



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Sportvereinsentwicklung in Anwendung.
Chancen und Optimierungsmöglichkeiten der Union
Eisenstadt - Turnen.“

Verfasserin

Astrid Mühlgassner Bakk.rer.nat

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaft (Mag.rer.nat.)

Wien, 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 826

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Magisterstudium Sportwissenschaft

Betreuerin / Betreuer:

Ass. Prof. Mag. Dr. Rosa Diketmüller

ZUSAMMENFASSUNG

Die Union Eisenstadt - Turnen ist mit über 300 Mitgliedern ein in Eisenstadt etablierter und, in Bezug auf die gemeindebezogene Sportszene, auch einflussreicher Verein. Während die Mitgliederzahlen über die Jahre stetig gestiegen sind, konnten andere Bereiche mit dieser Entwicklung nicht mithalten. Das Ziel der vorliegenden Magisterarbeit ist es, anwendungsorientierte Entwicklungsvorschläge zu generieren, die ein effizienteres Arbeiten im Verein möglich machen. Dafür werden im Sinne der Triangulation drei unterschiedliche Forschungsmethoden eingesetzt und deren Ergebnisse integrativ zusammengeführt. Neben hermeneutischen Methoden kommen qualitative Interviews und eine quantitative Kurzbefragung zur Anwendung. Durch die genannten Forschungsmethoden wurde die Erkenntnis gewonnen, dass die Verantwortlichen der Union Eisenstadt - Turnen keine gemeinsame Strategie verfolgen. Die untersuchte Vereinsarbeit ist geprägt von Einzelinitiativen und beinahe uneingeschränkten Freiheiten. Davon abgesehen ist die Bereitschaft zur Weiterentwicklung innerhalb des Vorstands sehr gering und mit vielen Barrieren behaftet. Bevor man in dieser Situation über konkurrenzfähige Entwicklungsperspektiven nachdenkt, muss eine gemeinsame Ausgangsbasis und Zielrichtung geschaffen werden. Dafür sind engagierte und motivierte Funktionäre bzw. Funktionärinnen mit Zukunftsvorstellungen Grundvoraussetzung. Die aufbereiteten Entwicklungsvorschläge reichen von einer verstärkten Konzentration auf die Gemeinschaft, Traditionen und das Ehrenamt über den Einsatz einer Geschäftsführung bis hin zur Kooperation mit dem System Schule.

ABSTRACT

The sports club Union Eisenstadt - Turnen, counting more than 300 members at the moment, is an established club in Eisenstadt and influences the prevailing sports scene. Throughout history the club grew continuously but couldn't keep up with raising the organizational structure. The goal of this Master's thesis is to provide new ideas for development in order to increase efficiency. Working with the strategy of triangulation, three different research methods are combined and applied. Beside hermeneutical methods, qualitative interviews and quantitative questioning come into use. In the course of this Master's thesis the conclusion has been reached, that the people in charge don't work properly together, pushing for one well defined goal. The predominant freedom of making self-contained decisions supports pursuing one's own interests. Beyond that the committee almost refuses to develop any further. Before even thinking about competitive development perspectives, common basis and aims must be established. Therefore there is a strong need for committed and future-oriented officials. Finally this Master's thesis recommends either concentrating on community, traditions and honorary office or employing a manager or initiating a cooperation with a local school.

INHALTSVERZEICHNIS

<u>VORWORT.....</u>	<u>7</u>
<u>1 <u>EINLEITUNG.....</u></u>	<u>9</u>
1.1 PROBLEMATIK DES "INVOLVIERT-SEINS"	11
<u>2 <u>THEORETISCHER HINTERGRUND.....</u></u>	<u>13</u>
2.1 DIE SITUATION DER SPORTVEREINE	13
2.1.1 AUSDIFFERENZIERUNG DES SPORTS UND VERÄNDERUNG DES SPORTVERHALTENS.....	13
2.1.2 DIENSTLEISTUNGSORIENTIERUNG IM SPORT	14
2.1.3 DEMOGRAFISCHER WANDEL.....	15
2.1.4 ERWEITERUNG DES AUFGABENSPEKTRUMS	15
2.1.5 EHRENAMTSPROBLEMATIK	16
2.1.6 VERKNAPPUNG UND INSTABILITÄT EXTERNER RESSOURCEN.....	17
2.2 DAS EHRENAMT	19
2.2.1 EIGENSCHAFTEN DES EHRENAMTS	21
2.2.2 MOTIVE ZUM EHRENAMT.....	24
2.2.3 PROBLEME RUND UM DAS EHRENAMT.....	27
2.2.4 LÖSUNGSANSÄTZE	31
2.2.5 HAUPTBERUFlichkeit UND PROFESSIONALISIERUNG ALS GEFAHR FÜR DAS EHRENAMT	35
2.2.5.1 Verberuflichung versus Professionalisierung	35
2.2.5.2 Hauptberuflichkeit versus Ehrenamt	37
2.2.5.3 Mögliche Veränderungen durch Verberuflichung.....	41
2.2.5.4 Was ist bei der Einführung von hauptamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu beachten?.....	43
2.2.6 JUGENDLICHE MITARBEIT ALS CHANCE DES AUFBAUS VON EHRENAMTLICHEN FÜHRUNGSPPOSITIONEN	45
2.2.6.1 Zu den Voraussetzungen jugendlicher Mitarbeit im Sportverein	46
2.2.6.2 Diskrepanzen zur derzeitigen Situation im Verein	47
2.2.6.3 Kommunikation als Lösung des Inklusionsproblems.....	47
2.2.7 MÄDCHENFÖRDERUNG IM SPORTVEREIN ALS ZUSÄTZLICHES POTENZIAL EHRENAMTLICHEN ENGAGEMENTS	50
2.3 SPORTVEREINSENTWICKLUNG	51
2.3.1 STAND DER FORSCHUNG	51

2.3.2	ENTSCHEIDUNGSPROZESSE IN SPORTVEREINEN	52
2.3.3	ANSATZPUNKTE DER SPORTVEREINSENTWICKLUNG.....	53
2.3.3.1	Managementorientierte Hilfestellung	54
2.3.3.2	Praxisorientierte Hilfestellung.....	57
3	<u>ORGANISATIONSANALYSE.....</u>	63
3.1	ALLGEMEINE UND ORGANISATIONSSPEZIFISCHE RECHERCHE.....	63
3.1.1	KURZBESCHREIBUNG DER UET	63
3.1.2	VEREINSSTATUTEN	64
3.1.3	ENTWICKLUNG DES VEREINS.....	65
3.1.4	ERBRACHTE LEISTUNGEN.....	67
3.1.5	STRUKTUREN	68
3.1.6	KULTUR.....	71
3.1.7	VEREINSUMFELD.....	72
3.2	QUALITATIVE ERHEBUNG ORGANISATIONSRELEVANTER MEINUNGEN ZUR UET	72
3.2.1	ERHEBUNGSMETHODE	73
3.2.2	STICHPROBENWAHL	73
3.2.3	ERSTELLUNG DES ERHEBUNGSINSTRUMENTARIUMS.....	74
3.2.4	DARSTELLUNG DER ROHDATEN	75
3.2.5	KONTAKTAUFNAHME UND INTERVIEWDURCHFÜHRUNG	76
3.2.6	AUSWERTUNGSMETHODE	77
3.2.7	ERGEBNISSE	80
3.2.7.1	Vereinsinterne Kategorien mit Fokus auf den Ist-Stand	80
3.2.7.2	Vereinsinterne Kategorien mit Fokus auf den Soll-Stand	84
3.2.7.3	Vereinsinterne Kategorien mit Fokus auf die personellen Ressourcen	85
3.2.7.4	Vereinsexterne Kategorien in Bezug auf die Vergangenheit der UET	86
3.2.7.5	Vereinsexterne Kategorien in Bezug auf den Ist-Stand.....	87
3.2.7.6	Vereinsexterne Kategorien in Bezug auf das Umfeld.....	88
3.2.7.7	Vereinsexterne Kategorien in Bezug auf die abgegebenen Ratschläge	89
3.3	BEFRAGUNG MITTELS KURZFRAGEBOGEN	90
3.3.1	ERHEBUNGSMETHODE	91
3.3.2	STICHPROBENWAHL UND KONTAKTAUFNAHME.....	91
3.3.3	ERSTELLUNG DES ERHEBUNGSINSTRUMENTARIUMS.....	92
3.3.4	AUSWERTUNGSMETHODE	92
3.3.5	ERGEBNISSE	92
3.3.5.1	Statistische Auswertung.....	92

3.3.5.2	Zufriedenheit mit dem Verein.....	94
3.3.5.3	Ehrenamtliche Tätigkeit	97
3.3.5.4	Zukünftiges Ehrenamt	100
3.3.5.5	Keine Bereitschaft zum Ehrenamt.....	104
3.3.5.6	Abschluss Statements	105
3.4	DISKUSSION DER ERGEBNISSE.....	107
3.4.1	WELCHE FAKTOREN BEDINGEN DAS FEHLEN EINER STRATEGIE?	107
3.4.2	WORAN ERKENNT MAN DAS STRATEGIELOSE HANDELN?	108
3.4.3	WELCHE AUSWIRKUNGEN BRINGT DIESE VORGEHENSWEISE MIT SICH?	110
3.4.4	QUALITÄT DER DATEN	112
4	<u>ERARBEITUNG VON POTENZIELLEN ENTWICKLUNGSPROZESSEN</u>	<u>113</u>
4.1	VORAUSSETZUNGEN INNERHALB DER UET FÜR DIE ENTWICKLUNG DES SPORTVEREINS	113
4.2	HERANGEHENSWEISE ZUR OPTIMIERUNG DER AUSGANGSBASIS.....	114
4.3	ENTWICKLUNGSVORSCHLÄGE	116
4.3.1	GEMEINSCHAFT, TRADITION UND EHRENAMT.....	116
4.3.1.1	Fokus Mädchenförderung	120
4.3.2	Dienstleistungsorientierung mit Geschäftsführung	121
4.3.3	Kooperation mit der Institution Schule	124
5	<u>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK</u>	<u>127</u>
	<u>LITERATURVERZEICHNIS.....</u>	<u>130</u>
	<u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</u>	<u>135</u>
	<u>TABELLENVERZEICHNIS</u>	<u>136</u>
	<u>ANHANG</u>	<u>137</u>
	<u>LEBENS LAUF</u>	<u>143</u>
	<u>ERKLÄRUNG</u>	<u>145</u>

VORWORT

Seit dem Kleinkindalter bin ich ein Mitglied der Union Eisenstadt, später Union Eisenstadt - Turnen. In den Sportarten Rhythmische Gymnastik, Kunstturnen, Team Turnen und Show Dance durfte ich viele positive und zum Teil auch lehrreiche Erfahrungen im Wettkampfsport machen. Ich habe gelernt was Teamgeist heißt und wie ich meinen Ehrgeiz richtig einsetzen kann. Durch diesen Verein habe ich meine Leidenschaft für den Sport und die Bewegung entdeckt und konnte sie gleichzeitig ausleben. Mit fortschreitendem Alter wurde uns die Möglichkeit gegeben, diverse Ausbildungen zu besuchen. Ich kann sagen, dass der UET ein gewisser Beitrag zur Wahl meiner Studienrichtung zugeschrieben werden kann. Durch meine traditionelle und langjährige Vereinskariere liegen mir der Verein und sein zukünftiger Fortbestand sehr am Herzen. Ich hoffe mit den Erkenntnissen dieser Arbeit einen Beitrag zu einer positiven und nachhaltigen Vereinsentwicklung leisten zu können.

An dieser Stelle möchte ich meinen Dank an all jene richten, die mich über die Jahre meines Studiums und besonders im Zuge dieser Arbeit unterstützt haben. Erst wenn man selbst eine schriftliche Abhandlung in diesem Umfang verfasst hat, kann man wahrhaftig nachvollziehen, wie gerechtfertigt die üblichen Danksagungen sind.

Mein erster und größter Dank geht an meinen Partner. Ohne ihn und seine liebevolle Unterstützung hätte ich die Fertigstellung meiner Abschlussarbeit nicht in dem mir vorgenommenen Zeitraum geschafft.

An zweiter Stelle möchte ich meiner ganzen Familie danken. Sie haben mir über die Jahre immer beigestanden und mich in meinem Können bestärkt.

Ein großer Dank gebührt auch den Vorstandsmitgliedern der Union Eisenstadt - Turnen, die für die Durchführung der qualitativen Interviews zur Verfügung gestanden sind und mir ihr Vertrauen geschenkt haben.

Zu guter Letzt, aber nicht minder herzlich, möchte ich mich bei meiner Betreuerin Ass. Prof. Mag. Dr. Rosa Dikemüller für ihre Unterstützung bedanken.

1 EINLEITUNG

Die Union Eisenstadt - Turnen (von nun an mit UET abgekürzt) ist ein seit 1999 selbstständig bestehender Verein. Bis zum heutigen Tage konnte die Zahl der aktiven Sportler und Sportlerinnen auf über 300 heranwachsen. Mit dieser Größe kann man von einem wesentlichen Einfluss auf das Bewegungsverhalten der Eisenstädter bzw. Eisenstädterinnen und der in der Umgebung lebenden Menschen sprechen. Die Arbeit von Mairinger (2009) zeigt das Ausmaß der erfolgreichsten Sparte der UET, dem Show Dance. Die in der Arbeit durchgeführte Befragung ergibt, dass das Tanzen als sportliche Hauptaktivität am dritthäufigsten genannt wird. Des Weiteren wurde festgestellt, dass diese Sportart zu 81,1% fremdorganisiert betrieben wird (Mairinger, 2009, S. 59-62). Nachdem die UET 2009 der am stärksten vertretene Anbieter in Bezug auf das Tanzen in Eisenstadt war, kann man rückschließend den erwähnten Anteil an Aktiven fast zur Gänze ihr zuschreiben. Fest steht also, die UET liefert einen wesentlichen Beitrag für ein vielseitiges Leben in Eisenstadt und steigerte jährlich die Anzahl an aktiven Sportlern und Sportlerinnen. Obwohl der florierende Verein demzufolge nach außen hin einen guten Eindruck macht, gibt es intern einige Probleme und Verbesserungspotenzial. Durch das Fehlen von personellen Ressourcen und die beginnende Überforderung der derzeitigen aktiven Funktionäre und Funktionärinnen, ist das langfristige Fortleben des Vereins womöglich in Gefahr. In einer unveröffentlichten Seminararbeit mit dem Titel "Organisationsanalyse der Union Eisenstadt - Turnen" aus der *VLV MEII - Ausgewählte Themen der Team- und Organisationsentwicklung im Sport*, unter der Leitung von Mag. Dr. Karl Schörghuber, wurde erkannt, dass in dem genannten Verein veraltete Organisationsstrukturen vorherrschen, die womöglich Auslöser für die bereits festgefahrenen Probleme sind. Aus diesem Grund setzt sich die hier vorliegende Arbeit mit der UET auseinander und versucht anhand der Literatur und dem Wissen der aktuellsten Forschung Verbesserungsvorschläge herauszuarbeiten.

Neben der allgemeinen Verbesserung der Organisationsstruktur soll auf der anderen Seite die Förderung der Jugendlichen und speziell der jungen Mädchen behandelt werden. Dieser Schwerpunkt liegt, aufgrund der vorwiegend jugendlichen Zielgruppe und der mädchendominierten Sportarten der UET, sehr nahe und hat zwei Vorteile. Einerseits könnte die früh beginnende Förderung der Heranwachsenden den Problemen der fehlenden personalen Ressourcen innerhalb der UET entgegenwirken. Andererseits würde man durch die spezielle Konzentration auf die Mädchenförderung mit folgendem Ziel des Schwerpunkts *Frauen im Sport* der Bundes-Sportorganisation (2012)

einhergehen: "das zahlenmäßige Missverhältnis von Männern und Frauen auf allen Ebenen im Sport zugunsten einer ausgewogenen Repräsentanz und Arbeitsteilung ändern helfen".

Die hier vorgestellte Arbeit konzentriert sich auf folgende Fragestellungen:

- Welche Strukturen und Prozesse werden bei der UET gelebt?
- Wie können die Organisationsstrukturen verbessert und dadurch sowohl regelmäßig ablaufende Prozesse, als auch die Organisation und Durchführung von einmaligen Ereignissen optimiert werden?
- Welche Maßnahmen müssen getroffen werden, um der wachsenden Konkurrenz in Eisenstadt stand zu halten?
- Welche Methoden zur Sicherung von personellen Ressourcen können eingesetzt werden und wie kann in diesem Zusammenhang eine intensive Förderung der Mädchen im Verein aussehen?

Um die eben beschriebenen Forschungsfragen beantworten zu können, werden im Sinne der Triangulation (Miethling, 2008) verschiedene Forschungsmethoden vereint. Die theoretische Aufbereitung untersucht auf hermeneutischem Wege den Forschungsstand zur Situation der Sportvereine, dem Ehrenamt im Speziellen und der Sportvereinsentwicklung. In der Recherche wurden vorwiegend die Schlüsselwörter "Sportverein", "Sportvereinsentwicklung", "Ehrenamt" und "Mädchenförderung" herangezogen. Beiträge, die nicht älter als zehn Jahre waren, wurden bevorzugt. Über die jeweiligen Quellenangaben der gefundenen Literatur konnte das Spektrum noch erweitert werden. In der Organisationsanalyse kommen des Weiteren sowohl qualitative als auch quantitative Forschungsmethoden zum Einsatz. Problemzentrierte Interviews sollen helfen, die Organisationsstrukturen, eingefahrene Abläufe und Prozesse sowie bestehende Probleme und Defizite der UET zu erfassen. Der quantitative Kurzfragebogen erhebt die Zufriedenheit der Mitglieder und dient der Aufdeckung unbeachteter Potenziale. Die aus den Interviews und der quantitativen Befragung herausgearbeiteten Informationen werden anschließend mit Methoden zur Organisationsentwicklung und Vorschlägen aus der Literatur erweitert. Ziel dieses Vorgehens ist es, adäquate Veränderungsvorschläge und -strategien zu entwickeln, die dem Verein und der Arbeit im Verein Verbesserung und Erleichterung verschaffen sollen.

Beschäftigt man sich mit dem Thema der Sportvereinsentwicklung, so lässt sich kaum eine literarische Quelle finden, welche nicht die Wichtigkeit der Sportvereine für den organisierten Sport erwähnt. Nagel und Schlesinger (2012, S. 9) beschreiben zum Beispiel Sportvereine als "die wichtigsten Anbieter für organisierte Sportaktivitäten."

Gleichzeitig gibt es viele neue Herausforderungen, die Vereine des 21. Jahrhunderts zu bewältigen haben (Nagel et al., 2012; Braun, 2011; Thiel, Meier & Cachay, 2006; Glanzmann, Senn & Senn, 2002). Da, wie auch Nagel et al. (2012, S. 39) erwähnen, jeder Sportverein individuell behandelt werden muss, prüft die hier beschriebene Arbeit die in der Literatur für Sportvereine vorgeschlagenen Veränderungsprozesse am Beispiel der UET. Das übergeordnete Ziel liegt darin, das Überleben dieser Art des organisierten Sports zu sichern und im Sinne der Gesundheitsförderung durch körperliche Aktivität zu handeln. Die erarbeiteten Erkenntnisse können ebenso Hilfestellung für andere Vereine in ähnlichen Situationen darstellen.

Zu Beginn werden im Kapitel 2 die hermeneutisch erarbeiteten Informationen dargebracht. Dazu erschien die Einteilung in die Subkapitel *2.1 Die Situation der Sportvereine*, *2.2 Das Ehrenamt*, *2.3 Sportvereinsentwicklung* sinnvoll.

Das Kapitel 3 befasst sich mit der Analyse des Ist-Standes der UET. Dabei werden vorerst (Kapitel 3.1) die allgemeinen Informationen zum Verein aufbereitet. In weiterer Folge (Kapitel 3.2) wird der qualitative Forschungsteil mit den Ergebnissen der problemzentrierten Interviews diskutiert. Im Anschluss (Kapitel 3.3) findet der angewandte quantitative Kurzfragebogen Berücksichtigung. Abschließend (Kapitel 3.4) werden die Ergebnisse der Organisationsanalyse diskutiert und erste Schlussfolgerungen gezogen.

Die Erarbeitung der potenziellen Entwicklungsschritte findet im Kapitel 4 Beachtung. Nach der Abklärung der gegebenen Voraussetzungen (Kapitel 4.1) wird die optimale Herangehensweise (Kapitel 4.2) diskutiert. Die eigentlichen Entwicklungsvorschläge kommen im darauffolgenden Subkapitel (Kapitel 4.3) zur Geltung.

Im letzten Kapitel (Kapitel 5) werden die Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst. Außerdem wird ein Ausblick zur weiteren Vorgehensweise gegeben.

1.1 Problematik des "Involviert-Seins"

An dieser Stelle soll die Problematik des "Involviert-Seins" kurz angesprochen werden. Nachdem ich als Forscherin und Verfasserin dieser Arbeit gleichzeitig Trainerin und aktive Sportlerin in besagtem Verein bin, ist eine gewisse Beeinflussung durch diese außerwissenschaftliche Beteiligung nicht ausgeschlossen. Zu den Vorteilen des "Involviert-Seins" zählen die guten Grundkenntnisse zu den Strukturen und Abläufen innerhalb der Organisation. Abgesehen davon wird das Vertrauen der entscheidenden Verantwortungspersonen genossen. Als Nachteil können mögliche Einbußen in der Objektivität und Offenheit durch unerkannte, vorgefertigte Meinungen genannt werden.

Zusätzlich könnte es passieren, dass manche Punkte für selbstverständlich gehalten und dadurch übersehen oder nicht ausführlich behandelt werden.

Eine der größten Schwierigkeiten des "Involviert-Seins" zeigte sich im Zuge der qualitativen Interviews. Es wurde versucht sich an die Anleitung von Richartz (2008) zu halten und persönliche Vorurteile oder Einstellungen auszublenden. Durch die große Vorsicht, die persönliche Meinung und Ansicht außen vor zu lassen und das Vertrauen der Interviewten zu wahren, wurde an manchen Stellen unter Umständen zu wenig kritisch hinterfragt.

Es soll an dieser Stelle festgehalten werden, dass während des gesamten Forschungsverlaufs stets das Ziel einer objektiven Analyse und konstruktiven Hilfestellung im Vordergrund stand.

2 THEORETISCHER HINTERGRUND

Der erste Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit den theoretischen Hintergründen der Sportvereinsentwicklung. Die Aufbereitung der Literatur zur Situation der Sportvereine (Kapitel 2.1) bildet die Basis für ein umfassendes Vereinsverständnis. Das vertiefende Kapitel zum Thema Ehrenamt (Kapitel 2.2) zielt auf die bestehende Ehrenamtsproblematik innerhalb der UET ab. Der Diskurs endet mit dem Fokus der Sportvereinsentwicklung (Kapitel 2.3).

2.1 Die Situation der Sportvereine

Zur Situation von Sportvereinen sollen vor allem deren zu meisternde Herausforderungen diskutiert werden. Es ist dabei jedoch zu bedenken, dass kein Sportverein dem anderen gleicht und demnach die unterschiedlichen Aufgaben in unterschiedlichem Maße ausgeprägt sein können. Auf alle Fälle sollten sich die Vereine die Versportlichung der Gesellschaft zu Herzen nehmen (Kuhlmann, 2011). Nagel et al. (2012, S. 19-27) erarbeiten sechs verschiedene Entwicklungsgebiete, die Einfluss auf das Vereinswesen haben. In den folgenden Subkapiteln werden die genannten Herausforderungen näher beschrieben und durch Aussagen anderer Autoren und Autorinnen unterstützt bzw. kritisch betrachtet.

2.1.1 Ausdifferenzierung des Sports und Veränderung des Sportverhaltens

Die Änderungen im Sportverhalten der Menschen werden auf den gesellschaftlichen Wertewandel und die Individualisierungsprozesse zurückgeführt. Neue Bewegungsformen und veränderte Motive zum Sporttreiben sind entstanden. Aufgrund der Fülle an Alternativen kommt es zur Auflösung von Bindungsverhältnissen und einer erhöhten Fluktuationsrate. Die stetig gestiegene Zahl an Sporttreibenden führte zu einem Boom an Angeboten im Gesundheits- und Fitnesssport, wodurch gleichzeitig der Konkurrenzdruck auf Seiten der Sportvereine, vor allem im Bereich der klassischen Sportarten, verstärkt spürbar wurde. Die ursprünglichen Werte von Disziplin und Gehorsam sowie Leistung und Gemeinschaft werden von Lebensgenuss und Selbstverwirklichung sowie Entspannung und Körperempfinden ersetzt (Nagel et al., 2012, S. 19-21).

Auch Glanzmann et al. (2002, S. 21), Haiden (2009, S. 96), Kratochvil (2011, S. 23) und Manseder (2008, S. 31-39) sprechen davon, dass sich das Sinnmuster des Sports verändert hat. Wo früher der Schwerpunkt auf Leistung, Anstrengung, Erfolg und Rekord

lag, findet man heute den Wunsch nach Gesundheit, Fitness und Wohlbefinden. Gleichzeitig gibt es den Trend zur Erlebnisorientierung, wobei das Verlangen nach Action, Sensation und dem Erfahren von Grenzsituationen im Vordergrund steht. In Bezug auf die Entwicklung der aktiven Sporttreibenden erwähnt Manseder (2008, S. 15-19), dass sich die Zahlen und die Häufigkeit der Sportausübung in den letzten vier Jahrzehnten gesteigert haben, es aber in jüngster Zeit dennoch zu einer Stagnation gekommen ist. Auch hier werden der Attraktivitätsverlust von traditionellen Sportarten sowie der Trend zu Breiten- und Freizeitsportangeboten festgehalten. Von den 40% sportlich aktiver Menschen in Österreich betreiben 70% ihre sportliche Aktivität selbstorganisiert und 20-25% als Mitglied eines Vereins. Unter den 60% inaktiven Österreichern und Österreicherinnen lässt sich ein hoher Anteil an Sportinteressierten finden. Betrachtet man diese Tatsache in Kombination mit der ohnehin großzügig zur Verfügung stehenden freien Zeit, so entdeckt man ungenützte Potenziale für Sportvereine (Manseder, 2008).

Heinemann (1999, S. 29-39) rät Sportvereinen der mittlerweile starken Konkurrenz im Sportbereich und dem harten Konkurrenzkampf um das Interesse von potenziellen Mitgliedern nicht nur mit günstigeren Preisen sondern auch einem ansprechenden Angebote zu entgegnen. Zur Einschätzung von zielgruppenspezifischen Bedürfnissen wurden die unterschiedlichen Nutzenerwartungshaltungen in sieben Einheiten gruppiert:

- Gesundheit, Fitness, Körperformung
- Wohlbefinden, Körpererfahrung, Körpererleben
- Spaß, Freude, Zeitvertreib
- Geselligkeit, Kommunikation, soziale Integration
- Schönheit, attraktive Selbstdarstellung, Hoffnung
- Prestige, Anerkennung, soziale Akzeptanz
- Abwechslung, Effekte, schneller Genuss

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die zitierten Autoren und Autorinnen in der Ausrichtung des andauernden Wertewandels und dem veränderten Sportverhalten im Grunde sehr einig sind.

2.1.2 Dienstleistungsorientierung im Sport

Der Drang zur Dienstleistungsorientierung im Sport entsteht in erster Linie durch die veränderten Bedürfnisse der Mitglieder. Qualität und zeitliche Flexibilität stehen dabei an oberster Stelle. Die Bereitschaft zu höheren Beitragskosten geht mit den gestiegenen Erwartungen einher. Diese Erwartungen drehen sich um die Kompetenz und das

Engagement der Leiter und Leiterinnen sowie die Ausstattung und Qualität der Sportanlagen. Die Mitglieder verstehen sich zunehmend als Kunden und Kundinnen, wobei die ursprüngliche Ideologie der Benutzerhaltung weichen muss. Die Entwicklung zur Zweckorganisation für Freizeitbedürfnisse führt zu großen Unsicherheiten auf Seiten der Vereine (Braun & Siegel, 2011, S. 34; Manseder, 2008, S. 39; Nagel et al., 2012, S. 21). Dabei stellen kommerzielle Sportanbieter und andere Einrichtungen, wie zum Beispiel die Volkshochschule oder Gewerkschaften, die größte Gefahr für Sportvereine dar (Gutzeit, 2007, S. 30-32; Nagel et al., 2012, S. 21).

2.1.3 Demografischer Wandel

Die Veränderungen der Bevölkerungsstrukturen werden bei Heinemann (1999, S. 39), Kratochvil (2011, S. 21-22) und Nagel et al. (2012, S. 21-23) erwähnt. Das zuletzt genannte Autorenduo hebt dabei vier auffallende Entwicklungen heraus:

1. der gesellschaftliche Anteil an Kindern und Jugendlichen wird weiterhin gleich bleiben bzw. sogar schrumpfen
2. der Anteil an älteren Menschen wird sich vergrößern
3. die Bevölkerungsentwicklung weist regional starke Unterschiede auf
4. der Anteil an Migranten und Migrantinnen wird stark wachsen

Diese Entwicklungsprognosen erweisen sich als äußerst ungünstig für Sportvereine. Die im Verein stark vertretene Gruppe der Kinder und Jugendlichen verliert an Masse und teilt sich gleichzeitig auf das weitläufige und vielfältige Angebot an Kinder- und Jugendkursen auf. Ältere Menschen sowie Personen mit Migrationshintergrund sind bis dato in Vereinen unterrepräsentiert (Nagel et al., 2012, S. 22-23). Ohne entsprechende Entwicklungsschritte im Vereinswesen kann demnach der demografische Wandel zur existenzbedrohenden Herausforderung werden.

2.1.4 Erweiterung des Aufgabenspektrums

Durch die bisher erwähnten Prozesse werden Sportvereine mit immer komplexeren Aufgaben konfrontiert. Breuer, Wicker und Forst (2011b, S. 12) meinen damit beispielsweise das bürokratisch aufwändige Ansuchen von Subventionen. Nagel et al. (2012, S. 23) verstehen darunter die gestiegenen gesellschaftlichen Erwartungen Seitens der Politik. Dabei soll der Verein soziale Dienste leisten, welche in Abbildung 1 übersichtlich dargestellt sind. Unter dem angeführten "sozialen Kitt" ist die Förderung von sozialem Zusammenhalt und sozialer Integration gemeint. Neben den gesundheitlichen Faktoren der Vereinsarbeit liegen große Erwartungen auch in der Bildung und Stärkung

der individuellen Identität, vor allem bei Kindern und Jugendlichen. Gleichzeitig soll die genannte Zielgruppe an die gesellschaftlichen Werte und Normen herangeführt werden. Durch die Möglichkeit zur Beteiligung an Entscheidungsprozessen und bürgerschaftlichem Engagement kann der Sportverein auch als sozialpolitisches Medium fungieren.

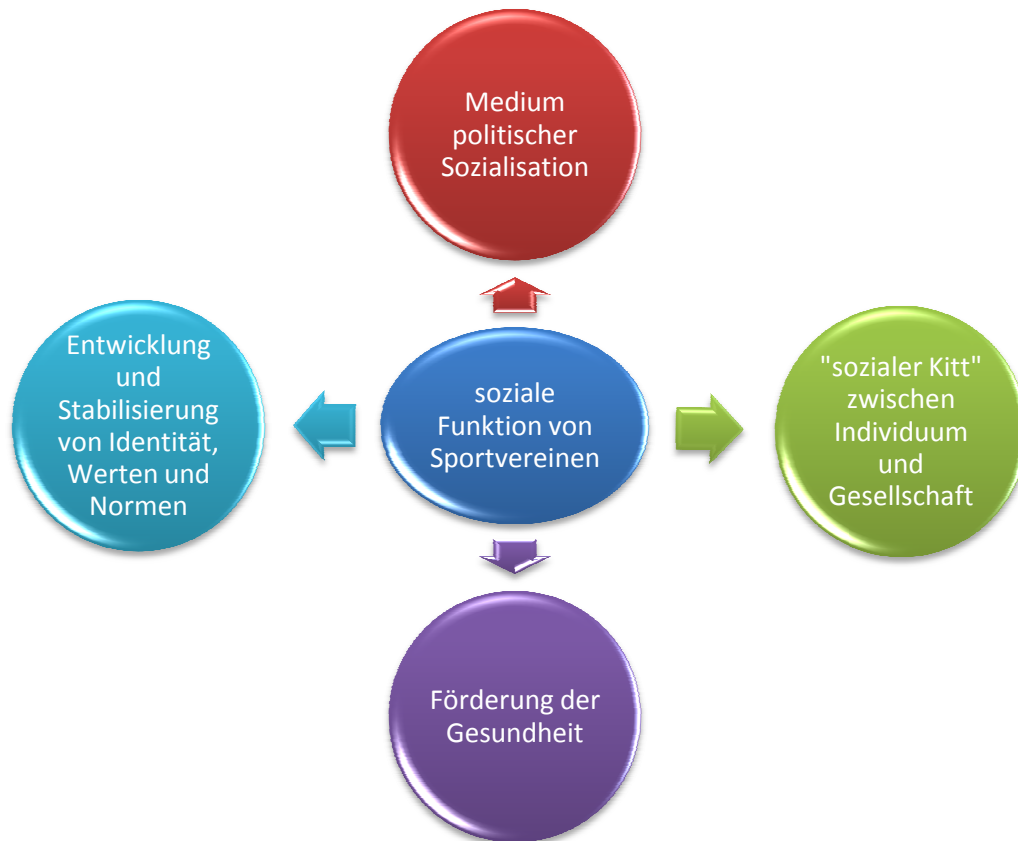


Abb. 1: Zuschreibung sozialer Funktionen an den Sportverein (mod. n. Nagel et al., 2012, S. 23)

Die verstärkte Hoffnung auf die Sportvereine wurzelt in dem Rückzug des Staates aus sozialen und wohlfahrtsstaatlichen Verantwortungsbereichen. Auch der Erhalt und die Pflege von Sportstätten sind davon betroffen (Nagel et al., 2012, S. 23-24). In diesem Zusammenhang berichtet auch Klages (2011) davon, dass Sportstätten zunehmend unter das Eigentum von Vereinen fallen. Die Herausforderung dieser Entwicklung zeigt sich in der Frage der Finanzierung und personellen Ausstattung.

2.1.5 Ehrenamtsproblematik

Die Problematik des Ehrenamts im Sinne einer stets ungenügenden und unzufrieden stellenden Situation der personellen Ressource wird unter anderem von Kuhlmann (2011, S. 27), Breuer et al. (2011b, S. 12) und Nagel et al. (2012, S. 24) diskutiert. Aufgrund der bestehenden Problemlage innerhalb der UET wird dieses Thema im Kapitel 2.2 *Das Ehrenamt* ausführlich beleuchtet.

2.1.6 Verknappung und Instabilität externer Ressourcen

Breuer et al. (2011b, S. 18), Trosien (2011, S. 59) und Nagel et al. (2012, S. 26) sind sich einig, dass die wichtigste finanzielle Quelle für Vereine der Mitgliedsbeitrag ist. Durch die gesteigerten Anforderungen reicht diese Einnahmequelle jedoch nicht immer aus, sodass beispielsweise auf externe Ressourcengeber bzw. Ressourcengeberinnen zurückgegriffen werden muss. Sowohl Fördergelder aus öffentlicher Hand als auch die Unterstützung von diversen Sponsoren und Sponsorinnen können hier aushelfen. Es ist dabei zu bedenken, dass die Hilfe von externen Geldgebern bzw. Geldgeberinnen abhängig macht und es zu einem Verlust der Autonomie kommen kann (Nagel et al., 2012, S. 26-27). Die Instabilität von Subventionen und das Fehlen von anderen externen Finanzquellen kann auf der anderen Seite zu einer Mehrbelastung der Mitglieder führen (Breuer et al., 2011b, S. 18). Das heißt, dass sich Vereine in einem ständigen Zwiespalt zwischen den Zielen einer sozialen Einrichtung und dem Führen eines bedarfsgerechten Haushalts befinden (Trosien, 2011, S. 59).

Unter die externen Ressourcen fallen auch die häufig von der Gemeinde zur Verfügung gestellten Turnsäle von Schulen. Im Zuge der Ganztagschule fallen diese Sportstätten immer mehr weg, sodass zum Teil auf von den Vereinen eigens verwaltete Anlagen umgestiegen werden muss. Eine gute Zusammenarbeit zwischen der Stadtentwicklung und den Sportanbietern bzw. Sportanbieterinnen wäre im Zuge dieser Entwicklung eine notwendige Voraussetzung. Mit dem Fokus auf ökologische Anlagen könnte man die Not zur Tugend machen und den Klimaschutz als Aushängeeigenschaft präsentieren (Klages, 2011, S. 48-49).

Der hier verwendeten Gliederung von Nagel et al. (2012, S. 19-27) kann die Zusammenfassung an zu bewältigenden Umständen von Kratochvil (2011, S. 21-24) gegenüber gestellt werden. Gemeinsamkeiten lassen sich in den Herausforderungen durch den demografischen Wandel und den veränderten Wertvorstellungen der Gesellschaft finden. Zusätzlich gibt Kratochvil (2011) der immer häufiger auftretenden Bildung von Partnerschaften und Fusionen einen besonderen Wert. Solche Kooperationen können vor- und nachteilige Auswirkungen auf das Image eines Vereins haben und müssen gut durchdacht sein. In der Konkurrenz von neuen Sportarten und Trends sieht der Autor sowohl Gefahr als auch Potenzial für Abwechslung und neue Kreativität. Abschließend wird auf den Einfluss internationaler Präsenz durch soziale Medien hingewiesen.

Breuer et al. (2011b, S. 18-19) reihen die größten Probleme von Sportvereinen in Deutschland nach deren Schweregrad. Aufgrund von fehlenden Daten aus Österreich

wird auf die genannte Quelle zurückgegriffen. Es wird angenommen, dass sich die Situation über den ganzen deutschsprachigen Raum ähnlich darstellt. Die Abbildung 2 stellt den Mittelwert der Bewertung von 1 (kein Problem) bis 5 (sehr großes Problem) aus dem Jahr 2009 dar. Auffallend ist, dass die größten Probleme in der Gewinnung und Bindung von ehrenamtlichen Funktionsträgern und Funktionsträgerinnen, jugendlichen Leistungssportlern und Leistungssportlerinnen, Übungsleitern und Übungsleiterinnen, Kampfrichtern und Kampfrichterinnen sowie Mitgliedern liegen. Das Hintergrundwissen von Nagel et al. (2012) kann dazu verwendet werden, mit den auftretenden Problemen besser umgehen zu können und Lösungswege dafür zu finden.



Abb. 2: Probleme von Sportvereinen in Deutschland gereiht nach deren Schweregrad (1 = kein Problem, 5 = ein sehr großes Problem; G8 = achtjähriges Gymnasium; mod. n. Breuer et al., 2011b, S. 18-19)

Die immer wiederkehrende Diskussion rund um die Situation und Zukunft von Sportvereinen zeigt deren Relevanz und fortwährende Präsenz. Die Gesellschaft befindet sich in einem ständigen Wandel und das Teilsystem Sport mit ihr. Aus diesem Grund entstehen immer neue Herausforderungen für Sportvereine, welche gerade in der heutigen Zeit das System der Nonprofit Organisationen hart auf die Probe stellen. Ob sie dem Wandel gewachsen sind oder nicht hängt in erster Linie von der Anpassungsfähigkeit der verantwortlichen Führungspersonen und der dahinter formierten Mitglieder ab.

Das folgende Kapitel konzentriert sich auf die von Breuer et al. (2011b) als größtes Problem diagnostizierte Bindung und Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern

bzw. Funktionsträgerinnen und versucht Lösungsansätze sowie mögliche Alternativen aufzudecken.

2.2 Das Ehrenamt

In der vorliegenden Arbeit wird besonderes Augenmerk auf die Ehrenamtsproblematik gelegt. Diese Vorgehensweise begründet sich aus den Ergebnissen einer unveröffentlichten Seminararbeit von Mühlgassner (2011). Individuelle Überforderung, gekoppelt mit dem Wunsch nach mehr bzw. neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, ist ein Thema, welches auch schon im Jahr 2011 von großer Bedeutung war. Wie die Auswertung der qualitativen Interviews später zeigen wird, hat sich an diesem Defizit in den vergangenen zwei Jahren nur wenig geändert.

Abgesehen von der spezifischen Notwendigkeit zur Behandlung des Themas Ehrenamt zeigen auch die zahlreichen Quellen, die sich mit Vereinswesen oder sogenannten Nonprofit Organisationen auseinandersetzen, die enge Relation und Abhängigkeit zwischen ehrenamtlichem Engagement und einem funktionierenden Verein. Braun et al. (2011, S. 33) beschreiben beispielsweise "ehrenamtliches und freiwilliges Engagement, das erforderlich ist, um die Mitgliederinteressen in die soziale Praxis umzusetzen" als eine der wesentlichen Grundlagen von Sportvereinen. Während Autoren wie Nagel et al. (2012) oder Manseder (2008) diesen Bereich lediglich streifen, beschäftigen sich zum Beispiel Braun (2011), Delschen (2006), Piepgras-Brink (2009) oder Thiel et al. (2006) intensiver damit.

Die Klärung der Begriffe "Ehrenamt" oder "ehrenamtliches Engagement" lässt sich in der Literatur nicht eindeutig herauslesen. Delschen (2006, S. 16) bemängelt das Fehlen eines "definitorischen Konsens" in Zusammenhang mit den Begriffen "Freiwilligenarbeit, freiwilliges Engagement und Ehrenamt". Braun et al. (2011, S. 33) schreiben: "Dieses Engagement zeichnet sich mindestens dadurch aus, dass es [...] nicht erwerbsmäßig ausgeübt und unbezahlt erbracht wird (wobei für die Tätigkeiten Aufwandsentschädigungen erstattet werden können)." In weiterer Folge erwähnen sie außerdem das Eingebundensein "in einen organisatorischen Kontext außerhalb des sozialen Nahraums" sowie das Engagement "von Mitgliedern für Mitglieder". In der vorliegenden Arbeit wird diese, wenn auch eher vage Umschreibung des ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements von Braun et al. (2011) als Basis verwendet. Vor allem der Beisatz bezüglich der Aufwandsentschädigungen wird zu einem späteren Zeitpunkt noch von Bedeutung sein.

Zur näheren Spezifikation freiwilliger Mitarbeit erwähnt Delschen (2006, S. 18-21) sowohl die Differenzierungsgrade von Heinemann und Schubert (1992; zit. n. Delschen, 2006, S.

18) als auch die Indikatoren von Baur und Braun (2000, S. 119). Aufgrund der detaillierteren Aufschlüsselung von Baur et al. (2000) wird sich diese Arbeit auf deren Indikatoren berufen. Die Autoren legen neun Dimensionen des freiwilligen Engagements fest: Formalisierungsgrad, Aufgabenbereich, "Reichweite", "Motivation", Intensität, Permanenz, Professionalisierungsgrad, Gratifikationsformen und Engagementkoppelung. Die unterschiedlichen Differenzierungskriterien der einzelnen Dimensionen werden im Kapitel 4 *Erarbeitung von potenziellen Entwicklungsprozessen* im Zuge der Anwendung näher erläutert. Die Relevanz einer ausführlichen Analyse ehrenamtlicher Unterstützung wird durch die Aussage von Dierkes (1989, S. 10-11; zit. n. Delschen, 2006, S. 18) unterstrichen: Ohne nähere Betrachtung "verschätzt man den Umfang und die Bedeutung der Freiwilligenarbeit ebenso wie ihre Substitutionsmöglichkeiten durch hauptamtliche Mitarbeiter."

Der Stand und die Problematik des Ehrenamts werden in der Literatur unterschiedlich aufgefasst. Laut Braun (2011, S. 13-18) zeigt der Vergleich der Freiwilligensurveys aus 1999, 2004 und 2009 keine Veränderungen bezüglich der Anzahl an ehrenamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Gleichzeitig hält der Autor fest, dass die Sportentwicklungsberichte, welche sich jedoch lediglich aus den Schätzungen von Funktionsträgern und Funktionsträgerinnen zusammensetzen, sehr wohl einen Rückgang des Ehrenamts verzeichnen. Braun et al. (2011, S. 37-38) schreiben dem Sportbereich neben anderen Nonprofit Organisationen noch die höchste Quote an engagierten Personen zu. Nichts desto trotz stellen die Autoren sinkende Zahlen im Zuge der Erfassung von Funktionsträgern und Funktionsträgerinnen über einen Zeitraum von zehn Jahren fest. Vor allem Leistungs- und Vorstandspositionen seien von der verminderten Engagementbereitschaft betroffen. Breuer et al. (2011b, S. 12) und Braun (2011, S. 18) heben in diesem Zusammenhang die Rekrutierung und Bindung von Ehrenamtlichen sowie die steigende Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben hervor. Delschen (2006) stellt mögliche Gründe für die Klagen der befragten Funktionsträger und Funktionsträgerinnen auf. Anstatt von einem Problem der Knappheit zu sprechen bevorzugt Delschen (2006, S. 219) das Wort "Passungsproblem". Kurz gesagt soll das heißen, dass einfach nicht die "richtigen" Leute gefunden werden. Ein weiteres Problem findet er in der Vereinsphilosophie, welche seiner Meinung nach die Scheu, Mitgliedern Arbeit zuzumuten, schürt und somit das Abgeben von Aufgaben verhindert. In einer dritten potenziellen Begründung für die Klagen der Funktionäre und Funktionärinnen wird die Klage als Instrument des "Sich-Ähnlich-Machens im Geiste" beschrieben, wobei sie gleichzeitig Unähnliches abschrecken soll (Delschen, 2006, S. 66-67).

Wie genau sich die Situation in der UET darstellt wird im Kapitel 3 *Organisationsanalyse* näher erläutert. Damit man die Prozesse und Motive in Bezug auf eine ehrenamtliche Tätigkeit besser analysieren und verstehen kann werden in weiterer Folge die Eigenschaften des Ehrenamts, daraus resultierende Probleme und entsprechende Lösungsansätze der aktuellen Literatur erarbeitet. Zusätzlich wird der Forschungsstand zu den Themengebieten Hauptberuflichkeit und Professionalisierung, Jugendliche Mitarbeit und Mädchenförderung im Sportverein dargebracht bzw. kurz angeschnitten.

2.2.1 Eigenschaften des Ehrenamts

Der Zugang zum Ehrenamt gestaltet sich durch einen langjährigen Prozess. Braun et al. (2011, S. 39) begründen das scheinbar notwendige Durchlaufen der Vereinshierarchie von unten nach oben durch die hohe Bedeutsamkeit von Personenvertrauen, welches sich über die Jahre erst entwickeln muss. Thiel et al. (2006, S. 27) bringen eine langjährige Vereinskariere ebenso als Beweis der Verbundenheit und Vertrautheit, welche wiederum Kontinuität wahrt und Sicherheit vermittelt. Die hohe Relevanz des Vertrauens koppeln beide Autorengruppen mit der meist geringen Vorstrukturierung von Aufgabengebieten sowie der quasi irrelevanten fachlichen Kompetenz (Braun et al., 2011, S. 39; Thiel et al., 2006, S. 17). Damit es zur Einbindung eines Mitglieds in das Vereinswesen kommt ist demnach ein früher Kontakt zum organisierten Sport von großer Bedeutung. Delschen (2006, S. 29) spricht in diesem Zusammenhang von einem Netz aus Fremd- und Selbstverpflichtungen, welches sich langsam durch das Hineinwachsen in den Verein aufbaut. Passen die individuellen Ziele des Mitglieds mit den Zielen des Vereins zusammen, so wächst seine Wertschätzung und emotionale Bindung zum Verein. Werden in einem weiteren Schritt vereinzelt Aufgaben übernommen, stärkt das die Bindung und steigert gleichzeitig den Erfahrungsschatz und damit die Fähigkeiten des Mitglieds. In weiterer Folge erhöhen sich die Ansprüche an das immer stärker eingebundene Mitglied und dessen Beanspruchung steigt. Mit der erhöhten Belastung verringert sich die verfügbare Zeit und Energie für andere Dinge und der Verein wird zum Lebensmittelpunkt des nun stark verankerten Mitglieds. In diesem Fall kann man von der höchsten Stufe der Einbindung in den Verein sprechen (Braun et al., 2011, S. 40; Delschen, 2006, S. 29).

Aus der Sicht der Organisation teilt Delschen (2006, S. 48-49) den Personalaufbau in die Teilbereiche "Ermittlung des Personalbedarfs", "Personalbeschaffung" und "Personalauswahl" ein. In der Ermittlung des Personalbedarfs kritisiert er die situative Vorgehensweise von Vereinen und das kaum vorhandene Denken in die Zukunft. Neues Personal wird in erster Linie innerhalb der Mitglieder gesucht. Die häufigsten

Zugangswege zur Mitarbeit sind nach der Studie von Braun (2011, S. 40-44) persönliche Ansprache und Eigeninitiative. Laut Delschen (2006, S. 48) wird den Mitgliedern jedoch zu wenig abverlangt. Die Beobachtung und Förderung der Mitgliederbereitschaft sieht der Autor als essentielle Grundlage und gibt das Beispiel der öffentlichen Anerkennung durch Beiträge in den Medien. Unter den Kriterien zur Auswahl von Personal werden adäquate Werteinstellungen, kognitive Kompetenzen, Zeit, Zugang zu Material, Erfahrung in Geschäftsabwicklung, gesellschaftliche Anerkennung und Integration angeführt (Delschen, 2006, S. 49).

Gemeinschaft und Anerkennung sind Anreize, die das Ehrenamt bieten kann. Abgesehen davon gibt es Raum für Selbstentfaltung. Die hohe Wirksamkeit der Engagementsozialisation lässt die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die zeitliche und psychische Belastung immer wieder von neuem überwinden. Aufgrund der Freiwilligkeit des Ehrenamts bekommt die Persönlichkeit des und der Einzelnen und die davon abhängige Motivation zur Mitarbeit eine große Bedeutung. Neben sozialer Intelligenz werden Eigenschaften wie Durchhaltevermögen, Zuverlässigkeit und Eigeninitiative geschätzt. Personalkontrollen können lediglich informell stattfinden und Verstöße nur schwer sanktioniert werden. Jegliche Lernprozesse innerhalb des Vereinswesens sind eng mit der Praxis verstrickt und laufen demnach unstrukturiert und ungeplant ab (Delschen, 2006; Thiel et al., 2006). Aus diesem Grund kann man sagen, dass ein Verein nur so gut ist, wie das Engagement und die Kompetenz seiner Unterstützer und Unterstützerinnen.

Entscheidungsprozesse sind im Allgemeinen sehr stark von der Organisationskultur abhängig. Akzeptanz gegenüber getroffenen Entscheidungen wird häufig über Hierarchie und Charisma geschaffen und weniger auf Fachkompetenz bezogen. Die Entscheidungskraft der Mitgliederversammlung verursacht eine gewisse Trägheit in der Entscheidungsfindung, welche einerseits Innovationen hemmen, andererseits auch Sicherheit geben kann. Damit ehrenamtliche Hilfskräfte zeitlich nicht zu sehr belastet werden, komprimiert sich der Entscheidungsprozess häufig auf einen Abend. Diese ursprünglich gewünschte Erleichterung hat zwei tiefgreifende Folgen für die Organisation. Auf der einen Seite kommt es häufig zu informellen Entscheidungen, welche zumindest vorerst ohne die Zustimmung der gesamten Mitgliedschaft getroffen werden. Auf der anderen Seite gibt es innerhalb des einen Treffens oft nicht genug Informationen bzw. können diese nicht ausreichend vermittelt werden, sodass ein risikoarmes Entscheiden möglich wäre. Letztendlich fehlt es häufig an einem Entscheider bzw. einer Entscheiderin, der bzw. die die Verantwortung übernimmt (Nagel et al., 2012; Thiel et al., 2006).

Neben internen Herausforderungen prägt das gesellschaftliche Umfeld das Ehrenamt eines Vereins. Nagel et al. (2012, S. 24) erwähnen in diesem Kontext als erstes den gesellschaftlichen Wertewandel, welchen sie durch den "Bedeutungsverlust von Pflicht- und Akzeptanzwerten zugunsten einer individualistisch-hedonistischen Orientierung" konkretisiert. Eine veränderte Arbeitswelt, die beispielsweise großen Wert auf flexible Arbeitszeiten oder Mobilität legt, bedingt zusätzlich die Möglichkeiten zu ehrenamtlicher Mitarbeit. Abgesehen von den neuen Anforderungen des Umfelds kommen neue Tätigkeitsfelder sowie zum Teil strukturelle Veränderungsprozesse auf die Ehrenamtlichen zu, sodass sie insgesamt mit einer Komplexität an Erwartungen, Anforderungen und Problemen konfrontiert werden (Nagel et al., 2012, S. 24-26; Delschen, 2006, S. 62-68). Die resultierenden Veränderungen des Ehrenamts werden von Nagel et al. (2012, S. 25-26) in drei Aspekte zusammengefasst. Als erstes sprechen die Autoren von einer gesteigerten Zweckorientierung und Entpflichtungstendenz. Hierbei kommt es verstärkt zu einer Kosten-Nutzen Rechnung der potenziellen Engagierten, wobei sowohl diverse Entlohnungen als auch biografische Stimmigkeit auf die Waagschale der nützlichen Seite gelegt werden. Der zweite Aspekt dreht sich um das Thema der Individualisierung. Der Wunsch nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung bedingt die Möglichkeit zur Autonomie und Entscheidungsbeteiligung. Gleichzeitig wird ein stark autoritärer Führungsstil verabscheut und führt unter Umständen zum Abbruch ehrenamtlicher Tätigkeit. Der dritte und letzte Aspekt behandelt die veränderte Form des Freiwilligenengagements. Nach dem Leitsatz "Selbsthilfe statt Fremdhilfe" rückt beispielsweise das Engagement der Gegenseitigkeit in den Vordergrund. Laut Nagel et al. (2012, S. 26) soll diese Entwicklung den Sportvereinen sogar dienlich sein. Dennoch muss man die Einschränkung durch den Wunsch nach zeitlich befristeten Aufgaben mit geringer Verpflichtung bedenken.

Die Veränderungen der Situation des Ehrenamts beschreiben Baur et al. (2000) in einem idealtypischen Vergleich von "altem" und "neuem" Ehrenamt (Tab. 1). Dabei dokumentieren sie den Wandel von einer dauerhaften Bindung zum Verein zu projektgebundenen und temporären Engagements. Der lange Weg einer ursprünglich typischen Vereinskariere und der damit verbundenen vereinsspezifischen Sozialisation, wird durch die Priorität "Biographische Passung", das heißt das Prüfen der Konformität zur jeweiligen Lebensphase, abgelöst. Selbstloses Handeln für die Gemeinschaft verliert immer mehr an Bedeutung. Die Suche nach der eigenen Identität sowie der zukunftsdienliche Aufbau von sozialen Beziehungen treten indessen in den Vordergrund. Aufgaben die früher unentgeltlich und laienhaft übernommen wurden, fordern immer mehr Professionalität und zum Teil entgeltliche Entschädigungen (Baur et al., 2000, S. 93).

Auch wenn diese Entwicklungen nicht für jeden Verein in vollstem Ausmaß gelten, so ist es dennoch von Vorteil die genannten Veränderungstendenzen zu kennen und rechtzeitig wahrzunehmen. Ein gut funktionierender Verein sollte sowohl für das "alte" als auch für das "neue" Ehrenamt attraktiv auftreten, damit er eine erfolgreiche Bindung der Mitglieder an den Verein erreichen kann (Braun et al., 2011, S. 42).

Tab. 1: Idealtypische Beschreibung der Entwicklung des Ehrenamts

Altes Ehrenamt	Neues Ehrenamt
Weltanschauliche und dauerhafte Bindung an eine Trägerorganisation	Vielfältige, zeitlich befristete und projektorientierte Engagements
Milieugebundene Sozialisation, "Ochsentour"	Biographische Passung
Selbstloses Handeln, Aufopferung und Fürsorge	Medium der Selbstfindung und Selbstsuche; Aufbau sozialer Beziehungen und Netzwerke
Unentgeltlich	Aufwandsentschädigungen, Honorartätigkeit, Niedriglohnbeschäftigung
Laientätigkeit	Kompetenzentwicklung, ausbildungsorientiert, (Semi-) Professionalität

Quelle: Baur et al. (2000, S. 93)

Die hier grobe Umschreibung des Ehrenamts soll einen flüchtigen Einblick in die komplexen Zusammenhänge, welche das Ehrenamt aus der Sicht der Organisation formen, geben und gleichzeitig die Voraussetzungen für freiwillig engagierte Personen bilden. Das folgende Unterkapitel wechselt die Sichtweise und beschäftigt sich mit den Motiven der sich engagierenden Personen.

2.2.2 Motive zum Ehrenamt

Delschen (2006, S. 34-41) beschäftigt sich ausführlich mit den diversen theoretischen Ansätzen der Literatur in Bezug auf die Motive zum Ehrenamt. In der individualistisch-liberalen Sichtweise steht, wie zuvor auch schon von Nagel et al. (2012) beschrieben, das Kosten-Nutzen Prinzip im Vordergrund. Auf Seiten des Nutzens wird bei Delschen (2006) eine Differenzierung in drei Arten vorgenommen. Mit einer altruistischen Einstellung liegt der Wert eines ehrenamtlichen Engagements in der persönlichen Befriedigung einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Intrinsisch motivierte Personen finden Zufriedenheit in der Tätigkeit selbst, wobei in dieser Gruppe auch extrinsische Motive, wie soziale Einbindung oder Anerkennung und Prestige, erwähnt werden. Die dritte Gruppierung handelt aus egoistischen Motiven, erwartet sich materielle Vorteile und ist tauschorientiert. Unter den anfallenden "Kosten" werden unter anderem Opportunitätskosten, Entscheidungskosten, Durchsetzungskosten sowie psychologische Kosten aufgezählt. Diese Art der "Bezahlung" bringt ein hohes Risiko an Enttäuschung mit sich. Können eigene Vorstellungen nicht durchgesetzt werden, war die eingesetzte Energie vergebens und Frustration entsteht (Delschen, 2006, S. 34-35). Aus diesem Grund ist es wichtig,

dass die Ziele des Vereins möglichst kompatibel mit den Vorstellungen des Individuums sind und Raum für Selbstentfaltung geschaffen wird (Delschen, 2006, S. 52).

Im sozialtheoretischen Ansatz steht das Thema Gemeinschaft an erster Stelle. Die daraus resultierenden Ziele können sich entweder schlicht auf den Erhalt der Gemeinschaft oder auf die Umsetzung der gemeinschaftlichen Interessen beziehen. Wie engagiert die Einzelpersonen sind, hängt in dieser Theorie davon ab, ob der oder die Einzelne die Gruppe als Gemeinschaft empfindet. Bei erfolgreicher Identifikation mit der Gruppe, am vielversprechendsten ab einem gewissen Grad an Homogenität, treten individuelle Motive in den Hintergrund (Strob, 1999; zit. n. Delschen, 2006, S. 35-37). Damit diese Art der Motivation gelingt, braucht es unmittelbare und dauerhafte Beziehungen, eine hohe Interaktionsdichte und eine geringe Mitgliederzahl (Delschen, 2006, S. 52). Laut Delschen (2006, S. 61) hat dieses Engagement jedoch keine Zukunft. Durch die Instrumentalisierung des Sports tritt die Zweckmäßigkeit sportlicher Betätigung in den Vordergrund und klassische Faktoren der sozial-emotionalen Integration verschwinden immer mehr. Dennoch stellt Braun (2011, S. 44-45) fest, dass die Gemeinschaft weiterhin einen der Gründe für ein ehrenamtliches Engagement darstellt. Unter Umständen spricht Delschen (2006) in diesem Fall von einer Tendenz, die scheinbar im Jahr 2011 noch immer nicht bzw. nicht allumgreifend eingetroffen ist.

Angelehnt an die zwei gegensätzlichen Theorien entwickelt Jütting (1998; zit. n. Delschen, 2006, S. 37-39) ein integratives Konzept, indem egoistisch-private mit allgemeineren-gemeinschaftlichen Gründen verbunden werden. Uneigennützigkeit und Hilfsbereitschaft kann seiner Meinung nach beispielsweise mit dem Wunsch nach Anerkennung oder der Befriedigung von persönlichen Bewegungsbedürfnissen und allgemeinen Zielen zur Entwicklung der geliebten Sportart gekoppelt sein. Das Modell lebt von dem Grundstein "sozialer Tausch" und nimmt die Perspektive des selbstreflexiven und beobachtenden Subjekts, welches sich ständig in einem Nutzenabwägungsprozess befindet, ein. Unter dem Überbegriff "Aufgeklärter Engagierter" vereint er Eigenschaften eines "Nutzenmaximierers" mit jenen eines "Philanthropen". Er beschreibt die sich engagierende Person sowohl als normenorientiert Gutes zu tun als auch mit dem Ziel folgenorientiert subjektiven Nutzen zu mehren. Sie seien abwägend, in einem dauerhaften Kreislauf von Geben und Nehmen und nicht nur wir- sondern auch ich-bezogen. Der soziale Tausch folgt immer spezifischen Regeln und ist, anders als der ökonomische Tausch, zeitlich verzögert. In diesem Zusammenhang wird vor einem Überstrapazieren des sogenannten "sozialen Kredits" in zeitlicher, sachlicher oder normativer Weise gewarnt (Delschen, 2006, S. 37-39).

Ist eine Person bereits ehrenamtlich aktiv, gibt eine starke emotionale und personale Bindung Motivation zur Fortsetzung des Amts. Abgesehen davon kann das Gefühl der Selbst- oder Fremdverpflichtung ein Grund zur Weiterführung sein. Letztendlich meint Delschen (2006, S. 211-212), dass der Mix aus altruistischen, selbstwertorientierten und egoistischen Motiven entscheidend für eine langjährige Vereinsunterstützung ist.

Zur Vertiefung der Beweggründe zum Ehrenamt werden abschließend fünf Typen ehrenamtlicher Beteiligungs- und Bindungsformen von Delschen (2006, S. 215-216) kurz vorgestellt. Der erste Typ beschreibt ehrenamtliches Engagement als Fortsetzung von Familientraditionen. Häufig werden an die Kinder stark engagierter Eltern hohe Erwartungen von Seiten der Mitglieder gesetzt. Das Aufwachsen im und mit dem Verein stärkt die Bindung zu ihm und bewirkt ein hohes Verpflichtungs- bzw. Verantwortungsgefühl. Das Fortsetzen einer womöglich langen Familientradition motiviert demnach die nächste Generation zu ihrem ehrenamtlichen Engagement. Ebenfalls eine lange Vereinskariere setzt das Ehrenamt als Fortsetzung der (Leistungs-)Sportkarriere voraus. Im Gegensatz zum vorherigen Typ ist in dieser Beteiligungsform eine Verbindung zwischen Verein und Familie nicht von Bedeutung. Allein die positiven Erfahrungen und Erlebnisse aus der Kindheit motivieren zur Unterstützung des Vereins, wobei die Hoffnung auf weitere sportliche Erfolge zusätzlich anspornt. Aufgrund des hohen Stellenwerts von Erfolg ist diese Bindungsform in erster Linie im Leistungssport vorzufinden. Ehrenamtliches Engagement als Selbstverwirklichung deckt eine vollkommen andere Richtung der Motivation ab. In diesem Fall kommt es zu einer sehr bewussten Übernahme von Vereinsarbeit, welche meist durch Eigeninitiative begonnen wird. Individuelle Motive sowie der Drang zu neuen Erfahrungen und persönlicher Entwicklung stehen hier im Vordergrund. Wird ehrenamtliche Arbeit hingegen durch das Bedürfnis nach sozialer Integration eingegangen, rücken persönliche Wünsche in den Hintergrund. Der Verein wird zum Lebensmittelpunkt und die Engagementbereitschaft ist sehr hoch. Der fünfte Typ sieht das Ehrenamt als Teil der beruflichen Karriere und möchte daraus einen Nutzen ziehen. Dieser Benefit kann sich einerseits auf das Erlangen von Status und Prestige, andererseits auf den Aufbau von karrierenützlichen sozialen Beziehungen beziehen (Delschen, 2006, S. 215-216).

Durch den Zusatz der entwickelten Typologien von Delschen (2006) soll das Spektrum an möglichen Motiven zum Ehrenamt noch erweitert und der Blick für unterschiedliche Beweggründe und deren Kombinationen geöffnet werden. Die Voraussetzungen zum Ehrenamt von Seiten der Organisation, gekoppelt mit den Motiven der einzelnen Engagierten bzw. potenziellen Engagierten, führen zwangsläufig zu gewissen Problembereichen. Während die Ressource Ehrenamt eine Notwendigkeit für das

Vereinswesen darstellt, führen die gesellschaftlichen Veränderungen für viele Verein zu unbekannten bzw. unerkannten Bedingungen von Seiten der potenziellen Unterstützer und Unterstützerinnen und damit zu neuen Herausforderungen. Das nächste Unterkapitel liefert den Stand der Literatur zum Thema Ehrenamtsproblematik und soll in Verbindung mit dem Unterkapitel *2.2.4 Lösungsansätze* die Grundlage für Veränderungsprozesse geben.

2.2.3 Probleme rund um das Ehrenamt

Mit der "Ehrenamtsproblematik" und "Krise des Ehrenamts" ist in der Literatur meist die knappe Ressource ehrenamtlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gemeint. Das Unterkapitel in dieser Arbeit bezieht sich auf weitaus mehr Problemgebiete rund um das Ehrenamt. Es ist nicht ausgeschlossen, dass manche der behandelten Problembereiche das Fehlen von Personal zusätzlich bedingen.

1. Problembereich: Gesellschaftliche Veränderungen

Der gesellschaftliche Wertewandel wurde bereits im Kapitel *2.2.1 Eigenschaften des Ehrenamts* erwähnt. Welche Auswirkungen und Komplikationen er für die Vereine mit sich bringt, soll hier diskutiert werden. Delschen (2006, S. 59) spricht in diesem Zusammenhang von einem "Transformationsdruck auf das Ehrenamt". Eine veränderte Arbeitswelt mit erhöhten Anforderungen und Zwängen sowie das außergewöhnlich breite Spektrum an gebotener Freizeitgestaltung versetzen die Menschen in einen subjektiv empfundenen Engpass der Zeitressource. Dieses Empfinden führt dazu, dass dauerhafte Verpflichtungen und Bindung ungern eingegangen werden. Außerdem werden die zur Verfügung stehenden Optionen genutzt und das individuelle Engagement aufgeteilt. Nonprofit Organisationen können demzufolge lediglich von einer zeitlich begrenzten und ungebundenen ehrenamtlichen Beteiligung an der Vereinsarbeit ausgehen. Diese neue Art des Engagements führt zu einer Diskontinuität und Unberechenbarkeit der zur Verfügung stehenden personellen Ressource und erschwert somit langfristige Planung. Aufgrund der geringeren Interaktionsdichte soll es vor allem bei größeren Vereinen zu einer verminderten Bereitschaft kommen (Baur et al., 2000; Delschen, 2006; Rummelt, 1998). Abgesehen von der zeitlichen Knappheit bringen der gesteigerte Qualitätsanspruch und die wachsende Konkurrenz neue Herausforderungen mit sich. Dadurch wird die Beanspruchung der ehrenamtlich Tätigen erhöht und mit ihr die Barriere für ein dauerhaftes Engagement. In Bezug auf die gesellschaftlichen Veränderungen sieht Kappler (1996; zit. n. Delschen, 2006, S. 63) das Festhalten an den langjährig praktizierten und idealistischen Werten als größtes Problem der Vereine.

2. Problembereich: Neue Motive zum Ehrenamt

Die von Nagel et al. (2012, S. 25) festgehaltene verstärkte Zweckorientierung hat zur Folge, dass Vereine um die Bereitschaft zum Engagement kämpfen und die Vorteile einer Mitarbeit möglichst schmackhaft publik machen müssen. Die früher durch Selbstlosigkeit angetriebene Beteiligung wird heutzutage immer häufiger nur gegen eine gewisse Art der Entlohnung betrieben. Die Form der Bezahlung kann von einer schlichten Aufwandsentschädigung bis zu einer Niedriglohnbeschäftigung gehen, wobei ersteres noch als ehrenamtliche Tätigkeit zu zählen ist (Baur et al., 2000; Braun et al., 2011). Nichts desto trotz verändert diese Entwicklung die finanzielle Situation von Vereinen und deren Bewältigung kann zur mehr oder minder komplexen Aufgabe werden (Breuer et al., 2011b). Neben der Zweckorientierung erwähnen Nagel et al. (2012, S. 25) den Prozess der Individualisierung. Das Problem dieser Entwicklungstendenz äußert sich in einem hohen Konfliktpotenzial unter den Ehrenamtlichen. Geht man im Extremfall beispielsweise von einer Gruppe von Individualisten und Individualistinnen aus, so braucht es für eine produktive und funktionierende Zusammenarbeit eine weitgehende Homogenität der individuellen Bedürfnisse bzw. Kompatibilität der individuellen Vorstellungen von Selbstverwirklichung. Die Schwierigkeit für die Organisation liegt darin, eine möglichst breite Anlaufstelle für die individuellen Bedürfnisse potenzieller Ehrenamtlicher zu bieten. Rummelt (1998, S. 227) beschreibt diese Entwicklung als "wachsenden Widerspruch zwischen Mitgliedsmotivation und Organisationszielen".

In Tabelle 2 werden die gesellschaftlichen und motivationalen Ursachen für den Rückgang ehrenamtlicher Mitarbeit noch einmal zusammengefasst dargestellt. Rummelt (1998) unterteilt dabei in die Ebene der Gesellschaft und die Ebene des Sports, denn abgesehen von dem gesellschaftlichen Wertewandel hat sich auch der Sport über die Jahre verändert. Bei all den erwähnten Theorien und Thesen ist jedoch zu bedenken, dass sowohl Nagel et al. (2012, S. 24) als auch Delschen (2006, S. 64) das Fehlen von empirischen Beweisen zum Wertewandel betonen.

Tab. 2: Ursachen für ein nachlassendes Ehrenamt

Gesellschaftsebene	Sportebene
Individualisierungsprozesse und Desintegrationstendenzen	Der Wertewandel im Sport und Freizeitbereich
Zunahme von physischen, psychischen und zeitlichen Arbeits- und Berufsbelastungen	Die nachlassende Bindungsbereitschaft an die Vereine
Wachsender Kompensationsaspekt des aktiven und passiven Freizeitverhaltens	Die höhere Fluktuations- und Wechselrate aus den und zwischen den Vereinen
Veränderte Konsum- und Bedürfnisorientierung	Wachsender Widerspruch zwischen Mitgliedsmotivation und Organisationszielen
Die durch die größere Flexibilität der Arbeitszeiten bedingte Änderung von Freizeitbudgets	Die Notwendigkeit stärkerer instrumenteller Verflechtung (statt emotionaler Bindung)
Die Angebotsvielfalt auf dem Freizeit- und Sportmarkt und die damit verbundene Änderung des Freizeitverhaltens	

Quelle: Rummelt (1998, S. 227)

3. Problembereich: Kultur des Ehrenamts

Neben den Schwierigkeiten durch den gesellschaftlichen Wertewandel gibt es noch weitere Probleme in Zusammenhang mit dem Einbinden neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Abgesehen von der Herausforderung qualifizierte Ehrenamtliche zu finden, fehlt dem Verein jegliche Art der Kompetenzüberprüfung von neuem Personal sowie deren regelmäßige Beobachtung in weiterer Folge. Mitunter dadurch kommt es zu einer großen Unsicherheit bei der Personalauswahl. Das ursprünglich erlangte Sicherheitsgefühl durch eine langjährige Vereinsverbundenheit entfällt durch die entstandene Abneigung gegenüber Bindung und die von Rummelt (1998) erwähnte Fluktuation. Hinzu kommt, dass Fehlentscheidungen bei Amtsbesetzungen nur schwer korrigiert werden können, da mit einer Entlassung Undankbarkeit von Seiten des Vereins verbunden wird. Auch Sanktionen von Fehlverhalten sind höchstens in sozialer Form möglich (Delschen, 2006; Nagel et al., 2012; Thiel et al., 2006). Gleichzeitig ist der Umgang mit ehrenamtlichen Hilfskräften sehr heikel, weil durch die Freiwilligkeit der Arbeit ein Mitwirken jederzeit beendet werden kann, der Verein aber von ehrenamtlicher Mitarbeit abhängig ist. Das Zusammenspiel dieser Faktoren führt dazu, dass die Mitglieder mit Samthandschuhen angegriffen und Aufgaben nur schwer abgegeben werden (Delschen, 2006, S. 48).

4. Problembereich: Alltägliche Vereinsarbeit

Die Probleme der alltäglichen ehrenamtlichen Arbeit ergeben sich in erster Linie durch die Strukturen der Nonprofit Organisationen, die mangelhafte Ressource Zeit und die zum Teil unzureichende Qualifikation der Funktionsträger und Funktionsträgerinnen. Durch die Vorgabe der Gemeinnützigkeit ist es schwer zu definieren, was ein erfolgreicher Verein überhaupt ist. Das daraus resultierende Fehlen von Zielen und deren Messbarkeit schließt

das Feiern von Erfolgen und Teilerfolgen aus und führt als Konsequenz zu Motivationsverlust der sich engagierenden Personen. Das System der Entscheidungsfindung ist durch seine Trägheit und der stark mitspielenden persönlichen Ebene geprägt. Fachliche Argumente und Personenkompetenzen haben weniger Wert als Charisma und Vereinstreue. Die teilweise informell getroffenen Entscheidungen werden nicht dokumentiert und dadurch deren Entscheidungsfindung leicht vergessen. Durch diese Vorgehensweise fehlt es an Kontinuität und einheitlicher Struktur im Entscheidungsprozess, was wiederum zu Frustration bei einzelnen Parteien führen kann. Die stark begrenzte Zeitressource verhindert nicht nur ein langfristiges Denken in die Zukunft sondern auch strukturierte Analysen der Vereinsarbeit sowie organisierte Entwicklungsschritte. Es ist einfacher und weniger zeitintensiv bei Altbewährtem zu bleiben, als sich mit fremden Dingen auseinanderzusetzen oder das eingefahrene Handeln zu hinterfragen. Auch die Kommunikation findet aufgrund der begrenzten Zeit meist flüchtig, spontan und informell statt. Demzufolge gibt es starke Defizite im Informationsaustausch und keine Garantie, dass entscheidende Informationen bei den richtigen Positionen auch tatsächlich ankommen. Die steigende Komplexität gekoppelt mit den gegebenen Voraussetzungen und der ohnehin schon hohen Beanspruchung und psychischen Belastung von Ehrenamtlichen ist ein großes Problemfeld der zukünftigen Vereine. Dabei fehlt es nicht nur an Qualifikationen und Professionalität sondern bereits an dem Bewusstmachen dieser Schwächen (Delschen, 2006; Thiel et al., 2006).

5. Problembereich: Umsetzung von Veränderungsprozessen

Geht man einen Schritt weiter und beschäftigt sich mit Veränderungsprozessen innerhalb der Vereinsstruktur und -kultur muss man mit weiteren Problemen rechnen. Thiel et al. (2006, S. 29-32) behaupten in diesem Kontext, dass Vereinsstrukturen nicht erneuert werden können, ohne dessen Existenz zu gefährden. Allein die Äußerung von Veränderungswünschen birgt Konfliktpotenzial in sich, da es mit dem Infrage stellen der Organisation gleichgesetzt wird. Möchte man die bestehenden Herausforderungen durch das Einbinden von Managementstrategien lösen, tauchen nach Delschen (2006, S. 67-68) vier weitere Probleme auf. Kommt es zu einer Zielverschiebung von den Interessen der Mitglieder weg und hin zur Marktorientierung, so befürchtet der Autor den Verlust von vereinstypischen Werten auf sozialemotionaler Ebene. Der immer häufiger vorkommende Einsatz bezahlter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verringere zusätzlich die Bereitschaft zum Ehrenamt und fördere die Oligarchie. Letztere Entwicklung habe auf der einen Seite Vorteile in Bezug auf die Entscheidungskosten und die Handlungsfähigkeit einer Organisation. Auf der anderen Seite stehe sie in direktem Widerspruch zur ursprünglich hoch angeschriebenen Demokratie. Die daraus resultierend verringerte Beteiligung am

Vereinsgeschehen führe zu Entfremdung und sinkender Identifikation mit dem Verein, wodurch das Neubesetzen der vorgeschriebenen Ämter zum Problem werden könne. Schließlich könnte die fortschreitende Kommerzialisierung die Autonomie von Vereinen und das förderungsbedürftige System der Gemeinnützigkeit ins Wanken bringen (Delschen, 2006, S. 67-68).

2.2.4 Lösungsansätze

Das Subkapitel *Lösungsansätze* soll einen kurzen Überblick der in der Literatur erwähnten Lösungsvorschläge und deren unterschiedliche Richtungen geben. Eine detailliertere Ausführung würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Die speziell auf die UET angepassten Entwicklungsmöglichkeiten zur Erleichterung der Vereinsarbeit werden im Kapitel 4.3 *Entwicklungsvorschläge* näher dargebracht. Zur Wahrung der Konformität werden die fünf erarbeiteten Problembereiche wieder aufgegriffen und die passenden Verbesserungsvorschläge entsprechend gebündelt.

1. Lösungsansatz: Gesellschaftliche Veränderungen

Die Vertreter und Vertreterinnen der unterschiedlichen Möglichkeiten für das Problem des nachlassenden Ehrenamts werden von Horch (1996; zit. n. Delschen, 2006, S. 67) in "Modernisten" und "Traditionalisten" eingeteilt. "Modernisten" bauen auf die Lehren der Betriebswirtschaft und glauben an eine Lösung durch Kommerzialisierung und Professionalisierung. Nachdem das Thema der Professionalisierung und der damit häufig verbundenen Hauptberuflichkeit ein immer weiter verbreiteter Trend ist und es eine wichtige Rolle für die Zukunft des Ehrenamts spielt, wird diese Diskussion in einem eigenen Kapitel (2.2.5 *Hauptberuflichkeit und Professionalisierung als Gefahr für das Ehrenamt*) geführt. Die Gruppe der "Traditionalisten" setzt verstärkte Konzentration auf die Vorzüge ehrenamtlicher Arbeit und versucht diese mit allen Mitteln zu erhalten (Delschen, 2006, S. 67).

Will man die "Krise des Ehrenamts" im Sinne der "Traditionalisten" überwinden, müssen nach Delschen (2006, S. 31) bislang unerkannte Potenziale aufgedeckt und genutzt werden. Während Braun et al. (2011, S. 43) auch die Kooperation mit Vermittlungsinstanzen in Betracht ziehen, setzen Piepgras-Brink (2009) und Delschen (2006) den Fokus auf die Jugend, welche den Nachwuchs für ehrenamtliche Führungspositionen bildet und gleichzeitig die Bindung der Mitglieder in den Vordergrund rückt. Die traditionell langjährige Vereinskarriere soll sowohl Bereitschaft als auch die nötigen Kompetenzen mit sich bringen. Als Voraussetzung müssen den Jugendlichen frühzeitige Zugangswege und geeignete Handlungsspielräume geboten werden. Abgesehen davon ist es von großer Bedeutung die Beanspruchung der

Nachwuchsfunktionäre und Nachwuchsfunktionärinnen nicht bis zur Gänze zu überreizen und deren zugeteilte Aufgaben sowohl zeitlich als auch fachlich angemessen zu portionieren (Braun et al., 2011, S. 39-43; Delschen, 2006, S. 222).

Auch Nagel et al. (2012, S. 32-33) sprechen davon, dass die Aufgaben zum jeweiligen Mitarbeiter bzw. zur jeweiligen Mitarbeiterin passen müssen. Des Weiteren tritt das Autorenteam dem Wertewandel mit verstärkten, spezifischen Qualifizierungsmaßnahmen entgegen. Dabei ist es wichtig die unterschiedlichen Anforderungen von Leistungs- bzw. Wettkampfsport und dem immer stärker aufkommenden Gesundheitssport zu berücksichtigen. Fabinski und Schwid-Gick (2011) sehen ebenso einen engen Zusammenhang zwischen der Qualifizierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und der Gewinnung sowie Bindung von Mitgliedern und Funktionsträgern bzw. Funktionsträgerinnen. Laut dem Sportentwicklungsbericht von Breuer (2011b, S. 19f; zit. n. Fabinski et al., 2011, S. 74) lohnt sich demnach die Investition in Aus- und Fortbildungen, wobei Faktoren wie ein Konzept für die Qualifizierung zur Mitarbeit oder das Übernehmen von Ausbildungskosten entscheidend sind.

Aufgrund der Tendenz der zeitlich begrenzten und informellen Beteiligung wird von Nagel et al. (2012 S. 32-33) zur Projektorientierung, zumindest in bestimmten Teilbereichen, geraten. Temporäre Aufgaben wie Veranstaltungen und Events können dadurch profitieren. Nichts desto trotz braucht es auch dauerhafte Funktionsträger und Funktionsträgerinnen, weil nicht die ganze Vereinsarbeit projektorientiert erledigt werden kann. Als absolute Notlösung schlagen Nagel et al. (2012, S. 33) "die Einführung einer (satzungsmäßig zu verankernden) Pflicht zur Mitarbeit" vor. Im Falle der Umsetzung einer solchen Maßnahme muss den Verantwortlichen jedoch klar sein, dass es zu negativen Auswirkungen auf die solidargemeinschaftliche Vereinskultur kommen kann. Dementsprechend sollte eine dermaßen gravierende Veränderung gut durchdacht sein.

2. Lösungsansatz: Neue Motive zum Ehrenamt

Die veränderten Motive zum Ehrenamt verlangen eine verbesserte und intensivere Bewerbung der ehrenamtlichen Position. Nagel et al. (2012, S. 32-33) sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass geeignete Anreize geschaffen werden müssen. Anspruchsvolle und interessante Aufgabengebiete mit Raum für individuelle Ideen, Eigenständigkeit und Möglichkeit zur Weiterentwicklung sind wichtige Voraussetzungen für ein freiwilliges Engagement (Braun et al., 2011, S. 43; Nagel et al., 2012, S. 32-33). Zusätzlich ist zu beachten, dass der betriebene Aufwand auch entsprechend belohnt wird, wobei Nagel et al. (2012, S. 32-33) von materieller Entlohnung abraten und auf immaterielle Wertschätzung und Würdigung der Verdienste setzen. Braun et al. (2011, S. 43) verstehen unter der Pflege von Ehrenamtlichen auch die Vermittlung von

Informationen zu taktischen und strategische Kooperation, sodass der Verein sozusagen als Unterstützer der individuellen Ziele, welche sowohl innerhalb als auch außerhalb der Vereinsstruktur ansetzen können, auftritt. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich Verein die Chancen und Grenzen einer ehrenamtlichen Funktion bewusst und in einem weiteren Schritt deren Vorzüge im Sinne der Zweckorientierung und Individualisierung entsprechend bekannt machen müssen.

3. Lösungsansatz: Kultur des Ehrenamts

Der Unsicherheit in der Personalauswahl und dem Abgeben von Aufgaben treten Thiel et al. (2006, S. 25) mit der Idee einer umfassenden Kompetenzprüfung noch vor einer Amtsübernahme entgegen. Durch das Erfassen von Stärken und Schwächen kann Sicherheit geschaffen und die Arbeit gezielter verteilt werden. Um die Absicherung weiterhin aufrecht zu erhalten, muss das Personal kontinuierlich beobachtet und bei Missständen entsprechend gehandelt werden. Die so häufig erwähnte fehlende Möglichkeit für Sanktionen stellt in diesem Szenario jedoch eine Barriere dar. Braun et al. (2011, S. 43) möchten Sanktionierung mittels systematischem Anhalten sich als Freiwillige bzw. als Freiwilliger kompetent zu verhalten vorbeugen. Allgemein kann angenommen werden, dass die Zufriedenheit von Ehrenamtlichen mit ihrer Arbeit und eine gut funktionierende Kommunikation Sanktionen überflüssig machen. Aus diesem Grund zählen zum 3. Lösungsansatz auch die bereits zuvor erwähnte Wertschätzung und Würdigung sowie die Förderung und Pflege einer angemessenen Vereinskultur (Nagel et al., 2012, S. 32-33). Die von Braun et al. (2011, S. 43) erwähnten Informationen über Strukturen und Gepflogenheiten des Vereins zeigen freiwilligen Hilfskräften die vielfältigen Möglichkeiten der Beteiligung auf. Das Kommunizieren von wichtigen Entscheidungen im Verein zeugt von Vertrauen und fördert das Wohlbefinden in der Gemeinschaft. Sowohl Braun et al. (2011) als auch Nagel et al. (2012) halten es für das beste eine Verantwortungsperson für die Betreuung der freiwilligen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu bestimmen. In Bezug auf das Eintreten und Verlassen des Vereins bringen Braun et al. (2011, S. 43) die Frage zu bestehender "Willkommenskultur" bzw. "Verabschiedungskultur" auf. Beide Ereignisse haben Einfluss auf die gesamte Kultur des Ehrenamts und prägen das Image eines Vereins.

4. Lösungsansatz: Alltägliche Vereinsarbeit

Die Probleme der alltäglichen Vereinsarbeit sind in ihrer Gesamtheit so komplex, dass man keinen Anspruch auf eine Generallösung stellen kann. Das Problem der knappen Zeitressource zum Beispiel wird in der Literatur zwar beschrieben, ein expliziter Lösungsvorschlag konnte jedoch nicht gefunden werden. Die Intention, mehr Bereitschaft für die Arbeit im Verein innerhalb des Vereinsumfelds zu schaffen, könnte auf indirektem

Weg als Lösungsansatz interpretiert werden, schließlich kommt es zur Gewinnung von PersonENZEITRESSOURCEN. Die damit verbundene mehr oder minder starke Aufspaltung einzelner Arbeitspakete hat jedoch nach Delschen (2006) auch ihre Grenzen. Andererseits könnte die durch verstärkte Anreize gesteigerte Motivation der einzelnen Hilfskräfte als Lösungsmodell angesehen werden. Diese These geht von der Annahme aus, dass ein motivierter Mitarbeiter bzw. eine motivierte Mitarbeiterin bereit ist mehr Zeit in die Vereinsarbeit zu investieren. Die von Nagel et al. (2012, S. 33) vorgeschlagenen spezifischen Qualifizierungsmaßnahmen können unter Umständen auch zur Verbesserung des Zeitproblems führen.

Betrachtet man auf der anderen Seite beispielsweise das Problem des Motivationsverlusts, so kann das gemeinsame Entwickeln von Visionen und das Dokumentieren von daraus resultierenden Leitbildern und Strategien Präventivarbeit leisten. Gleichzeitig wird das Denken in die Zukunft gefördert. Abgesehen davon verbessern eine regelmäßige Kontaktpflege sowie eine offensive Informationspolitik sowohl die Abwicklung von Entscheidungsprozessen als auch die Kommunikation im Verein (Buber & Fasching, 1999; Delschen, 2006; Nagel et al., 2012).

Aufgrund der Komplexität und Individualität alltäglicher Vereinsarbeit müssen Lösungsvorschläge vereinspezifisch angesetzt werden. Welche Ansätze auf die UET passend erscheinen wird im Kapitel 4 *Erarbeitung von potenziellen Entwicklungsprozessen* näher diskutiert.

5. Lösungsansatz: Umsetzung von Veränderungsprozessen

Sowohl Thiel et al. (2006, S. 31) als auch Nagel et al. (2012, S. 91) halten eine aktive Beteiligung der Mitglieder am Veränderungsprozess für sehr wichtig. Thiel et al. (2006) schlagen dabei die Erstellung von Leitbildern zur gemeinsamen Wertorientierung und Transparenz vor. Abgesehen davon muss der organisatorische Wandel strategisch geplant und priorisiert werden, um erfolgreich sein zu können.

Die zum Teil nur kurz angeschnittenen Lösungsansätze zu den behandelten Problembereichen sollen lediglich einen groben Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten bieten. Eine detaillierte Aufschlüsselung sämtlicher Lösungsmodelle würde den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen. Wenn es, wie Delschen (2006, S. 220) schreibt, tatsächlich der Fall ist, dass eine geringe Anzahl an Engagierten zu verringerter Bereitschaft führt, müssen gefährdete Vereine frühzeitig eingreifen, damit sie erst gar nicht in den Teufelskreis einsteigen. Auf der anderen Seite verbessern aktive Engagierte das Image des Vereins und mit ihm die Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement.

2.2.5 Hauptberuflichkeit und Professionalisierung als Gefahr für das Ehrenamt

Die Problematik der Hauptberuflichkeit und Professionalisierung wird in diesem separaten Unterkapitel behandelt, da sie sich sehr komplex gestaltet und immer verbreiteter ist. Auch die UET hat seit einigen Jahren sowohl im Trainerbereich bzw. Trainerinnenbereich als auch in der Organisation angestellte Hilfskräfte. Wie auch in Nagel et al. (2012, S. 34) beschrieben, führte zum Teil die Überforderung der ehrenamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu der strukturellen Änderung. In den folgenden Subkapiteln soll zuerst der Unterschied zwischen Verberuflichung und Professionalisierung geklärt sowie die Auswirkungen letzterer Entwicklung diskutiert werden. Danach folgt eine Gegenüberstellung von Hauptberuflichkeit und Ehrenamt, wobei die Vor- und Nachteile der jeweiligen Arbeitsform verglichen werden. Die letzten beiden Unterkapitel beschäftigen sich mit den möglichen Veränderungen durch eine Verberuflichung und dem Weg zu einer derartigen strukturellen Veränderung.

2.2.5.1 Verberuflichung versus Professionalisierung

Die Unterscheidung zwischen Verberuflichung und Professionalisierung ist in Bezug auf die Sportvereine und das Ehrenamt sehr wichtig. Eine Entwicklung in Richtung Professionalität muss nicht zwangsläufig das Abwenden von ehrenamtlicher Tätigkeit bedeuten. Die Tatsache, dass Hauptberuflichkeit häufig mit einer gewissen Professionalisierung einher geht, vermittelt in diesem Fall ein trugvolles Bild. Während eine Verberuflichung die Umstellung zu bezahlter Mitarbeit bedeutet, bezieht sich die Professionalisierung lediglich auf die Qualifizierungsdimension und kann unentgeltlich sein (Delschen, 2006, S. 68-71). Baur et al. (2000, S. 100) sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer "funktional hoch spezialisierten Expertentätigkeit" anstatt bzw. zusätzlich zu der zuvor gebotenen Laientätigkeit bzw. Laiinnentätigkeit. Genauso wie es Differenzen in der Entwicklungsdimension gibt, entstehen die beiden Veränderungstendenzen auch als Folge unterschiedlicher Ursachen. Während "steigende Ansprüche an die Organisations- und Betreuungsleistungen der Sportvereine" verstärkte Professionalität fordern, entwickelt sich die Verberuflichung meist durch "Personalmangel im Freiwilligenbereich". Nichts desto trotz kann man nicht leugnen, dass sich die beiden Entwicklungen in gewissen Bereichen ergänzen oder gar gegenseitig hervorrufen. Ist beispielsweise der Wunsch zur Expertise da, so kann daraus ein Mangel an qualifiziertem Personal entstehen und bei fehlender Zeit zu Qualifizierungsmaßnahmen der erwähnte Verberuflichungsdruck aufkommen. Tabelle 3 stellt noch einmal die Differenzierungsmerkmale von Baur et al. (2000, S. 100) zusammengefasst dar.

Tab. 3: Unterschiede der Entwicklungen "Professionalisierung" und "Verberuflichung"

	Professionalisierung	Verberuflichung
Funktionale Erfordernisse	Steigende Ansprüche an die Organisations- und Betreuungsleistungen der Sportvereine	Personalmangel im Freiwilligenbereich
	Professionalisierung zur expertenförmigen Leistungserstellung als Ergänzung/Ersatz von Laientätigkeit	Verberuflichungsdruck zur berufsförmigen Leistungserstellung als Ergänzung/Ersatz von freiwilligem Engagement
Polaritäten	Funktional wenig spezialisierte Laientätigkeit vs. funktional hoch spezialisierte Expertentätigkeit	Unentgeltliche Tätigkeit vs. berufliche Tätigkeit
Strategien	Autodidaktische Qualifizierung	"bezahlte Ehrenamtlichkeit"
	Verbandliche Qualifizierung auf unterschiedlichen Niveaus (z.B. Übungsleiter/Trainer) und unterschiedliche Tätigkeitsfelder (Organisation: z.B. Organisationsleiter; Betreuung: z.B. Übungsleiter)	Honorarverträge Niedriglohnbeschäftigung Arbeitsverträge für neben- und hauptberufliche Tätigkeiten
	Transfer "passender" beruflicher Qualifikationen in die Vereinstätigkeit (z.B. Sportlehrer als Jugendwart oder Trainer)	

Quelle: Baur et al. (2000, S. 100)

Die Meinungen aus der Literatur bezüglich der Vor- und Nachteile einer Professionalisierung im Sportverein spalten sich zum Teil sehr. Nagel et al. (2012, S. 35) sehen die Notwendigkeit zur Konzentration auf eine angemessene Dienstleistungsqualität im Sportbereich in den gestiegenen Ansprüchen und der gewachsenen Konkurrenz. Vor allem der Sektor Fitness- und Gesundheitssport verlange nach hoher Qualität und damit nach ausgeprägter fachlicher Kompetenz der Übungsleiter und Übungsleiterinnen. Die Autoren halten an dieser Stelle fest, dass kompetentes Personal eine der wichtigsten Determinanten von Dienstleistungsqualität im Sportverein darstellt. Trotz der beschriebenen Entwicklungen warnen Nagel et al. (2012, S. 36) vor dem Bumerang der Professionalisierung. Je dienstleistungsorientierter ein Verein arbeitet, umso formalisierter werden seine Arbeitsprozesse und das auf Kosten der individuellen Handlungsfreiheit. Da gerade letztere Eigenschaft das Ehrenamt auszeichnet, verliert es durch die beschriebene Entwicklung an Attraktivität. Sehen sich die Mitglieder in weiterer Folge immer mehr als Kunden und Kundinnen eines Dienstleistungsgebers und weniger als Teil einer Interessensgruppe, so kommt es zum Verlust der emotionalen Bindung und damit zu verringerter Bereitschaft für ehrenamtliche Mitarbeit. Will man als Verein das Ehrenamt als solches dennoch erhalten, müssten Förderungsmaßnahmen gesetzt werden, damit sich die Mitglieder weiterhin mit dem Verein identifizieren (Nagel et al., 2012, S. 35-36).

Schütte (2000, S. 141-142; zit. n. Delschen, 2006, S. 70) sieht die Qualifizierung ehrenamtlicher Hilfskräfte ebenso kritisch und fasst dabei fünf wesentliche Kritikpunkte zusammen. Einerseits spricht er von einer Unterschätzung der Qualitäten aktiver Ehrenamtlicher, welche meist einen mittleren oder höheren Bildungsabschluss vorweisen können. Andererseits setzt er den Wert von praktischem Erfahrungswissen und Detailwissen langjähriger Ehrenamtlicher zum eigenen Verein sehr hoch an und bezweifelt deren Vermittlung durch Ausbilder und Ausbilderinnen. Spezifisches Fachwissen, wie zum Beispiel Steuerrecht, ist in diesem Fall ausgenommen und verlangt ohne Zweifel entsprechende Schulung. Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die immer wiederkehrende fehlende Zeitressource, wodurch Qualifizierungsmaßnahmen meist erfolglos bleiben. Die letzten zwei Argumente drehen sich um das Annehmen von Ausbildungsangeboten und die tatsächliche Umsetzung gelernter Hilfsmittel. Ersteres betrifft die Tendenz, dass häufig gerade die Menschen Interesse für Fortbildung zeigen, die ohnehin schon Fähigkeiten auf hohem Niveau besitzen und nicht andersrum. Das Problem der Umsetzung hingegen wird durch das Verhalten hochqualifizierter Personen aus dem Managementbereich, die ebenso Defizite in der Vereinsführung aufweisen, sichtbar. Richtet man sich nach den Argumenten von Nagel et al. (2012) und Schütte (2000; zit. n. Delschen, 2006), ist der Wandel zu Professionalität im Sportverein mit Vorsicht zu genießen. Entwicklungen in diese Richtung sollten gut überlegt und deren mögliche Folgen weitreichend diskutiert werden. Die vielleicht unscheinbar wirkende Veränderung kann Auswirkungen auf das ganze System haben.

Ganz anderer Meinung sind in diesem Fall Fabinski et al. (2011). Wie schon in dem Kapitel 2.2.4 *Lösungsansätze* kurz erwähnt, soll die verstärkte Qualifizierung der Mitarbeitenden das Image und die Attraktivität des Sportvereins steigern und dadurch wieder mehr ehrenamtliche Unterstützer und Unterstützerinnen gewinnen. Vielleicht liegt der Unterschied gerade darin, dass der Verein nicht nur Professionalität anbietet, sondern seine Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen und Mitglieder selbst fördert und dadurch eher bindet. Somit wäre die Professionalisierung quasi als Konsequenz der Förderung von Mitgliedern und Hilfskräften, und nicht als Hauptintention der Organisation zu verstehen.

2.2.5.2 Hauptberuflichkeit versus Ehrenamt

Die Frage zur Einführung hauptberuflicher Unterstützung stellt sich in der UET nicht mehr. Über die Jahre wurden insgesamt drei, wenn auch nur geringfügige, Anstellungen vergeben. Dabei betrifft die Verberuflichung nicht nur den organisatorischen Bereich, sondern auch den Trainerstab bzw. Trainerinnenstab. Welche Vor- und Nachteile hauptamtliche Ressourcen im Verein bieten können, werden in diesem Subkapitel

diskutiert. Der Vergleich mit der Sachlage der UET findet im Kapitel 4, im Anschluss an die Auswertung der Interviews und Onlinebefragung, statt.

Einen schnellen Überblick zur Gegenüberstellung von Ehrenamt und Hauptamt bekommt man durch die Tabelle 4. Das Ehrenamt kann demnach beispielsweise als Beziehungsressource sowie durch geringe Kontrollkosten und zeitliche Flexibilität punkten. Demgegenüber stehen auf der vorteiligen Seite des Hauptamts eine arbeitsteilige Aufgabenerfüllung, ein hohes Kontroll- und Sanktionspotential und eine größere zeitliche Verfügbarkeit. Die Nachteile des Ehrenamts wurden bereits im Kapitel 2.2.3 *Probleme rund um das Ehrenamt* ausführlich behandelt. Auffällig ist, dass viele der nachteiligen Eigenschaften von Ehrenamtlichkeit durch eine hauptamtliche Mitarbeit zum Positiven gewandelt werden können. Nichts desto trotz bringen hauptamtliche Arbeitsressourcen ebenso Nachteile mit sich. Abgesehen von den finanziellen Kosten, kommt es zu gravierenden Strukturveränderungen innerhalb des komplexen Vereinssystems. Die geringere Identifikation mit den Vereinsmotiven betrifft in diesem Fall dann nicht nur die Hauptamtlichen selbst, sondern kann sich auf die einzelnen Mitglieder ausweiten.

Tab. 4: Vor- und Nachteile ehrenamtlicher und hauptamtlicher Mitarbeit

	Ehrenamtliche Mitarbeit	Hauptamtliche Mitarbeit
Vorteile	Qualifikationspotential Personalisierung der Verhaltenserwartung Beziehungsressource Geringe Kontrollkosten Zeitliche Flexibilität	Größere zeitliche Verfügbarkeit Hohes Kontroll- und Sanktionspotential Arbeitsteilige Aufgabenerfüllung Breite Rekrutierungsbasis
Nachteile	Kosten der Motivation Zeitliche Verfügbarkeit Hohes Besetzungsrisiko Geringes Kontroll- und Sanktionspotential Grenzen der Arbeitsteilung	Finanzielle Kosten Geringere Identifikation Kosten der Motivation Strukturveränderungen (Ausdifferenzierung und Spezialisierung, Formalisierung, Konzentration von Einfluss, Dienstleistungsorientierung)

Quelle: Heinemann et al. (1992; zit. n. Delschen, 2006, S. 53)

Laut Nagel et al. (2012, S. 34) muss sich ein Verein vor einer Umstellung gut überlegen, ob eine hauptberufliche Unterstützung wirklich zielführend ist. Zum Beispiel ist im Zuge der Veränderung mit neuen Steuerungsmechanismen zu rechnen. Wo früher gemeinschaftliches Interesse stand, drängt sich nun finanzielle Entlohnung in den Vordergrund. Dennoch hält das Autorenteam nicht nur negative Entwicklungen einer Verberuflichung fest. Im Idealfall kann hauptamtliche Mitarbeit zur Entlastung ehrenamtlicher Hilfskräfte führen und dadurch deren Motivation fördern. Auf diese Weise würde die befürchtete verringerte Bereitschaft zu ehrenamtlicher Arbeit ausbleiben.

Delschen (2006, S. 71) gesteht dem Hauptamt gegenüber dem System des Ehrenamts eine strukturelle Überlegenheit in Bezug auf seine Leistungsfähigkeit zu. Gleichzeitig warnt er jedoch vor der "unvermeidlichen Entstehung eines strukturellen Konflikts, der mit der Implementierung der ersten bezahlten Arbeitskraft einsetzt." Probleme und Spannungen in der gemeinsamen Arbeit bringen den genannten Konflikt zum Vorschein. Die Ursache liegt in dem Verfolgen unterschiedlicher Interessen sowie dem Kampf um Macht und Prestige. So gesehen haben derartige strukturelle Veränderungen negative Auswirkungen auf die Engagementbereitschaft der Mitglieder (Delschen, 2006, S. 62-72). Die Studie von Thiel et al. (2006, S. 268) hingegen kommt zu dem Ergebnis, dass Vereinsmitglieder eine Verberuflichung im Bereich der Geschäftsführung generell als notwendig ansehen. Gleichzeitig stellen die Autoren fest, dass die Akzeptanz zu hauptberuflicher Mitarbeit stark von dem jeweiligen Tätigkeitsbereich abhängt. Abgesehen davon wurde festgehalten, dass selbst bei Vereinen mit bezahlten Angestellten kein generalisierbares Konsumdenken der Mitglieder auffindbar ist. So gesehen kommen Thiel et al. (2006, S. 269) zu dem Schluss, dass die Tradition des Ehrenamts immer noch große Wertschätzung genießt.

In Zusammenhang mit den potenziellen Konflikten in der Zusammenarbeit von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden raten Horch, Niessen und Schütte (2003, S. 224; zit. n. Delschen, 2006, S. 72) die folgenden Aspekte zu beachten. Durch den erweiterten Einsatz von Hauptamtlichen gerät das ursprünglich auf Demokratie basierende Vereinswesen ins Schwanken, denn als Geschäftsführer bzw. Geschäftsführerin müssen hauptberufliche Angestellte nicht nur Ausführungsarbeit leisten, sondern auch Entscheidungen treffen. Diese Entscheidungen sind in der Regel nicht formal abgesichert und stehen somit im Widerspruch zur traditionellen Entscheidungsfindung von Vereinen. Nichts desto trotz bleibt die Entscheidungsbefugnis für hauptamtlich Tätige beschränkt, wodurch es zu Motivationseinbußen bei den Betroffenen kommen kann. Des Weiteren behaupten die Autoren, dass die Koordination der unterschiedlichen Personalressourcen viel Leistungspotenzial bindet. In Bezug auf das Machtverhältnis zwischen den zwei Unterstützergruppen bzw. Unterstützerinnengruppen wird Hauptamtlichen ein Informations- sowie Qualifikationsvorsprung eingeräumt.

Emrich, Pitsch und Papathanassiou (2001, S. 76) entwickeln eine idealtypische Gegenüberstellung von gehobenen ehren- und hauptamtlichen Führungspositionen im Sport, welche in der Tabelle 5 wiedergegeben wird. Innerhalb der Kategorien personenzentriertes Handeln, Zugangsvoraussetzungen, Wert- bzw. Zweckrationalität, zur Anwendung kommende Macht- bzw. Herrschaftsmittel sowie Austauschbeziehungen

und Abstimmungsleistungen kommt es zu einer detaillierten Aufschlüsselung der beiden Arbeitsformen. Durch die plakative Darstellung kann man die gravierenden Unterschiede auf einen Blick erkennen.

Tab. 5: Idealtypische Gegenüberstellung von gehobenen ehren- und hauptamtlichen Führungspositionen im Sport

Ehrenamt Übernommene Position	Hauptamt Erworbene Position
Personenzentrierteres Handeln • Selbstinszenierung, Suche nach der Zustimmung der Massen	Personenzentrierteres Handeln • Zweckbestimmte Öffentlichkeitsarbeit
Zugangsvoraussetzungen • Stallgeruch • Gesinnung als Eignungskriterium: das Wollen befreit vom Können • Der Dienst an der Sache ist Selbstzweck	Zugangsvoraussetzungen • Fachdiplom • Fachkenntnis als primäres Eignungskriterium: das Könnenmüssen befreit vom Wollensollen • Der Dienst an der Sache ist Mittel zum Zweck: Sicherung der Subsistenzmittel
Wertrationalität • Quasi-familiäre Einheit des Sports • Gemeinschaftsstiftende Globalität • Kameradschaftsgesinnung • Orientierung an der Ehre als zentralem Wert: Etikettierung, Ehrungssysteme etc.	Zweckrationalität • Instrumentelle Ausrichtung des Handelns • Sachorientierung • Markt- und/oder leistungsbezogene Entlohnung
Zur Anwendung kommende Machtmittel • auf Loyalitätszwängen gründende personale Autorität (Sachkritik als "Majestätsbeleidigung") • Rhetorik der Unersetzbarkeit und des Aufopfern • Informale Machtbildungs- und Sicherungsprozesse • Verschmelzung von Amt und Person	Zur Anwendung kommende Herrschaftsmittel • Funktionale Befehl-Gehorsam-Schemata (Sachkritik als konstruktives Mittel) • Hierarchie aufgrund von Sachautorität • Regelung durch Tarif- und Anstellungsverträge • Formale Machtbildungs- und Sicherungsprozesse • Trennung von Amt und Person
Austauschbeziehung und Abstimmungsleistungen • Politikverflochtenheit als "Segen" • Ämter- und Funktionenhäufung als Anpassungsstrategie	Austauschbeziehung und Abstimmungsleistungen • Politikverflochtenheit als notwendiges Übel • Spezialisierung und funktionale Ausdifferenzierung

Quelle: Emrich et al. (2001, S. 76)

Welche Vor- und Nachteile eine Umstellung für den jeweiligen Verein bringen würde kann anhand der übersichtlichen Darlegung individuell diskutiert werden. Spricht sich beispielsweise ein Verein stark gegen eine instrumentelle Ausrichtung des Handelns bzw. eine damit verbundene Sachorientierung aus, so wird der Weg der Verberuflichung in diesem Fall womöglich nicht der richtige sein. Auf der anderen Seite könnte ein großer Wunsch nach formalen Machtbildungs- und Sicherungsprozessen und einer damit

entstehenden Hierarchie aufgrund von Sachautorität die Einführung von Hauptamtlichen auslösen.

Nach Delschen (2006, S. 72-75) wird das Ehrenamt aufgrund der begrenzten finanziellen Ressourcen von Vereinen erhalten bleiben. In welcher Form ist unklar, da der Übergang von ehrenamtlich unbezahlter zu hauptamtlich bezahlter Mitarbeit in der Praxis meist verschwommen ist. Die nach Braun et al. (2011, S. 33) in die Definition von Ehrenamt inkludierten und praxisüblichen Zeit- und Aufwandsentschädigungen unter Ehrenamtlichen sind zwar nicht als hauptamtlich einzuordnen, stellen aber dennoch eine materielle Gratifikationsform dar und können das zu Beginn erwähnte Interesse an monetärer Entlohnung schüren. Abgesehen davon birgt ein uneinheitliches und situativ unterschiedliches Gratifikationssystem viel Konfliktpotenzial in sich. Ist sich ein Verein in diesem Zusammenhang seiner Handlungsweise nicht bewusst, so kann es leicht zu persönlicher Enttäuschung und damit verbundener Abwendung kommen.

2.2.5.3 Mögliche Veränderungen durch Verberuflichung

Thiel et al. (2006, S. 269-271) erstellen eine Liste an möglichen Entwicklungen im Erscheinungsbild eines Vereins durch die Entscheidung zur Verberuflichung. Die meist, wenn auch zum Teil verzögert einsetzende Ausweitung des Sportangebots führt zu einem enormen Wachstum des Vereins. Vor allem die kundenorientierten Angebotsbereiche genießen durch den Einsatz von zum Teil hohen Investitionen großen Aufschwung. Diese Ausgaben müssen durch den Gewinn aus dem neu geschaffenen Angebotsbereich wieder ausgeglichen werden. Nichts desto trotz kommt es in der Regel auch zu einer Anhebung der regulären Mitgliedsbeiträge. Um die traditionellen Vereinsmitglieder nicht zu verlieren und eine Entwicklung zur Konsumorientierung zu verhindern, muss man für Akzeptanz der Umstellung und Verberuflichung sorgen. Dabei muss der besondere Vorteil für die traditionellen Vereinsanhänger hervorgekehrt werden. Mittels Investition der Gewinnüberschüsse in eben diesen Bereich oder einem verbesserten Organisations- und Verwaltungssystem soll die nötige Akzeptanz geschaffen werden. Ein eigens zugeschnittenes Qualitätsmanagement mit Schwerpunkt auf die Mitgliedschaftspflege sowie die Anerkennung, Aufwertung und Erleichterung von Ehrenamtlichen sollen ebenfalls dazu beitragen.

Mit dem Wachstum des Vereins kommt es außerdem zur Bündelung und vermehrten Kommunikation von traditionell bestehenden Erwartungen. Um diese Erwartungen zu erfüllen, kommt es zur Entwicklung eines differenzierten Angebots- und Bindungsmanagements. Je besser diese Instanz funktioniert, umso eher können die Bedürfnisse an Mitgestaltung und Mitbestimmung der traditionellen Mitglieder befriedigt

und so der Erhalt der Ressource Ehrenamt gesichert werden. Abgesehen davon stellen Thiel et al. (2006, S. 271) fest, dass es durch den Einsatz von hauptberuflichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nicht zu einer Zunahme finanzieller Entschädigungen kommt. Gibt es jedoch keine weiteren Hauptamtlichen im Verein, wird meist nach einer Entschädigung für die unbezahlten Hilfskräfte verlangt, um Aufgaben besser delegieren zu können. Die Kette der aufeinanderfolgenden bzw. sich bedingenden Ereignisse wird in der eigenen Darstellung (Abb. 3) zusammengefasst präsentiert.

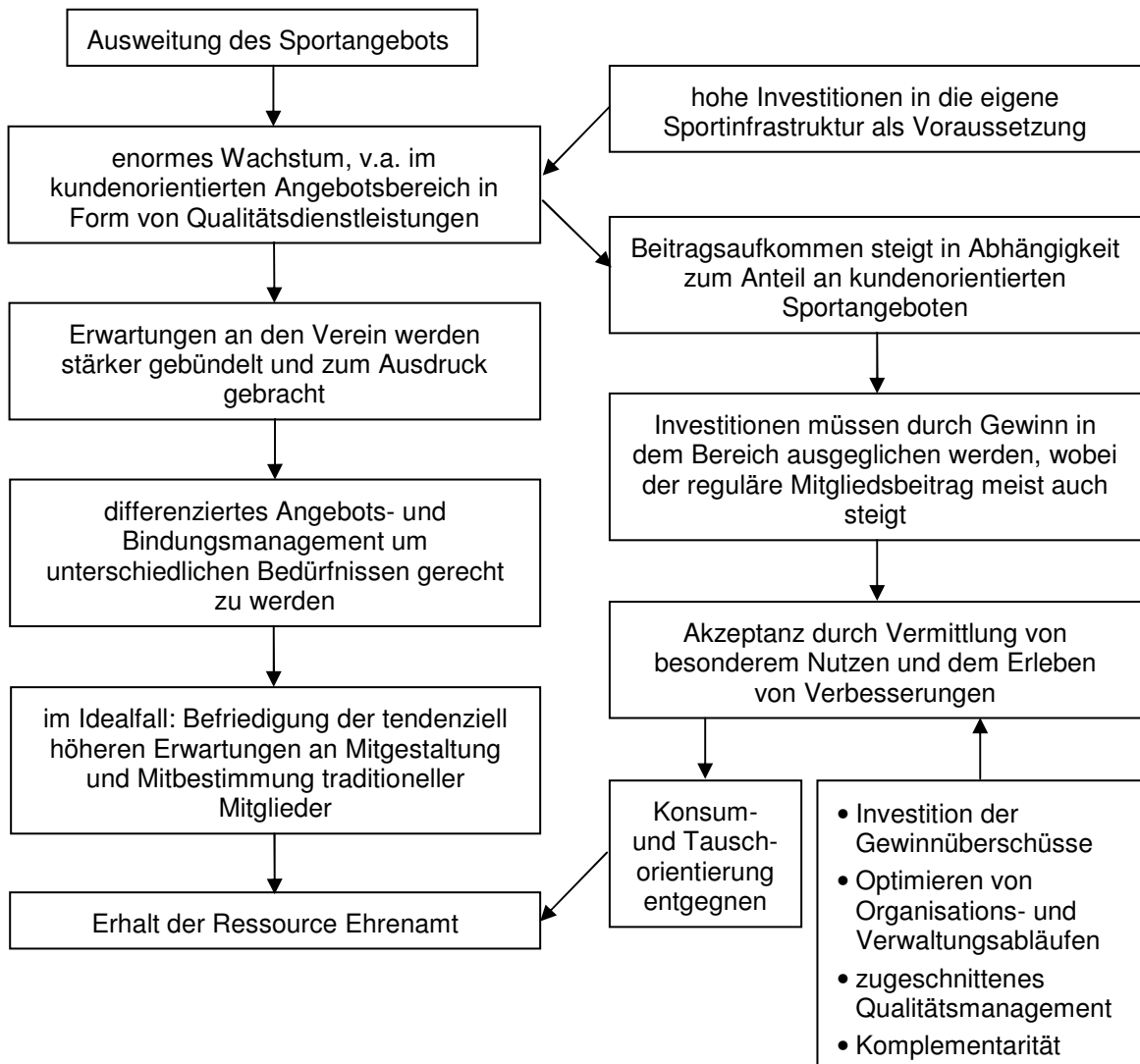


Abb. 3: Mögliche Veränderungen im Erscheinungsbild der Vereine infolge einer Verberuflichung (mod. n. Thiel et al., 2006, S. 271)

Neben den bisherigen Punkten dokumentieren die Autoren auch einen Wandel der Sportstättensituation von verberuflichten Vereinen. Das Investieren in eine eigene Sportstätte ist mit der verstärkten Suche von Finanzierungsquellen verbunden. Dabei werden die Bereiche Sponsoring, eine angemessene Vermarktung und ein ansprechendes sowie zeitgemäßes Sportangebot zur Hilfe genommen. Ist ein Sportverein

bereits im Besitz einer vereinseigenen Anlage, so bietet dies in Zusammenhang mit einer entsprechend strategisch geplanten Konzeption die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Verberuflichung (Thiel et al., 2006).

In diesem Sinne kommen Thiel et al. (2006, S. 271) zu folgendem Schluss: "Für Vereine, deren Ziel es ist zu wachsen und die ihre Erweiterung und Differenzierung strategisch planen, ist eine Verberuflichung nicht nur folgenreich, sondern mit hoher Wahrscheinlichkeit auch erfolgreich." Dabei legen sie hohen Wert auf eine ausdifferenzierte Behandlung der unterschiedlichen Angebotsformen bei gleichzeitig notwendiger Integration der neuen Sektion. Trotz der bestehenden Unterschiedlichkeiten darf es zu keiner Entkoppelung der profitorientierten Abteilung von dem traditionellen Kernbereich kommen. Der Idealfall einer sich ergänzenden Synthese ist anzustreben. Abgesehen davon wird festgehalten, dass eine nachhaltige Verberuflichung eher die Vereinskultur stabilisiert und die Vereinsidentität stärkt, als dass sie deren Abbruch provoziert (Thiel et al., 2006).

2.2.5.4 Was ist bei der Einführung von hauptamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu beachten?

Das Kapitel zur Einführung von hauptamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen könnte aufgrund der bereits vorhandenen Praxis von bezahlter Arbeit bei der UET auf den ersten Blick sinnlos erscheinen. Die Berechtigung des hier abgehaltenen Diskurses liegt in der Generierung von unter Umständen vorteilhafteren Alternativen zur bestehenden Handhabung mit der Problematik. In der Gegenwart auftretende Probleme können durch den zusätzlichen Input besser erkannt, verstanden und deren Behebung strukturierter angegangen werden. Abgesehen davon ist ein gehäuftes oder verstärktes Einsetzen von bezahlter Mitarbeit (sowohl Teilzeit- als auch Vollzeitbeschäftigungen betreffend) als Lösung der mangelnden Ressource Personal nicht von vorn herein auszuschließen. Das Vergeben einer Vollzeitstelle würde im Fall der UET eine Neuerung bedeuten.

Bevor es zur Initiierung eines derartig gravierenden Veränderungsprozesses kommt, schlagen Thiel et al. (2006, S. 271) eine umfassende Marktanalyse vor. Nicht jeder Verein kann einen zuvor beschriebenen und in Abbildung 3 dargestellten Entwicklungsprozess durchlaufen. Daher müssen die Realisierbarkeit einer solchen Veränderung geprüft und die Chancen und Grenzen für den jeweiligen Verein ausgeforscht werden. Für den Verlauf der Umsetzung empfehlen Nagel et al. (2012, S. 34-35) ein schrittweises Vorgehen. Für die Autoren ist es entscheidend, dass ein organisationsinterner Rahmen geschaffen wird, der die Qualität der Freiwilligenarbeit erhalten kann. Dafür sehen sowohl sie als auch

Delschen (2006, S. 72) ein gegenseitiges Verständnis zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern sowie Mitarbeiterinnen als Voraussetzung.

Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess im Verein stellen Thiel et al. (2006, S. 300-303) fünf entscheidende Regeln auf:

1. Die *Formulierung von "kulturellen Leitbildern"* soll zur Verdeutlichung der zu erhaltenden und vereinsindividuellen Werte und Traditionen sowie Normen und Orientierungen dienen. Sie bietet die Grundlage für das Verberuflichungskonzept, welches sowohl die Ziele als auch die notwendigen Strategien der Umstrukturierung dokumentiert.
2. Die Regel zum *Zielgerichteten Wachstum durch strategische Planung* beinhaltet das Wachstum als Mittel zum Zweck, um einen nachhaltigen Veränderungsprozess finanziell erhalten zu können. Dabei muss definiert werden, wo Gewinne langfristig lukriert und wofür sie später verwendet werden. Die zu setzenden Wachstumsziele bedürfen einer strategischen Planung und deren Umsetzung einer regelmäßigen Kontrolle.
3. Unter *Führung des Umstrukturierungsprozesses durch kleine Einheiten* verstehen die Autoren die begrenzte Entscheidungsgewalt auf eine operative Führungseinheit. Ein kleines Team an motivierten Personen soll möglichst sachlich, einheitlich und transparent Entwürfe erstellen, Entscheidungen treffen und kritisch reflektieren. Instanzen wie Mitgliederbefragungen oder Mitgliederversammlungen sollen lediglich der Erfassung der Bedürfnisse, der allgemeinen Stimmung oder der Einstellung zu den Veränderungsprozessen dienen.
4. Je größer ein Verein wird, umso fassettenreicher gestalten sich die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse. Im Zuge der Regel zur *Bindung durch Betreuung bei homogener Ungleichartigkeit* ist darauf zu achten, dass Räume für die diversen Interessensgruppen geschaffen, gefördert und gepflegt werden. In vielen Vereinen finden sich in diesem Sinne die einzelnen Gruppen in autonomen Abteilungen zusammen. Dort haben sie den entsprechenden Freiraum, zu dessen Nutzung sie zusätzlich angeregt werden sollen. In diesem Kontext ist jedoch darauf zu achten, dass eine Balance zwischen der Förderung der Autonomie und dem Erhalt der Gesamtidentität des Vereins gefunden wird.
5. *Integration statt Entlastung* meint, dass Hauptberufliche nicht als "Entlade-Stelle" für unliebsame Tätigkeiten bzw. als stupide Befehlsempfänger oder Befehlsempfängerinnen verstanden werden dürfen. Nur wenn sie nahtlos und

untrennbar in die Arbeitsteilung des traditionellen Vereinswesens eingebaut sind, können sich ihre Vorzüge zur Gänze entfalten. Dabei sollen sie bevorzugt nach ihrem spezifischen Fachwissen und in möglichst zentral verantwortliche Positionen eingesetzt werden. Eine formale und schriftlich festgehaltene Regelung der Zuständigkeiten, Befugnisse und Verantwortungen bildet die Grundlage für eine reibungslose Integration und gleichzeitig die Möglichkeit die eigene Vertrauenswürdigkeit im Verein zu beweisen. Erst wenn der bzw. die hauptberuflich angestellte Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin zur Vertrauensperson geworden ist, kann von einer erfolgreich abgeschlossenen Verberuflichung gesprochen werden.

Thiel et al. (2006, S. 303) schließen aus diesen Regeln, dass eine Umstrukturierung nur dann erfolgreich sein kann, wenn die jeweiligen Führungspersonen unter allen Umständen zu dem Veränderungsprozess stehen und ihn durchsetzen wollen. Andernfalls werden die gegen strukturelle Veränderungen gerichteten Selbsterhaltungsmechanismen von Vereinen die Entwicklung wesentlich behindern oder gar unterbinden. In jedem Fall wird vor einem lockeren und unüberlegten Umgang mit der Thematik der Verberuflichung gewarnt.

2.2.6 Jugendliche Mitarbeit als Chance des Aufbaus von ehrenamtlichen Führungspositionen

Angelehnt an die von Delschen (2006, S. 222) empfohlene Konzentration auf engagierte Jugendliche, welche die potenziellen Nachfolger bzw. Nachfolgerinnen für ehrenamtliche Führungspositionen darstellen, untersucht dieses Unterkapitel die wichtigsten Aspekte und Voraussetzungen in der Arbeit mit den Jugendlichen. Nur durch eine adäquate Förderung des Nachwuchses kann die Zukunft eines Vereins gesichert werden. Innerhalb der UET gibt es, wie später noch erkannt werden wird, in diesem Bereich reichlich ungenützte Potenziale.

Der Sportverein ist eine Institution in der politische Bildungsprozesse stattfinden und gefördert werden können. Die Unterwerfung zur Demokratie ist ein wesentlicher Aspekt, den Jugendliche im Verein ganz unbewusst vermittelt bekommen. Abgesehen davon werden sie an ihre soziale Verantwortung in der Gemeinschaft langsam herangeführt. Für die Nonprofit Organisation Sportverein ist das frühzeitige Einbinden von Jugendlichen einen zukunftsorientierte Handlung, um den Fortbestand des Vereins zu sichern. Wer im Jugendalter bereits eine emotionale Bindung zum Verein aufgebaut oder unter Umständen sogar ein Engagement übernommen hat, wird dies mit größerer Wahrscheinlichkeit auch im Erwachsenenalter tun. Für die Heranwachsenden fördert die

Mitarbeit im Verein die Fähigkeiten zur Selbst- und Mitbestimmung sowie deren Toleranz und Kritikfähigkeit (Piepgras-Brink, 2009, S. 5-13).

2.2.6.1 Zu den Voraussetzungen jugendlicher Mitarbeit im Sportverein

Die Entscheidung zu- oder abwendend von einer ehrenamtlichen Tätigkeit wird abgesehen von der Konformität zwischen den individuellen Interessen und den Vereinsstrukturen von vielen verschiedenen Seiten beeinflusst. Gesamtgesellschaftliche Entwicklungs- sowie Veränderungsprozesse haben in diesem Fall ebenso große Bedeutung wie die Strukturen des gesellschaftlichen Teilsystems Sport. Abgesehen davon prägen gegenwärtige politische Ereignisse und Anforderungen an den Sportverein dessen Kommunikationsstruktur. Nachdem die ablaufenden Kommunikationsprozesse die mehr oder minder einladende Basis für jugendliche Mitarbeit bilden, darf der Einfluss durch die Politik nicht unterschätzt werden. Zu guter Letzt beeinflussen die individuellen Erwartungen der Jugendlichen und deren Aussicht auf Erfüllung den Entscheidungsprozess im Hinblick auf ein freiwilliges Engagement (Piepgras-Brink, 2009, S. 194).

Die Engagementbereitschaft von Jugendlichen wird in den von Piepgras-Brink (2009, S. 13) analysierten Studien als hoch eingestuft. In Bezug auf das tatsächliche Engagementverhalten konnte die Autorin keine einheitlichen Ergebnisse finden. Zu den Motiven, die Jugendliche zu einer Mitarbeit antreiben, zählen Spaß und die Möglichkeit zu Entscheidungsspielräumen. Außerdem müssen ihre Kompetenzen ernst genommen und ihnen Anerkennung entgegen gebracht werden. Eine ehrenamtliche Tätigkeit soll des Weiteren dem Ego gut tun und wenn möglich öffentlich wahrgenommen werden. Abgesehen davon legen sie Wert auf die Ausstellung eines Tätigkeitsnachweises.

Gekoppelt an die Erwartungen der Jugendlichen an eine freiwillige Mitarbeit entwickelt Piepgras-Brink (2009, S. 39-40) drei wesentliche Aspekte:

1. Den Heranwachsenden sollen Aufgaben übergeben werden, die ihren Kompetenzen und ihrem Kompetenzniveau entsprechen.
2. Es müssen Handlungs- und Entscheidungsspielräume für selbstbestimmtes und eigeninitiiertes Agieren geschaffen werden. Gleichzeitig dürfen die emotionale Unterstützung sowohl von gleichaltrigen als auch älteren Personen sowie konstruktive Rückmeldungen nicht fehlen.
3. Die Förderung sozialer Integration und den damit verbundenen Gefühlen, wie Identifikation, Zugehörigkeit und Eingebundensein, ist wesentlich für den Bindungsprozess von Jugendlichen.

2.2.6.2 Diskrepanzen zur derzeitigen Situation im Verein

Auf der Basis der eben diskutierten Erwartungen und Motive lassen sich im Vergleich mit den derzeitigen Vorgehensweisen im Vereinswesen deutliche Diskrepanzen finden. Diese Missstände können für das zum Teil geringe Engagement von Jugendlichen verantwortlich gemacht werden. Die vage Zielsetzung und das daraus resultierende Fehlen von konkret abgesteckten Aufgaben zählen beispielsweise zu den strukturellen Defiziten der Nonprofit Organisationen. Ohne die Definition von Aufgabengebieten können sich die Mitglieder nichts unter einer Mitarbeit im Verein vorstellen. Die Unklarheit führt in weiterer Folge dazu, dass die Motivation zum Engagement ausbleibt. Für den raren Besuch an Mitgliederversammlungen ist nach Piepgras-Brink (2009) die "Oligarchisierung" verantwortlich. Dabei verliert die Führung des Vereins die Konzentration auf die Erwartungen der Mitglieder und handelt nach eigenen Interessen. Auch die Vorzüge von anderen Anreizen, wie zum Beispiel das Angebot von Weiterbildung und Qualifizierung, wird von vielen Vereinen nicht genutzt. Hierfür mangelt es entweder an dem nötigen Bewusstsein oder an finanziellen Mitteln (Piepgras-Brink, 2009, S. 15).

2.2.6.3 Kommunikation als Lösung des Inklusionsproblems

Den Schlüssel zu einer erfolgreichen Einbindung von Jugendlichen sieht Piepgras-Brink (2009, S. 14) in der Pflege eines anerkennenden und wertschätzenden Kommunikationsverhaltens. Um dieses Ziel zu erreichen, sollen Strukturveränderungen vorgenommen werden, die die Jugendlichen zu freiwilligem Engagement animieren. Die konkrete Umsetzung solcher Entwicklungsprozesse soll sich auf drei wesentliche Bereiche konzentrieren: Kommunikative Kompetenzen, Steuerungsmedien und gefühlsbasierte Kommunikation als kommunikativer Anreiz und Öffentlichkeitsarbeit.

Kommunikative Kompetenzen

Damit man die Interessen und Erwartungen von Jugendlichen verstehen und sich über Ziele, Aufgaben und Stellenprofile verständigen kann, braucht man gewisse kommunikative Kompetenzen. Zu diesen Kompetenzen zählen die Fähigkeiten der Beobachtung, Reflexion und relativierenden Reflexion. Der Prozess des Verstehens beginnt mit einer Beobachtung, wobei unterschiedliche Formen zum Tragen kommen können. Piepgras-Brink (2009, S. 110) führt in diesen Zusammenhang das Beispiel einer "mündlichen bzw. schriftlichen Evaluation von Aktivitäten der Jugendarbeit" an. Die Fähigkeit zur Reflexion schließt die Analyse von möglichen Auswirkungen eigener Handlungen mit ein. Aus dem Abwägen der unterschiedlichen Folgen kann unter Umständen eine Relativierung der eigenen Handlungsweise resultieren. In diesem Fall

spricht man von einer relativierenden Reflexion. Ergebnisse aus Beobachtungen und Reflexionen müssen immer als subjektiv konstruiert und damit fehlerhaft angesehen werden. Diese Tatsache verstärkt die Relevanz einer adäquaten Verständigung, bestehend aus Selbstdarstellung, reflexiver Kommunikation und der Fähigkeit, funktionale Äquivalente entwickeln zu können. Kommunikative Kompetenzen sind ebenso im Umgang mit sozialen Konflikten gefragt. Durch reflektierte Selbstdarstellung sollen aufkommende Konflikte aufgedeckt und eine zufriedenstellende konstruktive Lösung gefunden werden. Dabei ist eine Eskalation im Sinne eines ausgewachsenen Machtkonflikts zu vermeiden (Piepgras-Brink, 2009).

Die folgenden ausgewählten Punkte fassen die von Piepgras-Brink (2009, S. 150-151) erstellten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kommunikation mit Jugendlichen zusammen:

- Offenheit gegenüber anderen Parteien
- Wissen über die Individuen und deren soziale Lebensbedingungen
- Einhaltung der Interaktionsformen *Dialog* und *Diskussion*
- Beachtung der Interaktionsregeln *Annahmen aufheben* und *Einander als gleichberechtigte Gesprächspartner sehen*
- adäquater Umgang mit Konflikten - Konfliktpotenziale und Entwicklungsstufen sozialer Konflikte kennen sowie regulierend eingreifen können

In der Umsetzung konkreter Maßnahmen schlägt die Autorin (Piepgras-Brink, 2009, S. 196-197) beispielsweise folgende Instrumente vor:

- Etablierung und regelmäßige Nutzung von Verhandlungssystemen (z.B. Jugendversammlung, Jugendvorstandssitzung) als Raum jugendlicher Selbstbestimmung
- Moderationsmethode als Werkzeug zur Strukturierung der gebotenen Verhandlungssysteme
- Jugendwart bzw. Jugendwartin als potenzieller Moderator bzw. potenzielle Moderatorin und Grenzstellenmanager bzw. Grenzstellenmanagerin zu den organisationsinternen Erwachsenen sowie der externen Umwelt
- Mentoring-Verfahren zur langsamen Einführung in leitende Tätigkeiten
- Abbau von Konfliktpotenzialen durch das Setzen von Altersgrenzen, den Abbau von Hierarchien und die Entwicklung von Kommunikationsmustern sowie Leitbildern

Steuerungsmedien und gefühlsbasierte Kommunikation als kommunikativer Anreiz

Neben kommunikativen Kompetenzen müssen den Jugendlichen auch gewisse Anreize geschaffen werden, die ein freiwilliges Engagement attraktiv erscheinen lassen. Piepgras-Brink (2009, S. 179-180) beschreibt in diesem Zusammenhang vier unterschiedliche Steuerungsmedien. Der Anreiz von monetärer Entlohnung wird nur als kurzfristiges Mittel ohne langfristige Bindungschancen angesehen. Der Reiz von Macht und Recht hingegen bietet ein größeres Bindungspotenzial. In diesem Fall wird eindringlich darauf hingewiesen, dass Macht nur als Schutz der absoluten Gleichberechtigung in demokratischen Entscheidungsprozessen eingesetzt werden darf. Gefühlsbasierte Kommunikation dient der Stabilisierung eines gewachsenen Bindungsverhältnisses. Durch die systematische Etablierung von Gruppenstrukturen können die notwendigen positiven Gefühlsbeziehungen aufgebaut werden. Damit ist beispielsweise das Berücksichtigen von personalen Erwartungen innerhalb der systematischen Kommunikation gemeint. Abgesehen davon kann der gezielte Gebrauch von auffordernden Schlagzeilen, von Piepgras-Brink (2009, S. 170) als "Mobilisierungskommunikation" beschrieben, die Inklusion verstärken. Zu guter Letzt erwähnt die Autorin im Zug der gefühlsbasierten Kommunikation die positive Wirkung von einheitlichen Symbolen, die zum Beispiel in Form von Mannschaftstrikots einzusetzen sind. Das vierte Steuerungsmedium bildet das Vertrauen, welches durch eine wahrheitsbasierte Kommunikation und kommunikative Kompetenzen erhalten und gefördert werden kann.

Öffentlichkeitsarbeit

Die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit dient einerseits der Verbreitung von Informationen über die Möglichkeit zur Mitarbeit. Hierbei ist es entscheidend, dass diverse Mitteilungen adressatengerecht bzw. adressatinnengerecht und attraktiv aufbereitet werden, damit sie die entsprechende Zielgruppe zum Engagement motivieren. Andererseits sollen im Zuge der Öffentlichkeitsarbeit auch Meinungen und Diskussionen über die Jugendarbeit des Vereins erfasst und reflektiert werden. Demzufolge ist das Abdecken folgender Bereiche von Bedeutung:

- Gespräche mit aktuellen und potenziellen jugendlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, um sie über die Möglichkeiten der Vereinsarbeit zu informieren
- Organisation von Veranstaltungen, die zur Transparenz der Intention der Jugendarbeit beitragen sollen

- vereinsinterne und -externe Pressearbeit, zum Beispiel in Form eines Jugendpressewartes bzw. einer Jugendpressewartin oder einem Jugendteam "Pressearbeit"

2.2.7 Mädchenförderung im Sportverein als zusätzliches Potenzial ehrenamtlichen Engagements

Viele Autoren bzw. Autorinnen, wie beispielsweise auch Delschen (2006, S. 23) und Dahmen (2011), beanstanden den geringen Frauenanteil im Ehrenamt und vor allem auch in den Führungspositionen. Die UET ist in dieser Hinsicht ein komplett gegenteiliges Beispiel. Seit der Abspaltung des Hauptvereins 1999 übernahm nach jeder Wahl eine Frau die Vereinsführung. Abgesehen davon ist der Anteil an Frauen im Vorstand, dem Trainerstab und unter den Mitgliedern sehr hoch. Fügt man diese Fakten und die Zielvorstellungen aus dem vorherigen Kapitel (2.2.6) zusammen, so kommt man zu der Erkenntnis, dass sich im Falle der UET das Potenzial jugendlicher Hilfskräfte fast ausschließlich auf das weibliche Geschlecht beschränkt. Aufgrund dieser Tatsachen ist es unabdingbar über die konkreten Bedürfnisse, Interessen, Probleme und Lebensthemen von jungen Frauen Bescheid zu wissen und dieses Wissen entsprechend zu nutzen.

Edhofer (2008, S. 36) entwickelt in diesem Zusammenhang Kriterien für das Gelingen von Mädchenarbeit im Sportverein. Zu den vereinsexternen Kriterien gehören die Unterstützung und Anerkennung von Seiten der Eltern sowie das Ausbleiben negativer Assoziationen mit Sport durch den Sportunterricht in der Schule. Vereinsintern ist der Anteil an Trainerinnen und die Besetzung von höheren Positionen im Verein durch Frauen von Bedeutung. Abgesehen davon hat sowohl die Qualifikation und Ausbildung der Trainer und Trainerinnen als auch deren Engagement für die Mädchen und das Team über das Training hinaus einen wesentlichen Einfluss auf die Bindung heranwachsender Frauen an den Verein. Den Abschluss bilden das Einbinden der Mädchen in das Vereinsleben und das Einholen von Feedback durch die Sportlerinnen über das Training und den Trainer bzw. die Trainerin. Letzteres sollte nicht einfach nur eingeholt werden, sondern auch entsprechende Konsequenzen zur Folge haben.

Es lässt sich also festhalten, dass das Ehrenamt mit vielen neuen Aufgaben und Herausforderungen konfrontiert ist. Gleichzeitig findet man in der Literatur diverse Methoden und Wege, die zu einer Auflösung bzw. Minderung der Problematik führen sollen. Entscheidend für den erfolgreichen Umgang mit den veränderten Umständen scheint die aktive Konfrontation mit dem Problem zu sein. Nur durch einen fokussierten Blick und eine umfangreiche Ist-Stand Analyse, gefolgt von systematisch geplanten und zukunftsorientierten Handlungsschritten, kann man den bestehenden Tatsachen

angemessen entgegen. Hingegen dazu kann eine leichtfertige Einstellung des "Wegschauens" zum Selbstläufer in eine mit Sicherheit unerwünschte Richtung werden.

2.3 Sportvereinsentwicklung

Das Kapitel zur Sportvereinsentwicklung soll die Mittel und Wege der Literatur im Bezug auf den Umgang mit den neuen Herausforderungen für Sportvereine aufzeigen. Damit der Rahmen dieser Arbeit nicht gesprengt wird können manche Entwicklungsmethoden und Werkzeuge lediglich kurz angeschnitten und auf vertiefende Literatur verwiesen werden. In weiterer Folge werden der Stand der Forschung zur Sportvereinsentwicklung kurz diskutiert, das Thema der Entscheidungsprozesse in Sportvereinen angeschnitten und mögliche Ansatzpunkte und deren Auswirkungen dargebracht.

2.3.1 Stand der Forschung

Nagel (2006, S. 19-76) hat sich ausführlich mit dem Forschungsstand zum Thema Sportvereinsentwicklung auseinander gesetzt. Er kommt zu dem Ergebnis, dass die Sportvereinsforschung viele Lücken aufweist und in erster Linie auf deskriptiven Bestandsaufnahmen basiert. Dabei wurden Indikatoren wie Vereinsziele, Handlungslogik und Entscheidungsstrukturen kaum untersucht. Ebenso fehlt es an einer ausführlichen Analyse der gemeinsamen Wertorientierung, bewährten Handlungsformen sowie verfestigten Interaktionsmuster. Abgesehen davon lassen die Ergebnisse der bisherigen Studien keine Typenbildung oder Klassifikationen zu. Der Großteil der Arbeiten wählte gesellschaftstheoretische Ansätze, sodass Ergebnisse mit dem Hintergrund einer organisationstheoretischen Sichtweise nur vereinzelt aufzufinden sind. Auch die Analyse der Mikro-Perspektive, bestehend aus individuellen Handlungsmöglichkeiten und Entscheidungsprozessen, ist kaum vorzufinden. Die Studien, die sich dennoch auf die erwähnten Randbereiche konzentriert haben, verabsäumten in weiterer Folge die Verbindung der Individualdaten mit den Vereinsdaten. Nagel (2006, S. 73) fasst demnach zusammen: "Schließlich existiert kein integrativer Betrachtungsrahmen zur Sportvereinsentwicklung, der die einzelnen Theorie-Perspektiven zu verknüpfen vermag." Ihm erscheint es sehr wichtig, dass sowohl Funktionsträger und Funktionsträgerinnen als auch Mitglieder befragt werden und eine fusionierte Betrachtung der Daten vorgenommen wird (Nagel, 2006, S. 72-76).

Aus praxisorientierter Sicht bietet beispielsweise das Werk von Nagel et al. (2012) konkrete Anweisungen zur Entwicklung von Sportvereinen und damit eine vielversprechende Hilfestellung für diese Arbeit.

2.3.2 Entscheidungsprozesse in Sportvereinen

Nachdem die Initiierung von Veränderung und Entwicklung immer auf dem Treffen von Entscheidungen beruht, ist der Prozess der Entscheidungsfindung und -umsetzung im Zuge der Sportvereinsentwicklung wesentlich. Abgesehen davon sind Entscheidungsprozesse im Sportverein durch viele Faktoren geprägt. Nagel (2006, S. 255-257) und Nagel et al. (2012, S. 50-52) haben die Vorgehensweise von Vereinen analysiert und folgende Punkte herausgearbeitet:

- Der Auslöser zu Entscheidungsprozessen sind meistens entweder das Auftreten von organisatorischen Problemen oder die Interessen einzelner Akteure und Akteurinnen. Eine Inszenierung durch konkrete Zielformulierungen gibt es kaum, hingegen das Nutzen von Gelegenheiten sehr häufig vorzufinden ist.
- Ein weiterer Charakterzug zeigt sich in der geringen Anteilnahme am Entscheidungsprozess. Neben den wenigen vereinspolitisch engagierten Mitgliedern beteiligen sich, insofern die Entscheidung in ihrem Interessensbereich liegt, unter Umständen noch aktive oder gar externe Personen.
- Informell getroffene Entscheidungen sind in Vereinen keine Seltenheit und haben somit großen Einfluss auf die Vereinsarbeit. Die Grenzen von formell abgehaltenen Beschlüssen durch Gremien liegen in der Abhängigkeit der Mitgliederanwesenheit.
- Der Einfluss von Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die spezifische Organisationskultur oder Umweltbedingungen, darf in keinsten Weise unterschätzt werden.
- Es wird stets versucht alle Interessen so gut wie möglich zu berücksichtigen.
- Entscheidungsprozesse sind durch die Suche nach geeigneten Lösungen charakterisiert.
- Die Entscheidungsfindung kann sich über Monate, in schwerwiegenden Belangen sogar über Jahre hinweg ziehen.
- Änderungen im Sportangebot oder in Bezug auf einzelne Abteilungen ergeben sich häufig durch die Inszenierung von "Machern" bzw. "Macherinnen" von selbst und informell. Organisatorische Probleme oder Diskussionen um die Vereinsziele werden formalisiert in Gremien besprochen.
- Während kleine Vereine im Normalfall informell und zufällig handeln, agieren große Vereine meist formalisiert und strukturiert. Diese Feststellung bedeutet jedoch nicht, dass es nicht auch Ausnahmen innerhalb der jeweiligen Ausprägungen gibt.

- Insgesamt gibt es in Sportvereinen relativ wenig weitreichende Entwicklungen. Die Autoren vermuten, dass das individuelle Verfolgen der eigenen Interessen das Erkennen von Problemen beeinträchtigt und dadurch die Notwendigkeit zur Veränderung selten erkannt wird.

Nagel et al. (2012, S. 47-48) strukturieren in diesem Zusammenhang die Einschränkungen von Vereinen zu rationalen Entscheidungswegen mit den Überbegriffen Problemdiagnose, Kriterienformulierung, Alternativsuche, Alternativbewertung und -auswahl sowie Implementation und Evaluation. In drei der fünf dokumentierten Einschränkungen spielen Zeitknappheit und unvollständiger Informationsaustausch eine wesentliche Rolle. In der Problemdiagnose führt es dazu, dass Probleme erst bei absoluter Dringlichkeit beachtet werden. Die Suche, Bewertung und Auswahl von Alternativen ist ebenso aus den genannten Gründen kaum möglich. Zusätzlich sind Handlungsfolgen in Vereinen nur schwer abschätzbar. Das Problem der Kriterienformulierung liegt in den zum Teil sehr unterschiedlichen Interessen der Mitgliedschaft, die das Fehlen von einheitlichen und klaren Zielkriterien bewirken. Die träge Umsetzung von Entscheidungen ist als Einschränkung der Implementation zu sehen. In Bezug auf die Evaluation wird festgehalten, dass Vereine ihre Arbeit kaum evaluieren, geschweige denn kontrollieren.

Um die Barrieren von Entwicklungsprozessen zu überwinden setzen Thiel et al. (2006, S. 180) eine absolute Einigkeit im Vorstand voraus. Abgesehen davon müssen die Vorstandsmitglieder risiko- und konfliktbereit sein. Zwischen der Mitgliedschaft und den Amtsinhabern bzw. Amtsinhaberinnen bedarf es einer stabilen Vertrauensbasis, welche durch die konkrete Vermittlung des Mehrwerts einer Umstellung gefördert werden kann.

2.3.3 Ansatzpunkte der Sportvereinsentwicklung

In Zusammenhang mit den anzuwendenden Methoden und Werkzeugen lassen sich unterschiedliche Hilfestellungen in der Literatur finden. Neben einer simplen Präsentation von Managementtools und der teilweise ausgeführten Spezifikation für Sportvereine lassen sich auch konkrete Praxisanleitungen finden. Es muss vorweg genommen werden, dass nicht jeder Verein den gleichen Herausforderungen ausgesetzt und demnach individuelle Beurteilung gefragt ist (Nagel et al., 2012, S. 39). Die in diesem Kapitel dargestellten Hilfestellungen sollen einen Überblick geben und die Wege zu vertiefender Recherche vereinfachen. Die Unterkapitel *Managementorientierte Hilfestellung* und *Praxisorientierte Hilfestellung* dienen der besseren Übersicht.

2.3.3.1 Managementorientierte Hilfestellung

Unter managementorientierter Hilfestellung werden die Werke vorgestellt, die nach Delschen (2006, S. 67) unter die "Modernisten" fallen. Kennzeichnend dafür sind zum Teil sehr komplexe betriebswirtschaftliche Methoden sowie eine verstärkte Markt- und Dienstleistungsorientierung.

Senn, Senn und Glanzmann (2005, S. 129) sind der Meinung: "Erfolgreiche Vereinsentwicklung braucht ein wirksames Vereinsmarketing". Der Verein muss sowohl auf die Bedürfnisse der Mitglieder eingehen als auch die Beziehungen zum ganzen Umfeld beachten. Je nachdem wie wichtig die unterschiedlichen Parteien erscheinen, gilt es den Kontakt mehr oder weniger intensiv zu pflegen. In ihrem Werk gehen sie außerdem auf die Themen Qualitätssicherung und -entwicklung, erfolgreiche Kommunikation und richtiges Führen ein.

Auch Göke und Wirkes (2010) widmen sich der Führungsthematik und beleuchten Führungssysteme für Sportvereine, wobei sie sich auf mannschaftsorientierte Profisportunternehmen fokussieren. Instrumente wie Stärken-Schwächen Analysen oder Investitionsrechnung finden ebenso Beachtung wie Risikomanagement und das Berichtswesen im Fokus des Informationssystems. Abgesehen davon entwickelten sie eine Typisierung von Führungsstilen, welche neun Dimensionen umfasst.

In der Arbeit von Kratochvil (2011) wird ein modernes Marketing für Sportvereine vorgestellt. Ausgangspunkt ist dabei der Wettbewerbsgedanke auch außerhalb des Sportbetriebs. Nur durch eine glaubwürdige Corporate Identity (Vereinsidentität) kann der Verein erfolgreich werden. Dabei soll die detaillierte Gestaltung und Kommunikation der Corporate Personality (Vereinspersönlichkeit) zu einem positiven Image und gleichzeitig dem Wohlwollen der Zielgruppe führen. In der heutigen Zeit können soziale Medien, wie beispielsweise Facebook, Blogs und Youtube, einen wesentlichen Beitrag zur Vermittlung der Vereinspersönlichkeit leisten. Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass diese Medien nicht nur Chancen sondern auch Risiken mit sich bringen.

Das Freiburger Management-Modell von Purtschert (1999) ist speziell auf Nonprofit Organisationen ausgerichtet und gliedert sich in die Systeme Umwelt, Marketing und Leistung sowie Potenzial. In der näheren Erläuterung der Systeme wird abermals der Fokus auf das Marketing-System gelegt. Der Aussage des Autors zufolge gibt es eine Vielzahl an Nonprofit Organisationen, die mit Hilfe des genannten Modells zufriedenstellende Ergebnisse erzielen konnten.

Mussler (1999, S. 278-279) glaubt die ungenützten Potenziale im Sport durch Relationship Marketing nutzbar zu machen. Hierbei soll ein professioneller Umgang mit

Beziehungen, sowohl innerhalb des Vereins als auch zum Umfeld, gepflegt werden. Im Fokus dieser Strategie stehen die Beziehungsinitiierung, die Beziehungspflege und die Beziehungsbewertung. In der ersten Phase, der Initiierung, werden Auswahl und Aufbau von Beziehungen unter die Lupe genommen. Im Zuge der Pflege wird die Ausgestaltung und Erhaltung von Beziehungen näher betrachtet. Die Beziehungsbewertung beinhaltet eine Analyse der Erfolgswirksamkeit und des Erfolgspotenzials.

Zur Etablierung eines abgesicherten Finanzsystems setzt Manseder (2008, S. 46) ebenso auf die Einführung von Marketingstrategien. Neben einer verstärkten Konzentration auf das Lukrieren von Sponsorengeldern gibt es den Vorschlag zu nach Leistung gestaffelten Mitgliedsbeiträgen. Im Sinne des Aufdeckens von zukünftigen Herausforderungen sollen Unterstützer und Unterstützerinnen regelmäßig auf künftige Verfügbarkeit geprüft werden. Das Thema des Sportsponsorings wird sowohl von Brückner (1996) als auch von Benezeder (2010) aufgegriffen. Beide Autoren geben Hilfestellung für die Erarbeitung eines Sponsoringkonzepts wobei Benezeder (2010) wesentlich detaillierter vorgeht.

Die Hilfestellung von Sygusch & Van der Veen (2003) bezieht sich auf das Qualitätsmanagement im Verein. Sie halten fest (Sygusch et al., 2003, S. 130): "Qualitätsmanagement als Leitungsaufgabe ist ein Prozess zur Qualitätsplanung, Qualitätserstellung und -lenkung, Qualitätsprüfung und Qualitätsdokumentation der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität sportlicher Jugendarbeit." Anhand ausgewählter Beispiele erläutern sie die Anwendung in der Praxis und fassen außerdem aufgenommene Erfahrungswerte zusammen.

Zur Messung der Dienstleistungsqualität analysiert Bezold (1999) die Anwendbarkeit der sequentiellen Ereignismethode auf den Sportbereich. Die drei Phasen, bestehend aus Kontaktpunktanalyse und Erstellung von Blueprints, ereignisorientierte Befragung auf der Basis des Blueprints und ereignisorientierte Auswertung der Ergebnisse, bilden die Basis dieses Verfahrens. Zum Einsatz kann die sequentielle Ereignismethode beispielsweise bei kommerziellen Sportanbietern oder Sportgroßveranstaltungen kommen.

Woratschek (1999) gibt einen weitreichenderen Überblick zu Messverfahren der Dienstleistungsqualität im Sport. Durch die Unterscheidung von drei Kategorien können unterschiedliche Sichtweisen eingenommen werden. Neben kunden- bzw. kundinnenorientierten und anbieter- bzw. anbieterinnenorientierten Messverfahren inkludiert die Kategorisierung auch wettbewerbsorientierte Messverfahren. Der Autor weist mitunter darauf hin, dass auch Mischverfahren existieren, welche keine konkrete Zuweisung erlauben.

Das von Graumann und Thieme (2010) angeschnittene Controlling im Sport dient der Unterstützung des Vereinsmanagements und umfasst vier wesentliche Teilaufgaben, die sowohl zielorientiertes als auch ergebnisorientiertes Führen ermöglichen. Die Bereiche Planung, Steuerung, Kontrolle und koordinierte Informationsversorgung stehen dabei in fortwährender Interaktion zueinander. Den Einsatzbereich dieser Werkzeuge sehen Graumann et al. (2010, S. 24) vor allem bei "vordringlichen Gewinnabsichten" und einem großen Geschäftsvolumen. Bei kleinen traditionellen Breitensportvereinen ist der Einsatz von Controllinginstrumenten kaum gewinnbringend.

Mögliche Auswirkungen

Young (1999, S. 63) befindet die Einführung eines strukturierten und umfassenden Managements in Nonprofit Organisationen für lohnend. Als Begründung dieser Einstellung führt er folgende Punkte an:

- Durch die Einführung eines Managements wächst das Vertrauen in die Nonprofit Organisation öffentliche Dienste bereitstellen zu können.
- Ein funktionierendes Management kann besser mit Haushaltskürzungen und Unsicherheiten staatlicher Finanzen umgehen.
- Die wachsende öffentliche Skepsis gegenüber Leistungen und Integrität von Nonprofit Organisationen kann durch eine strukturierte Organisationsführung vermindert werden.
- Dem steigenden Wettbewerb und der Ausgereiftheit im Spendenwesen kann durch ein entsprechendes Management standgehalten werden.
- Die wachsende kommerzielle Orientierung der Nonprofit Organisationen bedingt die Einführung eines Managements.
- Die steigende Interaktion, sowohl im Wettbewerb als auch in der Zusammenarbeit zwischen Nonprofit und wirtschaftlichen Organisationen, kann durch herkömmliche Führungsmethoden nur schwer bewältigt werden.

Während Young (1999) demnach für die Einführung eines Vereinsmanagements ist, sieht Delschen (2006, S. 67-68) eine starke Professionalisierung und Dienstleistungsorientierung als Gefahr für ehrenamtliches Engagement (vgl. Kapitel 2.2.3 *Probleme rund um das Ehrenamt*). Nagel (2006, S. 215) stellt fest, dass der Grad der Verbundenheit indirekt proportional mit der Stärke der Professionalisierung zusammenhängt, wobei dennoch abteilungsbezogene Gemeinschaftsgefühle aufkommen können.

Der vielfach vorgeschlagene Einsatz von Marketingstrategien erweist sich in Zusammenhang mit der Gemeinnützigkeit von Sportvereinen als sehr interessant. Das

Wörterbuch der Marke Langenscheidt definiert Marketing wie folgt: "Gesamtheit aller unternehmerischer Maßnahmen, die der Sicherung und Ausweitung des Absatzes dienen." Da Vereine in der Regel nicht auf Gewinn ausgerichtet sind, ist der Einsatz des Marketings in gemeinnützigen Vereinen wohl eher zu hinterfragen. Neben der Gefährdung der Grundzüge von Nonprofit Organisationen sind nach Nagel et al. (2012) Auswirkungen von strukturverändernden Entscheidungen in Vereinen nur schwer abschätzbar, da eine Fülle an Faktoren zum Erfolg oder Misserfolg beiträgt. Die Umsetzung diverser betriebswirtschaftlicher Strategien wird in einer familiären Organisation, wie beispielsweise der UET, als kritisch betrachtet. Ohne das nötige wirtschaftliche Vorwissen sind gravierende Eingriffe oder Veränderungen notwendig, um die Anwendung der vorgestellten Methoden und Modelle zu ermöglichen.

2.3.3.2 Praxisorientierte Hilfestellung

Im Zuge der praxisbezogenen Hilfestellungen werden Ideen und Lösungsvorschläge von Autoren und Autorinnen vorgestellt, die konkrete Anweisungen für die Umsetzung im Verein geben. Die hier vorgenommene Gliederung richtet sich nach dem jeweiligen Bereich der Entwicklung. Die Bindung der Mitglieder kann als wesentlichste Herausforderung von Vereinen herausgefiltert werden. Um eine dauerhafte Bindung zu erreichen, müssen die Bedürfnisse der Mitglieder und potenziellen Mitglieder erkannt und die Vereinsziele darauf ausgerichtet sein. Zusätzlich bestimmt die Zufriedenheit der Mitglieder den Verlauf der Vereinskarriere. Dabei fließen sowohl "äußere" Faktoren, wie das Angebot und die Betreuung durch die Trainer und Trainerinnen, als auch "innere" Faktoren, wie die Atmosphäre und Kommunikation im Verein, mit ein (Glanzmann et al., 2002; Nagel, 2006, S. 270-271; Nagel et al., 2012, S. 28). Nagel (2006, S. 271) kommt unabhängig von der Zufriedenheit zu dem Schluss, "dass bei sehr hoher solidargemeinschaftlicher Einbindung die Mitglieder fast gar nicht über einen Austritt nachdenken und die dauerhafte Mitgliedschaft selbstverständlich ist."

Mögliche Vorgehensweise

Nachdem eine strukturelle Modernisierung für Sportvereine unumgänglich ist, bieten Nagel et al. (2012, S. 75-158) einen Leitfaden zur Sportvereinsentwicklung. Das Vier-Phasen-Modell beginnt mit einer Orientierungs- und Initiierungsphase. Dabei sollen der Ist-Stand und bestehende Probleme des Vereins differenziert aufgenommen und die Ziele der Veränderung festgehalten werden. Außerdem müssen in dieser Phase die notwendigen Strukturen für die Durchführung des Veränderungsprozesses geschaffen werden. Die zweite Phase steht im Sinne der Analyse und Diagnose. Die Probleme und Ursachen sind systematisch zu analysieren und zu einem Problembericht zusammenzufassen. Abgesehen davon gilt es eine Bewusstseinsschulung unter den

Mitgliedern zu forcieren und erste Handlungsansätze festzuhalten. Die darauffolgende Gestaltungs- und Entscheidungsphase soll potenzielle Entwicklungsfelder herausarbeiten und zur Entstehung eines schriftlich festgehaltenen Sportvereinsentwicklungsplans beitragen. Bevor es zur Umsetzungsphase kommen kann, müssen die entsprechenden Beschlüsse in den Entscheidungsgremien des Vereins getroffen werden. Die letzte Phase ist geprägt von der Einbringung der Entwicklungsfelder in vereinspolitische Gremien, der transparenten Kommunikation des fortlaufenden Prozesses, der Schaffung umsetzungsförderlicher Strukturen und der Bildung umsetzungsbezogener Projektinitiativen. Außerdem sind eine systematische Kontrolle und reflexive Anpassung, die Schaffung einer umsetzungsfreundlichen Kultur sowie der Aufbau veränderungsförderlicher Kooperationen für eine nachhaltige Entwicklung entscheidend.

Die Vereinsführung

Glanzmann et al. (2002, S. 90-94) beschäftigen sich ausschließlich mit der Führung von Sportvereinen. Die Aufgabe der Führungsperson ist es, ein zielgerichtetes Zusammenarbeiten zu bewirken. Um das zu erreichen, muss zielorientiert gehandelt werden. Bezüglich der Wahl eines autoritären oder kooperativen Führungsstils schlagen die Autoren und die Autorin vor, sich an die Art der Aufgabe und die Fähigkeiten von Führer bzw. Führerin sowie der Gruppe anzupassen. Im Zuge der Mitarbeiter- bzw. Mitarbeiterinnenmotivation soll ein Bewusstsein für intrinsische und extrinsische Motivation geschaffen werden. Die zuvor erwähnte Kenntnis über die Bedürfnisse der Mitglieder zeigt auch hier ihre Auswirkung. Je besser die Vereinsziele zu den individuellen Motiven der Mitglieder passen, umso höher ist deren Motivation zur Mitarbeit. In weiterer Folge ist die Führungsfähigkeit des Delegierens gefragt. Es helfen die engagiertesten Hilfskräfte nichts, wenn sie nicht auch Aufgaben übergeben bekommen. Für ein funktionierendes Teamwork sind ein kooperatives Führungsverhalten, klare Ziele sowie eindeutige Aufgaben- und Rollenverteilungen notwendig.

Auch Manseder (2008, S. 42-43) streicht die Bedeutung von klaren Zielen und darauf aufbauender Planung hervor. Dies kann in den Augen der Autorin nur über eine besetzte und verantwortliche Führungsposition gehen, welche den Überblick über die gesamte Organisation hat. Außerdem ist sie für die Entwicklung eines ansprechenden Sportangebots, eine professionelle Verwaltung und den Schutz vor Risiken zuständig. Die Leitung muss die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kennen und, wie auch schon von Glanzmann et al. (2002) erwähnt, Aufgaben entsprechend delegieren. Der Erfolg oder Misserfolg eines Vereins liegt nach Manseder (2008) am Handeln der Vereinsführung.

Ausrichtung der Vereinsarbeit

Für Breuer et al. (2011a) ist klar, dass sich Vereine bewusst von kommerziellen Anbietern bzw. Anbieterinnen abgrenzen und die bestehenden Eigenheiten selbstbewusst darstellen sollten. Gleichzeitig müssen die eigenen Stärken gezielt kommuniziert und verbreitet werden. Zur Verbesserung der ehrenamtlichen Situation könnten Kooperationen mit anderen Institutionen eingegangen werden. Abgesehen davon wäre es sinnvoll die Bedürfnisse unterrepräsentierter Gruppen, wie beispielsweise Migranten bzw. Migrantinnen, Frauen oder ältere Personen, zu eruieren. In einem weiteren Schritt sollten Anpassungen vorgenommen werden, die die Attraktivität des Vereins gerade für diese Gruppen steigert.

Auch Brettschneider (2003, S. 39) spricht von einer selbstbewussten Präsentation des geleisteten Beitrags. In diesem Fall ist die Förderung der Gesamtentwicklung von Jugendlichen gemeint. Die kompetente Vermittlung von Sport und die Entwicklung körperlicher Leistungsfähigkeit dienen dabei als Mittel zum Zweck. Zusätzlich sollen Voraussetzungen geschaffen werden, die auch abseits des sportlichen Engagements zur Persönlichkeitsentwicklung der Jugendlichen beitragen.

Die bisher erwähnte selbstbewusste Kommunikation der eigenen Werte bzw. eigenen Wertigkeit streifen auch Brückner (1996) und Manseder (2008). Letztere Autorin spricht dabei von einer modernen Imagepflege, die zu verstehen gibt, dass auch ein moderner Lebensstil mit einer Vereinszugehörigkeit verträglich ist. Dazu müssen verstärkt umfassende und attraktiv aufbereitete Informationen an die Öffentlichkeit hinaus getragen werden. In Zusammenhang mit ehrenamtlicher Arbeit fördern eindeutig abgesteckte und definierte Aufgaben die Motivation. Einfache und klare Regelungen geben eine zusätzliche Stütze. Die zum Teil auch öffentliche Wertschätzung der freiwilligen Mitarbeit durch Ehrungen, Belohnungselemente oder auch nur kleine Gesten trägt zur Aufwertung des Ehrenamts bei. Der gesellige Rahmen um sportliche Angebote und zusätzliche gemeinschaftsfördernde Veranstaltungen sind ebenso Teil moderner Imagepflege und fördern die emotionale Bindung (Manseder, 2008, S. 40-53).

Nagel et al. (2012, S. 31-38) schließen sich sowohl der von Breuer et al. (2011a) erwähnten Offenheit gegenüber unterrepräsentierten Mitgliedergruppen als auch der von Manseder (2008) angeschnittenen Förderung des Ehrenamts an. Zum Thema der Imagepflege weist das Autorenduo auf die Nutzung moderner sozialer Medien hin. Eine zeitgemäße Aufbereitung und regelmäßige Aktualisierung sind hierbei von großer Bedeutung. Zusätzlich stellen sie Überlegungen zur Sicherung finanzieller und infrastruktureller Ressourcen an. Kooperationen und die Vernetzung mit anderen Organisationen oder Organisationsgruppen könnten dabei hilfreich sein.

Gutzeit (2007, S. 15) diskutiert die "Überlebensfähigkeit traditioneller Organisationsformen sportlicher Tätigkeit" und entwickelt neue Finanzierungsmöglichkeiten, wobei er auch über Gefahren einer Kommerzialisierung spricht. Frei nach dem Motto "Gemeinschaft, die sich lohnt" (Gutzeit, 2007, S. 229) sieht der Autor Chancen für den Verein als organisierten Käufer bzw. Käuferin von Sportartikel. Die dadurch entstehenden Vergünstigungen stellen neben der gebotenen Dienstleistung einen zusätzlichen Nutzen für das Vereinsmitglied dar. In diesem Fall würde Gutzeit (2007, S. 18-33) nicht von einer Kommerzialisierung, sondern lediglich von einem ökonomischen Konzept sprechen.

Die Arbeit von Wehr, Prüller & Delp (1999) streicht die Verantwortung von Vereinen zu umweltbewusstem Handeln heraus. Sowohl in der Errichtung und der Erhaltung von Sportstätten als auch bei der Organisation von Veranstaltungen kann ökologisch gearbeitet werden. Klages (2011) sieht in dieser Ausrichtung eine Chance als positives Aushängeschild für den Verein.

Das Sportangebot

Für Senn et al. (2005, S. 129) ist der Schlüssel zum Erfolg ein innovatives Sportangebot. Auch Nagel et al. (2012, S. 28-31) schreiben über die Weiterentwicklung der Angebotsstruktur, wobei vor allem der Gesundheitsbereich großes Potenzial mit sich bringt. Manseder (2008, S. 48-52) hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass das Angebot zielgruppenorientiert und vielfältig gestaltet werden muss. Stress, Zwang oder Gruppendruck darf keinen Platz im Umgang mit den Mitgliedern finden. Im Gegensatz dazu, sollten Erfolge in der Gewichtsabnahme oder körperlichen Fitness hervorgekehrt werden. Die Entwicklung von "lebensbegleitenden Angeboten" könnte die zum Teil hohe Fluktuationsrate mindern und die Bindung an den Verein stärken. Durch das Aufdecken und Vermindern von potenziellen Barrieren, zum Beispiel durch spezielle Familienangebote, könnten zusätzliche Potenziale ausgeschöpft werden. Drieuer und Neuber (2003, S. 10) heben im Zuge einer spezialisierten Betrachtung auf die Jugendarbeit im Sport die Wichtigkeit von zielgruppenspezifischen Angeboten hervor. Um sowohl die Bedürfnisse von Erwachsenen als auch jene der Jugendlichen abdecken zu können, raten die Autoren gleichzeitig zu gegenwartsbezogenem sowie zukunftsorientiertem Handeln. Die Inszenierung der Vereinsangebote sollte neuen Aufwind bekommen, da die klassischen Mittel nur wenig erfolgreich scheinen. Zu guter Letzt runden kompetente Übungsleiter und Übungsleiterinnen eine zeitgerechte Vereinsarbeit ab.

Die Sportstätten

In Bezug auf die Sportstätten sollte die Qualität und Ausstattung der genutzten Plätze und Hallen sowie deren Erreichbarkeit geprüft werden. Nach Klages (2011) können

zielgemäße Sportstätten die Angebots- und Mitgliederentwicklung wesentlich unterstützen. Die zuvor kurz angeschnittene ökologische Ausrichtung könnte dabei einen zusätzlichen Mehrwert bringen (Heinemann, 1999, S. 38-39; Klages, 2011, S. 54; Manseder, 2008, S. 40-53). Biedermann (2005) spezialisiert sich auf dieses Thema und diskutiert die Rentabilität von Sportstätten aus Vereinssicht. Zusätzlich werden diverse Betreiberkonzepte entwickelt und auf deren Vor- und Nachteile hin untersucht.

Sicherung der Qualität

Im Sinne einer qualitativ hochwertigen Vereinsarbeit setzen Schmidt, Fischer und Süßenbach (2003, S. 110-115) auf die Qualifizierung der Übungsleiter und Übungsleiterinnen vor allem in pädagogisch-psychologischen Bereichen. Um traditionelle Sportarten erhalten zu können und gleichzeitig soziale Integration zu fördern, sehen sie folgenden Handlungsbedarf:

- Neue Qualitätsstufen der Ausbildung
- Pädagogische Orientierung stärken
- Überdenken der Wettkampfbestimmungen und des Wettkampfsystems
- Mitbestimmung fördern
- Elternarbeit stärken
- Kooperation von Schule und Verein

Balster (2003, 58-59) unterstützt die Ansicht der qualitätsverantwortlichen Übungsleiter und Übungsleiterinnen. Gleichzeitig hält er fest, dass Leiter und Leiterinnen lediglich Rahmenbedingungen schaffen können, die von den Jugendlichen im Sinne der Selbsterziehung individuell unterschiedlich angenommen und genutzt werden. Um die Vereinsarbeit kritisch hinterfragen zu können, lassen sich eine Fülle an unterschiedlich dimensionierten Gedankenanstößen finden. Neben Fragen zum Inhalt der Angebote gibt es Anregungen bezüglich des methodisch-didaktischen Handelns oder der Sportvereinsinfrastruktur. Des Weiteren werden die Themen Individualität der Jugendlichen und Dynamik innerhalb jugendlicher Sportgruppen sowie persönlich-pädagogisches Verhältnis zwischen der erwachsenen Betreuungsperson und den Jugendlichen in der Sportgruppe angeschnitten. Die Betrachtung des sozialen Nahraums der Jugendlichen und Fragen zur Qualitätssicherung und -entwicklung runden den kritischen Blick ab.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Forschungsgebiet der Sportvereinsentwicklung noch große Potenziale in sich birgt. Die vorgeschlagenen Entwicklungsrichtungen lassen zwei vordergründige Tendenzen erkennen. Während die einen den Einsatz von Managementmethoden als unerlässlich ansehen, vertreten die

anderen das traditionelle Wertesystem und setzen auf eine intensivere Kommunikation der eigenen Stärken. Nachdem das Abschätzen der Folgen von strukturverändernden Entwicklungsschritten in manchen Bereichen nur schwer möglich ist (Nagel et al., 2012, S. 48), sollte die Entscheidung zur Veränderung nicht leichtfertig getroffen werden.

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der Analyse der Organisation und bindet dabei die Ergebnisse der allgemeinen Recherche, der qualitativen Interviews und der quantitativen Kurzbefragung mit ein.

3 ORGANISATIONSANALYSE

Die Analyse der Strukturen, gelebten Abläufe und Prozesse innerhalb der UET ist einer der wichtigsten Bestandteile dieser Arbeit. Erst durch eine detaillierte Erfassung des Ist-Standes können Veränderungsvorschläge und Verbesserungsansätze entwickelt werden. Um die Analyse dieser Organisation möglichst vollständig zu gestalten wurden, im Sinne der Triangulation unterschiedliche Forschungsmethoden angewendet. Miethling (2008, S. 212) beschreibt diese Vorgehensweise wie folgt: "Unterschiedliche Perspektiven auf einen Gegenstand, verschiedene Methoden und Zugänge sowie verschiedenartige Datensorten sollen so in Beziehung gesetzt werden, dass ein weiterreichender Erkenntnisgewinn erzielt werden kann." In der hier durchgeführten Organisationsanalyse wurden neben hermeneutischen Methoden, qualitative Interviews geführt und ein quantitativer Fragebogen ausgewertet. Durch diese vielseitige Betrachtung soll der Einblick in die UET verschärft und der Weg zu tiefgreifenden Erkenntnissen geebnet werden. Der Fokus des folgenden Kapitels liegt folglich auf der ersten Forschungsfrage.

3.1 Allgemeine und organisationsspezifische Recherche

Die anfängliche Recherche kann man in zwei Hauptbereiche teilen. Einerseits wurden allgemeine Informationen über das Vereinswesen und die derzeitige Situation für Sportvereine in der Literatur erfasst. Dieser Bereich wird in Kapitel 2 bereits ausführlich erläutert. Auf der anderen Seite wurden alle zugänglichen Informationen über die hier behandelte Organisation gesammelt. Auf der Vereinshomepage können unter anderem Informationen über die Geschichte des Vereins, das Kursangebot, die Trainer/innen und Vorturner/innen sowie bevorstehende Events eingeholt werden. Abgesehen davon kann man sich die aktuellen Statuten des Vereins herunterladen (Union Eisenstadt - Turnen, 2012). In den folgenden Unterabschnitten werden die wesentlichen Informationen zusammengefasst dargestellt.

3.1.1 Kurzbeschreibung der UET

Die UET, Zweigverein der Sportunion Eisenstadt, ist seit 1999 als selbstständiger Verein anzusehen. Das angebotene Bewegungsprogramm konzentriert sich auf die Sparten Gerätturnen/Turn 10, Team-Turnen, Mutter-Kind-Turnen, Rhythmische Gymnastik, Jazzdance, Hip Hop und Qi Gong. Das präsentierte Angebot richtet sich an Kinder aller Altersstufen, Jugendliche und Erwachsene. Laut den Informationen der Homepage werden wöchentlich rund 400 Personen durch geprüfte und hoch qualifizierte Trainer und Trainerinnen bewegt. Neben den traditionellen Veranstaltungen "Nacht des Tanzes" und

"Nikoloturnen" werden auch errungene Titel erwähnt. Abgesehen davon ist der Verein seit dem Jahr 2000 stolzer Träger des ÖFT Gütesiegels mit fünf Sternen (Union Eisenstadt - Turnen, 2012).

3.1.2 Vereinsstatuten

Die Statuten des Vereins sind sehr stark an das Muster der Sportunion Österreich (Sportunion Österreich, 2012) angelehnt. In den meisten Paragraphen kommt es zu wortwörtlichen Übereinstimmungen. Durch die unveröffentlichte Seminararbeit von Mühlgassner (2011) und persönliche Erfahrungswerte wurde erkannt, dass nicht alle der angeführten Punkte mit den tatsächlichen Handlungsweisen des Vereins einhergehen. Die Diskrepanzen zwischen den in den Statuten schriftlich festgehaltenen Richtlinien zur Gestaltung der Vereinsarbeit und den tatsächlich gelebten Strukturen und Prozessen innerhalb dieser Organisation werden im Zuge der Auswertung der Interviews behandelt.

Der Zweck der hier analysierten überparteilichen und gemeinnützigen Organisation wird in §2 (Union Eisenstadt - Turnen, 2008) wie folgt beschrieben: "Förderung der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit seiner Mitglieder durch Pflege aller Arten von Bewegung und Sport unter Bedachtnahme auf die ethischen und kulturellen Werte des Christentums." Die Mittel zur Erreichung dieses Zwecks werden in §3 festgehalten. Ideelle Mittel sind unter anderem die "Pflege des Sports auf allen Gebieten und für alle Altersstufen" sowie beispielweise die "Abhaltung von Sportfesten, Wettbewerben und Meisterschaften". Abgesehen davon werden "Organisation und Durchführung von Veranstaltungen, Vorträgen, Kursen und Tagungen", "Herausgabe von Druckschriften und Beschaffung geeigneter Bildungsmittel" und "Erwerb, Errichtung, Ausgestaltung und Betrieb von Sportstätten sowie Vereinslokalitäten" angeführt. Mitgliedsbeiträge, allfällige Einnahmen von sportlichen und anderen Veranstaltungen sowie Subventionen und Förderungszuschüsse sind Beispiele aus den aufgelisteten materiellen Mitteln.

Neben den üblichen ordentlichen, außerordentlichen und Ehrenmitgliedern findet man in §5 der Statuten der UET (Union Eisenstadt - Turnen, 2008) auch Saisonmitglieder als eine Art der Mitgliedschaft. "Saisonmitglieder scheiden nach Ablauf der für ihre Mitgliedschaft vereinbarten Zeit automatisch aus dem Verein wieder aus." Über Vergabe und Streichung oder Beendigung von Mitgliedschaften entscheidet der Vorstand, bzw. in letzterem Fall auch das Mitglied selbst.

Die Generalversammlung, der Vorstand, die Rechnungsprüfer bzw. -prüferinnen und das Schiedsgericht zählen zu den Organen des Vereins. Als Kontrollorgan findet die Generalversammlung alle drei Jahre statt und beinhaltet neben der Wahl oder Enthebung der Mitglieder des Vorstands bzw. der Rechnungsprüfer und -prüferinnen auch die

Beschlussfassung und Änderung der Vereinsstatuten. Die Mindestbesetzung des Vorstands sieht einen Obmann bzw. eine Obfrau, einen Schriftführer bzw. eine Schriftführerin und einen Finanzreferenten bzw. eine Finanzreferentin sowie deren jeweilige Stellvertretung vor. Zusätzlich können diverse Referenten bzw. Referentinnen und Beiräte bzw. Beirätinnen gewählt werden. Der Vorstand trifft anfällige Alltagsentscheidungen und vertritt den Verein nach innen und außen. Sein Handeln muss stets der Erreichung des Vereinszwecks dienen (Union Eisenstadt - Turnen, 2008).

Kommt es zu einer freiwilligen Auflösung des Vereins so übernimmt die Sportunion Eisenstadt das verbleibende Vereinsvermögen. Es soll weiterhin "zur Erfüllung gemeinnütziger und sportfördernder Aufgaben" verwendet werden (Union Eisenstadt - Turnen, 2008, § 18).

Abseits der Statuten lassen sich keine niedergeschriebenen Zielformulierungen, konkretisierten Strategien oder ein ausformuliertes Leitbild finden.

3.1.3 Entwicklung des Vereins

Der Verein Union Eisenstadt weist eine lange Tradition auf, welche bis ins Jahr 1945 zurück reicht. Zu der Zeit bestand der Sportbetrieb noch aus vielen verschiedenen Sparten, welche sowohl den Leistungs- als auch den Breitensport förderten. In den 70er Jahren kam es, mit Ausnahme von einer beständigen Damenturngruppe, zu einer stark verminderten Vereinsaktivität, welche erst mit dem Jahr 1995 wiederbelebt werden sollte. Ein neuer Trainer engagierte sich damals für die Gründung einer Kinderturngruppe, die 1997 die ersten Wettkampferfolge feiern konnte. Um die entstandene Leistungsriege finanziell erhalten zu können, forcierten die damaligen Funktionsträger und Funktionsträgerinnen den Breitensportbereich. 1999 spaltete sich der Hauptverein und der Zweigverein Union Eisenstadt - Turnen als selbstständige Rechtsperson war geboren. Die Konzentration lag fortan ausschließlich auf den Sportarten Turnen und Rhythmische Gymnastik. Den Vorstand bildeten in erster Linie Eltern, die ihren Kindern das Ausüben der Lieblingssportart ermöglichen wollten. Die Sparte Show Dance findet ihren Ursprung im Jahr 2000 und wuchs innerhalb der folgenden zehn Jahre auf eine Größe von 160 aktiven Tänzerinnen heran. Im Jahr 2001 entwickelte sich in Österreich eine neue boomende Turnrichtung namens Team Turnen. An dessen Geschehen beteiligte sich, mitunter sehr erfolgreich, auch die UET. 2008 wechselte die damalige Obfrau zur Sportunion Burgenland und eine neue Obfrau trat an ihre Stelle. Die nun aktuelle Amtsinhaberin war bereits vor der Amtsübernahme ein Mitglied des Vorstands und Elternteil einer aktiven Sportlerin. Mit der Führungsabläse kam es in Absprach mit der neuen Vorstandsrunde nur zu geringen Veränderungen, aber dennoch zu einem

finanziellen Aufschwung. Im selben Jahr wurde Qi Gong als zusätzliches Angebot für Erwachsene Teil des Vereins. Zweieinhalb Jahre später startete das Mutter-Kind Turnen erstmals als Pilotprojekt und integrierte sich in weiterer Folge als fixer Bestandteil des Vereinsprogramms. Hierbei muss gesagt werden, dass die Entwicklung von neuen Angeboten im Allgemeinen weder forciert noch blockiert wird. Das intuitive Nutzen von Gelegenheiten oder der individuelle Einsatz von Einzelpersonen sind in den meisten Fällen Anlass für zusätzliche Kurse. Das derzeitige Programm bewegt nach Angaben der Homepage ca. 400 Personen, beinhaltet mehr als 25 Kurse und wird von über 20 Trainern und Trainerinnen bzw. Übungsleitern und Übungsleiterinnen geführt (Mühlgassner, 2011, S. 10; Union Eisenstadt - Turnen, 2011).

Um die Vereinsentwicklung in Zahlen festhalten zu können, wurden die Mitgliederzahlen der letzten fünf Jahre erhoben. Da es keine konkreten und einfach abrufbaren Aufzeichnungen im Bezug auf die Mitgliederentwicklung gibt, mussten die Daten mit Hilfe einer der angestellten Hilfskräfte für jeden Kurs und jedes Jahr einzeln aus dem Erfassungssystem herausgelesen werden. Abbildung 4 präsentiert die Ergebnisse und damit die Entwicklung der Vereinsgröße in den vergangenen fünf Jahren.

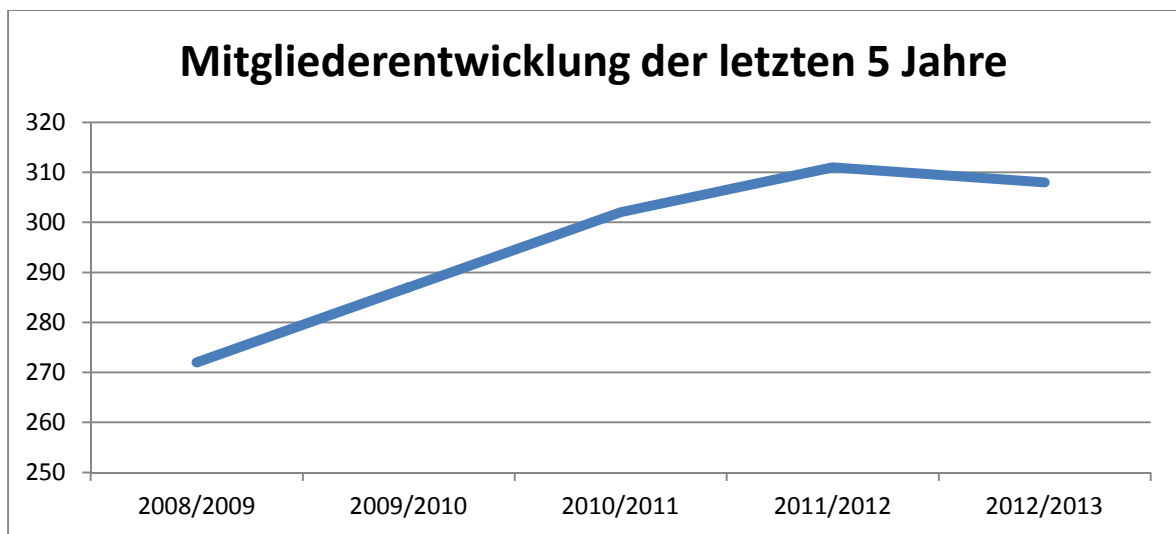


Abb. 4: Mitgliederentwicklung der letzten 5 Jahre

Wie man hier eindeutig erkennen kann, ist die Behauptung der ca. 400 Teilnehmer und Teilnehmerinnen übertrieben und nicht korrekt. Es wird angenommen, dass sich die Verantwortlichen aufgrund der fehlenden Datenbasis zu subjektiven und gefühlsbasierten Vermutungen hinreißen haben lassen. Mit dieser Erkenntnis müssen die Angaben zur Anzahl der Kurse bzw. dem leitenden Personal ebenso kritisch hinterfragt werden. Abgesehen davon ist mit dem angegebenen Revisionsdatum (27.12.2011) bei einem aktuellen Zugriff (28.09.2013) die Aktualität der genannten Zahlen ohnehin anzuzweifeln.

Zur differenzierten Betrachtung der Vereinsentwicklung wurden die Mitgliederzahlen in Abbildung 5 spartengetrennt dargestellt. Es ist mit einem Blick erkennbar, dass Show Dance über die letzten fünf Jahre den größten Bereich der UET bildet. Das Damenturnen und die Gerätturnangebote für Kinder und Jugendliche folgen in ähnlichem Ausmaß. Während die Rhythmische Gymnastik seit drei Jahren steigendes Interesse genießt, kann Show Dance die Spitze aus dem Vereinsjahr 2010/2011 nicht halten und muss einen Rückgang verzeichnen. Die erhobenen Daten wurden im Zuge der qualitativen Interviews verwendet und von den interviewten Personen auf deren Zufriedenheit hin bewertet.

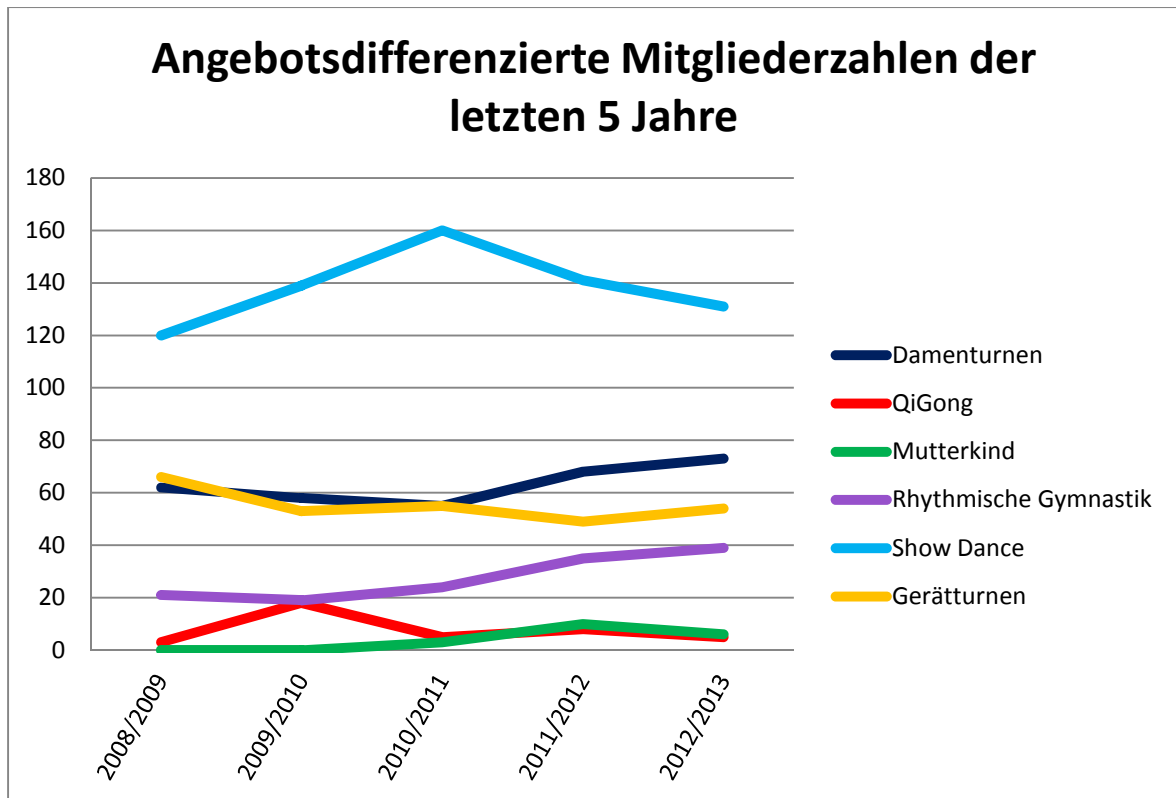


Abb. 5: Angebotsdifferenzierte Mitgliederentwicklung der letzten 5 Jahre

3.1.4 Erbrachte Leistungen

Unter die erbrachten Leistungen fallen neben den errungenen Wettkampfleistungen auch die Organisation von Veranstaltungen, der Aufbau von Traditionen oder die allgemeine Vereinsentwicklung. Letzteres zeigt sich in dem stetigen Wachstum des Vereins, der von einer einzelnen Turngruppe im Jahr 1995 auf über 300 Aktive in drei unterschiedlichen Sparten herangewachsen ist. Dabei konnte die finanzielle Lage des Vereins nach anfänglichen Schwierigkeiten gesichert und ein Sicherheitspuffer aufgebaut werden. In Bezug auf das Organisieren von Veranstaltungen hat sich, abgesehen von dem traditionellen "Nikoloturnen", mittlerweile auch die Abendveranstaltung "Nacht des Tanzes" in Eisenstadt etabliert. Die 2011 übernommene Organisation des Union

Kindermaskenballs in Eisenstadt genießt ebenso regen Zulauf und sorgt für zusätzliche finanzielle Mittel.

Die sportlichen Leistungen der UET sind mit Schwankungen behaftet. Während die Kunstturnzeit mit wenig erfolgreich war, genossen die Sportlerinnen im Team Turnen mehrfach Erstplatzierungen. Die in Eisenstadt ausgetragene Team Turn Staatsmeisterschaft 2006 bildet dabei den Höhepunkt. Die damalige Damenmannschaft holte nicht nur den Staatsmeistertitel der höchsten Klasse, sondern erturnte sich auch die höchsten Punkte der einzelnen Gerätewertungen. Die nachfolgende Juniorenmannschaft schaffte es nicht an die Erfolge ihrer Vorgängerinnen anzuknüpfen. Dennoch erreichten sie 2010 österreichweit den dritten Platz in der erleichterten allgemeinen Juniorenklasse. Im Gegensatz zu den nicht wieder erreichten turnerischen Leistungen, steigern sich die Wettkampfergebnisse der Tänzerinnen und mittlerweile auch Tänzer jedes Jahr. Neben zahlreichen österreichischen Titeln konnten auch europaweite Preise geholt werden. Die Teilnahme zweier Wettkampfformationen am Dance World Cup 2013 in Brighton ist für den Verein ein großer Erfolg. Wie man bereits an den Zahlen der Aktiven erkennen kann, ist die Rhythmische Gymnastik erst im Aufbau. Dennoch kann sie bisweilen beispielsweise einen burgenländischen Titel im Einzelbewerb vorweisen (Mühlgassner, 2011, S. 22-23; Union Eisenstadt - Turnen, 2011).

3.1.5 Strukturen

Für die Darstellung der vereinsinternen Strukturen sowie der jeweiligen offiziellen Verantwortlichkeiten wird das eigens erstellte Organigramm (Abb. 6) aus der unveröffentlichten Seminararbeit von Mühlgassner (2011, S. 14) hergenommen. Die Neuwahlen im Zuge der Generalversammlung am 26.03.2013 haben nur wenige strukturelle Veränderungen mit sich gebracht. Bereits im Vorfeld sind der Beirat für Turnen und die Schriftführerin von ihrem Amt, aufgrund der Vernachlässigung ihrer Amtstätigkeit bzw. auf persönlichen Wunsch hinweg, ausgeschieden. Die konkreten Änderungen durch die Neuwahl können an diesem Punkt nicht näher erläutert werden, da die Informationen auf der Vereinshomepage bis zum Zugriff am 28.09.2013 nicht aktualisiert wurden (Union Eisenstadt - Turnen, 2013).

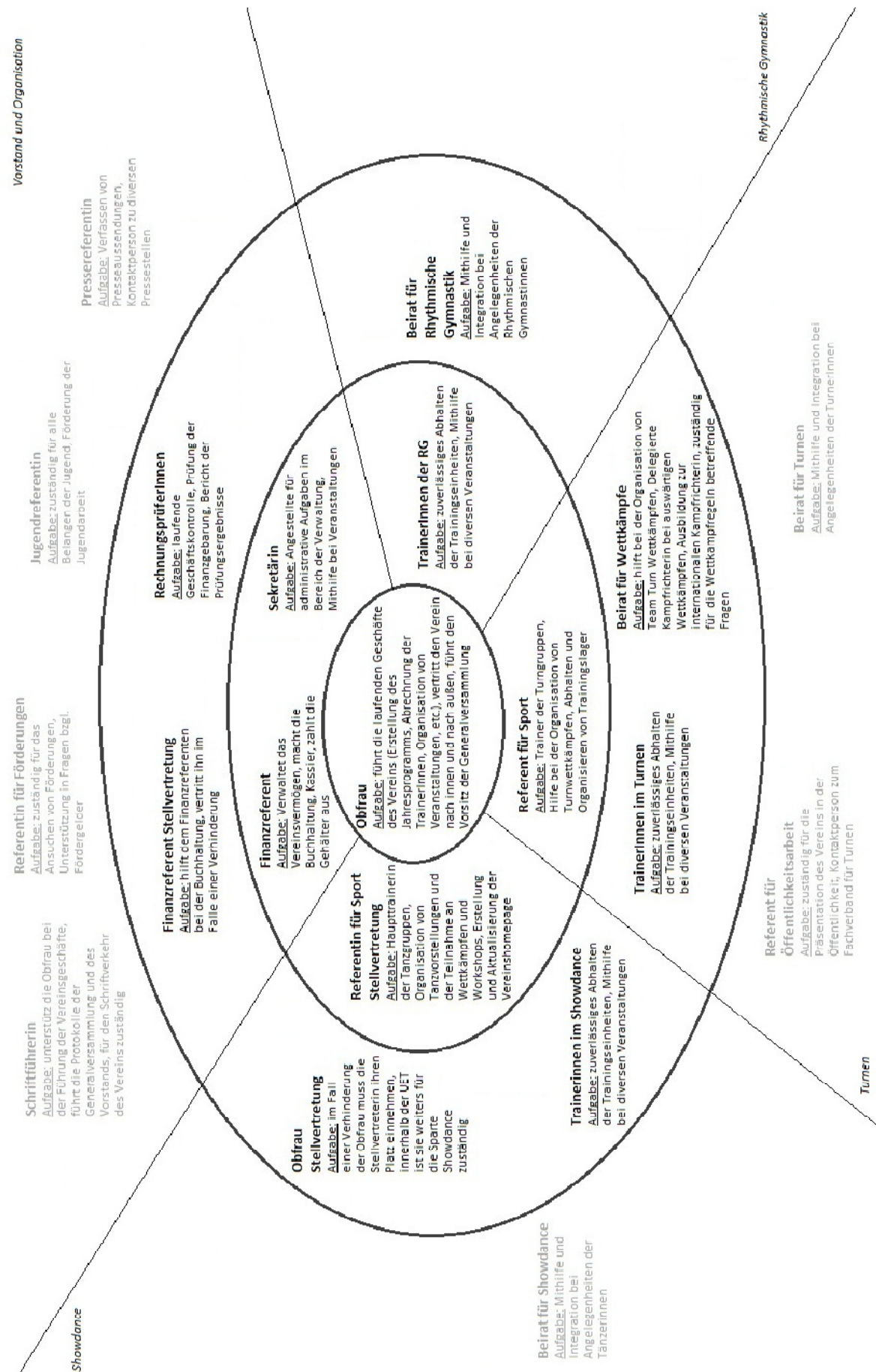


Abb. 6: Organigramm der UET (Mühlgassner, 2011, S. 14)

Die Obfrau als Verbindungsglied zwischen den einzelnen Sparten bildet den Mittelpunkt der elliptischen Darstellung. Nichterledigte Aufgaben und unverlässliche Handlungsweisen fallen häufig auf sie zurück. Außerdem müssen die umliegenden Parteien bei größeren Entscheidungen mit ihr Rücksprache halten. Dennoch kann die generelle Arbeitshaltung als gemeinschaftlich und gleichwertig angesehen werden. Aufgrund einer womöglich fälschlichen Vermittlung der Machtstrukturen wurde daher von einer Darstellung in Baumstruktur abgesehen. Die offiziellen Aufgabenbereiche finden sich direkt unter der Amtstitulierung. Mit welcher Intensität die einzelnen Ämter an organisatorischen Arbeiten beteiligt sind, erkennt man an der räumlichen Nähe zum Mittelpunkt. Grau dargestellte Funktionsträger oder Funktionsträgerinnen tragen kaum etwas zur organisatorischen Vereinsarbeit bei. In näherer Betrachtung des äußersten Kreises lässt sich bald erkennen, dass nicht alle dort angeführten Funktionen auch wirklich für diese Schicht gedacht wären (Mühlgassner, 2011).

In Bezug auf das bestehende Entlohnungssystem gibt es verschiedene Varianten. Wie auch schon in Thiel et al. (2006, S. 101-106) und Nagel et al. (2012, S. 34) erwähnt, wurden mit der Zeit angestellte Beschäftigungen hinzugezogen, um die ehrenamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor Überlastung zu schützen. Diese Situation trifft vor allem auf die im zweitengsten Kreis positionierte Sekretärin zu. Die stellvertretende Referentin für Sport, welche sowohl für bürokratische Arbeiten als auch als Trainerin eingesetzt wird, und einer der Trainer aus dem Turnbereich sind ebenso geringfügig angestellt. In diesen beiden Fällen stellt sich die Sachlage jedoch etwas anders dar. Einerseits wurde eine Anstellung aufgrund der begrenzten Möglichkeiten von Reiseaufwandsentschädigungen aus rechtlicher Sicht notwendig. Andererseits schätzt die Vereinsführung die zeitintensive Unterstützung sehr und sorgt sich um deren Versicherungslage. Die restliche Trainerschaft bekommt für ihre Dienste monetäre Aufwandsentschädigungen, welche nach Braun et al. (2011) oder Delschen (2006) noch als ehrenamtlich zu werten sind. Alle anderen Amtsinhaber und Amtsinhaberinnen, wie beispielsweise die Obfrau, der Finanzreferent und dessen Stellvertretung, der Referent für Sport und diverse Beiräte und Beirätinnen, stellen ihre Arbeitszeit ehrenamtlich und ohne jegliche Art der Entschädigung zur Verfügung.

Wenn Braun (2011) und Braun et al. (2011) von gleichbleibenden Zahlen an ehrenamtlich tätigen Personen reden, schließt diese Erhebung die tatsächlich verrichtete Mitarbeit bzw. das tatsächliche Engagement nicht ein. Offiziell hat die UET über 15 Funktionäre und Funktionärinnen, doch wirklich engagiert sind höchstens fünf. Diese Tatsache könnte als Erklärung für die Unterschiede zwischen empirischer Datenlage und subjektiver Empfindung der Betroffenen dienen.

Durch die hier dargestellte strukturelle Lage des Vereins ist erkennbar, dass die derzeitige Funktionsweise großes Risiko in sich birgt. Bis jetzt konnte die intensive Arbeit von vier bis fünf Personen das Vereinsgeschehen gut managen. "Es passt ja eigentlich alles" ist die generelle Botschaft (A; Z.nr.: 228). Für den möglichen Fall, dass eine oder einer der stark involvierten Engagierten, aus welchen Gründen auch immer ausfällt, gibt es jedoch keinen Plan. Zusätzlich ist die geringe Anzahl an zum Teil am Limit arbeitender Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen keine gute Voraussetzung für die Bewältigung von aufkommenden Herausforderungen.

3.1.6 Kultur

Durch die Kombination aus geschichtlicher Entwicklung und aktuellen Strukturmerkmalen ergibt sich eine ganz spezielle Vereinskultur. Mit den Jahren beendeten immer mehr sportlich aktive Vorstandskinder ihre Sportkarriere, wodurch die ursprüngliche Motivation zur Vereinsarbeit unter den gebliebenen Funktionären und Funktionärinnen wegfiel. Pflichtbewusstsein und Respekt vor dem Entstandenen zählen zu den aktuellen Motiven. Die Integration von zusätzlichen ehrenamtlichen Hilfskräften im organisatorischen Bereich wurde über die Jahre nicht ausreichend forciert und ist somit fehlgeschlagen. Anders stellt sich die Lage bei den wenigen hinzugekommenen jungen Trainerinnen dar. Mit neuen Ideen und Einsatz auch abseits der Durchführung von Trainingseinheiten, wurden Innovationen und Anpassungen des Sportangebots ins Leben gerufen und umgesetzt. Das große Interesse an der eigenen Sparte und die zur Verfügung stehenden Freiheiten von Seiten der Obfrau zeigten sich in diesem Zusammenhang als nützliche Synergie. Dennoch führte die zum Teil wechselhafte und vor allem unstrukturierte Unterstützung der Vereinsführung in manchen Fällen zur Überforderung (Mühlgassner, 2011, S. 20-21).

Auch die Obfrau war bis zur Einführung angestellter Bürokräfte durch die Dreifachbelastung von Hauptberuf, Ehrenamt und Haushalt überlastet. Daraus resultierte, dass Zusammentreffen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nur sehr selten und unregelmäßig stattfanden und sich, auch heute noch, auf die Organisation von Veranstaltungen und statutenmäßig vorgeschriebene Sitzungen begrenzen (Mühlgassner, 2011, S. 20-21). Geselliges Beisammensein ohne die Notwendigkeit zur Pflichterfüllung gibt es nicht. In Bezug auf die Mitgliederbeteiligung am Vereinsgeschehen zeigen sich große Defizite. Bei der letzten Generalversammlung am 26.03.2013 waren neben dem Vorstand, der Rechnungsprüferin und drei Trainerinnen lediglich zwei Frauen der Damenturngruppe und eine Mutter aus dem Tanzbereich anwesend. Ruft man sich die Größe von über 300 Mitgliedern in Erinnerung, kommt man auf eine Beteiligung von ca. 5%. Ob diese geringe Anteilnahme auf das Verhalten der Obfrau zurückzuführen ist oder

nicht, kann nicht genau bestimmt werden. Sicher ist, dass das außersportliche Angebot in den letzten Jahren nur wenig Beachtung fand und viele Vorschläge aus dem Kapitel 2.3.3 *Ansatzpunkte der Sportvereinsentwicklung* innerhalb der UET noch zu wenig berücksichtigt werden.

3.1.7 Vereinsumfeld

In Eisenstadt gibt es neben der UET 60 weitere Sportvereine, die in 27 unterschiedlichen Sportarten Kurse anbieten. Von den bestehenden Vereinen liegen sieben Tanzanbieter bzw. -anbieterinnen und 3 Turnvereine in direkter Konkurrenz zum Sportangebot der UET. Unter den kommerziellen Angeboten lassen sich fünf Fitness Studios finden. Für das Betreiben von selbstorganisiertem Sport bietet die Stadt unter anderem sieben Lauf- und Walkingstrecken, ein 60 Kilometer langes Mountainbikenetz und diverse Radtouren ins Umland. Abgesehen davon wurde mit dem 7. September 2013 das neue Jugendzentrum eröffnet, welches einen Funcourt für Fußball und Basketball und einen Skaterplatz zur Verfügung stellt (Magistrat Eisenstadt, 2013a; Magistrat Eisenstadt, 2013b).

Zu den mit der UET in Beziehung stehenden Organisationen gehören die Gemeinde Eisenstadt sowie die entsprechenden Dach- und Fachverbände. In welchem Verhältnis die UET zu den jeweiligen Partnern steht, wurde bereits in der unveröffentlichten Seminararbeit von Mühlgassner (2011, S. 11-12) ausführlich diskutiert. Vor allem die Gemeinde Eisenstadt ist mit der geförderten Nutzung der schulischen Turnhallen eine wichtige Unterstützung des Vereins. Zusätzlich stützen Fördergelder der Sportunion Burgenland sowie beispielsweise des Landesjugendreferats die finanzielle Situation. Verbände wie der Fachverband für Turnen, die Austrian Show Dance Union (ASDU) oder der Dance World Cup (DWC) geben Richtlinien für das wettkampforientierte Programm. Zum adäquaten Umgang mit den wichtigsten Partnern gibt es innerhalb der UET keine verankerten Verhaltensweisen (Mühlgassner, 2011, S. 9).

3.2 Qualitative Erhebung organisationsrelevanter Meinungen zur UET

Für eine umfassende Ist-Stand Analyse schien die Erfassung der Meinungen unterschiedlicher Vorstandsmitglieder unerlässlich. Aus außenstehender Sicht können die gewachsenen Strukturen der Organisation, eingefahrene Abläufe und Prozesse sowie Probleme und Defizite nur unvollständig aufgenommen werden. Durch die Gespräche mit den Verantwortungsträgern und Verantwortungsträgerinnen des Vereins und eine unvoreingenommene Analyse der erhobenen Daten, soll Hintergrundwissen aufgebaut und ein besseres Verständnis entwickelt werden.

3.2.1 Erhebungsmethode

Aufgrund des Vorwissens aus der unveröffentlichten Seminararbeit (Mühlgassner, 2011) wurde das problemzentrierte Interview als Erhebungsmethode gewählt. Die Eigenschaften Problemzentrierung, Gegenstandsorientierung und Prozessorientierung bilden dabei die Grundpfeiler dieser Methode. Der erste Punkt, die Problemzentrierung, beschreibt die Initiierung wissenschaftlicher Arbeit durch eine vom Forscher bzw. von der Forscherin wahrgenommene Problemstellung. Mit Gegenstandsorientierung ist die Entwicklung angewandter Forschungsmethoden am Gegenstand gemeint. Eine flexible Analyse, schrittweises Vorgehen und regelmäßige reflexive Anpassungen sichern die Vorgabe zur Prozessorientierung (Mayring, 2002, S. 67-68; Witzel, 1982, 66-72).

Die für diese Methode notwendige Voranalyse der Problematik kann durch die genannte Seminararbeit (Mühlgassner, 2011) abgedeckt werden. Dabei wurde erkannt, dass bei den Verantwortlichen der UET keine strukturierte Auseinandersetzung mit dem Thema Zukunft oder Weiterentwicklung stattfindet. Abgesehen davon gab es Verbesserungswünsche in der organisatorischen Zusammenarbeit und grobe Defizite der ehrenamtlichen Ressourcen. Während der Interviewdurchführung dürfen sich die Befragten sehr frei zu der bestimmten Problemstellung äußern (Mayring, 2002, S. 67). Witzel (1982, S. 71) weist darauf hin, "dass bereits im Erhebungskontext ein Prozess des Verstehens durch den Interviewer stattfindet." Dieses Ziel soll vor allem durch explizites Nachfragen an verständniskritischen Stellen passieren.

3.2.2 Stichprobenwahl

Für die Interviews werden in erster Linie vereinsinterne Personen zur Erfassung der Organisationsstrukturen und -abläufe herangezogen. Zusätzlich gilt es auch eine vereinsexterne Person mit Bezug zur Eisenstädter Sportszene zu befragen, um dadurch eine Einschätzung der gewachsenen Konkurrenz erfassen und eine spezifische Zukunftsperspektive des Vereins im Raum Eisenstadt entwickeln zu können. In Frage kommen aus diesen Gründen Vorstandsmitglieder der UET, die am stärksten involvierten Trainer und Trainerinnen, die Obfrau der Sportunion Burgenland und gleichzeitig ehemalige Obfrau der UET sowie der Generalsekretär der Freistadt Eisenstadt, welcher mitunter für Sportangelegenheiten zuständig ist. Mit dem Ausschlusskriterium der Verfügbarkeit und dem größtmöglichen Einfluss bei organisatorischen Abläufen wurden als vereinsinterne Personen die Obfrau, der Kassier und die stellvertretende Referentin für Sport und gleichzeitig Bürohilfe gewählt. Als vereinsexterne Person mit Einblick in das Vereinswesen kam es zur Befragung der Obfrau der Sportunion Burgenland.

3.2.3 Erstellung des Erhebungsinstrumentariums

Bei der Erarbeitung des Interviewleitfadens wurden die in Kapitel 3.1 beschriebenen Informationen, die Ergebnisse der unveröffentlichten Seminararbeit zu diesem Themenbereich (Mühlgassner, 2011), sowie die eigens gesammelten Erfahrungen innerhalb der UET mit einbezogen. Abgesehen davon wurden die Ansätze zur Sportvereinsentwicklung des Praxisleitfadens von Nagel et al. (2012) verarbeitet, sodass die von den Autoren gestellten Fragen zur Vereinsentwicklung zum Teil beantwortet werden können. Die vereinsinterne und vereinsexterne Befragung basierte auf unterschiedlichen Leitfäden. Während das vereinsinterne Interview alltäglich ablaufende Prozesse und eingefahrene Handlungsmuster aufdecken soll, liegt der Schwerpunkt beim vereinsexternen Interview auf der Sicht einer Außenstehenden und der Einschätzung des Vereinsumfelds.

Beide Interviews sind in die Bereiche "Allgemeine Vereinsanalyse" und "Zu vertiefende Themenbereiche" eingeteilt. Einerseits soll ein allgemein gehaltener Beginn das langsame Antasten an heikle Themen ermöglichen. Andererseits bleibt durch die themenspezifische Einteilung die Möglichkeit, während des Interviews flexibel auf aufgeworfene Themengebiete zu reagieren. Das bedeutet beispielsweise, dass der Abschnitt der Vertiefung nicht notgedrungener Weise chronologisch abgefragt werden muss. Zu jedem Fokus gibt es offen gehaltene Hauptfragen und vertiefende bzw. zur Erläuterung beitragende Unterfragen. Letztere werden vor allem im Falle einer spärlichen Antwort oder auftretenden Unverständlichkeit verwendet. Da eine gewisse Bekanntschaft zu allen befragten Personen besteht, erscheint eine informelle Fragenformulierung passend. Gleichzeitig soll sie zu einer guten Kommunikationsbasis beitragen.

Sowohl der vereinsinterne als auch der vereinsexterne Leitfaden beginnen mit einer einleitenden Frage zur bestehenden Meinung über die derzeitige Situation der UET. Danach folgen Fragen zu den Stärken und Schwächen sowie der Einstellung zu Veränderungsprozessen und dem Zukunftsbild des Vereins. Im vereinsinternen Interview werden unter den vertiefenden Themen die Bereiche Ressourcen, Vereinsziele, Vereinskultur, Strukturen und Prozesse, Umfeld und Konkurrenz angeschnitten. Die vereinsexterne Befragung vertieft sich auf den Gebieten Ressourcen, Strukturen und Prozesse, Umfeld und Konkurrenz. Unter die Rubrik Ressourcen fallen bei dem internen Interview die Kursteilnehmer und Kursteilnehmerinnen, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Finanzen und die Situation der Sportstätten. Hingegen dazu behandelt die externe Erhebung in derselben Rubrik nur die ersten beiden Bereiche. Den Abschluss macht in beiden Fällen die Aufforderung zu einer zusammenfassenden Darstellung der vereinspezifischen Zukunftsperspektiven.

3.2.4 Darstellung der Rohdaten

In der Darstellung der Rohdaten mussten im Forschungsverlauf kleine Änderungen vorgenommen werden. In der ersten Transkription, dem externen Interview, wurden zur Sicherung absoluter Offenheit umgangssprachliche Ausdrücke eins zu eins festgehalten. Es folgte die Erkenntnis, dass es zu keinem Wechsel zwischen förmlicher und individuell gewohnter Sprache kommt und somit allein die inhaltlich-thematische Ebene relevante Informationen liefert. In den darauffolgenden Transkriptionen der vereinsinternen Interviews kam es zum Vorteil der Lesbarkeit zur Übertragung in normales Schriftdeutsch. Das Dokumentieren von prosodischen und parasprachlichen Merkmalen wurde in allen Transkriptionen beibehalten und lässt dadurch vertiefende Interpretation zu (Mayring, 2002, S.91-94). Zur einheitlichen Darstellung wurden die Transkriptionsregeln in Anlehnung an Legewie und Paetzold-Teske (1996) verwendet. Die folgende Tabelle (Tab. 6) gibt eine Zusammenfassung davon wieder. Die Anonymisierung erwähnter Namen erfolgte durch den jeweiligen Bezug zum Verein. Obwohl durch eine entsprechende Recherche der Anspruch zur Anonymität gebrochen werden könnte, wurde zu Gunsten des Verstehens von Zusammenhängen dennoch so agiert.

Tab. 6: Transkriptionsregeln

Thema	Darstellung im Transkript
Absatz	Leerzeile bei Themaende und Sprecher/innen – Wechsel
ausgelassene Buchstaben	Muss i dazu sag'n
Betonung	UNerlässlich, unerlässlich
größere Lautstärke	wahnsinnig
Dehnung	gaaaaanz, jaaa
Groß und Kleinschreibung	konventionelle Benutzung
Interpunktion	konventionelle Benutzung
Kommentare	(SEUFZT), (TRINKT), (RAUCHT), (RÄUSPERT SICH)
Pausen	* oder (kurze Pause) ** oder (lange Pause) *3* oder (3 Sek.Pause)
Simultansprechen	#weil's die wenigen sind?# #Ja weil#
Unverständliche Textpassagen	(10 SEK. UNV) (oder Zeitstelle im Interview, zb 01:05)
Wortabbruch	War// Warum
Lachend gesprochene Worte	@Das wäre ja blöd.@
Zitat	...wenn ein Kind sagt: "Ich will aber Fußball spielen"

Quelle: mod. n. Legewie und Paetzold-Teske (1996)

3.2.5 Kontaktaufnahme und Interviewdurchführung

Aufgrund des regelmäßigen Kontakts zu den vereinsinternen Personen fand die Anfrage zum Interview bei zwei von drei Fällen auf persönlichem Wege statt. Die Vereinsobfrau wurde im Vorfeld über das Verfassen dieser Arbeit informiert und gleichzeitig die bevorstehende Befragung angekündigt. Eine Zeit lang schien sie telefonisch schwer erreichbar zu sein und daher erfolgte die direkte Anfrage via Email. Die Obfrau der Sportunion Burgenland wurde telefonisch um ein Interview gebeten. Alle vier Befragten erklärten sich nach erfolgreicher Kontaktaufnahme sofort bereit die hier vorliegende Arbeit zu unterstützen. Der Ort und Zeitpunkt der tatsächlichen Durchführung wurde wahlweise via Telefonat oder Emailkontakt vereinbart. Teilweise kam es noch an dem ausgemachten Tag zu Termin- und Ortsverschiebungen. Diese kurzfristigen Änderungen hatten in Bezug auf die Vereinsobfrau keine negativen Auswirkungen auf das Gespräch und sorgten im Gegenteil für eine entspannte Atmosphäre. Die Obfrau des Landesverbandes bat um eine Verlegung von ihrem privaten Haus in das Büro der Union. Hierbei kam es, zum Nachteil der Gesprächsdynamik, zu mehreren Unterbrechungen, die unter Umständen anders nicht passiert wären. Dennoch wurde großer Wert darauf gelegt die Wünsche der Befragten zu respektieren und so gut als möglich umzusetzen. Alle Interviewpartner wurden im Voraus auf die nur bedingte Anonymisierbarkeit der Daten angesprochen und stimmten dennoch der Befragung zu. Abgesehen davon wurde um absolute Offenheit in der Beantwortung der Fragen gebeten. Es wurde zusätzlich klar gemacht, dass alle individuellen Assoziationen und Eindrücke erlaubt und gewünscht sind.

Das Interview mit der Vereinsobfrau fand in ihrem Wohnzimmer statt. Vor der Aufzeichnung wurde nur kurz über das Wetter, die anstehenden Weihnachtsvorbereitungen und das Thema der Arbeit geredet. Während dem Gespräch kam es zu kurzen Unterbrechungen durch die Familie. Nach circa einer Stunde begann die Befragte immer wieder auf die Uhr zu blicken und war in ihren Antworten nur mehr kurz angebunden. Durch diesen Eindruck und der Tatsache, dass die wesentlichen Problemfelder ohnehin schon behandelt wurden, kam es zu einer verkürzten Anwendung des Leitfadens. Nach Beendigung der Aufnahme vertieften sich die Bereiche Intention der Arbeit, die begrenzten Zeitressourcen der Obfrau durch Hauptberuf, Haushalt und Familie sowie die Fortschritte im Tanzbereich. Sie gibt zu, dass es ihr heute, im Gegensatz zu früher, weniger wichtig ist, welche Leistungen der Turnbereich erbringt. Wenn sich die Eltern der aktiven Turner und Turnerinnen nicht darum kümmern, wieso sollte sie? Mehr als das, was sie zu diesem Zeitpunkt leistet, kann sie nicht mehr tun. Gleichzeitig vergleicht sie ihre Rahmenbedingungen mit jenen der ehemaligen Obfrau. Abgesehen davon kommt noch einmal die Sprache auf die Notwendigkeit von mehr Hilfskräften und

die Verantwortungsabgabe der Förderungsanträge. Sie gibt zu verstehen, dass es ihr zu schade wäre den Verein im Stich zu lassen, da sie dafür bereits zu viel in dessen Aufbau investiert hätte und ihr diese Organisation am Herzen läge. Zu guter Letzt spricht sie sich gegen eine Aufspaltung der einzelnen Sparten aus. Abgesehen davon, dass die neuen Vereine je einen eigenen Vorstand stellen müssten, nimmt sie einen Untergang der Turnsparte an. Diese Entwicklung würde ihr keineswegs zusagen.

Das zweite Interview wurde mit der Hauptverantwortlichen der Sparte Show Dance und gleichzeitiger Bürohilfe abgehalten. Auch dieses Gespräch fand im Wohnzimmer der befragten Person statt. Vor der Aufzeichnung wurde das Ziel der Arbeit noch einmal erklärt. Außerdem kam es zu einer kurzen Konversation über die geplante Wohnzimmereinrichtung und das neue Show Dance Logo. Der Ablauf des Interviews konnte ohne Unterbrechungen durchgeführt werden. Nach der Befragung wurde abermals über das geplante Logo und die nächsten Schritte dieser Arbeit gesprochen.

Das dritte Gespräch fand in einem Bürozimmer im Heim der Union statt. Nach einer kurzen Erläuterung des Forschungsziels und der Bitte zur Offenheit konnte das offizielle Gespräch beginnen. Die interviewte Person antwortete teilweise sehr knapp, aber konkret. Mit dem Ende der Aufzeichnung wurde auch hier die weitere Vorgehensweise angesprochen. Des Weiteren brachte der Befragte die Idee zur intensiveren Verknüpfung der drei Sparten vor und sprach davon, die Zielgruppe der Erwachsenen im Sinne der Gesundheitsförderung mehr zu forcieren.

Die Befragung der vereinsexternen Obfrau fand in ihrem Büro im Heim der Union statt. Vor der Aktivierung des Aufnahmegeräts wurde über den Berufsausblick der Interviewerin und den Stand ihres Studiums gesprochen. Wie schon zuvor erwähnt konnte das Interview nicht in einem Fluss durchgeführt werden. Die längste Unterbrechung entstand durch ein Telefonat, welches sich über eine Dauer von mehr als drei Minuten hinstreckte. In dieser Befragung lag die größte Schwierigkeit in der Konzentration auf den behandelten Verein. Immer wieder schweifte die Interviewte ab und musste auf den Fokus zur UET zurückgeführt werden. Diese Aufgabe gelang oft nur sehr schwer, da auch auf ein behutsames Eingreifen geachtet wurde. Nach dem Interview kam das Angebot zur Hilfe durch den Landesverband und die wahrgenommene Trägheit der Obfrau der UET noch einmal zur Sprache. Außerdem wurde über ein neues Projekt der Sportunion Burgenland gesprochen.

3.2.6 Auswertungsmethode

Für die Auswertung wurde im ersten Schritt das allgemeine inhaltsanalytische Ablaufmodell von Mayring (2010, S. 60) herangezogen. Neben der Festlegung des

Materials, der Analyse der Entstehungssituation und den formalen Charakteristika des Materials, muss die Richtung der Analyse bestimmt werden. In der vorliegenden Arbeit soll durch die Interviews sowohl ein Mehrwissen zu den Prozessen und Strukturen der UET generiert als auch persönliche Ansichten, Haltungen, Werteinstellungen und Prioritäten der interviewten Personen in Bezug auf den Verein erfasst werden. Die theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung ist an die Fragestellung der gesamten Arbeit angelehnt. Im Zuge der Analyse der Organisation als Basis zur Vereinsentwicklung sind folgende Aussagenbereiche von Interesse:

- Aussagen über Strukturen oder Prozesse der UET und alles, was damit direkt bzw. indirekt in Zusammenhang steht
- Eigene Ideen und Verbesserungsvorschläge der Verantwortlichen
- Wahrnehmung und Einschätzung der Konkurrenz
- Aussagen zu personalen Ressourcen

Daraus resultieren folgende Fragestellungen für die Analyse:

- Wie beschreiben die Befragten die UET und wie stehen sie zu dem Verein (Ist-Stand)?
- Welche Zukunftsperspektiven und Verbesserungspotenziale sehen die Befragten für die UET (Soll-Stand)?
- Wie stellt sich die Situation der Ressource Personal dar? Welche Wünsche haben die Befragten in diesem Zusammenhang?

Mit der Entscheidung zur induktiven Kategorienbildung auf Basis der Techniken zur zusammenfassenden Inhaltsanalyse richtet sich fortan der Fokus auf das Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalysen (Abb. 7) von Mayring (2010, S. 67-83).

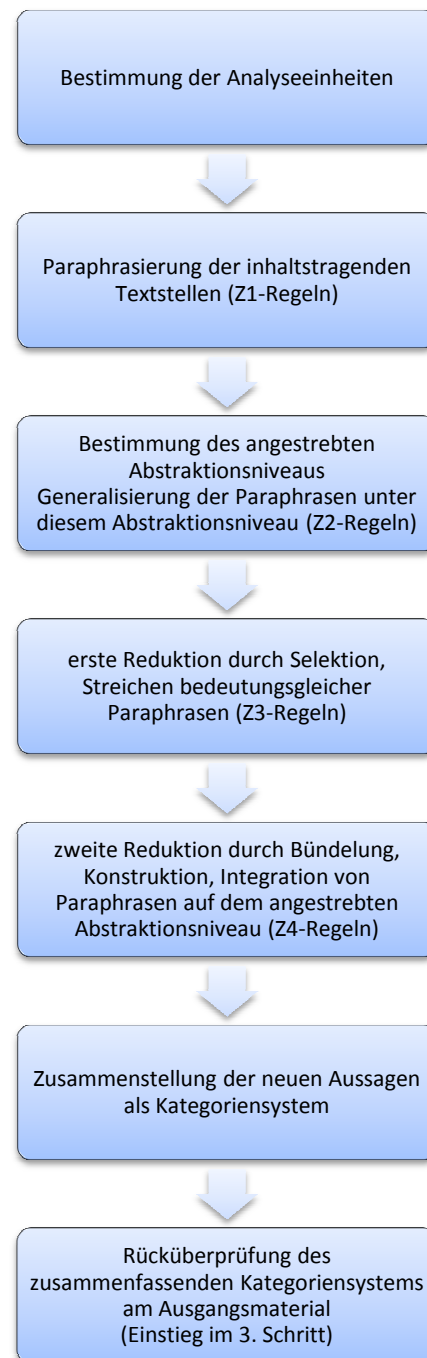


Abb. 7: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse (mod. n. Mayring, 2010, S. 68)

Die drei vereinsinternen Interviews wurden zuerst einzeln ausgewertet und zu vorläufigen Kategorien reduziert. In einem zweiten generalisierenden Durchgang wurden die Kategorien interviewübergreifend zusammengefasst und zu neuen Einheiten formiert. Die von Mayring (2010, S. 81) als ungerechtfertigt bezeichnete Generalisierung bei einer geringen Anzahl an Fällen ist in dieser Arbeit nicht zutreffend. Da es sich bei der Auswahl der Befragten um die Hauptpersonen und zum Teil alleinagierenden Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen des Vereins handelt, kann die Auswertung dieser Interviews sehr wohl eine umfassende und generelle Sicht auf die UET generieren. In der

Verarbeitung und Diskussion der Ergebnisse werden die Kategorien und Sichtweisen der vereinsinternen Personen mit den Kategorien und Ansatzpunkten der vereinsexternen Befragung verglichen. Hierbei ist anzumerken, dass anhand der Aussagen von lediglich einer Person tatsächlich keine generellen Schlüsse getroffen werden können. Dennoch wird die Meinung einer Expertin und ranghohen Person im burgenländischen Sportbereich als nicht unwesentlich angesehen. Das vereinsexterne Interview soll durch die außenstehende Sichtweise Anstoß zu alternativen Entwicklungsrichtungen geben und eine grobe Einschätzung des Vereinsumfelds der UET bieten. Der im Kapitel 3.3 erläuterte Kurzfragebogen rundet die vereinsexterne Wahrnehmung ab und lässt in Zusammenhang mit der Interviewauswertung doch noch generalisierbare Aussagen zu.

In der Auswertung des vereinsexternen Interviews wurde das Wissen aus der internen Analyse verwendet und die Rohdaten durch Hauptkategorien auf der Makroebene vorstrukturiert. Dabei entstanden die Themengebiete "Vergangenheit", "Ist-Stand UET", "Ist-Stand Umfeld" und "Entwicklungsvorschläge".

3.2.7 Ergebnisse

Die erarbeiteten Ergebnisse werden in diesem Unterkapitel nach Vereinszugehörigkeit und Fragestellung aufgeschlüsselt präsentiert. Aufgrund der differenzierten Betrachtungsweise des Materials wurden die Kategorien im Sinne einer eindeutigen Zuordnung nicht nur nummeriert, sondern auch mit einem zusätzlichen themenorientierten Buchstaben versehen.

3.2.7.1 Vereinsinterne Kategorien mit Fokus auf den Ist-Stand

Ki'1 Ziele

Bis auf den in den Statuten formulierten und sehr offen gehaltenen Vereinszweck gibt es bei der UET keine konkret festgehaltenen Ziele. Die generelle Zufriedenheit mit dem Ist-Stand macht eine zukunftsorientierte Planung nach den Aussagen der Verantwortlichen nicht notwendig. Die finanzielle Absicherung des Vereins und Erfolge im Wettkampf können als inoffizielle Ziele herausgefiltert werden. Die Handlungsweisen der Trainer und Trainerinnen gestalten sich autonom. Unter ihnen besteht sichtliche Skepsis gegenüber der Vorstellung von übergeordneten Vorgaben.

Ki'2 Handlungen

Innerhalb der UET fehlen die Zeit und das Personal für Innovationen, Analysen oder Bewertungen der Vereinsarbeit. Die Ansätze dazu kommen, wenn überhaupt, nur in sporadischer und unsystematischer Form vor. Statt vorausdenkendem Agieren kann im Zweifelsfall nur möglichst entsprechend reagiert werden. Dabei wird die Routine der

langjährigen Vereinsvorstandsmitglieder als Basis und Stütze zur Bewältigung von Schwierigkeiten genutzt. Das Jahresprogramm richtet sich nach dem Angebot des Vorjahres, der Nachfrage, individuellen Wünschen von Seiten der Trainerschaft und personalen Ressourcen. Mit dem Auslegen von Foldern werden die Informationen verbreitet. In Bezug auf die Qualitäten der Übungsleiter und Übungsleiterinnen gibt es keine speziellen Anforderungen. Das Besuchen von Fortbildungen erfolgt situativ unterschiedlich und nach individuell inszenierten Regeln. Möchte eines der Mitglieder eine Aus- oder Weiterbildung besuchen, so kann dieses Anliegen der Obfrau dargebracht werden. In der Regel bekommt der oder die Interessierte finanzielle Unterstützung. Die Organisation von Veranstaltungen beginnt nach Aussage eines Vorstandmitglieds mit einer frühzeitigen Vorbesprechung und der Verteilung von Aufgaben. Damit wird die Tradition des gemeinschaftlichen Auftretens in der Öffentlichkeit gepflegt und so die Gemeinschaft gefördert.

Ki'3 Finanzen

Die anfänglichen Investitionen zu Beginn der Vereinsarbeit führten zu einer kritischen Finanzlage. Durch das starke Wachstum der UET und die abgeschlossene Ausstattung konnte die Bilanz verbessert werden, sodass bereits ein angesammelter Finanzpolster für "schlechtere Zeiten" besteht. Die Kursbeiträge stützen die Vereinsarbeit, wobei Förderungen und die Einnahmen von Veranstaltungen zusätzliche finanzielle Mittel darstellen. Zur erleichterten Abrechnung und Gleichberechtigung der aktiven Sportler und Sportlerinnen wurden einheitliche Kursgebühren für alle Sparten und ein vereinfachtes Ermäßigungssystem eingeführt. Das Lukrieren finanzieller Unterstützung ist aufgrund von fehlenden außerordentlichen Mitgliedern mit viel und immerwährender Arbeit verbunden. Die laufenden Ausgaben des Vereins beschränken sich hauptsächlich auf Saalmieten und Trainerkosten. Überschüsse kommen in Anbetracht der Gemeinnützigkeit den Mitgliedern zugute.

Ki'4 Kunden

Das Einzugsgebiet der UET umfasste Eisenstadt und die in der Umgebung liegenden Dörfer. Das Sportangebot bietet allen Altersgruppen im Kinder- und Jugendbereich sowie Anfängern bzw. Anfängerinnen als auch Fortgeschrittenen eine passende Anlaufstelle. Erwachsenenkurse im Show Dance sind in der Vergangenheit auf wenig Interesse gestoßen. Familien sollen durch die Geschwisterermäßigungen unterstützt werden. Die Geschlechterverteilung der Mitglieder und Funktionäre bzw. Funktionärinnen weist eine starke weibliche Dominanz vor. Schwankungen der Mitgliederzahlen werden im Allgemeinen akzeptiert, wobei rasant sinkende Zahlen quasi als "Fehlermeldung" dienen. Konkrete Methoden oder Strategien zur Bindung von Mitgliedern gibt es nicht. Die

Trainerschaft ist in Eigenregie für die Zufriedenheit der Teilnehmer und Teilnehmerinnen verantwortlich. Der Beginn eines Studiums ist, selbst bei geförderten Jugendlichen ein häufig auftretender Austrittsgrund.

Ki'5 Propagandamaßnahmen

Im Zuge der Vereinswerbung wird prinzipiell der günstigste Weg gewählt. Mundpropaganda und kostenlose Zeitungsberichte zählen zu den verwendeten Mitteln. Letzteres setzt das Vorweisen von sportlichen Erfolgen voraus. Mit den Werbemaßnahmen sollen sowohl potenzielle Bewegungsinteressierte als auch zukünftige Zuschauer und Zuschauerinnen angesprochen werden.

Ki'6 Konkurrenz

Die allgemeine Einstellung zu Konkurrenz ist relativ positiv, da man sich nur durch Mitstreiter bzw. Mitstreiterinnen im Wettkampf messen kann. In der Wahrnehmung von Konkurrenz lassen sich situative Unterschiede erkennen, welche einen unsystematischen Umgang mit ihr zur Folge haben. Fest steht, dass es eine differenzierte Wettbewerbssituation in den einzelnen Sparten gibt. Vereine aus Mattersburg oder Neusiedl sowie jene mit unterschiedlichem Angebot oder anderen Sportarten werden nicht als Konkurrenten angesehen. Trotz eines vergleichbaren Mitbewerbers bzw. einer Mitbewerberin in der Sparte Show Dance konnten die Mitgliederzahlen seit dessen Gründung vor über zwei Jahren auf gleichem Niveau gehalten werden. Die Gegenüberstellung von Wettkampfergebnissen wird als einzige Methode zum Leistungsvergleich gesehen, wobei starke Rückstände Handlungsbedarf anzeigen würden. Als Wettbewerbsvorteile nennen die Befragten gute Wettkampfergebnisse, günstige Mitgliedspreise, ein gesundheitsförderndes Training und die Förderung aller Teilnehmer und Teilnehmerinnen, ungeachtet deren Level oder Talent.

Ki'7 Strukturen

Die Obfrau ist die Entscheidungsträgerin, wobei sie sich, wenn auch manchmal im Nachhinein, durch einen Sitzungsbeschluss absichert. Des Weiteren ist sie für offizielle Belange verantwortlich. Spartenspezifische Angelegenheiten sowie ein Großteil der anfallenden Organisationsarbeit innerhalb der Sparte wurden an die jeweiligen Hauptverantwortlichen abgegeben. Derzeit gestalten sich die Teilbereiche der UET sehr separat. Obwohl die einzelnen Sportarten voneinander profitieren könnten, ist eine Interaktion zwischen den Bereichen kaum vorhanden. Die bestehende Entscheidungsfreiheit der Trainer und Trainerinnen wird von diesen sehr geschätzt. Gleichzeitig wird erwartet, dass die Leiter und Leiterinnen ihre Arbeit selbstständig reflektieren und auch die Konsequenzen ihres Handelns tragen. Aufgrund der geringen

Mitarbeitsressourcen im organisatorischen Bereich wurden angestellte Hilfskräfte zur Unterstützung und verbesserten Arbeitsaufteilung hinzugezogen.

Ki'8 Säulen des Vereins

Die Zufriedenheit der Mitglieder und sportliche Erfolge sind in der Arbeit der UET sehr hoch angeschrieben. Es sollen alle Interessierten die Möglichkeit zur Ausübung ihrer gewählten Sportart haben. Abgesehen davon steht der Verein für Gemeinschaft, Sport, Gesundheitsförderung, Jugend, Spaß, Uneigennützigkeit, Familiarität, Entscheidungsfreiheit, sportliche Fairness und Gleichberechtigung aller Kursteilnehmer und Kursteilnehmerinnen, unabhängig von deren Talent und Niveau.

Ki'9 Kultur

In Bezug auf die Kultur des Vereins lassen sich divergierende Aussagen festhalten. Auf der einen Seite wird von einer guten Zusammenarbeit, ohne gröbere Konflikte gesprochen. Der Umgang mit dennoch auftretenden Konflikten erfolgt je nach Charakter, wobei Meinungsverschiedenheiten generell akzeptiert werden. Auf der anderen Seite führen die mangelnde Verlässlichkeit und unkonkrete Aufgabenverteilung zur Überforderung von Einzelnen. Zusätzlich prägen das verlorene Engagement mancher Amtsträger bzw. Amtsträgerinnen, offene Klagen und ungehemmte Rücktrittsbekundungen das Arbeitsbild im Verein. Die Führung wird als kollegial, sehr kompetent und offen für Wünsche der Mitarbeitenden beschrieben. Die Existenz von Verbesserungspotenzialen ist den Verantwortlichen der "learning-by-doing" Kultur bewusst. Zwischen dem Vorstand und den Trainern und Trainerinnen gibt es kaum bestehende Erwartungen, geschweige denn regelmäßigen Kontakt oder eine Vorstellung zu deren Bedürfnissen. "Wenn sie unzufrieden sind, dann hört sich das eh, dann gehen sie eh weg (A; Z.nr.: 559-560)." Auch der spartenübergreifende Kontakt und Informationsaustausch hält sich stark in Grenzen. Generell werden die Übungsleiter und Übungsleiterinnen als sehr verantwortungsbewusst eingestuft. In Zusammenhang mit Innovationen ist die Initiative des Trainer- bzw. Trainerinnenpersonals gefragt, da von Seiten der Obfrau keine ausgehen. Deren Handlungsinteresse beschränkt sich wiederum nur auf die eigene Sparte, wodurch gesamtgemeinschaftliche Vereinsprojekte so gut wie nicht vorhanden sind. Die geringe Anteilnahme an der Generalversammlung oder an Elternabenden kann einerseits als stille Zustimmung und andererseits als Desinteresse gedeutet werden.

Ki'10 Umfeld

Die Befragten fühlen sich im Allgemeinen von ihrem Umfeld nicht beeinflusst. Der Umgang mit Behörden und Ämtern erweist sich vor allem in bürokratischer Sicht als sehr mühselig. Es gibt keine Beschwerden von Seiten der Schulen.

Ki'11 Sportstätten

Die zur Verfügung stehenden Sportstätten sind nahezu ausreichend und in guter Qualität. Die Organisation der nutzbaren Hallen ist jedes Jahr eine Herausforderung, weil einerseits viele verschiedene Einrichtungen gemietet werden und andererseits eine große Konkurrenz besteht. Des Öfteren sind daher Kompromisse unerlässlich. Zur Kontrolle der Geräte finden Besichtigungen durch Vorstandsmitglieder statt.

Ki'12 Ergebnisse

Die UET ist ein mit den Jahren herangewachsener und in Eisenstadt etablierter Verein, der viele Bereiche abdeckt. Die einzelnen Sparten weisen unterschiedliche Fortschritte und Ergebnisse auf. In den letzten Jahren gab es wenig organisatorische Entwicklung. Die aktuelle Situation wird als gut eingestuft, weil es selten Beschwerden gibt und ein Eingreifen der Obfrau bis jetzt nicht nötig war. Unter die besonderen Ereignisse fallen Wettkämpfe aus den Jahren 2006, 2011 und 2012, die Show Dance Weihnachtsfeier und die Nacht des Tanzes. Regelmäßig organisiert der Verein drei Veranstaltungen im Jahr. Hin und wieder kommen Turnmeisterschaften hinzu.

3.2.7.2 Vereinsinterne Kategorien mit Fokus auf den Soll-Stand

Ks'1 Entwicklungseinstellung

Die allgemeine Einstellung zur Weiterentwicklung schwankt zwischen einer totalen Akzeptanz des Ist-Zustands und dem Bewusstsein um Verbesserungspotenziale. Auf der einen Seite wird ein Fortschritt als sinnvoll erachtet und auf der anderen Seite fürchtet man einen Mehraufwand, beziehungsweise fehlen die Ideen und eine Zukunftsvision. Der Einsatz von Experten- bzw. Expertinnenhilfe wird kritisch betrachtet. Die finanzielle Lage muss in jedem Fall weiterhin gesichert sein. Modetrends können aufgenommen werden, solange Traditionen und eine gewisse Bodenständigkeit beibehalten wird. Die Anzahl der aktiven Mitglieder soll sich in ähnlichem Rahmen bewegen. In Bezug auf die Zukunft des Vereins zeigen sich die Befragten vor allem in den Themenbereichen Personal, Wachstum und potenzielle Aufspaltung des Vereins sehr unsicher.

Ks'2 Verbesserungspotenziale

Der Wunsch nach mehr Beteiligung und konkreter Aufgabenverteilung ist vor allem unter den älteren Funktionären und Funktionärinnen sehr groß. Dabei soll es einzelne Verantwortliche für kleine Teilgebiete (z.B. Sponsoren, Buffet, Presse, Förderungen) geben, deren Verbindungspunkt die Obfrau ist. Es wird nicht ausgeschlossen, dass im Notfall auch noch weitere angestellte Hilfskräfte eingesetzt werden. Zusätzlich könnte ein Schwerpunkt auf die Wertevermittlung, die Förderung jugendlicher Mitarbeit sowie die Verbesserung der vereinsinternen und vereinsexternen Kommunikation gelegt werden.

Dafür wäre eine Optimierung des Führungsverhaltens angebracht. Die Analyse der Gruppenarbeit, die Stärkung des männlichen Anteils, die Werbetätigkeit bei Veranstaltungen sowie der Ausbau der Sparte Rhythmische Gymnastik bilden weitere Ideen für eine verbesserte Vereinsarbeit. Der strukturierte Vergleich mit anderen Vereinen aus dem Umfeld könnte im Sinne einer ganzheitlichen und umgebungsbezogenen Betrachtung der vereinsintern wahrgenommenen Entwicklungen und dem Ausloten von Konkurrenz sinnvoll sein.

Ks'3 Grenzen

Grenzen sehen die Befragten beispielsweise bei der Errichtung einer eigenen Sportstätte. Dieses Vorhaben wäre trotz erleichterter Raumplanung ein sehr hohes finanzielles Risiko und kostspieliger als die derzeitige Situation. Auch die Ausrichtung größerer Meisterschaften würde die Möglichkeiten des Vereins überschreiten. Die schwerwiegendste und einflussreichste Barriere der Entwicklung liegt in der Handhabung des Sportangebots. Da scheinbar kein Einfluss auf die Anzahl der jeweiligen Saisonmitglieder genommen werden kann, gibt es nur grobe Vorstellungen für das Jahresprogramm und demnach nur eine sehr kurzfristige Planung.

3.2.7.3 Vereinsinterne Kategorien mit Fokus auf die personellen Ressourcen

Kpr'1 Ressource Personal

In Bezug auf den Bedarf an zusätzlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie die Qualität der Zusammenarbeit besteht eine unterschiedliche Auffassung innerhalb des Vorstands. Während die einen mit ihrem Arbeitspensum zufrieden sind, kämpfen die anderen mit Frustration und Überforderungserscheinungen. Die Vereinsarbeit zeichnet sich dabei durch individuell unterschiedliches, ungleichgewichtetes und zum Teil unökonomisches Arbeiten aus. Je nach Jahreszeit und Funktion sind die Beteiligten unterschiedlichen Stresslevels ausgesetzt. Durch den Einsatz von zwei Teilzeitangestellten konnte eine erste Erleichterung geschaffen werden. Dennoch wird die gesamte Organisation des Vereins von lediglich vier Personen übernommen. Die unausgeglichene Altersstruktur im Vorstand bringt Sorge um nahtlose Amtsübergänge. Vor allem der Blick in die Zukunft und die fehlende Weiterentwicklung fordern neue und mehr Hilfskräfte. Obwohl bei der Suche nach mitarbeitenden Personen kaum noch Anforderungen gestellt werden, lassen sich keine neuen Engagierten finden. Für die Verantwortlichen ist keine Bereitschaft oder Interesse im Umfeld des Vereins erkennbar.

Kpr'2 Erklärungsversuche zum Problem Ehrenamt

Die Erklärungsversuche der jeweiligen Befragten zur Ehrenamtsproblematik sind unterschiedlich. Während die einen behaupten, dass ein ehrenamtliches Engagement

einen gewissen Persönlichkeitstyp mit Bezug zum Verein verlangt, meinen die anderen, dass zu wenig Bewusstsein für die Notwendigkeit der ehrenamtlichen Mitarbeit geschaffen wurde. Insgesamt besteht Unklarheit darüber, ob die Arbeit selbst, samt der aufzubringenden Zeit und dem nötigen Aufwand, oder ein falscher Zugang des Werbens Grund für die fehlende Bereitschaft ist.

Kpr'3 Lösungsansätze

Einerseits gibt es die Idee, mehr Hilfskräfte anzustellen um die personellen Lücken zu füllen und die Verlässlichkeit zu fördern. Andererseits könnten zusätzliche Medien für die Kontaktaufnahme zu potenziellen Freiwilligen genutzt und auf Hilfsangebote von aktiven Jugendlichen beziehungsweise auf Interessensbekundungen zu Trainer- bzw. Trainerinnenausbildungen besser eingegangen werden. Der Vorteil der zweiten Variante läge darin, dass vereinsintegrierte Personen bereits an das Vereinsleben gewöhnt wären und ihnen vereinspezifische Kulturen und Gepflogenheiten zumindest teilweise bekannt sind. Die Einteilung und Abgabe von kleinen Bereichen der Vereinsarbeit an zuständige Verantwortliche könnte die Arbeit ebenso erleichtern.

Kpr'4 Grenzen

Die Grenzen der Lösungsansätze zur Ehrenamtsproblematik werden vor allem im Bereich der Jugendförderung gesehen. Dabei scheint das Problem, dass minderjährige Engagierte rechtlich keine Funktion übernehmen können, von großer Bedeutung zu sein. Abgesehen davon verhindern berufliche Wege und Entscheidungen häufig ein fortwährendes Engagement im Eisenstädter Verein. Aus diesen Gründen wird das Bemühen um die Heranwachsenden relativ kritisch hinterfragt.

3.2.7.4 Vereinsexterne Kategorien in Bezug auf die Vergangenheit der UET

V1 Entstehung

Eine Gruppe von Idealisten und Idealistinnen inszenierte den Neuanfang der Kinderturngruppe der Union Eisenstadt. Die aktuelle Obfrau war damals schon eine der sich engagierenden Eltern. Mit Idealismus, Einsatz, Freundschaft und Liebe zum Turnsport wurde der Verein groß gemacht.

V2 Vision

Der damalige Vorstand hatte die Vision in das kunstturnerische Leistungsgeschehen einzugreifen und einen österreichweiten Wettkampftitel zu holen. Ein präsendes Auftreten im Wettkampfgeschehen lag ihnen am Herzen, auch wenn die Platzierungen nicht ganz den Erwartungen gerecht werden konnten.

V3 Neuer Aufwind

Durch die neue und aussichtsreiche Sportart Team Turnen konnten die Engagierten neuen Enthusiasmus schöpfen. Der Staatsmeistertitel 2006 bildete das Highlight der Vereinskariere und belohnte die Mühen.

V4 Abbruch im Nachwuchs

Die heterogene Nachwuchsgruppe schaffte keine Fortsetzung des Erfolgs. Einerseits fehlte es an idealistisch eingestellten Eltern. Andererseits wurde es verabsäumt die Mitglieder frühzeitig in das Vereinswesen zu integrieren.

V5 Vereinsaustritt

Der damals angestellte Turntrainer lehnte den Besuch von Fortbildungen konsequent ab, obwohl er sich vertraglich dazu verpflichtet hatte. Für die zu der Zeit amtierende Obfrau war diese Diskrepanz ein Abbruchkriterium und sie wechselte zum Landesverband.

3.2.7.5 Vereinsexterne Kategorien in Bezug auf den Ist-Stand

I1 Traditioneller und qualitativ hochwertiger Verein

Die UET ist eine wichtige Vertreterin der Grundsportarten vom Kindes- bis Erwachsenenalter. Als einer der größten und ältesten Vereine im Burgenland ist sie in Eisenstadt etabliert und genießt das Vertrauen der Gemeinde. Ihre Arbeit wird als qualitativ hochwertig und relativ innovativ beschrieben. Der Show Dance Bereich kann mit der Österreichspitze mithalten und veranstaltet jährlich die herausragende Veranstaltung "Nacht des Tanzes".

I2 Herausforderungen und Defizite

Die Größe des Vereins bildet eine nicht ignorierbare Herausforderung. Das relativ schnelle Wachstum der Sparte Show Dance entwickelte eine Eigendynamik, die als Ursache für Probleme gesehen wird. In der Vereinsarbeit gibt es Defizite im Teambuilding, der Budgetplanung, der Strukturierung, der Risikobereitschaft und der Bereitschaft zu Veränderung im Allgemeinen. Das Fehlen einer Zukunftsvision und der damit verbundenen Zukunftsplanung riskiert nach Aussagen der Befragten die Existenz des Vereins.

I3 Führung der Obfrau

Die Arbeit der Obfrau wird generell für gut befunden, wobei ein effektiveres Führen wünschenswert wäre. Die begrenzten Möglichkeiten zur Leitung eines großen Vereins neben dem Hauptberuf führen zu einem Laissez-fairen Führungsstil. Beispielsweise finden zwischen den rechtlich notwendigen Versammlungen keine weiteren Meetings oder

Besprechungen statt. Trotz ihrer aufopfernden Einstellung fällt es der Obfrau der UET sehr schwer Aufgaben abzugeben.

14 Funktionsweise und Angebot

Der Verein funktioniert aufgrund der gut aufgebauten Substanz aus der Vergangenheit sehr gut und ist eingespielt. Es gibt ein großartiges Vereinsangebot, jedoch einen schwach ausgeprägten Gesundheitsbereich.

15 Spartendifferenzierung

Das Ungleichgewicht der einzelnen Sparten führt zu dem Problem der vereinsinternen Konkurrenz. Durch die individuell agierenden Einzelgänger bzw. Einzelgängerinnen kommt es spartenübergreifend zu keinem Informationsaustausch. Ohne die Förderung von Gemeinsamkeiten könnte es zur Aufspaltung des Vereins in seine jeweiligen Sparten kommen.

16 Ressource Personal

Der Verein kann junge engagierte Mädchen aufweisen, wodurch die Hoffnung für die Übernahme der Vereinsführung bestehen bleibt. Die Integration von engagierten Menschen ist dennoch mangelhaft. Ein Mitgliederzuwachs würde die derzeitigen Verantwortlichen des Vereins überfordern.

3.2.7.6 Vereinsexterne Kategorien in Bezug auf das Umfeld

U1 Erhalt der traditionellen Sportart

Heutzutage ist es schwierig die Urform der Grundsportarten am Leben zu erhalten. Andere und neuere Trendsportarten werden meist wichtiger genommen.

U2 Das Sportangebot in Eisenstadt

Eisenstadt hat über 30 Sportvereine und viele weitere Anbieter bzw. Anbieterinnen im Sportbereich, aktuell beispielsweise den neuen Gesundheitszirkel. Dennoch dominieren der Turn- und Schwimmverein, weil in ihrer Sportart eine relative Monopolstellung besteht.

U3 Allgemeine Mängel der Vereinsarbeit

Vor allem die Bereiche Nachwuchs, Ehrenamt, Budget und mediale Arbeit sind bei Vereinen häufig defizitär.

U4 Gesellschaftliche Veränderungen

Die Vereine müssen sich auf eine veränderte Arbeitswelt mit neuen und höheren Anforderungen, vor allem im Gesundheitsbereich, einstellen. Ein umfassendes Angebot von Bewegung und Gesundheit ist gefragt. Dazu gehört beispielsweise auch die Ernährung. Obwohl für die Menschen insgesamt mehr Freizeit zur Verfügung steht, haben sie keine Zeit oder Bereitschaft für ein ehrenamtliches Engagement. Idealisten bzw.

Idealistinnen sind kaum noch zu finden. Hinzu kommt, dass ehrenamtliche Arbeit in der heutigen Gesellschaft nur mehr wenig Akzeptanz findet. "Sie wollen keine Vereinsmeier sein", spricht eine der vereinsinternen Befragten dazu aus Erfahrung (A; Z.nr.: 66-67).

U5 Trainer- und Trainerinnensituation im Burgenland

Im ganzen Burgenland ist ein Trainer- bzw. Trainerinnenmangel vorzuweisen. Die meisten jungen Leute verlassen Eisenstadt und das Burgenland.

U6 Beziehung zur Sportunion Burgenland

Die Beziehung und Kommunikation zur Sportunion Burgenland könnte besser sein. Das Angebot von Aus- und Weiterbildungen wird kaum wahrgenommen.

3.2.7.7 Vereinsexterne Kategorien in Bezug auf die abgegebenen Ratschläge

R1 Neustrukturierung

Im Zuge einer Neustrukturierung müssen investitionswürdige und zukunftsnotwendige Sportbereiche, wie der Gesundheitssport, integriert und sehr professionell geführt werden. Angepasst an die Vereinsgröße empfiehlt die Befragte vier eigene Abteilungen zu machen, dessen Oberhaupt die Obfrau darstellt. Jede Abteilung soll ein eigenes Budget zur Verfügung gestellt bekommen und durch einen Stellvertreter bzw. einer Stellvertreterin geleitet werden.

R2 Professionelle Führung

Eine professionelle hauptamtliche Geschäftsführung soll die Ehrenamtlichen entlasten. Dabei wird die Betreuung der ehrenamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Funktionäre und Funktionärinnen als wichtigste Investition in die Zukunft gesehen. Engagierte Personen sollen nicht einfach nur freie Hand bekommen, sondern auch strukturiert geführt werden. Die Akzeptanz unterschiedlicher Arbeitsweisen und das Vertrauen in die Fähigkeiten der Hilfskräfte werden als wesentliche Bestandteile einer wohlwollenden Arbeitsatmosphäre angesehen. Die Führung muss Mut zu Fehlern haben, wobei eine konkrete Definition der Aufgabengebiete Fehlern vorbeugen kann.

R3 Ressource Personal

In Anlehnung an das Betriebswesen werden hauptamtliche Angestellte empfohlen. Um neue Ehrenamtliche zum Mitmachen motivieren zu können, muss Arbeit und Zeit investiert werden. Das Ehrenamt muss, zum Beispiel durch kostenlose Ausbildungen, schmackhaft gemacht werden. Wenn eine von zehn geförderten Personen ein Amt übernimmt, kann man bereits von einem Erfolg sprechen. Zusätzlich wird zu einer intensiven Beschäftigung mit der Trainer- bzw. Trainerinnenfrage geraten. Die Ausbildung

von eigenen Übungsleitern und Übungsleiterinnen bildet in diesem Sinn eine langfristige Investition in die Zukunft.

R4 Klausur

Eine Klausur mit sowohl jungen als auch älteren Funktionären und Funktionärinnen wird empfohlen. Dabei müssen Zukunftsfragen geklärt und eine umfassende Planung, inklusive Zeitleiste und Budget, festgehalten werden. Vor allem bei großen Investitionen ist ein langfristiges Denken gefragt. Eine jährliche Schwerpunktsetzung erleichtert die Umsetzung. Durch eine verbesserte Kommunikation der jungen Trainerinnen können Veränderungen initiiert und mit einem gewissen Druck auf die Vereinsführung durchgesetzt werden. In diesem Zusammenhang wäre eine höhere Risikobereitschaft in den Bereichen Finanzen, Sportangebot und dem Abgeben von Aufgaben auf Seiten des Vorstands wünschenswert.

R5 Spartengleichgewicht

Da das Ungleichgewicht der einzelnen Sparten der UET Nährboden für Eifersucht bildet, ist es als Gefährdung für eine positive Entwicklung anzusehen. Der verstärkte Einsatz von spartenübergreifenden Veranstaltungen könnte diesem Problem entgegenwirken.

R6 Expertenhilfe

Die Landesunion bietet Hilfestellung durch ein Vereins-Fit-Service und diverse Ausbildungen. Es würde der UET in ihrer Entwicklung helfen, diese Angebote auch wahrzunehmen.

R7 Konkurrenz

Die UET sollte sich nicht auf der aufgebauten Substanz ausruhen, da die Konkurrenz im Raum Eisenstadt sicherlich härter wird. Um neben der Vielfalt an Angeboten bestehen zu können, muss man qualitativ besser sein. Dabei sind ein forciertes Teambuilding, Professionalität und die Bereitschaft zur Weiterbildung und Entwicklungsbeobachtung entscheidend.

3.3 Befragung mittels Kurzfragebogen

Aufgrund der bestehenden Ehrenamtsproblematik, welche aus der unveröffentlichten Seminararbeit (Mühlgassner, 2011) und den eigenen Erfahrungen bereits vor der Verfassung dieser Arbeit bekannt war, wurde neben den qualitativen Interviews auch eine Kurzbefragung der Mitglieder durchgeführt. Der erstellte Fragebogen ermittelt die allgemeine Bereitschaft zum Engagement und soll unentdeckte Potenziale zum Vorschein bringen.

3.3.1 Erhebungsmethode

Zur Erhebung der Daten fiel die Wahl auf die Plattform Unipark. Dort kann ein online durchführbarer Fragebogen erstellt und per Link an die Mitglieder ausgeschickt werden. Die einfache und kostengünstige Umsetzung sowie die direkte Digitalisierung der Rohdaten bildeten dabei die Vorteile gegenüber der ausgedruckten Variante auf Papier. Nach Beendigung des Befragungszeitraums konnten die Daten auf einfachem Wege in eine Excel Tabelle exportiert und weiter verwertet werden.

3.3.2 Stichprobenwahl und Kontaktaufnahme

Die Stichprobe ergab sich aus den von der UET gespeicherten Kontaktdaten ihrer Mitglieder. Unter allen Sparten wurden all jene Personen kontaktiert, die im Zuge der Kursanmeldung eine Mailadresse angegeben haben. Eine nähere Eingrenzung gab es nicht. Nach diesen Vorgaben konnten 232 Mails verschickt werden. Aufgrund der Rückmeldung von 30 nicht zugestellten Mails muss angenommen werden, dass es sich in diesen Fällen um falsche oder veraltete Mailadressen handelt. Nach der ersten Nachricht, mit der Bitte um Unterstützung, wurde in der Facebook Gruppe UET Dancers, der einzigen eingerichteten Gruppe des Vereins, ein weiterer Aufruf getätigt. Dabei sollten sich alle Interessierten melden, deren Mailadresse nicht im System erfasst war und die noch keinen Link zum Onlinefragebogen bekommen hatten. Nach einer zweiwöchigen Erhebungsphase wurden die noch ausständigen Mitglieder via Erinnerungsmail abermals um ihre Unterstützung gebeten. Danach hatten die Befragten noch zweieinhalb Wochen Zeit um den Fragebogen auszufüllen. Zur verbesserten Einsicht in die Kontaktaufnahme wird folglich die erste Mail wiedergegeben:

Liebe Sportler/innen, Liebe Eltern,

Im Rahmen meiner Magisterarbeit habe ich es mir zum Ziel gemacht, die Union Eisenstadt - Turnen näher unter die Lupe zu nehmen. Mir liegt dieser Verein sehr am Herzen und ich möchte mit meiner Arbeit mögliche Zukunftsperspektiven und dazugehörige Entwicklungsschritte für unseren Verein aufzeigen und deren Umsetzung mit den zuständigen Funktionären und Funktionärinnen, sowie interessierten und engagierten Personen besprechen.

Für eine umfassende Analyse brauche ich Ihre/Eure Unterstützung! Die Meinung und Einstellung der Mitglieder und Mitarbeiter/innen zur Union Eisenstadt - Turnen ist wichtig. Zu diesem Zweck habe ich einen kurzen Fragebogen erstellt, der Ihre/Eure Zufriedenheit mit der Union Eisenstadt - Turnen erfasst, sowie ein paar Fragen zum Thema Mitarbeit im Verein beinhaltet. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert lediglich 5-10 Minuten und ist natürlich anonym! Bitte nehmt euch kurz die Zeit und helft mir bzw. Ihrem/Eurem Verein.

Ich bedanke mich jetzt schon für Ihre/Eure Unterstützung und freue mich auf Ihre/Eure Meinungen und Inputs.

Mit freundlichen Grüßen,

Astrid Mühlgassner

3.3.3 Erstellung des Erhebungsinstrumentariums

In der Erstellung des Fragebogens wurde die Vorlage von Nagel et al. (2012, S. 266-270) herangezogen und an die UET sowie das Ziel der Erhebung angepasst. Die vorwiegend quantitative Befragung beinhaltet außerdem vier offene Fragen, die ein freies Antworten ermöglichen. Diese vier Fragen sind unter der Rubrik Zufriedenheit und der Aufforderung zu einem abschließenden Statement zu finden. Eine detailliertere Aufstellung und Begründung in Zusammenhang mit dem gewählten Erhebungsinstrumentarium ist in Nagel et al. (2012, S. 112-114) zu finden.

3.3.4 Auswertungsmethode

Die Auswertung der erhobenen quantitativen Daten beschränkt sich auf die Darstellung von absoluten und relativen Häufigkeiten. Da der Zweck der Erhebung das praxisorientierte Aufdecken von ungenützten Potenzialen ist, wurden statistisch komplexere Auswertungsverfahren als überflüssig eingestuft. Die offenen Fragen bezüglich der persönlichen Meinung und den Ideen zur Verbesserung wurden im Sinne einer qualitativen Auswertung kategorisiert.

3.3.5 Ergebnisse

In der Aufbereitung der Ergebnisse werden die einzelnen Fragenblöcke nacheinander abgehandelt. Vorweg ist festzuhalten, dass von den 202 erfolgreich verschickten Mails 107 Personen den Fragebogen angefangen haben. Nur rund 37% der kontaktierten Mitglieder, das entspricht einer Anzahl von 75 Befragten, haben den Fragebogen regulär abgeschlossen. 91 Personen (45% der Kontaktierten) haben zumindest die Pflichtfrage bezüglich der allgemeinen Zufriedenheit ausgefüllt. Die Beantwortung der besagten Frage wurde als Pflichtkriterium für die Auswertung herangezogen. Das heißt, dass sich alle Häufigkeiten, die keine weiteren Ausschlusskriterien vorweisen, auf die Basis von 91 Personen beziehen.

3.3.5.1 Statistische Auswertung

In der statistischen Auswertung sollen die Alters- und Geschlechterverteilung der Befragten näher beleuchtet werden. Außerdem sind Aussagen über den Bezug zum Verein möglich.

Wie schon im Kapitel *2.2.7 Mädchenförderung im Sportverein als zusätzliches Potenzial ehrenamtlichen Engagements* erwähnt, ist der Anteil an Frauen innerhalb der UET sehr groß. Diese Tatsache spiegelt nun auch die Auswertung der geschlechterdifferenzierten Beteiligung am Onlinefragebogen wieder (Abb. 8). Die 70% der weiblichen Befragten

entsprechen einer Anzahl von 64 Frauen. Hingegen dazu haben nur 11 Männer (d.h. 12%) den Fragebogen vollständig ausgefüllt. 18% haben keine Angaben zu ihrem Geschlecht gegeben.

Geschlechterverteilung

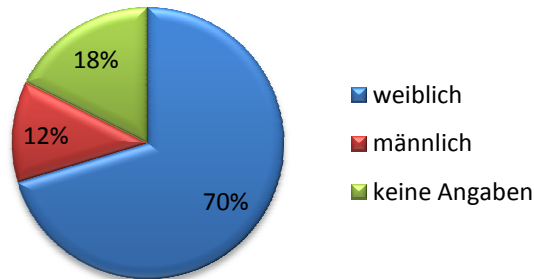


Abb. 8: Geschlechterverteilung der Befragten (n=91)

An der dargestellten Altersverteilung (Abb. 9) erkennt man, dass es verhältnismäßig viele junge Interessierte innerhalb der UET gibt. Den zweitgrößten Bereich stellt die Altersgruppe zwischen 41 und 50 Jahren dar. 19% der Befragten wollten keine Angaben zu ihrem Alter machen.

Altersverteilung

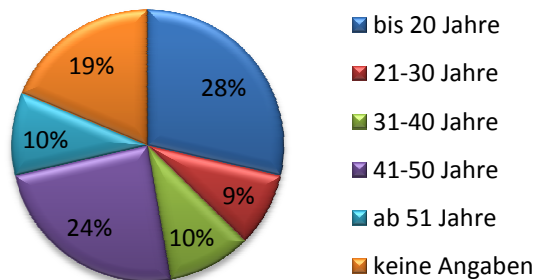


Abb. 9: Altersverteilung der Befragten (n=91)

Der in Abbildung 10 dargestellte Bezug zum Verein spiegelt schon im Vorfeld die karge ehrenamtliche Situation des Vereins wieder. Nur 4% der Befragten, das heißt in absoluten Zahlen vier von 91 Personen, sind als Funktionäre oder Funktionärinnen tätig. Hinzu kommen 2% der Befragten, die gelegentliche ehrenamtliche Arbeiten verrichten. Der Großteil der erfassten Personen ist selbst im Verein aktiv oder ein Elternteil sportlich aktiver Kinder.

Vereinsbezug

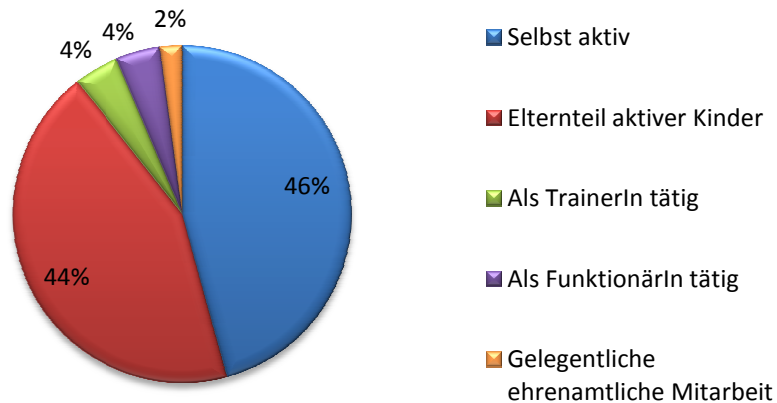


Abb. 10: Bezug zum Verein (Mehrfachauswahl möglich)

3.3.5.2 Zufriedenheit mit dem Verein

Unter der Rubrik Zufriedenheit wurde zuerst die allgemeine Zufriedenheit mit dem Verein mittels einer fünfstelligen Skala erfragt. Im Anschluss gab es drei offene Fragen, welche die positiven und negativen Eigenschaften der UET erfassen und Raum für Verbesserungsideen geben. Die Antworten zur allgemeinen Zufriedenheit mit dem Verein werden in der Abbildung 11 dargestellt.

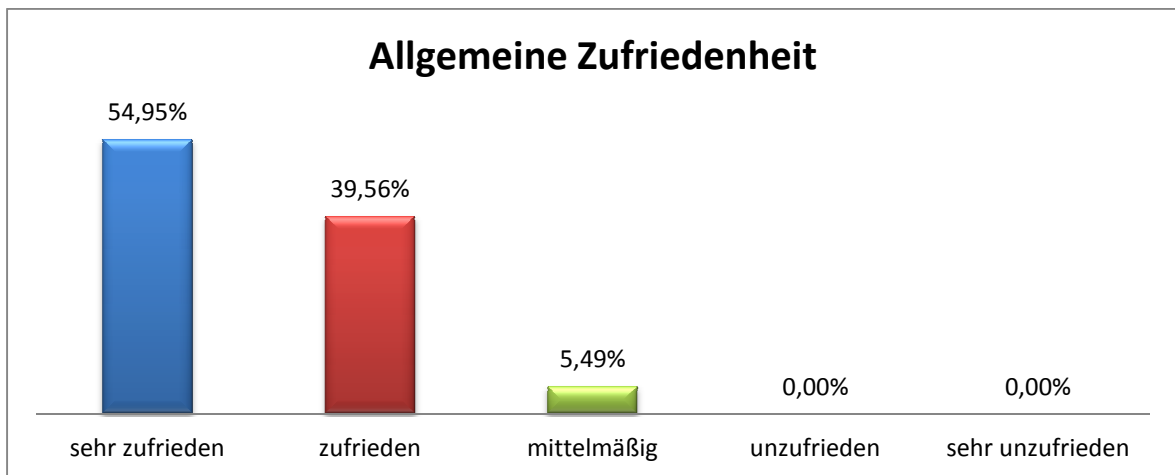


Abb. 11: Allgemeine Zufriedenheit mit der UET (n=91)

Es ist auf einen Blick erkennbar, dass die allgemeine Meinung zur UET sehr positiv ist. Die Antwortmöglichkeiten "unzufrieden" und "sehr unzufrieden" wurden von keiner Person gewählt. Mehr als die Hälfte der Befragten ist mit der Arbeit der UET sehr zufrieden. Weitere 39,56% zeigen sich immer noch zufrieden. Lediglich fünf Personen, das entspricht einer relativen Häufigkeit von 5,49%, sind nur mittelmäßig zufrieden.

Die Frage "Was läuft besonders gut?" beantworten 68,13% der befragten Frauen und Männer. Dabei wird die Organisation sowohl im Allgemeinen als auch der Wettkämpfe, Trainingseinheiten und Veranstaltungen im Speziellen am häufigsten genannt. Das zweithäufigste Themengebiet bilden die Trainer und Trainerinnen. Die gute Beziehung zwischen den Teilnehmern bzw. Teilnehmerinnen und den Trainern bzw. Trainerinnen sowie deren Engagement und Motivation wird sehr geschätzt. Sie werden als nett, kompetent, gut ausgebildet und zuverlässig beschrieben. Die Trainingseinheiten werden als "super" bezeichnet und die gebotene Qualität wertgeschätzt. Durch den nötigen Spaß, gekoppelt mit Ehrgeiz, lernen die Kinder sehr viel. Abgesehen davon gefallen die Zusammenarbeit im Training und das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse. Das familiäre Klima und die persönliche Betreuung steigern das Wohlbefinden in der Gemeinschaft. Neben dem altersübergreifenden Zusammenhalt wird unter anderem die zielgruppengerechte Motivation der Aktiven erwähnt. In der untenstehenden Tabelle (Tab. 7) werden die Kategorien und deren Ausprägungen noch einmal zusammengefasst dargestellt.

Tab. 7: Als positiv erwähnte Aspekte der UET

Themengebiet	Vertiefung
Organisation (am häufigsten erwähnt)	die Organisation im Allgemeinen, Wettkämpfe (Anreise, Unterkunft, Verpflegung), Training (Einteilung und pünktliche Einhaltung der Zeiten, Nachholmöglichkeit), Veranstaltungen
Trainer/innen (zweithäufigstes Themengebiet)	das Engagement und die Motivation der Trainer/innen, gute Beziehung zwischen Teilnehmer/innen und Trainer/innen, als nett, kompetent, gut ausgebildet und zuverlässig beschrieben
Einheiten	das Training wird allgemein als super bezeichnet und die Qualität geschätzt, der Spaß steht im Vordergrund, gekoppelt mit Ehrgeiz lernen die Kinder viel, gesundheitsfördernd, die Zusammenarbeit im Training gefällt sowie individuelles Eingehen auf Einzelne
Kultur	familiäres Klima zum Wohlfühlen mit persönlicher Betreuung, altersübergreifender Zusammenhalt, Gemeinschaftserlebnis durch Teamwork, zielgruppengerechte Motivation der Aktiven
Kommunikation	die Kommunikation allgemein (rechtzeitig und an alle), Medien wie SMS, Facebook, Homepage, Infozettel gefallen, bei kurzfristigen Planänderungen, vor Wettkämpfen Dokumentation und Publikation der Vereinsaktivität
Angebot	Show Dance, Team Turnen, Rhythmische Gymnastik, Unterstützung für Aufnahmeprüfung Sportwissenschaft; mehrere Altersgruppen; Wettkampfteilnahme; Gemeinsame Projekte (Medley, Project)
Ergebnisse	Wettkampferfolge, schon viel erreicht, Nacht des Tanzes etabliert
Allgemeines	Es ist alles wirklich toll

Zu der Frage "Wo gibt es größere Probleme?" äußern sich 39,56% der Personen, wobei 10,99% lediglich festhalten, dass es in ihren Augen keine Probleme gibt. Demnach bekunden nur 28,57% tatsächlich eine Beschwerde. Das am häufigsten genannte

Problem dreht sich um die getroffene Gruppeneinteilung der damaligen Saison. In diesem Zusammenhang war den Befragten die Heterogenität in Techniklevel und Alter zu groß. Vereinzelt wird die Kommunikation im Allgemeinen und unter den Teams, die hohen Einheits- und Wettkampfkosten sowie die schwierige Personalsuche als problematisch angeführt. Die folgende Tabelle (Tab. 8) gibt noch einmal einen Überblick über die zusammengefassten Kategorien.

Tab. 8: Als negativ erwähnte Aspekte der UET

Themengebiet	Vertiefung
Gruppeneinteilung (am häufigsten erwähnt)	unterschiedliches Techniklevel und Alter
Kommunikation (zweithäufigstes Themengebiet)	allgemein und unter den Teams
Finanzielles	Hohe Einheits- und Wettkampfkosten, Sponsorensuche schwierig
Personal	Trainer- sowie Mitarbeitersuche schwierig, Weiter- und Ausbildungen für junge Trainer
Kultur	Zusammenhalt, Individualisierung einzelner Gruppenmitglieder
Räumlichkeiten	Ausfall an Feiertagen, Auf- und Abbau von Geräten ist zeitaufwendig
Einheiten	zu wenig Trainingszeit, Ausfall durch Turnierteilnahme, Pünktliches Ende
Elternperspektive	zu viele Wettbewerbe, Mitarbeit fordert
Mitgliederverteilung	hauptsächlich weibliche Mitglieder im Verein
Politik	politische Unabhängigkeit

Ideen und Verbesserungsvorschläge geben 38,46% der Befragten ab. Dabei wird in erster Linie auf eine Verbesserung des am häufigsten genannten Problems, der Gruppeneinteilung, mit dem Zusatz einer optimierten Gruppenarbeit, eingegangen. Abgesehen davon gibt es Wünsche im Zusammenhang mit dem Angebot im Tanzbereich und der Gemeinschaft im Verein. In der Kommunikation über elektronische Medien sollte auf Aktualität geachtet und insgesamt die Absprache mit den Eltern forciert werden. Die vollständige Aufschlüsselung der diversen Verbesserungsideen ist in Tabelle 9 vorzufinden.

Tab. 9: Ideen und Verbesserungsvorschläge

Themengebiet	Vertiefung
Gruppeneinteilung / -arbeit (am häufigsten erwähnt)	besser auf Homogenität in Alter, Level, Stil und individuelle Ziele achten, Perspektiven aufzeigen, Mitwirken zulassen und Richtlinien geben
Angebot	mehr Trainingsstunden + gefördert, Projekte, Productions und Akrobatikgruppe einführen, Einheitliche Mitgliedsbeiträge
Vereinsarbeit	Mehr Mitarbeiter/innen, Ausbildungen anbieten, Verstärkung des Zugehörigkeitsgefühls und spartenübergreifendes

Gesamtauftreten	
Kommunikation	Homepage nicht aktuell, fehlende Absprache mit den Eltern
Räumlichkeiten	bessere und größer Hallen, auch an Feiertagen
Umgang	Nicht nur die besten in Pressebericht, in Choreo alle mal vorne stehen lassen
Wettbewerb/ Veranstaltungen	Busse statt privater Anreise, Terminkollisionen vermeiden (Nikolo, Schulschluss),

3.3.5.3 Ehrenamtliche Tätigkeit

Um die Potenziale des Ehrenamts erfassen zu können wurde in einem ersten Schritt die aktuelle ehrenamtliche Tätigkeit erfragt (Abb. 12). Die 8% der Befragten, die zum Zeitpunkt der Erhebung ehrenamtliches Engagement zeigten, entsprechen einer absoluten Zahl von 7 Personen. Die Mehrheit, mit 86%, fällt unter die nicht engagierten Personen. Nimmt man an, dass sich engagierende Menschen eher dazu bereit erklären bei Umfragen in Zusammenhang mit dem eigenen Verein mitzumachen, so ist von einem wesentlich schlechteren Verhältnis auszugehen.

Derzeit ehrenamtlich tätig?

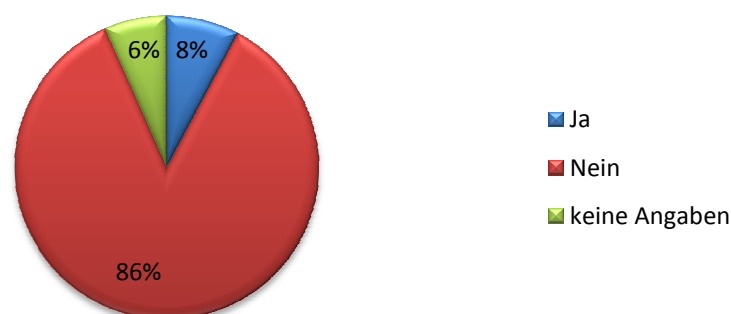


Abb. 12: Anteil der in der UET aktuell tätigen Ehrenamtlichen (n=91)

Die ehrenamtlich Tätigen wurden in weiterer Folge zu ihrer freiwilligen Arbeit befragt. In einer sechs-stufigen Skala wird ihre Zustimmung zu vier Aussagen graduell ermittelt, wobei im Falle einer Unschlüssigkeit auch das Feld "weiß nicht" zur Verfügung stünde (Abb. 13). Dieser Teil des Fragebogens erfasst die persönliche Einstellung zur ehrenamtlichen Arbeit bei der UET. Der Großteil (85,71%) der Befragten ist mit seiner ehrenamtlichen Tätigkeit insgesamt zufrieden. Über die Hälfte (57,14%) geben an, Freude an ihrer Arbeit zu haben. Auffällig ist, dass eine bzw. einer der ehrenamtlich Tätigen eher keine Freude an ihrer bzw. seiner Mitarbeit hat. Bei der geringen Beteiligung an der Vereinsarbeit kann der Ausfall einer einzelnen Person bereits gravierende Auswirkungen

zur Folge haben. In Bezug auf die Frage, ob sich die Engagierten abermals für ein freiwilliges Engagement entscheiden würden, gibt es unterschiedliche Meinungen. Während sich 42,86% vollkommen sicher sind, die gleiche Entscheidung wieder zu treffen, stimmen 28,57% lediglich zu und der Rest scheint eher unschlüssig. Die Ergebnisse zur verstärkten Mitarbeit spalten sich in zwei Gruppierungen. Die eine Seite mit 57,14% kann sich eine vertiefende Mitarbeit vorstellen, wohingegen sich 42,86% nicht intensiver engagieren wollen.

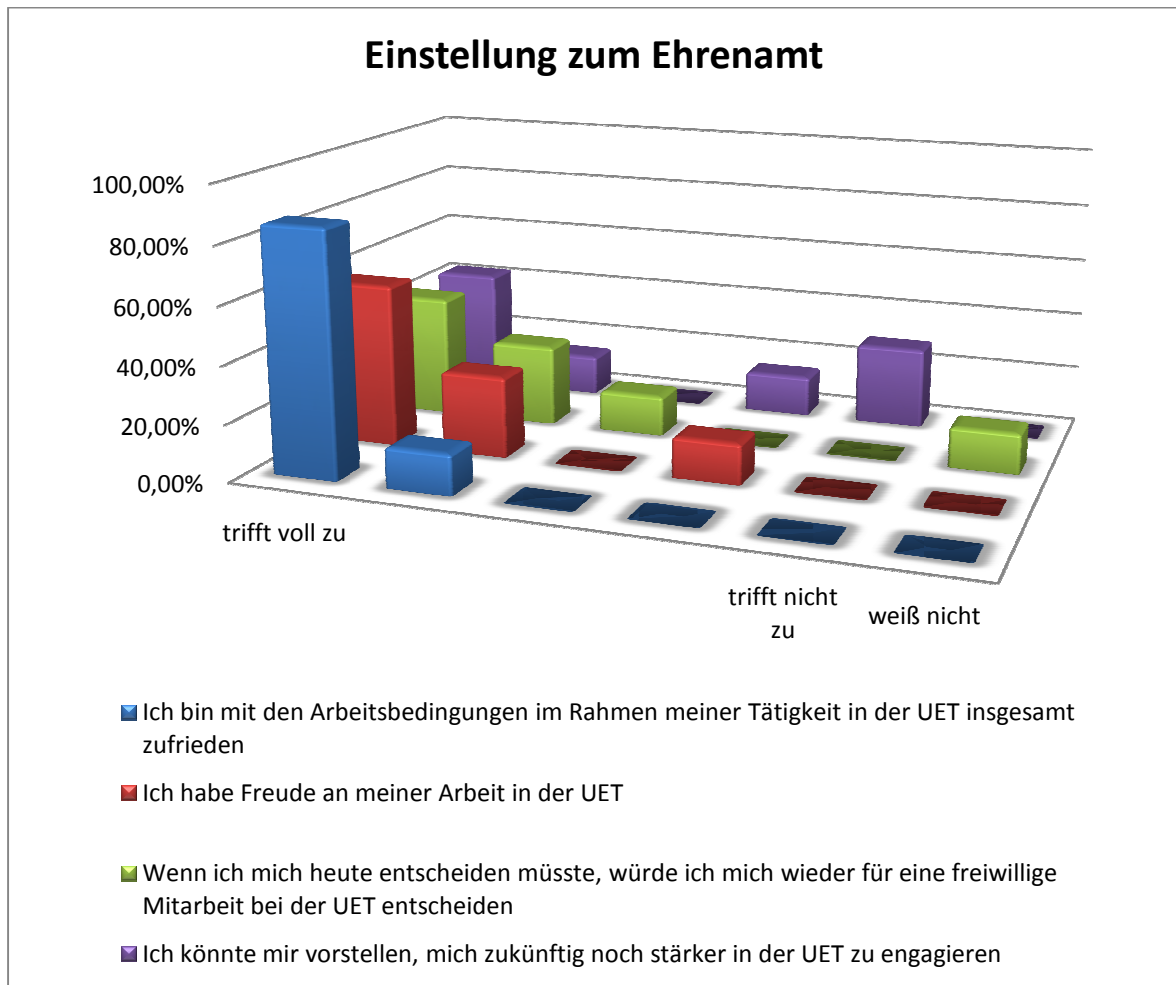


Abb. 13: Einstellung zum Ehrenamt (n=7)

Im Anschluss daran wurden diverse Eigenschaften einer ehrenamtlichen Tätigkeit nach ihrer Wichtigkeit hin bewertet und mit den Gegebenheiten innerhalb der UET verglichen. Die gelb markierten Felder stellen dabei die Maximalwerte der relativen Häufigkeit in der jeweiligen Eigenschaft und Kategorie dar. Gibt es zwei gleichwertige Einstufungen, so wurden beide Felder in einem schwächeren Gelb markiert. Für eine gut funktionierende Vereinsarbeit ist es entscheidend, dass die als wichtig eingestuftten Aspekte auch große Zufriedenheitswerte aufweisen können. In der vorliegenden Tabelle (Tab. 10) wurden die fehlenden Angaben von jeweils 14,29% nicht in die Darstellung integriert.

Tab. 10: Rahmenbedingungen des Ehrenamts bei der UET (n=7)

	Wichtigkeit				Zufriedenheit			
	sehr wichtig		nicht wichtig		sehr zufrieden		sehr unzufrieden	
Abwechslungsreiche Tätigkeit	14,29%	42,86%	14,29%	0,00%	57,14%	28,57%	0,00%	
Anspruch/Forderung der Tätigkeit	14,29%	71,43%	0,00%	0,00%	14,29%	71,43%	0,00%	
Ausreichend Entscheidungs- und Handlungsspielraum	57,14%	0,00%	28,57%	0,00%	71,43%	14,29%	0,00%	
Unterstützung durch andere Mitglieder der UET bei meiner Tätigkeit	42,86%	42,86%	0,00%	0,00%	42,86%	28,57%	0,00%	
Offenheit für eigene Ideen und Vorschläge durch die Vereins-/Spartenleitung	71,43%	14,29%	0,00%	0,00%	57,14%	14,29%	0,00%	
Verinbarkeit beruflicher und außerberuflicher Interessen	14,29%	42,86%	28,57%	0,00%	14,29%	42,86%	0,00%	
Würdigung der Verdienste durch symbolische Anerkennung (z.B.: Ehrenmadel)	0,00%	28,57%	28,57%	14,29%	14,29%	28,57%	0,00%	
Wertschätzung der geleisteten Arbeit durch die Vereins-/Spartenleitung	0,00%	71,43%	14,29%	0,00%	14,29%	42,86%	0,00%	
Möglichkeit selbst kostenlos in der UET Sportangebote zu nutzen	0,00%	14,29%	57,14%	14,29%	14,29%	42,86%	0,00%	
Finanzielle Honorierung der Tätigkeit	0,00%	28,57%	28,57%	14,29%	42,86%	14,29%	0,00%	
Aufbau einer Vielzahl sozialer Kontakte durch meine Tätigkeit bei der UET	28,57%	28,57%	14,29%	0,00%	14,29%	42,86%	0,00%	
Anerkennung meiner Tätigkeit bei der UET durch andere Mitglieder	28,57%	28,57%	28,57%	0,00%	42,86%	28,57%	0,00%	
Kontakt der Vereins-/Spartenleitung zu den Mitarbeitenden	42,86%	14,29%	28,57%	0,00%	14,29%	71,43%	0,00%	
Respektvoller Umgang der Vereins-/Spartenleitung mit den Mitarbeitenden	71,43%	14,29%	0,00%	0,00%	57,14%	28,57%	0,00%	
Anliegen der Mitarbeitenden werden von der Vereins-/Spartenleitung ernst genommen	71,43%	14,29%	0,00%	0,00%	42,86%	0,00%	0,00%	
Konstruktive Rückmeldung der Vereins-/Spartenleitung über meine Tätigkeit	42,86%	14,29%	0,00%	14,29%	42,86%	28,57%	0,00%	
Unterstützung der Vereins-/Spartenleitung bei der Lösung von Problemen	42,86%	28,57%	0,00%	0,00%	42,86%	28,57%	0,00%	
Gelegenheit zur Erweiterung/Vertiefung von Fachwissen bei der UET	14,29%	28,57%	28,57%	0,00%	14,29%	42,86%	0,00%	
Förderung der Aus- und Weiterbildung durch die UET	57,14%	14,29%	0,00%	0,00%	42,86%	28,57%	0,00%	
Konsequente Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs in der Sparte/in der UET	14,29%	42,86%	0,00%	0,00%	28,57%	14,29%	14,29%	
Zugang zu Informationen für meine Arbeit in der Sparte/in der UET	14,29%	42,86%	14,29%	0,00%	28,57%	28,57%	0,00%	

Im Vergleich zwischen der Wichtigkeit und der Zufriedenheit ist von Vorteil, dass der mit 57,14% als "sehr wichtig" eingestufte "Entscheidungs- und Handlungsspielraum" auch von 71,43% mit "sehr zufrieden" bewertet wurde. Auf der anderen Seite kann der schlechteste allgemeine Zufriedenheitswert in Bezug auf die "Würdigung der Verdienste durch symbolische Anerkennung" durch die im Durchschnitt niedrig eingestufte Wichtigkeit relativiert werden. Ein leichter Verbesserungsbedarf besteht beispielsweise in der "Beachtung der Anliegen der Mitarbeitenden von der Vereins- bzw. Spartenleitung". Aspekte wie die "konsequente Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs" oder der "Aufbau sozialer Kontakte durch die Tätigkeit" sollten ebenfalls aufgrund der Unzufriedenheitsbekundungen näher analysiert werden.

Abschließend kann gesagt werden, dass die wenigen ehrenamtlich tätigen Personen im Allgemeinen relativ zufrieden mit ihrer Arbeit sind. Dennoch gibt es Verbesserungspotenziale in einzelnen Teilbereichen.

3.3.5.4 Zukünftiges Ehrenamt

Die Frage der Bereitschaft zu einem zukünftigen Ehrenamt sorgt für Überraschung und widerlegt die Behauptungen: "Es gibt niemand" (A; Z.nr.: 710), oder "Dann findet man niemand der da mitarbeiten will" (A; Z.nr.: 777). 36 Personen, das sind 40% der Befragten, könnten sich vorstellen künftig im Verein mitzuarbeiten. Betrachtet man diese Tatsache in Zusammenhang mit der derzeitigen Beteiligung ("Es sind fünf Personen, die aus dem Vorstand da irgendwie involviert sind und sonst gibt's keine" A; Z.nr.: 121-122), so würde eine maximale Ausschöpfung der ungenützten Potenziale die Beteiligung im Idealfall versieben-fachen. Daher kann trotz des großen roten Bereichs eine positive Erkenntnis gewonnen werden (Abb. 14).

Zukünftiges Ehrenamt vorstellbar?

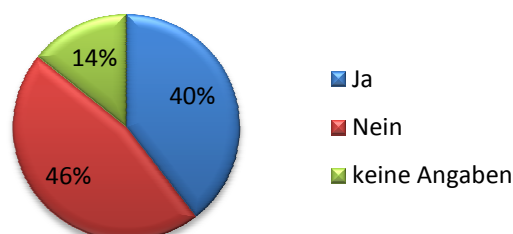


Abb. 14: Bereitschaft zum Ehrenamt (n=91)

Unter den Personen, die sich ein Ehrenamt vorstellen können ist der Anteil an Frauen weiter gestiegen (Abb. 15). Dennoch gibt es vier Männer, die eine Beteiligung an der Vereinsarbeit in Betracht ziehen.

Geschlechterverteilung

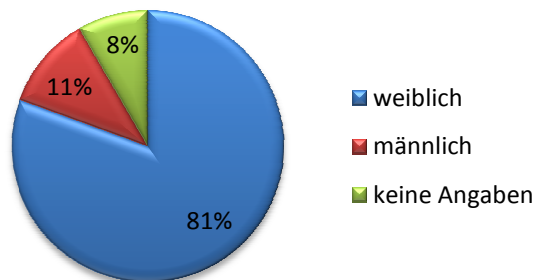


Abb. 15: Geschlechterverteilung bei Bereitschaft zum Ehrenamt (n=36)

In Bezug auf das Alter (Abb. 16) lassen sich klare Tendenzen erkennen. Fast die Hälfte der Engagementwilligen sind 20 Jahre und jünger. Betrachtet man diese Erkenntnis in Hinblick auf den Vereinsbezug (Abb. 17), ist anzunehmen, dass es sich dabei um die selbst aktiven Jugendlichen im Verein handelt. Unter den Engagementbereiten ist der zweitgrößte Bereich in der Altersklasse 41-50 Jahre zu finden. Die 21-30 Jährigen folgen mit einem Anteil von 14%.

Altersverteilung

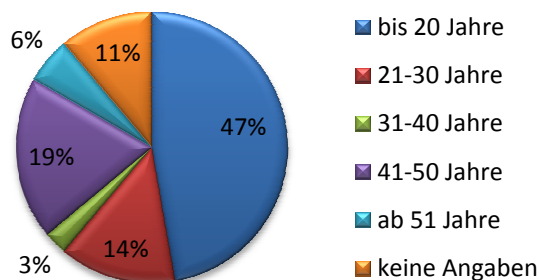


Abb. 16: Altersverteilung bei Bereitschaft zum Ehrenamt (n=36)

Ein zukünftiges Engagement können sich mit dominierenden 61% vor allem die selbst aktiven Sportler und Sportlerinnen vorstellen (Abb. 17). Dennoch ist der Anteil an engagementbereiten Eltern mit 26% nicht zu unterschätzen. Nachdem die Aktiven nicht immer bedenkenlos eingesetzt werden können (z.B. bei der Organisation des eigenen Wettkampfs), benötigt der Verein auch die Hilfe von nicht aktiven Erwachsenen. Der

5%-ige Anteil an Funktionären und Funktionärinnen unter den ansonsten nicht ehrenamtlich Tätigen sorgte im Zuge der Auswertung für Irritation. Es wird angenommen, dass die vielseitig eingesetzten Angestellten unter Umständen in einen Zwiespalt der Zugehörigkeit gekommen sind.

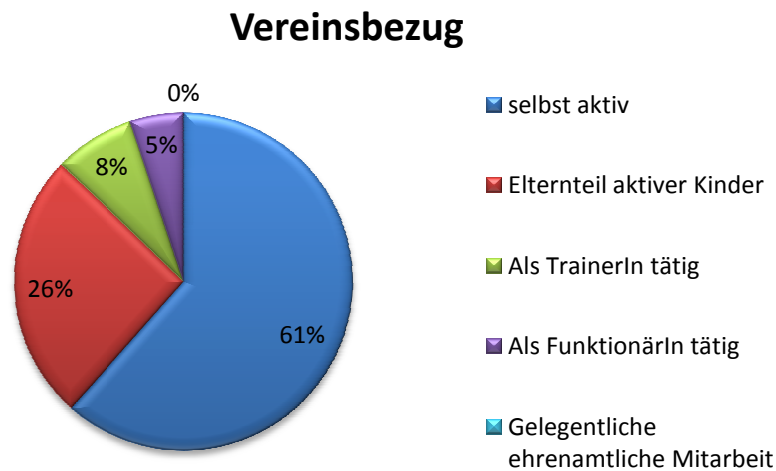


Abb. 17: Bezug zum Verein bei Bereitschaft zum Ehrenamt (n=36)

Die Gruppe der potenziellen Engagierten erhielt, ähnlich wie die bereits ehrenamtlich Tätigen, eine Aufschlüsselung bestimmter Aspekte, die sie bewerten und in Hinblick auf die UET einschätzen sollten (Tab. 11). Drei Personen, das entspricht einer relativen Häufigkeit von 8,33% haben keine näheren Angaben zu dieser Frage abgegeben. Es ist auffällig, dass die Maximalwerte der potenziellen Ehrenamtlichen bei viel mehr Punkten unter der Einstufung "sehr wichtig" zu finden sind, als jene der ehrenamtlich tätigen Personen. Die Einschätzung der freiwilligen Arbeit bei der UET wirkt auf den ersten Blick durchaus positiv. Nichts desto trotz zeigen die Werte, dass ein Optimum noch lange nicht erreicht ist. Beispielsweise könnten die Aspekte "Abwechslungsreiche Tätigkeit", "Anspruch/Forderung der Tätigkeit" und "Möglichkeit selbst kostenlos in der UET Sportangebote zu nutzen" noch besser forciert und dadurch genutzt werden. Die ernst genommenen Anliegen der Mitarbeitenden verbergen ebenso Verbesserungspotenzial. Obwohl beide Maximalwerte ganz links eingestuft sind, ist deren Differenz, mit 75% zu 47,22%, sehr groß. Zu guter Letzt schätzen die potenziellen Ehrenamtlichen die "konsequente Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs" im Hinblick auf deren Wichtigkeit eher schlechter ein.

Fest steht, dass die Gruppe der weiblichen selbst aktiven Jugendlichen das größte Potenzial in sich birgt und die Rahmenbedingungen der ehrenamtlichen Mitarbeit noch Optimierungsbedarf haben.

Tab. 11: Rahmenbedingungen zum Ehrenamt bei der UET (n=36)

	Wichtigkeit			Zutreffend auf UET		
	sehr wichtig	nicht wichtig	trifft voll zu	trifft nicht zu		
Abwechslungsreiche Tätigkeit	25,00%	25,00%	19,44%	44,44%	5,56%	0,00%
Anspruch/Forderung der Tätigkeit	36,11%	13,89%	33,33%	25,00%	0,00%	0,00%
Ausreichend Entscheidungs- und Handlungsspielraum	41,67%	13,89%	30,56%	25,00%	2,78%	2,78%
Unterstützung durch andere Mitglieder der UET bei meiner Tätigkeit	52,78%	13,89%	36,11%	13,89%	5,56%	0,00%
Offenheit für eigene Ideen und Vorschläge durch die Vereins-/Spartenleitung	44,44%	16,67%	50,00%	27,78%	2,78%	2,78%
Verarbeitbarkeit beruflicher und außerberuflicher Interessen	47,22%	11,11%	27,78%	16,67%	0,00%	0,00%
Würdigung der Verdienste durch symbolische Anerkennung (z.B.: Ehrennadel)	11,11%	36,11%	19,44%	38,89%	5,56%	13,89%
Wertschätzung der geleisteten Arbeit durch die Vereins-/Spartenleitung	33,33%	13,89%	33,33%	19,44%	2,78%	2,78%
Möglichkeit selbst kostenlos in der UET Sportangebote zu nutzen	30,56%	19,44%	30,56%	11,11%	16,67%	2,78%
Finanzielle Honorierung der Tätigkeit	19,44%	33,33%	27,78%	30,56%	2,78%	11,11%
Aufbau einer Vielzahl sozialer Kontakte durch meine Tätigkeit bei der UET	50,00%	13,89%	58,33%	13,89%	2,78%	0,00%
Anerkennung meiner Tätigkeit bei der UET durch andere Mitglieder	36,11%	19,44%	27,78%	25,00%	2,78%	0,00%
Kontakt der Vereins-/Spartenleitung zu den Mitarbeitenden	41,67%	11,11%	41,67%	16,67%	8,33%	0,00%
Respektvoller Umgang der Vereins-/Spartenleitung mit den Mitarbeitenden	80,56%	2,78%	69,44%	13,89%	0,00%	0,00%
Anliegen der Mitarbeitenden werden von der Vereins-/Spartenleitung ernst genommen	75,00%	0,00%	47,22%	2,78%	2,78%	0,00%
Konstruktive Rückmeldung der Vereins-/Spartenleitung über meine Tätigkeit	38,89%	11,11%	30,56%	25,00%	5,56%	0,00%
Unterstützung der Vereins-/Spartenleitung bei der Lösung von Problemen	55,56%	2,78%	50,00%	8,33%	0,00%	2,78%
Gelegenheit zur Erweiterung/Vertiefung von Fachwissen bei der UET	33,33%	19,44%	33,33%	27,78%	5,56%	2,78%
Förderung der Aus- und Weiterbildung durch die UET	44,44%	19,44%	33,33%	22,22%	2,78%	8,33%
Konsequente Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs in der Sparte/in der UET	36,11%	16,67%	27,78%	25,00%	5,56%	2,78%
Zugang zu Informationen für meine Arbeit in der Sparte/in der UET	30,56%	25,00%	33,33%	22,22%	0,00%	2,78%

3.3.5.5 Keine Bereitschaft zum Ehrenamt

Die aus der Abbildung 14 ersichtlichen 46% (d.h. 42 Personen), die keine Bereitschaft für ein Engagement zeigen, wurden ebenso zu den Rahmenbedingungen einer ehrenamtlichen Tätigkeit befragt. Konkret sollten sie angeben, welche Punkte für sie erfüllt werden müssten, um sich eine freiwillige Mitarbeit vorstellen zu können. Durch diese Frage soll herausgefunden werden, welche Aspekte man forcieren könnte, um die Personen mit fehlender Bereitschaft doch noch zu einem Engagement zu motivieren. In der folgenden Tabelle (Tab. 12) werden die Ergebnisse präsentiert.

Tab. 12: Rahmenbedingungen für die Bereitschaft zum Ehrenamt (n=42)

	Wichtigkeit				
	sehr wichtig				nicht wichtig
Abwechslungsreiche Tätigkeit	30,95%	19,05%	16,67%	9,52%	9,52%
Anspruch/Forderung der Tätigkeit	23,81%	28,57%	16,67%	4,76%	11,90%
Ausreichend Entscheidungs- und Handlungsspielraum	33,33%	19,05%	19,05%	4,76%	9,52%
Unterstützung durch andere Mitglieder der UET bei meiner Tätigkeit	45,24%	16,67%	14,29%	4,76%	4,76%
Offenheit für eigene Ideen und Vorschläge durch die Vereins-/Spartenleitung	38,10%	21,43%	14,29%	7,14%	4,76%
Vereinbarkeit beruflicher und außerberuflicher Interessen	59,52%	16,67%	7,14%	0,00%	2,38%
Würdigung der Verdienste durch symbolische Anerkennung (z.B.: Ehrennadel)	16,67%	4,76%	7,14%	23,81%	33,33%
Wertschätzung der geleisteten Arbeit durch die Vereins-/Spartenleitung	21,43%	21,43%	19,05%	9,52%	14,29%
Möglichkeit selbst kostenlos in der UET Sportangebote zu nutzen	21,43%	16,67%	26,19%	9,52%	11,90%
Finanzielle Honorierung der Tätigkeit	14,29%	14,29%	14,29%	21,43%	21,43%
Aufbau einer Vielzahl sozialer Kontakte durch meine Tätigkeit bei der UET	26,19%	26,19%	16,67%	9,52%	7,14%
Anerkennung meiner Tätigkeit bei der UET durch andere Mitglieder	26,19%	19,05%	26,19%	7,14%	7,14%
Kontakt der Vereins-/Spartenleitung zu den Mitarbeitenden	16,67%	23,81%	30,95%	9,52%	4,76%
Respektvoller Umgang der Vereins-/Spartenleitung mit den Mitarbeitenden	50,00%	19,05%	14,29%	0,00%	2,38%
Anliegen der Mitarbeitenden werden von der Vereins-/Spartenleitung ernst genommen	54,76%	19,05%	9,52%	0,00%	2,38%
Konstruktive Rückmeldung der Vereins-/Spartenleitung über meine Tätigkeit	35,71%	26,19%	16,67%	4,76%	2,38%
Unterstützung der Vereins-/Spartenleitung bei der Lösung von Problemen	45,24%	26,19%	11,90%	0,00%	2,38%
Gelegenheit zur Erweiterung/Vertiefung von Fachwissen bei der UET	38,10%	23,81%	14,29%	2,38%	7,14%
Förderung der Aus- und Weiterbildung durch die UET	33,33%	23,81%	16,67%	4,76%	7,14%
Konsequente Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs in der Sparte/in der UET	28,57%	28,57%	19,05%	4,76%	4,76%
Zugang zu Informationen für meine Arbeit in der Sparte/in der UET	35,71%	19,05%	23,81%	2,38%	4,76%

Unter den hier befragten Personen haben jeweils 14,29% (d.h. 6 Personen) keine Angaben gemacht. Des Weiteren wurde festgestellt, dass eine Person jeden Aspekt für nicht wichtig eingestuft hat. In diesem Fall wird angenommen, dass sich diese Person eine ehrenamtliche Mitarbeit in keinsten Weise vorstellen kann und scheinbar keine der erwähnten Rahmenbedingungen seine bzw. ihre Einstellung ändern hätte können.

Die Wichtigkeit der einzelnen Eigenschaften wird sehr differenziert gesehen. Während die "Vereinbarkeit beruflicher und außerberuflicher Interessen" von mehr als der Hälfte der an einem Engagement nicht Interessierten als "sehr wichtig" eingestuft wird, spielt die "Würdigung der Verdienste durch symbolische Anerkennung" eine eher unwichtige Rolle. Die "Finanzielle Honorierung der Tätigkeit" wird von den ursprünglich nicht Interessierten sogar noch geringer eingestuft als bei den prinzipiell Bereitwilligen. Diese Erkenntnis ist vor allem deswegen interessant, weil die allgemeine Einstellung unter den Verantwortungsträgern und Verantwortungsträgerinnen der UET vorherrscht, dass Arbeiten nur mehr gegen eine monetäre Entlohnung verrichtet werden. Hingegen dazu werden der "Respektvolle Umgang der Vereins- bzw. Spartenleitung" und das "Ernstnehmen von Anliegen der Mitarbeitenden" als sehr wichtig eingestuft.

3.3.5.6 Abschluss Statements

Die abschließenden Statements wurden, wie auch schon die zuvor behandelten offenen Fragen, kategorisiert. Einerseits werden positive Eigenschaften des Vereins noch einmal hervorgehoben und andererseits konkrete Wünsche für die Zukunft oder Beschwerden angeführt. Ein paar der Befragten äußern sich zu ihrer Verfügbarkeit als ehrenamtliche Hilfskräfte. Ein Teilnehmer schreibt über das Sportwesen im Allgemeinen und hinterlässt seinen Namen. In der untenstehenden Tabelle (Tab. 13) werden die abgegebenen Kommentare kategorisiert dargestellt.

In den Kommentaren spiegelt sich die Statistik der allgemeinen Zufriedenheit (Abb. 11) wieder. Es wird viel Lob in Bezug auf die Arbeit im Verein und das Engagement der Trainer und Trainerinnen ausgesprochen. Unter den Kritikpunkten finden sich einerseits sachliche Anregungen und andererseits persönlich gehaltene Beschwerden wieder. Zu Herzen sollte man sich in jedem Fall den letzten Kommentar dieser Kategorie nehmen. Da ohnehin schon ein großer Bedarf an ehrenamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besteht, sollten die engagierten Personen nicht auch noch vertrieben werden. In Bezug auf ein ehrenamtliches Engagement ist zu erkennen, dass zum Teil die bestehende Bereitschaft durch berufliche und familiäre Barrieren nicht in die Tat umgesetzt werden kann. Der Wunsch nach einer Entpolitisierung der Union kann unter Umständen

ansatzweise berücksichtigt werden, überschreitet jedoch insgesamt die Reichweite des Vereins.

Tab. 13: Letzte Anmerkungen der Befragten

Positive Anmerkungen
Der Verein kann stolz sein so viele motivierte Helfer zu haben die bei einer Eventdurchführung oder bei Wettkämpfen zur Seite stehen!
Trainer leisten tolle arbeit, bemühen sich auch aus weniger talentierteren Schülern das beste rauszuholen (im Gegensatz zu anderen tanzschulen). Trainer motivieren uns. Alles in allem toller Verein!
Ich fühle mich in unserem Verein sehr wohl und werde noch weitere Jahre aktiv sein.
Ich schätze es sehr, dass jeder Aktive die Möglichkeit hat, die Tätigkeit zu wählen, die er möchte. Also sich nach Belieben unterschiedliche Tänze auszusuchen zu können wie beispielsweise ein Solo.
ein großartiger Verein, bin froh das ich dabei bin
Ein wirklich sehr vorbildlicher Verein Top Leitung des gesamten Vereins Guter Zusammenhalt und gegenseitige unterstützung Optimales Verhältnis zwischen Trainer und Tänzerinnen
Ein sehr guter Verein, der viel anbietet. Tolles Engagement der Trainerinnen. Echt gute Führung.
Ich finde es toll, dass den Kindern und Jugendlichen diese hochwertigen Trainingsmöglichkeiten geboten werden und danke als Mutter für die hervorragende Betreuung.
Bitte weiter so, ihr leistet tolle Arbeit!!!!
ich finde die tatsache, dass sie sich diesbezüglich so engagieren.
Zurzeit ist alles in Ordnung.
Kritikpunkte und Wünsche
Mehr Angebote wären toll (production wünschen sich viele)
Mehr Ideen von Tänzerinnen aufnehmen und beim Medley nicht immer Trainerinnen vorne stehen lassen. Sie stehen bei jedem Teil vorne und der eigentlich Mittelpunkt des Abschlusstanzes sollten die Tänzerinnen selbst sein.
Ich habe mitgeholfen, doch andere wurden gewürdigt. Natürlich zieht man sich dann zurück und denkt sich, sollen doch die Anderen mithelfen. Ich würde die Trainerinnen noch bitten mit den Kinder nicht so zu schreien und sie mehr zu motivieren. Manche trainieren auch zu Hause sehr viel. Nach einem Wettkampf gebührt den Kindern auch ein Lob durch die Trainerinnen.
Ehrenamtliches Engagement
Derzeit ist die Vereinbarkeit von Beruf + Familie wichtiger. Wenn bei Veranstaltungen Mitarbeiter fehlen springe ich sporadisch ein, da ich lieber mithelfe als daneben zu stehen- aber freiwillig für den Zeitraum der möglich ist.
Einbringen könnte ich mich höchsten im Rahmenprogramm - Betreuung in der Garderobe, Kostüme vorbereiten, Arbeit am Buffet - nicht im sportlichen Bereich. Für regelmäßige Mitarbeit fehlt mir aber leider die Zeit, da ich bereits in zwei Vereinen aktiv tätig bin und bei einem dritten Verein aktiv Sport mache.
da ich zeitlich privat und beruflich voll ausgelastet bin, kann ich keine weitere Tätigkeit annehmen - auch wenn es für mich nicht uninteressant wäre.
Sonstiges
Ich habe das Buch von Dr. Irndorfer Strukturreform des österreichischen Fußballs gelesen und hoffe das auch die Strukturen, die Finanzen, die Sportförderung und die Entpolitisierung der UNION (ÖVP) / ASKÖ (SPÖ) kritisch beleuchtet und erforscht werden. Die Sportler müssen wieder in den Mittelpunkt rücken und nicht das Heer der Funktionäre.

3.4 Diskussion der Ergebnisse

Im Hinblick auf die erste Forschungsfrage konnten im Zuge des 3. Kapitels einige Erkenntnisse zu den Bereichen geschichtliche Hintergründe, Strukturen, Handlungsweisen und dem Ehrenamt gewonnen werden. Tatsache ist, dass der Verein zum aktuellen Zeitpunkt "funktioniert" ("Aber bis jetzt hat das eigentlich alles funktioniert." A; Z.nr.: 914) und von der externen Befragten als "qualitativ hochwertiger Verein" (D; Z.nr.: 156) beschrieben wird. Es gibt über 300 Mitglieder und keine finanziellen Sorgen. Die generelle Zufriedenheit liegt in einem äußerst positiven Bereich und das gebotene Sportprogramm kann jährlich abgehalten werden. Die wichtigste Frage, die sich nun stellt heißt: *WIE funktioniert es?* Und wenn man außerdem einen Blick in die Zukunft wagt: *Wie lange noch?*

Der Großteil der derzeitigen Handlungsweisen und Gewohnheiten stammt aus vergangener Zeit und wurde nur bedingt geändert. Die Vereinsarbeit lebt von Traditionen und ohne eine Vision in die Zukunft. Die jährlich angesetzte finanzielle Absicherung scheint oberste Priorität zu haben und wird hauptsächlich durch die Mitgliedsbeiträge geschaffen ("Das Finanzielle muss stimmen" A; Z.nr.: 185). Die externe Befragte beschreibt den derzeitigen Zustand der UET als "ein Leben in den Tag hinein" (D; Z.nr.: 1045-1046). Woran es fehlt ist eine ausdiskutierte, schriftlich festgehaltene Strategieformulierung. Dabei sollen nach Kunz (2006) folgende Fragen beantwortet werden:

- Wer sind wir überhaupt?
- Wo wollen wir hin?
- Wie kommen wir dahin?

Wie es zu der Entwicklung einer quasi strategielosen Organisation kam, woran man das Fehlen einer Strategie innerhalb der UET erkennen kann und welche Auswirkungen dieser Missstand für die Vereinsarbeit hat, beziehungsweise in weiterer Zukunft noch haben kann, soll in den folgenden Subkapiteln näher erläutert werden.

3.4.1 Welche Faktoren bedingen das Fehlen einer Strategie?

Mit der Gründung des Vereins trat eine Obfrau ins Amt, die ihren Berufsstand selbst als "Haushaltsmanagerin" (D; Z.nr.: 15) bezeichnet. Durch die ihr zur Verfügung stehende Zeit konnte sie viel Engagement in die Vereinsarbeit legen. Die seit 2008 amtierende Obfrau ist hauptberuflich tätig und hat dementsprechend begrenzte zeitliche Ressourcen. Abgesehen davon ging die ursprüngliche Motivation der sich engagierenden Eltern durch den Vereinsaustritt der Vorstandskinder verloren. Die besagten Sportlerinnen

waren sowohl im Turnbereich als auch im Tanzbereich erfolgreich aktiv und formten somit einen starken Verbindungspunkt zwischen den Sparten. Die aktuelle Obfrau hat ihr Amt vordergründig aus Motiven der Selbst- und Fremdverpflichtung angenommen. Wie in dem Kapitel 3.2.5 beschrieben, würde sie die Alternative der Auflösung des Vereins sehr bedauern. Ihre aufopfernde Haltung bringt sie dennoch immer wieder zur Sprache (A; Z.nr.: 546-548): "Und sonst hängt's eigentlich nur, müsste ich sagen @was ist mir wichtig, dass ich nicht darunter leide, weil ich bin die Haupt// Hauptarbeiterin da an dem Ganzen.@". Aus dem Zusammenspiel dieser Faktoren ergibt sich im Allgemeinen ein Laissez-fairer Führungsstil, in dem eine strukturierte und zukunftsorientierte Planung nur wenig Beachtung findet. Dennoch ist es ihr wichtig, dass der Verein nach außen hin gut dasteht ("Ich will keine schlechte Nachrede haben" A; Z.nr.: 529). Zur Erfüllung dieses Anliegens zeigt sie zum Teil sehr viel Engagement und springt beispielsweise, wenn es darauf ankommt, als Sicherheitsnetz zuverlässig ein.

Abgesehen von der individuellen Haltung und Motivationslage der Obfrau wurde durch die Interviews klar, dass es allgemein gesehen eine absolute Zufriedenheit mit dem Ist-Stand gibt. Wie auch Kratochvil (2011, S. 17) erwähnt, liegt die generelle Meinung vor, dass man die Einstellung der "Stakeholder" zum Verein und die Anzahl der jährlichen Mitglieder nicht beeinflussen kann. Durch die fehlende Sinnvorstellung bietet diese Sichtweise eine erneute Barriere für zukunftsorientiertes Planen. Zum Teil entsteht der Eindruck, dass es unter den Verantwortlichen an nötigem Fachwissen fehlt. Zusätzlich wird die Bereitschaft zur Weiterbildung in diesem Bereich aus externer Sicht als nicht vorhanden eingeschätzt (D; Z.nr.: 971).

Neben den individuell persönlichen Aspekten bedingten ebenso Ereignisse in der Entwicklung der UET das Fehlen einer Strategie. Mit dem Staatsmeistertitel im Jahr 2006 wurde nach langjährigem Engagement das Gründungsziel des Vereins erreicht. Sowohl von der ehemaligen als auch der amtierenden Obfrau wird dieses Ereignis als das Highlight der Vereinsarbeit gesehen. Auf die herausragende Errungenschaft folgte jedoch eine große Leere und Orientierungslosigkeit, die in gewissen Maß bis heute anhält. Auffällig ist in diesem Zusammenhang die Aussage der amtierenden Obfrau (A; Z.nr.: 40-41): "Das war so ein wirklich ein Abschluss für, für viele, also ein krönender Abschluss." Seit damals wurden weder spartenübergreifend noch spartenspezifisch langfristige Vereinsziele gesetzt.

3.4.2 Woran erkennt man das strategielose Handeln?

Die fehlende Strategie in der Gesamtorganisation des Vereins wird in erster Linie durch die vereinsinternen Interviews deutlich. Spätestens mit dem dritten Interview wird klar,

dass die Antworten zu vereinspezifischen Identitätsfragen der individuellen Herangehensweise und persönlichen Haltung entsprechen. Abgesehen davon, dass es nur bedingt einheitliche und niedergeschriebene Vereinsziele in Form der Statuten gibt, handeln die Verantwortlichen in erster Linie nach eigenen Interessen. Nachdem keine konkreten Ziele oder Orientierungspunkte bestimmt und selten Daten erhoben werden, gibt es keine überprüfbaren Ergebnisse. Beispielsweise mussten die Daten zur Mitgliederentwicklung der letzten fünf Jahre für die vorliegende Arbeit extra zusammen gestellt werden. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde die Entwicklung nur nach subjektivem Empfinden geschätzt und war, wie in Kapitel 3.1.3 gezeigt, inkorrekt.

Das einzige schriftliche Dokument in Bezug auf Ziele und Strategien sind, wie eben erwähnt, die Statuten. In der näheren Betrachtung dieses Schriftstücks musste festgestellt werden, dass es zu Diskrepanzen zwischen den festgehaltenen Vorgaben und der tatsächlichen Vereinsarbeit kommt. Beispielsweise richtet sich die Vereinstätigkeit nicht auf das gesamte Burgenland (Union Eisenstadt - Turnen, §1(2)), sondern nur auf den Raum Eisenstadt und Umgebung. Die "Pflege des Sports auf allen Gebieten und für alle Altersstufen" (§3) ist ein weiterer, ungenau formulierter Punkt. Nach den Aussagen der interviewten Personen ist die Zielgruppe des Vereins auf Kinder und Jugendliche beschränkt (A; Z.nr.: 12-13; B; Z.nr.: 315). Kurse für Erwachsene wurden bisher nur in autonom organisierter Form geduldet (A; Z.nr.: 14-15; B; Z.nr.: 6-7, 433-434; D; Z.nr.: 614, 714). Als weiteres und letztes Beispiel wird die "Herausgabe von Druckschriften und Beschaffung geeigneter Bildungsmittel" (§3) herangezogen. Aus meiner eigenen Erfahrung kann ich sagen, dass dieses ideelle Mittel seit über zehn Jahren keine Beachtung findet. Nach dieser Erläuterung muss festgehalten werden, dass es einerseits keine aktuelle schriftliche Dokumentation über die Vereinsarbeit und deren Ziele gibt und andererseits die Anhaltspunkte des existierenden Schriftstücks nicht umgesetzt werden.

In weiterer Folge sollen zusätzliche Eckpunkte der Identifikation einer fehlenden Strategie aufgelistet werden:

- Es gibt keine konkreten Methoden zur Mitgliederbindung.
- Der Bedarf an zusätzlichen Hilfskräften wird unterschiedlich eingeschätzt.
- Die Ehrenamtsproblematik wird unsystematisch und chaotisch angegangen.
- Es fehlt an einem einheitlichen System von Gratifikationen, teilweise werden ehrenamtliche Hilfskräfte übersehen.
- Die Auswirkungen von Strukturveränderungen werden nicht im Vorfeld analysiert.
- Es gibt keine Anforderungen an die Trainer bzw. Trainerinnen.
- Der Umgang mit auftretenden Konflikten passiert je nach Charaktereigenschaften.

- Es fehlt an einer systematischen Evaluation der Veranstaltungsorganisation.
- Es gibt unbeachtete Mitläufer, wie das Damenturnen oder Qi Gong.
- Der Umgang mit der Konkurrenz ist individuell unterschiedlich und unsystematisch.
- Der Einfluss von Umweltfaktoren wird nicht wahrgenommen.

3.4.3 Welche Auswirkungen bringt diese Vorgehensweise mit sich?

Die Auswirkungen einer strategielosen Vorgehensweise sind sehr vielfältig. Auf der organisatorischen Ebene werden eingespielte und mehr oder minder gut funktionierende Handlungsweisen kaum hinterfragt. Wie in Kapitel 2.3.2 allgemein erwähnt, führen auch innerhalb der UET nur ein ausreichender Problemdruck oder die Initiierung von "Macher"- bzw. "Macherinnen"-Persönlichkeiten zur Einleitung von Entscheidungsprozessen. Daraus ergibt sich ein eher gering gehaltener Entwicklungsfortschritt in den letzten Jahren. Die zielgerichtete Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen, beispielsweise durch eine verstärkte Konzentration auf den Gesundheitsbereich, bleibt ebenso aus. Schon in der unveröffentlichten Seminararbeit (Mühlgassner, 2011, S. 23) wurde vorhergesagt: " (...) doch es ist nur eine Frage der Zeit, bis sich das verlierende Engagement des Vorstands negativ auf die Vereinsexistenz auswirkt." Im Zuge dieser Arbeit konnte festgestellt werden, dass die Mitgliederzahlen stagnieren, beziehungsweise genau genommen sinken. Unklar ist, ob die verminderten Zahlen der Beginn einer rückläufigen Entwicklung sind oder nur eine vorübergehende Phase darstellen. In jedem Fall sollte man die erfasste Tatsache nicht einfach unbedacht hinnehmen.

Delschen (2006, S. 220) hält in seinen Schlussworten fest, dass wenig engagierte Ehrenamtliche zu einer geringen Engagementbereitschaft führen können. Die misslungene und zum Teil vernachlässigte Integration von freiwilligen Hilfskräften in die Vereinsarbeit der UET könnte demnach Auslöser für die von den alteingesessenen Funktionären und Funktionärinnen beklagte fehlende Bereitschaft sein. Die entstandene Oligarchisierung, sichtbar durch die geringe Anteilnahme an Generalversammlungen, trägt indes noch zusätzlich zur sinkenden Identifikation und Beteiligung bei. Das dennoch existierende Engagement und Interesse einzelner Personen ist stark mit der jeweiligen Sparte und nicht mit dem gesamten Verein verbunden. Die gelebte "Mach's selbst"-Strategie (Mühlgassner, 2011, S. 20) hat einen nicht unwesentlichen Beitrag zu dieser Entwicklung geleistet. Die von Thiel et al. (2006, S. 302) als notwendig beschriebene Balance zwischen geförderter Autonomie der einzelnen Abteilungen und dem Verlust der Gesamtidentität des Vereins ist bei der UET in ein Ungleichgewicht geraten. Das separate Arbeiten der einzelnen Teilbereiche und die unsystematischen Arbeitsweisen verschleiern

den Verantwortlichen ungenützte Potenziale, welche vor allem in Bezug auf die personelle Ressource zu finden sind.

Aus Sicht der Qualitätssicherung bietet das generell situative und individuelle Handeln nur schlechte Voraussetzungen. Es fehlt an Maßstäben und Vorgaben für eine angemessene Evaluation. Beispielsweise ist hierbei das Fehlen eines Aus- und Fortbildungssystems der Übungsleiter und Übungsleiterinnen zu nennen. Abgesehen davon lassen sich Missstände innerhalb der Kommunikationsmedien zur Erreichung der Mitglieder und potenziellen Mitglieder finden. Sowohl im Zuge meiner Recherche als auch durch die Rückmeldung eines Mitglieds musste erkannt werden, dass die Vereinshomepage nicht aktuell gehalten wird. Beispielsweise konnten keine Ergebnisse zu den Wettkampfleistungen der Sparte Rhythmische Gymnastik gefunden werden.

In der Bewältigung von Problemen ist das Fehlen einer Strategie ein erschwerender Faktor. Abgesehen davon, dass Missstände meist erst sehr spät aufgedeckt werden, fehlt es an einem Leitfaden zu notwendigen Handlungsschritten. Speziell in der Ehrenamtsproblematik gibt es große Unklarheiten über ein angemessenes Vorgehen. Bedenkt man beispielsweise die in der Literatur vielfach vorkommende Betonung der Übereinstimmung von individuellen Interessen und den Zielen des Vereins, wird der Grund des Scheiterns der Vereinsverantwortlichen in diesem Belangen wesentlich klarer. Wenn es keine definierten, sichtbar angesteuerten und gut kommunizierten Ziele und Zukunftsvisionen im Verein gibt, wie sollen sich dann potenzielle Engagierte mit diesen identifizieren können? Das heißt es braucht eine klare, zielgerichtete und angemessen kommunizierte Vereinspersönlichkeit, um die gewünschte Zielgruppe erreichen zu können.

Auf der persönlichen Ebene kann eine fehlende Organisationsstrategie großen Handlungsspielraum und viele Freiheiten für Engagierte bedeuten. Ob die gebotenen Handlungsmöglichkeiten immer zu vereinsdienlichen Ergebnissen führen, kann nicht garantiert werden. Neben diesem individuellen Vorteil gibt es auch einige Nachteile. Die abwesende Zielvorstellung bedingt das Ausbleiben von Erfolgserlebnissen und kann dadurch zum Motivationsverlust führen. Abgesehen davon fördert der Mangel an richtungsweisenden Vorgaben das von Thiel et al. (2006, S. 35) angesprochene Problem der fehlenden Entscheidungsgewalt. Ohne eine ausreichende Datenbasis und Informationslage können Entscheidungen nicht rational getroffen oder begründet werden. Die mitschwingende Unsicherheit kann sich negativ auf das Wohlbefinden im Verein und die damit verbundene Beteiligung auswirken. Strategieloses Handeln beeinflusst außerdem die Zusammenarbeit im Verein. Durch das Verzichten auf eine umfassende

Klärung der Frage "Wie kommen wir dahin?" werden, wie am Beispiel der UET erkennbar, Aufgaben ungleich verteilt und Einzelpersonen überfordert.

Schließlich kann festgehalten werden, dass die Auswirkungen einer strategielosen Arbeitsweise in vielen Bereichen sichtbar werden. In diesem Fall entscheiden Zufall und Schicksal sowie die eingebrachten Fähigkeiten und der Grad des Engagements von Einzelpersonen über den Fortbestand oder das Ende der Organisation.

3.4.4 Qualität der Daten

In Bezug auf die Qualität der erhobenen Daten muss bei den qualitativen Interviews gesagt werden, dass Diskrepanzen zwischen Gesagtem und zuvor Recherchiertem noch direkter angesprochen werden hätten können. Durch das "Involviert-Sein" wurde mit großer Vorsicht herangegangen. Die Intention, einem möglichen Vertrauensbruch und dem damit verbundenen Zurückhalten von Informationen zu entgehen, hatte oberste Priorität. Abgesehen davon war der Umfang der erfragten Inhalte sehr weit gewählt. Dadurch wurde die Dauer der Interviews mitunter sehr lang und eine Ungeduld unter den Interviewten teilweise bemerkbar. Eine Spezifikation auf weniger Themenbereiche hätte unter Umständen den gleichen oder gar einen tieferen Einblick geboten.

In der Befragung mittels Kurzfragebogen wäre eine weitreichendere Beteiligung wünschenswert. Dabei könnte man auf die gedruckte Form in Papier umsteigen und die Verteilung durch die Trainer und Trainerinnen in den einzelnen Gruppen organisieren. Auch hier sind Kürzungen im Umfang anzudenken. Eine verschlossene Box, in der die ausgefüllten Fragebögen eingeworfen werden können, kann die Anonymität der Mitglieder sichern. Durch den persönlichen Kontakt und wiederholtes Nachfragen der Übungsleiter und Übungsleiterinnen könnte voraussichtlich eine erhöhte Partizipation erreicht werden.

Die allgemeine Recherche erwies sich zum Teil als aufwendig, da es keine kontinuierliche Dokumentation, geschweige denn ein etabliertes Berichtswesen gibt. Die gesammelten Informationen der Vereinshomepage müssen in jedem Fall kritisch hinterfragt werden. Es ist nicht ausgeschlossen, dass neben den fälschlich angegebenen Mitgliederzahlen auch noch weitere fehlerhafte oder veraltete Angaben vorzufinden sind.

4 ERARBEITUNG VON POTENZIELLEN ENTWICKLUNGSPROZESSEN

In der Erarbeitung von potenziellen Entwicklungsprozessen soll der Fokus auf der Anwendbarkeit und der damit verbundenen Praxisorientierung liegen. Es wird an dieser Stelle für sinnlos erachtet, idealtypische Modelle zu präsentieren, deren Wahrscheinlichkeit zur tatsächlichen Umsetzung innerhalb der UET nur sehr gering ist. Aus diesem Grund werden in einem ersten Schritt die gegebenen Voraussetzungen des behandelten Vereins zur Weiterentwicklung dargestellt. Das Kapitel 4.2 beschäftigt sich danach mit der Herangehensweise an das Problem, um die nötige Basis für Entwicklungsprozesse zu schaffen. In weiterer Folge werden konkrete Richtungen vorgeschlagen, die der Verein einschlagen könnte. Im Zuge dessen kommt es zur Beantwortung der letzten drei Forschungsfragen.

4.1 Voraussetzungen innerhalb der UET für die Entwicklung des Sportvereins

Die Voraussetzungen für die Inszenierung von Sportvereinsentwicklungsprozessen sind in der UET nur bedingt günstig. Obwohl es auf der einen Seite ein Bewusstsein für Verbesserungspotenziale gibt, hält man auf der anderen Seite sehr stark an Traditionen und scheinbar bewährten Gewohnheiten fest. Nach Aussagen der vereinsexternen Befragten fehlt es an der Bereitschaft zum Risiko und zu Veränderungen im Allgemeinen. Die vereinsinternen Personen schätzen die generelle Bereitschaft zur Entwicklung in einem mittleren bis oberen Bereich ein. Dennoch kann man an dem darauffolgenden Gesprächsverlauf erkennen, dass gewisse Barrieren bestehen. Die Angst vor einer Steigerung des benötigten Aufwands und einer damit verbundenen Überforderung der eigenen Ressourcen überschattet das getroffene Zugeständnis.

Die Unterstützung von Experten bzw. Expertinnen kann man sich nach kurzer Überlegung nicht vorstellen ("Was können die dir helfen?" A; Z. nr.: 226), dafür begnügt man sich zu sehr mit der bestehenden Situation. Zum Teil fehlt das nötige Know-how, um sich der Existenz von ökonomischeren Vorgehensweisen bewusst zu sein. Nachdem die Bereitschaft zu vertiefenden Ausbildungen nach Aussagen der externen Befragten nicht gegeben ist und der Besuch von Ausbildungen generell nicht forciert wird, scheint eine Änderung dieser Einstellung vorerst nicht absehbar.

Zur Verbesserung der personellen Situation schließen die Verantwortlichen eine verstärkte Anstellung von Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen nicht aus. Die Aussage der amtierenden Obfrau lautet dazu (A; Z.nr.: 176-178): "Ich weiß nicht, vielleicht muss man dazu übergehen, dass man mehr Leute anstellt und bezahlt. Vielleicht ist das die Lösung?" Ungeachtet der potenziellen Entwicklungsschritte hat die finanzielle Absicherung oberste Priorität. Dieser Vorgabe unterliegt auch das Aufgreifen von Modetrends. Die Pflege von Traditionen und das Beibehalten einer gewissen Bodenständigkeit liegen einem Teil der Vorstandsmitglieder ebenso am Herzen.

Neben der generell verbreiteten Verteidigung des Status Quo (Thiel et al., 2006, S. 303) beeinflusst innerhalb der UET zusätzlich der Verlust an Engagement, dem innovativen Interesse an der Zukunft und der Motivation der alteingesessenen Vorstandsmitglieder die Vereinsentwicklung. Es scheint der Beginn eines Entwicklungsprozesses ohne die engagierte Inszenierung einer in dieser Arbeit nicht befragten Person oder den rasanten Anstieg des Problemdrucks kaum möglich.

4.2 Herangehensweise zur Optimierung der Ausgangsbasis

In der Herangehensweise steht an erster Stelle die Bewusstseins-schaffung, damit die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung wahrgenommen werden kann. Erst wenn die verantwortlichen Personen erkannt, verstanden und akzeptiert haben, dass ein gleichbleibender Fortbestand negative Auswirkungen auf die Vereinsexistenz hat, ist die nötige Basis für Entwicklungsprozesse geschaffen. Gleichzeitig muss klar gemacht werden, dass die teilweise gewünschte Veränderung und Verbesserung zunächst einen gewissen Arbeitseinsatz abverlangt, jedoch auf lange Sicht Erleichterung bringt. Es ist mit der nötigen Verständnisbekundung aufzudecken, dass der auf organisatorischer Seite gelebte Minimalismus Auslöser für den gesamtorganisatorischen Stillstand und die zum Teil erlebte Frustration ist. Die sichtbaren Spartenunterschiede werden beispielsweise durch den differenzierten Einsatz der jeweiligen Hauptverantwortlichen bedingt und führen zu Konkurrenz- und Abgrenzungsdenken. Der von der Vereinsleitung generell nicht gewünschten Aufspaltung des Vereins wird jedoch in keinster Weise entgegengehalten.

Da es innerhalb der UET zum Verlust der ursprünglichen Werte einer Interessensgruppe gekommen ist, muss in erster Linie die Interessens- und Motivationslage der Vorstandsmitglieder aufgedeckt werden. Dafür empfiehlt sich eine moderierte Gruppendiskussion innerhalb des Vorstands, die unter anderem folgende Grundfragen abklärt:

- *Wo liegen meine persönlichen Interessen in der Vereinsarbeit? Was ist mir für den Verein wichtig und wie kann man das in die gemeinschaftlichen Interessen*

integrieren? Dabei sollen die Bedürfnisse und Interessen der Einzelnen sehr ehrlich geäußert werden, damit die Grundpfeiler der Vereinsarbeit möglichst genau abgesteckt werden können.

- *Wo wollen wir (als Interessensgemeinschaft) hin?* Unter dieser Frage müssen große Entscheidungen wie die mögliche Aufspaltung des Vereins oder das Selbstverständnis als Gemeinschaft oder Dienstleistungsgeber getroffen werden. Diese strukturentscheidenden Fragen sollten gründlich überlegt und deren Chancen und Risiken gemeinsam abgewogen werden.
- *Wie soll der Sportvereinsentwicklungsprozess eingeleitet werden?* Die letzte Frage soll mit Berücksichtigung auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen realistische Ansätze hervorbringen und den ersten Schritt zur näheren Auseinandersetzung des Entwicklungsthemas initiieren.

Erst wenn es arbeitswillige Personen im Verein gibt, kann ein Entwicklungsprozess in die Wege geleitet werden. Das Schaffen von klaren Verhältnissen soll eingefahrene Blockaden lösen und produktives Zusammenarbeiten fördern. Dabei ist ein respektvoller Umgang mit den individuellen Bedürfnissen und Interessen entscheidend.

Die Anleitung zur Durchführung von Sportvereinsentwicklungsprozessen lehnt sich an den Leitfaden von Nagel et al. (2012, S. 75-158). In der Abhandlung der vier Entwicklungsphasen sollen neben dem Vorstand auch noch weitere Vereinsinteressierte involviert werden. Zur Orientierungs- und Initiierungsphase sowie der darauffolgenden Analyse- und Diagnosephase kann die vorliegende Arbeit einen wesentlichen Beitrag leisten. Zusätzlich zu der Erfassung der aktuellen Vereinswirklichkeit, sollen die Ziele der Entwicklung definiert werden. Dabei sind innerhalb der UET beispielsweise Fragen zu der gewünschten Vereinsgröße und Zielgruppe, dem Priorisieren einer Sparte, der Breiten- oder Wettkampfsportorientierung sowie der Ausrichtung der Sportangebote von den Verantwortlichen zu klären. Für die Gestaltungs- und Entscheidungsphase können die in Kapitel 4.3 erarbeiteten Vorschläge herangezogen und in der Arbeitsgruppe diskutiert und erweitert werden. Im Zuge der Umsetzungsphase sollen Detailpläne für Ressourcen und Organisation erstellt, Initiativen gestartet und die Durchführung beobachtet und evaluiert werden (Nagel et al., 2012, S. 78-80).

Mit der beschriebenen Herangehensweise soll, wie auch Thiel et al. (2006, S. 304) in deren Schlussworten erwähnen, "Hilfe zur Selbsthilfe" gegeben und auf Selbsteinschätzung abgezielt werden. Damit zu große Veränderungen die Existenz des Vereins nicht gefährden, soll der Entwicklungsprozess schrittweise und langsam in die Wege geleitet werden (Thiel et al., 2006, S. 29-32; Nagel et al., 2012, S. 73). Diese

Vorgehensweise und das rekursive Prüfen des Erfolgs senken das Risiko und lassen ein frühzeitiges Eingreifen zu.

4.3 Entwicklungsvorschläge

Die in diesem Kapitel angeführten Entwicklungsvorschläge sollen Ideen und eine grobe Anleitung zu der Gestaltung von Entwicklungsschritten des Vereins geben. Welche Richtung die Verantwortlichen letztendlich einschlagen wollen, liegt in ihrem Ermessen. Voraussetzung für alle Vorschläge ist die im vorherigen Kapitel erwähnte Abklärung der jeweiligen Grundeinstellung zum Verein und dessen Zukunft. Die hier gewählte Aufbereitung ist an das Muster der Strategieformulierung von Kunz (2006, S. 85) angelehnt.

4.3.1 Gemeinschaft, Tradition und Ehrenamt

Das Modell mit dem Schwerpunkt der Ehrenamtsförderung soll vor allem den Vereinssäulen Gemeinschaft, Uneigennützigkeit, Familiarität und Entscheidungsfreiheit gerecht werden (Kategorie Ki'8). Da im Allgemeinen die aktuelle Situation im Verein als gut, qualitativ hochwertig und relativ innovativ beschrieben wird (Kategorien Ki'12, I1), sollen keine groben Strukturänderungen vorgenommen werden. Diese Einschätzungen, die allgemeine Zufriedenheit von Seiten der Mitglieder und die fortschrittlichen Wettkampfergebnisse in den Sparten Show Dance und Rhythmische Gymnastik (Kategorie Ki'12) zeigen, dass es Potenzial unter den derzeit Arbeitenden gibt. Gleichzeitig wird im Verein viel Wert auf Traditionen gelegt und das Eingreifen von Externen sehr kritisch betrachtet. Das Anliegen zur unveränderten Vereinsgröße findet in diesem Modell ebenso Berücksichtigung. Im Zuge der durchgeführten Befragung der Mitglieder konnte zu einem früheren Zeitpunkt festgestellt werden, dass es ungenütztes Potenzial an ehrenamtlich Engagierten gibt. Dadurch sind der Fokus auf ein verstärktes Ehrenamt und eine damit verbundene Verbesserung der personellen Ressourcen realistisch.

Anzustrebende Ziele

Mit der Konzentration auf ein gemeinschaftliches Miteinander (Braun, 2011, S. 44) und der von Nagel (2006, S. 271) als wesentlich beschriebenen solidargemeinschaftlichen Einbindung, soll das Ehrenamt gestärkt und die Bindung zum Verein intensiviert werden. Eine freundschaftliche, gesellige und familiäre Vereinsatmosphäre (Delschen, 2006, S. 214) ist dabei anzustreben. Das Beibehalten langjähriger Traditionen muss in ein Gleichgewicht mit dem Aufgreifen jugendlicher Interessen gebracht werden, damit ein Ausgleich in der Altersstruktur stattfinden kann. Die modern aufbereitete Gruppenarbeit

soll durch zukunftsorientierte und gemeinschaftliche Visionen neue Motivation in das Vereinsleben bringen.

Handlungen

Für die Umsetzung der gesteckten Ziele können die Kontakte der digitalen Kurzbefragung hergenommen werden. Mit dem Wissen, dass mindestens 36 Personen Interesse an einer ehrenamtlichen Beteiligung haben, soll ein Aufruf zur Mitarbeit an der gemeinsam gestalteten Modernisierung des Vereins getan werden. Gleichzeitig muss auch hier das Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass der Verein nur durch die Unterstützung seiner Mitglieder weiter existieren kann (Delschen, 2006, S. 48).

In der zusammengestellten Arbeitsgruppe aus Funktionären bzw. Funktionärinnen und interessierten Mitgliedern gilt es, wie von der externen Befragten vorgeschlagen (Kategorie R4), ein ausformuliertes Leitbild und eine daran angepasste Strategie zu entwickeln. Dabei soll der Fokus auf eine moderne Imagepflege, die Förderung von Ausbildungen und Gemeinschaftsprojekten, die nachhaltige Sicherung ehrenamtlicher Ressourcen und die realistische Umsetzung des Geplanten gelegt werden. In die auch von Manseder (2008, S. 40-53) erwähnte Pflege des Images sollen vor allem die Ideen und Vorschläge der Jugendlichen eingebracht werden. Durch die vorwiegend jugendlichen Mitglieder wird so eine zielgruppengerechte Kommunikation garantiert. Das verstärkte Ausbildungssystem soll sowohl alteingesessene als auch junge Engagierte inkludieren und gleichzeitig als Werbemittel für potenzielle Ehrenamtliche dienen (Kategorie R3). Die von der externen Befragten als gering eingestufte Bereitschaft soll durch den Faktor der Gemeinschaft erhöht werden. Abgesehen davon ist an dieser Stelle abermals die langfristige Erleichterung durch eine kurzzeitig erhöhte Investition von Zeit und Energie hervorzukehren. Zur Förderung der Gemeinschaft soll die von Braun et al. (2011, S. 43) hinterfragte und innerhalb der UET kaum existierende Willkommens- und Verabschiedungskultur nähere Beachtung finden. Durch einen zielgerichteten Einsatz dieser Rituale kann das individuelle Wohlbefinden und die entscheidende solidarischgemeinschaftliche Einbindung in den Verein verbessert werden. Daneben ist die Konzentration auf spartenübergreifende Ereignisse und außersportliche Angebote zu legen.

Die nachhaltige Absicherung der ehrenamtlichen Ressource soll durch die spezifische Förderung jugendlicher Engagierter, die Pflege der aktiven freiwilligen Hilfskräfte und die ausgeweitete Kommunikation der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten für potenzielle Ehrenamtliche geschaffen werden. Angelehnt an die Ergebnisse der Kurzbefragung ist darauf zu achten, dass ein respektvoller Umgang zwischen den Führungspersonen und den Engagierten gelebt wird. Abgesehen davon müssen Anliegen der Mitarbeitenden auf

ein offenes Ohr stoßen. Die Unterstützung der Vereinsleitung bei der Lösung von Problemen ist für die Interessierten der dritt wichtigste Aspekt. In der Einteilung der Aufgabengebiete soll dem Wunsch der Obfrau nach kleinen Teilbereichen nachgegangen werden. Es ist darauf zu achten, dass die Verantwortlichen auch die nötigen Fähigkeiten und zeitlichen Ressourcen mit sich bringen. Dabei soll das Überstrapazieren des sozialen Kredits verhindert werden (Braun et al., 2011, S. 39-43; Jütting, 1998, zit. n. Delschen, 2006, S. 38-39). Zur Bindung der Jugendlichen sollen entsprechende Handlungs- und Entscheidungsfreiräume eingerichtet werden, in denen sie ihre Interessen und Kompetenzen einbringen können (Piepgras-Brink, 2009, S. 9). Die potenziellen Ehrenamtlichen sollen nach den Indikatoren zur Erfassung freiwilligen Engagements von Baur et al. (2000, S. 119) kategorisiert und dementsprechend kontaktiert werden. Dabei sind die entwickelten Vorzüge für ehrenamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen herauszuheben und neue Medien der Kontaktaufnahmen zu nutzen. Zur regelmäßigen Überprüfung der Arbeitsverhältnisse innerhalb des Vereins könnte beispielsweise eine anonyme Kummerbox eingerichtet werden, die wiederum von einem Verantwortlichen zuverlässig betreut wird.

Zur realistischen Umsetzung der geplanten Ziele sollen die Aufgaben gebündelt und mit einer Zeitleiste verbunden werden. Mittels der Festlegung von Meilensteinen kann der Erfolg kontrolliert und die Motivation durch das Schaffen von Erfolgserlebnissen gehalten werden.

Finanzierung

Der große Wunsch nach finanzieller Absicherung kann in diesem Modell sehr gut eingehalten werden. Nachdem die Vereinsarbeit weiterhin ehrenamtlich ausgeführt werden soll, ergeben sich keine gravierenden Änderungen zum derzeitigen System. Die Förderung von Ausbildungen und potenziellen Modernisierungsprojekten sind durch den angesammelten Finanzpolster und die Einnahmen der Veranstaltungen in jedem Fall tragbar.

Märkte und Kunden bzw. Kundinnen

Der Markt und die angestrebte Zielgruppe sind abhängig von den Interessen der zusammengestellten Arbeitsgruppe. Durch die starke Vertretung von Jugendlichen in der Gruppe der Interessierten und der bestehenden Traditionen ist anzunehmen, dass sich der Fokus weiterhin auf Kinder- und Jugendliche richtet. Die Attraktivität des Vereins für die gewünschte Zielgruppe und zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen können im Zuge der Modernisierung verbessert werden.

Konkurrenz

Der stärker werdenden Konkurrenz in Eisenstadt soll mit einer verstärkten Präsentation der eigenen Stärken und einer klar abgesteckten Vereinsidentität, der familiären Gemeinschaft und der gesicherten Qualität durch Ausbildungen entgegen getreten werden (Breuer et al., 2011a; Brettschneider, 2003; Brückner; 1996; Manseder, 2008).

Prioritäten

Die Priorität dieses Modells liegt auf der Förderung der Gemeinschaft, einer wohligen Vereinsatmosphäre und der intensivierten Kommunikation dieser Werte nach außen. Zusätzlich soll eine geschlechtergerechte Förderung der Jugendlichen zur nachhaltigen Absicherung des Ehrenamts führen.

Organisation

In Bezug auf die bestehenden Strukturen des Vereins sollte eine dokumentierte Klärung der aktuellen Arbeitsverteilung vorgenommen werden, um die Motivation und Verlässlichkeit innerhalb der UET zu fördern. Dies gilt sowohl für die Unterscheidung Hauptberuf und Ehrenamt als auch für die einzelnen ehrenamtlichen Funktionen. Wenn die bestehenden Potenziale wirklich ausgenützt werden können, ist die Vergabe von Zuständigkeiten zu einzelnen Teilbereichen (Kategorie Ks'2) umsetzbar. Durch regelmäßige Meetings bleibt das Gemeinschaftsdenken erhalten und die Zusammenarbeit effektiver.

Erfolgskriterien

Als Erfolgskriterium kann in diesem Modell die verstärkte Beteiligung an ehrenamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bei gleichbleibender Vereinsgröße gesehen werden. Zusätzlich soll die Qualität der Zusammenarbeit verbessert und die Überforderung einzelner Personen verhindert werden. Diese zwei Punkte lassen sich beispielsweise durch eine wiederholte Durchführung des quantitativen Fragebogens feststellen. Wenn das Verhältnis von Wichtigkeit und Zufriedenheit angenähert werden kann, ist die Richtung der Entwicklung als positiv einzustufen.

Chancen und Grenzen

Der Wert dieses Modells liegt in der traditionell sicheren Herangehensweise. Es kommt zu keinen gravierenden, strukturellen und existenzbedrohenden Veränderungen. Der Einsatz von vereinsintegrierten Personen hat den Vorteil, dass diese bereits an das Vereinsleben gewöhnt sind und ihnen die vereinspezifischen Kulturen und Gepflogenheiten zumindest teilweise bekannt sind.

Die Förderung von Jugendlichen wird innerhalb der UET als kritisch betrachtet. Nachdem die Erfahrung gezeigt hat, dass viele Jugendliche mit dem Ende der Schulzeit aus

Eisenstadt wegziehen, kommt es zu einer Sinnfrage. Zusätzlich liegt die Meinung vor, dass Minderjährige nur schlecht einsetzbar wären. Dieser Einstellung hält Piepgras-Brink (2009) entgegen. Die kategorische Aufbereitung von Stellen für Jugendliche im Sportverein (Tab. 14) soll den Verantwortlichen Ideen für die umfassenden Einsatzmöglichkeiten von Jugendlichen geben.

Tab. 14: Stellen für Jugendliche im Sportverein

		gewählt	nicht gewählt
Interessenvertretung	leitend	• Jugendwart bzw. -wartin • Jugendsprecher bzw. -sprecherin • jugendliche/r Beisitzer bzw. Beisitzerin • Mannschaftskapitän bzw. -kapitänin	• Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen in einem Juniorenteam
	nicht leitend		• Teilnehmer bzw. Teilnehmerin an Mitglieder- und Jugendversammlungen • Übernahme von Hilfstätigkeiten z.B. bei Spielfesten, Weihnachtsfeiern, Jugendversammlungen und anderen Aktivitäten
Sportpraxis	leitend		• Übungsleiter bzw. -leiterin • Übungsleiterhelfer bzw. -helferin • Schieds- und Kampfrichter bzw. -richterin
	nicht leitend		• Hilfstätigkeiten zur Durchführung von Wettkämpfen (z.B. Organisation von Getränke- und Essenständen, Waschen der Trikots)

Quelle: Piepgras-Brink (2009, S. 68)

Zur Behandlung der Fluktuationsproblematik mit dem Schulabschluss könnte eine Diskussion mit den engagierten Jugendlichen selbst geführt und dadurch Ideen generiert werden. In jedem Fall sollte das Potenzial engagierter Jugendlicher nicht unterschätzt werden.

Das größte Risiko dieser Entwicklung liegt in der Findung gemeinsamer Entwicklungsschritte. Sind die Interessen und Bedürfnisse der sich engagierenden Personen zu unterschiedlich, so wird es schwer werden, diese zu einer gemeinsamen Zukunftsvision zu bündeln. Ist dieser Schritt geschafft, liegt der Erfolg oder Misserfolg der Vereinsentwicklung in der gemeinsamen Verfolgung der vereinbarten Strategien, wobei das Verhalten der Führungsposition eine wesentliche Rolle spielen wird.

4.3.1.1 Fokus Mädchenförderung

Der in der vierten Forschungsfrage angefügte Beisatz zur intensiven Förderung der Mädchen im Verein, kann in die hier vorgeschlagene Entwicklung einfließen. Das große Potenzial an weiblichen Mitgliedern kann durch ein intensiveres Eingehen auf deren

Bedürfnisse verstärkt genutzt werden. Während einige der in Kapitel 2.2.7 erwähnten Kriterien von Edhofer (2008, S. 36) bereits erfüllt sind, bedarf es bei anderen noch an einer gesteigerten Beachtung. Vor allem das Einbinden der Mädchen in das Vereinsleben und das Einholen und Berücksichtigen von Feedback durch die Sportlerinnen wird noch zu wenig forciert. Mit dem neuen Fokus auf die Gemeinschaft und weg von ausschließlich erfolgsorientierten Angeboten können die Ergebnisse von Neuber (2003) Berücksichtigung finden. Obwohl die gebotenen Sportarten auf den ersten Blick Geschlechterstereotypen nicht unbedingt entgegen, gibt es unbeachtete Möglichkeiten zur weiblichen Persönlichkeitsförderung. Beispielsweise kann man im Tanzen mit den unterschiedlichen Stilrichtungen und umsetzbaren Themen dennoch den Fokus auf das "Sich-Raum-Nehmen" oder Zeigen von Stärke legen (Menze-Sonneck, 1998, S. 58). Mit der Einrichtung von ehrenamtlichen Stellen für Jugendliche kann die UET eine verbesserte Plattform für die Entfaltung der weiblichen Identität ihrer jugendlichen Mitglieder bieten.

4.3.2 Dienstleistungsorientierung mit Geschäftsführung

Der vorgeschlagene Einsatz einer Geschäftsführung begründet sich durch die begrenzten Möglichkeiten der dreifachbelasteten ehrenamtlichen Obfrau und lehnt sich an den Ratschlag der externen Befragten an (Kategorie R2). Abgesehen davon ist es nicht sicher, ob die verlorenen Motive der Vereinsführung durch neue ersetzt werden können. Bestehende Probleme und Herausforderungen, wie beispielsweise die mangelhafte Ressource Ehrenamt, der stark gewachsene Verein, die bestehende Orientierungslosigkeit und das Fehlen von Fachwissen könnten durch die Einstellung einer Geschäftsführung, mit weiteren Angestellten im Bedarfsfall, effektiver gelöst und behandelt werden. Da es bereits geringfügige Anstellungen innerhalb der UET gibt und das Angebot in Form von Kursen nach Delschen (2006, S. 67) ohnehin schon unter eine gewisse Kommerzialisierung fällt, erscheint auch dieses Modell realistisch.

Ziele

Die wichtigste Aufgabe einer Führung im Sportverein ist das zielgerichtete Zusammenarbeiten zu bewirken (Glanzmann et al., 2002, S. 90). Die angestellte Geschäftsführung soll durch ihr ausgeprägtes Fachwissen die gemeinschaftliche Strategiebildung forcieren und die bestehende Orientierungslosigkeit aufheben. Eine strukturierte Analyse und Bewertung der Ehrenamtsproblematik soll zur Erleichterung und optimalen Betreuung der ehrenamtlichen Hilfskräfte führen (Kategorie Kpr'1, Kpr'1, R2).

Durch die verstärkte Qualitäts- und Dienstleistungsorientierung bietet sich eine intensive Beschäftigung mit dem Gesundheitsbereich an. Das umfassende Angebot muss den

hohen Anforderungen der Interessierten entsprechen und durch Professionalität glänzen (Kategorie R1).

Handlungen

Die Umsetzung der hier beschriebenen Entwicklung beginnt mit einer Stellenausschreibung. Das Ausformulieren der gewünschten Eigenschaften und Fähigkeiten der zukünftigen Geschäftsführung ist nach Thiel et al. (2006) der erste Schritt zur Planung und Transparenz. Die Planung bestimmt die Handlungen in allen Teilsystemen und im Ausführungssystem und beginnt mit dem Setzen von Zielen. Mit Hilfe der Balanced Scorecard werden die Bereiche Kundenperspektive, Mitarbeiterperspektive, Finanzperspektive und Geschäftsprozessperspektive systematisch abgedeckt. Des Weiteren schlagen Göke et al. (2010, S. 71-72) vor, die Instrumente Stärken-Schwächen Analyse, Investitionsrechnung und traditionelle Budgetierung einzusetzen.

Für die Entwicklung einer professionellen Gesundheitsabteilung müssen die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen erfasst und berücksichtigt, die bestehenden Ressourcen und Rahmenbedingungen abgeklärt und das neue Angebot ausreichend beworben werden. In einer reflexiven Beobachtung und Evaluation können Anpassungen zeitnah vorgenommen werden.

Finanzierung

Die Finanzierung dieser Entwicklung ist wesentlich komplexer. Der von den traditionellen Angeboten differenzierte und professionell geführte Gesundheitsbereich wird ein Wachstum des Vereins provozieren. Durch die erhöhte Mitgliederzahl und die von Thiel et al. (2006, S. 241) angeführte Bereitschaft zu erhöhten Beiträgen kann das Vereinsbudget gesichert werden. Es muss jedoch klar sein, dass bis zu der Erreichung dieser verstärkten Einnahmen vorerst Investitionen zu tätigen sind und ein gewisses Risiko besteht.

Märkte und Kunden bzw. Kundinnen

Der Markt und die Kunden bzw. Kundinnen werden sich in diesem Modell verändern. Während auf der einen Seite das traditionelle Sportprogramm weiterhin auf die Zielgruppe der leistungsorientierten Kinder und Jugendlichen abzielt, versucht der Gesundheitsbereich fitnessorientierte Erwachsene anzusprechen. Die dafür notwendige Differenzierung der Werbemaßnahmen muss berücksichtigt werden.

Konkurrenz

Durch die konkrete Definition der Vereinsidentität und einem entsprechenden Corporate-Identity-Management werden folgende Vorteile angestrebt (Kratochvil, 2011, S. 21-24):

- Identifikation

- Differenzierung
- Profilierung

Im Sinne der Identifikation sollen einzigartige Merkmale und spezifische Eigenschaften des Vereins klar und nachhaltig erkennbar gemacht werden. Im Zuge der Differenzierung wird eindeutig herausgekehrt, wodurch sich die eigene Organisation von anderen abhebt. Die Profilierung geht so weit, dass gezielt Eigenschaften vermittelt werden, die Vertrauen und Zuspruch erzeugen, wobei eine gewisse Glaubwürdigkeit geben sein muss.

In Anlehnung an die Aussage der externen Befragten ist der Konkurrenz mit Professionalität und der Bereitschaft zur Weiterentwicklung sowie der damit verbundenen Entwicklungsbeobachtung zu begegnen. Zur verbesserten Einschätzung der Vereinslage müssen auch abseits des Wettkampfsystems umfassende und strukturierte Vergleiche angestellt werden.

Prioritäten

Nachdem die zum Teil chaotischen und ziellosen Strukturen des Vereins in Form gebracht wurden, liegt der Fokus dieser Entwicklung auf der Erweiterung des Sportprogramms. Die erhöhten finanziellen Ausgaben einer Geschäftsführung können nur durch die forcierten und lukrativen Sportangebote im Gesundheitsbereich eingebracht werden. Dabei steht Qualität und Professionalität an oberster Stelle.

Organisation

Durch die Einführung einer bezahlten Geschäftsleitung kommt es zu einer schwerwiegenden Strukturänderung. Der Vorstand bleibt als Entscheidungsgremium erhalten. Die Geschäftsführung ist für die Umsetzung zuständig und trifft in gewissem Rahmen Entscheidungen auch selbst.

Erfolgskriterien

Gestiegene Mitgliederzahlen und der Ausgleich der finanziellen Mehrbelastung zeigen die erfolgreiche Umsetzung der Vereinsentwicklung an. Zusätzlich ist die bestehen gebliebene ehrenamtliche Beteiligung ausschlaggebend für eine nachhaltige Vereinsentwicklung.

Chancen und Grenzen

Der Vorteil dieser Entwicklung liegt in der Anpassung an die gesellschaftlichen Veränderungen hin zur Professionalisierung und Individualisierung. Durch eine fachkundige Geschäftsführung kann gesichert werden, dass die erarbeitete Strategie auch in Zukunft weiter verfolgt und der jetzige Zustand von Orientierungslosigkeit vermieden wird. Zusätzlich braucht es für die Anwendung von strategiegeleiteten Managementtools das nötige Fachwissen oder entsprechende Ausbildungen. Da die

Bereitschaft zu Letzterem unter den amtierenden Funktionären und Funktionärinnen nur bedingt gegeben ist und die finanziellen Möglichkeiten vorhanden, erscheint die hauptamtliche Unterstützung durchaus sinnvoll. Obwohl die UET durch die ohnehin schon gängigen Aufwandsentschädigungen und die geringfügig Angestellten in gewissem Maße einer Kommerzialisierung folgt, sollte bei der Einführung der ersten hauptamtlichen Stelle die Arbeit von Thiel et al. (2006) berücksichtigt werden. Das größte Risiko dieser Entwicklung liegt in dem totalen Verlust von ehrenamtlichem Engagement oder der ursprünglichen Vereinsidentität.

4.3.3 Kooperation mit der Institution Schule

Das dritte Modell entstammt abseits der Ergebnisse von Interviews und Kurzbefragung der hermeneutischen Recherche. Die zukünftige Ganztagsausbildung kann die Existenz von Vereinen, die sich auf den Kinder- und Jugendbereich spezialisiert haben, bedrohen. Gleichzeitig wird Sport und Bewegung in dem neuen System eine wesentliche Rolle spielen (Breuer et al., 2011a, S. 16-17; Rump & Schulz-Algie, 2011, S. 87). In der Zusammenarbeit von Schule und Verein müssen die Inhalte, die Zeiten, die Orte, die benötigten Geldmittel, der Wettkampf, die Gerätenutzung und der Einsatz des Lehr- bzw. Trainerpersonals abgestimmt werden (Haiden, 2009, S. 101). Das hier vorgestellte Modell soll sich an dem Projekt "Shake - schwungvolles Eventmanagement in der HAK" der Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Oberwart mit dem Verein dance2gether orientieren (Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Oberwart, 2013). Dadurch kann der Wunsch nach verstärkter Werbetätigkeit für Veranstaltungen aufgegriffen werden (Kategorie Ks'2).

Ziele

Die Kooperation mit der Schule soll der Anfang einer langfristigen Einbindung in das Schulsystem sein, um die Existenz des Vereins zu sichern (Rump et al., 2011, S. 87). Die Übernahme des Eventmanagements diverser Veranstaltungen bietet den Schülern und Schülerinnen die Möglichkeit ihr gelerntes Wissen in einem realen Projekt umzusetzen (Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Oberwart, 2013). Der Verein kann durch den engen Kontakt zur Zielgruppe neue Mitglieder gewinnen und das Bewusstsein um seinen gemeinnützigen Beitrag im Umfeld erweitern. Gleichzeitig können die Problemfelder personaler Engpass und fehlendes Fachwissen ausgeglichen werden. Das strukturiert eingesetzte Eventmanagement soll außerdem zu mehr Publikum führen.

Handlungen

Nachdem eine Kooperation mit der Schule im Vorfeld einen Mehraufwand an Arbeit bedeutet, soll eine Projektarbeitsgruppe mit Funktionären und Funktionärinnen sowie

interessierten Mitgliedern gegründet werden. In dieser Gruppe müssen die Rahmenbedingungen von Seiten des Vereins für die Kooperation geklärt und der Mehrwert für beide Parteien aufgezeigt werden. Durch weiterführende Gespräche mit Verantwortungspersonen der Schule müssen die jeweiligen Wünsche berücksichtigt und unter Umständen Kompromisse eingegangen werden. Die gemeinsame Festlegung von zeitlich determinierten Aufgabenpaketen und Zuständigkeiten ist von großer Bedeutung. Während die Schüler und Schülerinnen mit der Unterstützung des Lehrpersonals ihr kaufmännisches Wissen zur Organisation der Sportevents des Vereins einsetzen, bekommen sie im Gegenzug kostenlose Bewegungseinheiten. Die im Projekt "Shake" integrierte persönliche Teilnahme der Schülerschaft an dem eigens organisierten Event wird für motivationsfördernd befunden und soll übernommen werden (Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Oberwart, 2013).

Finanzierung

In Bezug auf die Finanzierung muss mit der jeweiligen Schule abgesprochen werden, welche finanziellen Mittel zur Verfügung stehen. Der im Eventmanagement integrierte Budgetplan soll abgesehen davon zur Absicherung führen. Die kostenlos angebotenen Bewegungseinheiten werden durch den Einsatz zur Organisation einer erfolgreichen Veranstaltung aufgehoben und können zusätzlich als Imagepflege und Werbemittel angesehen werden.

Märkte und Kunden bzw. Kundinnen

Der Markt des Vereins wird durch die direkte Kooperation mit dem System Schule erweitert. Die gewünschte Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen bleibt erhalten und wird verstärkt angesprochen. Die Integration der Ideen und Interessen der Schüler und Schülerinnen soll den Verein in diesem Umfeld attraktiver machen.

Konkurrenz

Der Konkurrenz kann mit innovativen Projekten und einem professionellen Eventmanagement entgegnet werden. Durch den direkten Kontakt und die Zusammenarbeit mit der Zielgruppe kann verstärkt auf deren Interessen und Bedürfnisse eingegangen werden.

Prioritäten

Die Priorität dieses Modells liegt in einer guten Zusammenarbeit innerhalb der Kooperationspartnerschaft und einer transparenten Kommunikation. Der Mehrwert für beide Parteien soll hervorgehoben und stets berücksichtigt werden.

Organisation

In dieser Entwicklung bleiben die Strukturen des Vereins in ihren Grundzügen gleich. Die Organisation von Veranstaltungen wird zum Teil ausgelagert. Für die Zusammenarbeit mit dem gewonnenen Kooperationspartner soll eine eigene Anlaufstelle im Verein eingerichtet werden, da neben dem Pilotprojekt noch andere kooperative Projekte von Vorteil wären.

Erfolgskriterien

Der Erfolg wird durch eine Erleichterung der Ehrenamtsproblematik im Verein und gut besuchte Veranstaltungen sichtbar. Abgesehen davon soll die Zusammenarbeit für beide Parteien zufriedenstellend ablaufen. Dabei ist wichtig, dass der gewünschte Mehrwert auch eingetroffen ist. Vor allem durch die Fortsetzung der Kooperation und weitere gemeinschaftliche Projekte kann von einer erfolgreichen Verbindung gesprochen werden.

Chancen und Grenzen

Die Zusammenarbeit mit den Schulen wird vor allem mit der Einführung der Ganztagsausbildung immer relevanter. Nachdem solche Kooperationen noch nicht zum Alltag geworden sind, können unbedachte Konflikte auftreten. Eine offene und transparente Kommunikation von beiden Seiten ist daher Voraussetzung für eine gelingende Kooperation. Die Qualität der gesetzten Managementmaßnahmen hängt von dem Engagement der Schüler und Schülerinnen ab. Das Einbinden der involvierten Jugendlichen soll zu deren Motivation beitragen. Dennoch könnte eine fehlende Identifikation mit dem Projekt den gewünschten Erfolg verhindern. Die Integration und der Umgang mit der neuen Kooperation innerhalb der Schule sowie der Einsatz des kooperierenden Lehrpersonals wird in der Frage um Erfolg oder Misserfolg ebenso eine entscheidende Rolle spielen.

5 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Die Union Eisenstadt - Turnen ist durch eine Gruppe von engagierten Eltern entstanden und hat sich in der Vergangenheit durch gute Zusammenarbeit und großes Engagement ausgezeichnet. Das stetige Wachstum des Vereins und die sich ändernden Rahmenbedingungen wurden zunehmend zur Herausforderung. Das jetzige Bild der UET zeigt zwar bemühte, aber weitgehend strategielose und leitbildlose Einzelhandlungen, die sich bereichsübergreifend unkoordiniert zu einem Ganzen fügen. Das Ergebnis davon sind separat agierende Sparten und der Verlust des Gemeinschaftsgefühls. Die Zukunft der Organisation findet unter den Verantwortlichen keine Beachtung und wird dem Schicksal überlassen. Der in der Literatur vielseitig betonten Übereinstimmung der Bedürfnisse und Interessen der Mitglieder mit den Vereinszielen kann nicht nachgegangen werden. Einerseits fehlt es im Sinne der Kundenorientierung bzw. Kundinnenorientierung an einer systematischen Erfassung der zielgruppenspezifischen Wertigkeiten. Andererseits findet eine Auseinandersetzung mit den spartenübergreifenden Zielen des Vereins nicht statt. Zur Lösung dieser Probleme gibt die Literatur Vorschläge, die vor allem in der Umsetzung der Vereinsentwicklung herangezogen werden können. Was soll man aber tun, wenn der ohnehin schon klein gehaltene Kern der Organisation die Motivation zum innovativen Engagement verloren hat? Zu dieser Problematik konnten keine Lösungsvorschläge gefunden werden.

In der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage, zur Verbesserung der Organisationsstrukturen, wird auf die Einführung einer umfassenden Strategie hingewiesen. Abseits der Anwendung von komplexen Managementmethoden können konkrete Antworten auf die drei Fragen von Kunz (2006) "Wer sind wir überhaupt?", "Wo wollen wir hin?" und "Wie kommen wir dahin?" im Fall der UET schon wesentliche Verbesserungen hervorrufen. Das wahllose, individuelle und situativ unterschiedliche Agieren könnte durch dieses einfache Mittel zu zielgerichteten und stabileren Handlungsweisen führen. Gleichzeitig wäre man sich seiner Stärken bewusst und könnte, im Sinne der dritten Forschungsfrage, der bestehenden Konkurrenz aktiver entgegen treten. Die weiteren Maßnahmen zum Umgang mit der wachsenden Konkurrenz ergeben sich aus der gewählten Entwicklungsrichtung und wurden im Kapitel 4.3 angeführt.

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass ehrenamtliche Potenziale im Vereinsumfeld, trotz widersprüchlicher Aussagen der Vereinsführung, sehr wohl vorhanden sind. In weiterer Folge muss geklärt werden, wie man sie besser kontaktieren und nach den gegebenen Möglichkeiten und Fähigkeiten effizient einsetzen kann. Zur Förderung der jugendlichen

Interessierten könnte ein eigener Jugendvorstand eingerichtet werden. Um die verstärkte Gemeinschaftsorientierung der Mädchen aufzugreifen, wäre es ratsam außersportliche Angebote zu forcieren. Zudem sollte im Zuge des Sportprogramms eine Balance zwischen leistungsorientierten und gemeinschaftsorientierten Inhalten gefunden werden.

Mit der Analyse der behandelten Organisation ist ein erster Schritt getan. Die begleitete Umsetzung der gewünschten Vereinsentwicklung hätte den Rahmen dieser Arbeit weit überschritten. Dennoch soll ein kurzer Ausblick gegeben werden. Es wird empfohlen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit im Zuge einer moderierten Gruppendiskussion nach Mayring (2002, S. 77-78) zu besprechen. Im Gegensatz zu den zum Teil verschleierte Aussagen der Interviews können in einer gut geführten Gruppendiskussion Rationalisierungen und psychische Sperren durchbrochen sowie handlungsbestimmende Einstellungen offenbart werden. Die Arbeit von Bohnsack (2003) könnte dabei ebenso als Anhaltspunkt dienen. An dem Gespräch teilnehmen sollten die amtierenden Funktionsträger und Funktionsträgerinnen sowie ausgewählte Interessierte. In der Auswahl der Diskussionsteilnehmer und Diskussionsteilnehmerinnen muss darauf geachtet werden, dass die unterschiedlichen Interessen- und Altersgruppen vertreten sind. Abgesehen davon muss eine Balance zwischen Oligarchisierung und einem Überfluss an unterschiedlichen Meinungsträgern und Meinungsträgerinnen gefunden werden. Mayring (2002, S. 77-78) schlägt eine maximale Anzahl von 15 Personen vor.

In der Vermittlung der erworbenen Ergebnisse als Diskussionsanreiz ist darauf zu achten, dass es zu keinem persönlichen Angriff kommt und das gemeinsame Ziel im Vordergrund steht. Dennoch müssen mit der nötigen Eindringlichkeit die Gefahren der aktuellen Situation klar gemacht werden. An dieser Stelle könnte sich das "Involviert-Sein" der Forscherin als Vorteil herausstellen. Beginnend mit der Unterstreichung der positiven Entwicklungen, Erkenntnisse und Rückmeldungen der Kurzbefragung wird eine wohlwollende Atmosphäre geschaffen. Über die allseits bekannten Probleme kann der Fokus auf die negativen Aspekte und Herausforderungen wechseln. Mit der Präsentation der erarbeiteten Alternativen soll die Entscheidungsfreiheit und gewünschte Beteiligung am Entwicklungsprozess noch einmal zur Sprache kommen. In der darauffolgenden Gruppendiskussion könnten die Regeln für Gruppengespräche von Wehr et al. (1999, S. 37) zur Schaffung eines konstruktiven Diskussionsklimas festgelegt werden. Die erarbeiteten Ergebnisse und Teilergebnisse müssen ausführlich dokumentiert und von allen Beteiligten akzeptiert werden.

Tatsache ist, dass die UET zum jetzigen Zeitpunkt von der geschaffenen Basis leben kann. Ob sie auch imstande ist zukünftigen Herausforderungen entsprechend entgegen treten zu können, ist fraglich. Für den Fortbestand des Vereins muss langfristig gesehen

jemand gefunden werden, der bzw. die die Führung motiviert übernimmt und Entwicklungsschritte einleitet. Nachdem es unter den Spartenhauptverantwortlichen engagierte Personen gibt, ist eine Aufspaltung des Vereins offen und gleichzeitig kritisch zu diskutieren. Solange es keine spartenübergreifenden Konzepte zur Vereinsarbeit gibt, kann sich das bestehende Ungleichgewicht negativ auf die engagierten Arbeitenden auswirken. In erster Linie müssen klare Verhältnisse geschaffen und eine gemeinsame Vision für die Zukunft entwickelt werden.

LITERATURVERZEICHNIS

- Balster, K. (2003). Übungsleiterinnen und Übungsleiter. Garanten einer erfolgreichen Jugendarbeit im Sportverein. In N. Neuber (Red.), *Jugendarbeit im Sport. Ein Handbuch für die Vereinspraxis* (S. 58-66). (2. Aufl.). Duisburg: Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V..
- Baur, J. & Braun, S. (2000). *Freiwilliges Engagement und Partizipation in ostdeutschen Sportvereinen. Eine empirische Analyse zum Institutionentransfer*. (1. Aufl.). (Wissenschaftliche Berichte und Materialien / Bundesinstitut für Sportwissenschaft, 14). Köln: Sport und Buch Strauß.
- Benezeder, W. (2010). *Sportsponsoring bei kleinen Vereinen*. (Schriften der Johannes-Kepler-Universität Linz, Reihe B - Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 134). Linz: Trauner.
- Bezold, T. (1999). Die Sequentielle Ereignismethode. Das Instrument zur Messung der Dienstleistungsqualität im Sport? In H.-D. Horch, J. Heydel & A. Sierau (Hrsg.), *Professionalisierung im Sportmanagement. Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses* (Edition Sportökonomie und Sportmanagement Bd. 1, S. 220-235). Aachen, Auckland, Beirut, Budapest, Cairo, Cape Town, Dubai, Indianapolis, Kindberg, Maidenhead, Sydney, Olten, Singapore, Tehran, Toronto: Meyer & Meyer.
- Biedermann, K. (2005). *Sportvereine als Betreiber von Sportstätten. Konzepte und Perspektiven*. Stuttgart: Ibidem-Verlag.
- Bohnsack, R. (2003). Gruppendiskussionsverfahren und Milieuforschung. In B. Frieberthäuser & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 492-502). Weinheim, München: Juventa.
- Braun, S. (2011). *Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sport. Sportbezogene Sonderauswertung der Freiwilligensurveys von 1999, 2004 und 2009*. (1. Aufl.). (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, 03). Köln: Sportverl. Strauß.
- Braun, S. & Siegel, C. (2011). Sportvereine und die Ressource Personal. Ehrenamt, freiwilliges Engagement und Hauptberuflichkeit. In C. Siegel & D. Kuhlmann (Hrsg.), *Sport im Verein. Ein Handbuch* (Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB Bd. 1, S. 33-45). Hamburg: Feldhaus, Ed. Czwalina.
- Brettschneider, W.-D. (2003). Zukunftsfähige Jugendarbeit im Sportverein. Chancen und Grenzen. In N. Neuber (Red.), *Jugendarbeit im Sport. Ein Handbuch für die Vereinspraxis* (S. 27-40). (2. Aufl.). Duisburg: Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V..
- Breuer, C. & Wicker, P. (2011a). *Zur Situation der Sportarten in Deutschland. Eine Analyse der Sportvereine in Deutschland auf Basis der Sportentwicklungsberichte*. (1. Aufl.). Köln: Sportverl. Strauß.
- Breuer, C., Wicker, P. & Forst, M. (2011b). Entwicklungslinien der Sportvereine. Ergebnisse der Sportentwicklungsberichte. In C. Siegel & D. Kuhlmann (Hrsg.), *Sport im Verein. Ein Handbuch* (Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB Bd. 1, S. 11-21). Hamburg: Feldhaus, Ed. Czwalina.
- Brückner, M. (1996). *So machen Sie Ihren Verein erfolgreich. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring, Fundraising*. Wien: Ueberreuter.
- Buber, R. & Fasching, H. (Hrsg.). (1999). *Leitbilder in Nonprofit Organisationen. Entwicklung und Umsetzung*. Wien: Management Book Service Buchvertriebs-GmbH.

- Bundeshandelsakademie und Bundeshandelsschule Oberwart (Hrsg.). (2013). *Shake – schwungvolles Eventmanagement in der HAK*. Zugriff am 07. Oktober 2013 unter http://www.hakoberwart.at/hak/index.php?option=com_content&view=article&id=680%3Asake&catid=60%3Agegenstaende&Itemid=131
- Bundes-Sportorganisation (Hrsg.). (2012). *Frauen im Sport. Aufgaben und Ziele*. Zugriff am 18. Juni 2012 unter <http://www.bso.or.at/de/themenschwerpunkte/frauen-im-sport/aufgaben-und-ziele/>
- Dahmen, B. (2011). Frauen im Sport - Sport für Frauen. Zur Gender-Perspektive in Sportvereinen. In C. Siegel & D. Kuhlmann (Hrsg.), *Sport im Verein. Ein Handbuch* (Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB Bd. 1, S. 110-119). Hamburg: Feldhaus, Ed. Czwalina.
- Delschen, A. (2006). *Ehrenamtliche im Sport. Eine qualitative Studie über ehrenamtliche Führungskräfte in Fußballvereinen*. (Edition global-lokale Sportkultur, 18). Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Driever, J. & Neuber, N. (2003). Jugendarbeit im Sport. Eine Einführung in die Thematik des Handbuchs. In N. Neuber (Red.), *Jugendarbeit im Sport. Ein Handbuch für die Vereinspraxis* (S. 7-11). (2. Aufl.). Duisburg: Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V..
- Edhofer, C. (2008). *Mädchenarbeit im Sportverein. Eine quantitative Auswertung am Beispiel des Projekts VoGoS*. Wien: Universität Wien.
- Emrich, E., Pitsch, W. & Papathanassiou, V. (2001). *Die Sportvereine. Ein Versuch auf empirischer Grundlage*. (1. Aufl.). (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, 106). Schorndorf: Hoffmann.
- Fabinski, W. & Schwid-Gick, G. (2011). Bildung und Qualifizierung. Erfolgsfaktor für den Sportverein. In C. Siegel & D. Kuhlmann (Hrsg.), *Sport im Verein. Ein Handbuch* (Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB Bd. 1, S. 67-77). Hamburg: Feldhaus, Ed. Czwalina.
- Glanzmann, V., Senn, P. & Senn, P. T. (2002). *Leadership im Sportverein. Zusammenarbeit als Erfolgsprinzip*. (Luzerner Beiträge zu Sportmanagement - Führung im Sportverein, 1). Zürich, Chur, Glarus: Rüegger.
- Göke, S. & Wirkes, T. (2010). *Führungssysteme für Sportvereine. Die Managementpraxis im deutschen Profisport*. (KulturKommerz, 20). Berlin: Erich Schmidt.
- Graumann, M. & Thieme L. (Hrsg.). (2010). *Controlling im Sport. Grundlagen und Best Practice für Vereine, Verbände und Ligen*. Berlin: Erich Schmidt.
- Gutzeit, D. (2007). *Entwicklung eines innovativen Geschäftssystems im Breiten- und Leistungssport. Sportbezogene Ausgaben von Vereinsmitgliedern als Untersuchungsgegenstand zur Ressourcengewinnung im Verbund*. (Sportökonomie, 2). Berlin: Lit-Verlag.
- Haiden, M. (2009). *Kooperationsmöglichkeiten zwischen Schule und Sportverein. Eine Maßnahme zur Erweiterung und Ergänzung der Bewegungserziehung in den Schulen Österreichs*. Wien: Universität Wien.
- Heinemann, K. (1999). Ökonomie des Sports. Eine Standortbestimmung. In H.-D. Horch, J. Heydel & A. Sierau (Hrsg.), *Professionalisierung im Sportmanagement. Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses* (Edition Sportökonomie und Sportmanagement Bd. 1, S. 13-47). Aachen, Auckland, Beirut, Budapest, Cairo, Cape Town, Dubai, Indianapolis, Kindberg, Maidenhead, Sydney, Olten, Singapore, Tehran, Toronto: Meyer & Meyer.
- Klages, A. (2011). Ressource Sportanlage. Engpassfaktor oder Katalysator der Vereinsentwicklung? In C. Siegel & D. Kuhlmann (Hrsg.), *Sport im Verein. Ein Handbuch*

(Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB Bd. 1, S. 46-54). Hamburg: Feldhaus, Ed. Czwalina.

Kratochvil, J. (2011). *Modernes Marketing für Sportvereine. Ein Praxishandbuch. Vereinsidentität, Kommunikation, Facebook, Twitter & Co.* Aachen, Auckland, Beirut, Budapest, Cairo, Cape Town, Dubai, Indianapolis, Kindberg, Maidenhead, Sydney, Olten, Singapore, Tehran, Toronto: Meyer & Meyer.

Kuhlmann, D. (2011). Sportvereine als Forschungsfeld in der Sportwissenschaft. Ein Überblick. In C. Siegel & D. Kuhlmann (Hrsg.), *Sport im Verein. Ein Handbuch* (Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB Bd. 1, S. 22-31). Hamburg: Feldhaus, Ed. Czwalina.

Kunz, J. (2006). *Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen* [Elektronische Version]. St. Gallen: Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG).

Legewie, H. & Paetzold-Teske, E. (1996). *Transkriptionsempfehlungen und Formatierungsangaben*. [Elektronische Quelle]. Zugriff am 30. September 2013 unter <http://web.qualitative-forschung.de/publikationen/postpartale-depressionen/Transkription.pdf>

Mairinger, F. (2009). *Sportentwicklungsplan Eisenstadt*. Wien: Universität Wien, Institut für Sportwissenschaft.

Magistrat Eisenstadt. (2013a). *E_Fun*. Zugriff am 28. September 2013 unter http://www.ecube.at/index.php/e_fun.html

Magistrat Eisenstadt. (2013b). *Sport*. Zugriff am 28. September 2013 unter <http://www.eisenstadt.gv.at/kultur-und-freizeit/sport.html>

Manseder, H. (2008). *Sportvereine - Fit für die Zukunft. Situation, Entwicklungspotential und Perspektiven von Sportvereinen der SPORTUNION Niederösterreich*. Wien: Universität Wien, Institut für Sportwissenschaft.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. (5., überarb. u. neu ausgestattete Aufl.). (Beltz Studium: Erziehung und Bildung). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (11., aktualis. u. überarb. Aufl.). (Pädagogik). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Menze-Sonneck, A. (1998). Mädchen und junge Frauen im Sportverein. Sportkarrieren und Fluktuation im Turnen. (Reihe Sportwissenschaft, 26). Schorndorf: Hofmann.

Miethling, W.-D. (2008). Triangulation. Kompositionsformen von Perspektiven- und Methodenvielfalt. In W.-D. Miethling & M. Schierz (Hrsg.), *Qualitative Forschungsmethoden in der Sportpädagogik* (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport Bd. 163, S. 209-232). Schorndorf: Hofmann.

Mussler, D. (1999). Relationship Marketing im Sport. In H.-D. Horch, J. Heydel & A. Sierau (Hrsg.), *Professionalisierung im Sportmanagement. Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses* (Edition Sportökonomie und Sportmanagement Bd. 1, S. 278-186). Aachen, Auckland, Beirut, Budapest, Cairo, Cape Town, Dubai, Indianapolis, Kindberg, Maidenhead, Sydney, Olten, Singapore, Tehran, Toronto: Meyer & Meyer.

Mühlgassner, A. (2011). *Organisationsanalyse der Union Eisenstadt - Turnen* [unveröffentlichte Seminararbeit]. Wien: Universität Wien, Institut für Sportwissenschaft.

Nagel, S. (2006). *Sportvereine im Wandel. Akteurtheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen*. (Reihe Sportsoziologie, 9). Schorndorf: Hofmann.

- Nagel, S. & Schlesinger, T. (2012). *Sportvereinsentwicklung. Ein Leitfaden zur Planung von Veränderungsprozessen*. (1. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Neuber, N. (2003). Erwartungen Jugendlicher zum Sport im Verein. Eine Untersuchung im Rahmen der Qualitätsoffensive "Jugendarbeit im Sportverein". In N. Neuber (Red.), *Jugendarbeit im Sport. Ein Handbuch für die Vereinspraxis* (S. 41-56). (2. Aufl.). Duisburg: Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V..
- Neuber, N. (2011). Kinder und Jugendliche im Sportverein. In C. Siegel & D. Kuhlmann (Hrsg.), *Sport im Verein. Ein Handbuch* (Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB Bd. 1, S. 99-109). Hamburg: Feldhaus, Ed. Czwalina.
- Nitnaus, P., Scherbaum, G. & Zink, M. (Red.). (1997). *Nachwuchssport in Österreich. Modelle, Ideen, Vereine. Eine Studie des Bundeskanzleramtes über vorbildliche Nachwuchsarbeit in österreichischen Sportvereinen*. Wien: Bundeskanzleramt, Gruppe Sport.
- Piepgas-Brink, D. (2009). *Jugendliche Mitarbeit im Sportverein. Theoretische Überlegungen zur Mitarbeiterbindung im Sportverein*. Berlin: Logos-Verlag.
- Purtschert, R. (1999). Das Freiburger Management-Modell. In H.-D. Horch, J. Heydel & A. Sierau (Hrsg.), *Professionalisierung im Sportmanagement. Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses* (Edition Sportökonomie und Sportmanagement Bd. 1, S. 86-101). Aachen, Auckland, Beirut, Budapest, Cairo, Cape Town, Dubai, Indianapolis, Kindberg, Maidenhead, Sydney, Olten, Singapore, Tehran, Toronto: Meyer & Meyer.
- Richartz, A. (2008). Wie man bekommt, was man verdient. Faustregeln zum Führen qualitativer Interviews. In W.-D. Miethling (Hrsg.), *Qualitative Forschungsmethoden in der Sportpädagogik* (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport Nr. 163, S. 15-43). Schorndorf: Hofmann.
- Rummelt, P. (1998). *Moderne-Sport-Kommune. Plädoyer für eine moderne Sportkommune*. (Deutsche Hochschulschriften, 1148). Egelsbach: Hänssel-Hohenhausen.
- Rump, B. & Schulz-Algie, S. (2011). Kooperationsfeld Schule und Verein. In C. Siegel & D. Kuhlmann (Hrsg.), *Sport im Verein. Ein Handbuch* (Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB Bd. 1, S. 78-88). Hamburg: Feldhaus, Ed. Czwalina.
- Schmidt, W., Fischer, U. & Süßenbach, J. (2003). Traditionelle Sportarten im Verein. In N. Neuber (Red.), *Jugendarbeit im Sport. Ein Handbuch für die Vereinspraxis* (S. 104-116). (2. Aufl.). Duisburg: Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V..
- Senn, P., Senn, P. T. & Glanzmann, V. (2005). *Marketing und Qualität im Sportverein. Innovative Sportangebote als Erfolgsgarantie*. (Luzerner Beiträge zu Sportmanagement - Führung im Sportverein, 4). Zürich, Chur, Glarus: Rüegger.
- Sportunion Österreich (Hrsg.). (2012). Musterstatuten. Zugriff am 11. Dezember 2012 unter http://sportunion.at/de/menu_main/vereinsservice/intern:45/downloads/docfolder-musterstatuten
- Sygyusch, R. & Van der Veen, H. (2003). Qualitätsmanagement im Verein. In N. Neuber (Red.), *Jugendarbeit im Sport. Ein Handbuch für die Vereinspraxis* (S. 127-137). (2. Aufl.). Duisburg: Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V..
- Thiel, A., Meier, H. & Cachay, K. (2006). *Hauptberuflichkeit im Sportverein. Voraussetzungen und Hindernisse*. (Reihe Sportsoziologie, 7). Schorndorf: Hofmann.
- Trosien, G. (2011). Sportvereine und die Ressource Finanzen. In C. Siegel & D. Kuhlmann (Hrsg.), *Sport im Verein. Ein Handbuch* (Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB Bd. 1, S. 55-66). Hamburg: Feldhaus, Ed. Czwalina.

Union Eisenstadt - Turnen (Hrsg.). (2008, Mai 15). *Statuten des Vereins "UNION EISENSTADT - TURNEN" kurz "UET"* [Statuten]. Zugriff am 11. Dezember 2012 unter <http://www.union-eisenstadt-turnen.org/files/downloads/statuten.pdf>

Union Eisenstadt - Turnen (Hrsg.). (2011, Dezember 27). *Geschichte*. [Informationsseite]. Zugriff am 28. September 2013 unter <http://www.union-eisenstadt-turnen.org/about-us/geschichte.html>

Union Eisenstadt - Turnen (Hrsg.). (2012). *Union Eisenstadt – Turnen*. [Informationsseite]. Zugriff am 11. Dezember 2012 unter <http://www.union-eisenstadt-turnen.org>

Union Eisenstadt - Turnen (Hrsg.). (2013). *Vorstand*. [Informationsseite]. Zugriff am 28. September 2013 unter <http://www.union-eisenstadt-turnen.org/about-us/vorstand.html>

Wehr, P., Prüller, J. & Delp, H. (1999). *Agenda 21 im Sportverein. Planungsgrundsätze und Praxisbeispiele für Vereine und Kommunen*. (Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung, 5). Aachen, Auckland, Beirut, Budapest, Cairo, Cape Town, Dubai, Indianapolis, Kindberg, Maidenhead, Sydney, Olten, Singapore, Tehran, Toronto: Meyer & Meyer.

Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. (Campus Forschung, 322). Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.

Woratschek, H. (1999). Dienstleistungsqualität im Sport. In H.-D. Horch, J. Heydel & A. Sierau (Hrsg.), *Professionalisierung im Sportmanagement. Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses* (Edition Sportökonomie und Sportmanagement 1/S. 196-219). Aachen, Auckland, Beirut, Budapest, Cairo, Cape Town, Dubai, Indianapolis, Kindberg, Maidenhead, Sydney, Olten, Singapore, Tehran, Toronto: Meyer & Meyer.

Young, D. (1999). Nonprofit-Managementuntersuchungen in den USA. Der Forschungsstand. In H.-D. Horch, J. Heydel & A. Sierau (Hrsg.), *Professionalisierung im Sportmanagement. Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses* (Edition Sportökonomie und Sportmanagement Bd. 1, S. 63-85). Aachen, Auckland, Beirut, Budapest, Cairo, Cape Town, Dubai, Indianapolis, Kindberg, Maidenhead, Sydney, Olten, Singapore, Tehran, Toronto: Meyer & Meyer.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Zuschreibung sozialer Funktionen an den Sportverein (mod. n. Nagel et al., 2012, S. 23)	16
Abb. 2: Probleme von Sportvereinen in Deutschland gereiht nach deren Schweregrad (1 = kein Problem, 5 = ein sehr großes Problem; G8 = achtjähriges Gymnasium; mod. n. Breuer et al., 2011b, S. 18-19)	18
Abb. 3: Mögliche Veränderungen im Erscheinungsbild der Vereine infolge einer Verberuflichung (mod. n. Thiel et al., 2006, S. 271)	42
Abb. 4: Mitgliederentwicklung der letzten 5 Jahre	66
Abb. 5: Angebotsdifferenzierte Mitgliederentwicklung der letzten 5 Jahre	67
Abb. 6: Organigramm der UET (Mühlgassner, 2011, S. 14)	69
Abb. 7: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse (mod. n. Mayring, 2010, S. 68)	79
Abb. 8: Geschlechterverteilung der Befragten (n=91)	93
Abb. 9: Altersverteilung der Befragten (n=91)	93
Abb. 10: Bezug zum Verein (Mehrfachauswahl möglich)	94
Abb. 11: Allgemeine Zufriedenheit mit der UET (n=91)	94
Abb. 12: Anteil der in der UET aktuell tätigen Ehrenamtlichen (n=91)	97
Abb. 13: Einstellung zum Ehrenamt (n=7)	98
Abb. 14: Bereitschaft zum Ehrenamt (n=91)	100
Abb. 15: Geschlechterverteilung bei Bereitschaft zum Ehrenamt (n=36)	101
Abb. 16: Altersverteilung bei Bereitschaft zum Ehrenamt (n=36)	101
Abb. 17: Bezug zum Verein bei Bereitschaft zum Ehrenamt (n=36)	102

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Idealtypische Beschreibung der Entwicklung des Ehrenamts	24
Tab. 2: Ursachen für ein nachlassendes Ehrenamt.....	29
Tab. 3: Unterschiede der Entwicklungen "Professionalisierung" und "Verberuflichung"	36
Tab. 4: Vor- und Nachteile ehrenamtlicher und hauptamtlicher Mitarbeit.....	38
Tab. 5: Idealtypische Gegenüberstellung von gehobenen ehren- und hauptamtlichen Führungspositionen im Sport	40
Tab. 6: Transkriptionsregeln.....	75
Tab. 7: Als positiv erwähnte Aspekte der UET.....	95
Tab. 8: Als negativ erwähnte Aspekte der UET	96
Tab. 9: Ideen und Verbesserungsvorschläge	96
Tab. 10: Rahmenbedingungen des Ehrenamts bei der UET (n=7)	99
Tab. 11: Rahmenbedingungen zum Ehrenamt bei der UET (n=36)	103
Tab. 12: Rahmenbedingungen für die Bereitschaft zum Ehrenamt (n=42)	104
Tab. 13: Letzte Anmerkungen der Befragten	106
Tab. 14: Stellen für Jugendliche im Sportverein	120

ANHANG

Die Transkriptionen und die Druckversion des Onlinefragebogens sind als digitale Dateien auf der beiliegenden CD zu finden.

VEREINSINTERNER INTERVIEWLEITFADEN

Kurzfragebogen zur Person

Name:

Geburtsdatum:

Wohnort:

Hauptberuf:

Funktion im Verein:

Funktion inne seit ... :

Vorherige Funktion vs. Einstieg in erwähnte Funktion:

Kurzbeschreibung warum Funktion übernommen bzw. wie es dazu kam:

Allgemeine Vereinsanalyse

Einleitende Frage

- Wie schätzt du die derzeitige Situation der Union Eisenstadt - Turnen ein?

Stärken

- Was gefällt dir/magst du an der Union Eisenstadt - Turnen? Was läuft deiner Meinung nach gut im Verein?
 - *Was schätzt man in unserem Verein?*
 - *Worauf kann man sich verlassen?*
- Wenn du an einen besonders positiv hervorstechenden Moment, oder ein besonderes Ereignis des Vereins denkst, was wäre das?
 - *Beschreibe näher.*
 - *Warum ist dieser Moment/dieses Ereignis für dich so besonders?*
- Wofür steht der Verein? Welche Stichworte oder Begriffe fallen dir dazu spontan ein?
 - *Welche Werte vertritt der Verein?*

Schwächen

- Gibt es Dinge, die dir im Verein Sorgen machen, bzw. die dich ärgern? Wenn ja, beschreibe diese.
 - *Was erlebst du im Verein als problematisch?*
 - *In welchen Bereichen besteht Handlungs-/Veränderungsbedarf?*
- Was könnte deiner Ansicht nach die Ursache für die genannten Sorgen/Probleme sein?
- Was davon sollte verbessert werden?
 - *Wenn du Prioritäten setzen musst, welche Problematik hat Vorrang?*
 - *Was kann noch warten?*
- Welchen Herausforderungen ist der Verein (derzeit, in näherer Zukunft) ausgesetzt?

Zukunft/Veränderungsprozesse

- Wie stehst du zu dem Thema Weiterentwicklung und den damit verbundenen Veränderungen in Zusammenhang mit der UET?
 - *Angenommen in dem Verein würden (vielleicht auch durch meine Arbeit) sich Veränderungen anbahnen bzw. initiiert werden. Wie würde es dir damit gehen?*
 - *Wie schätzt du die allgemeine Bereitschaft zu Veränderungen im Verein ein?*

- Welche Entwicklung wäre für den Verein wünschenswert? Beschreibe, wie der Verein in Zukunft, zB in 5 Jahren aussehen soll.
 - *Wo denkst du müsste man ansetzen um diesen Zustand zu erreichen? Was müsste dafür verändert werden?*
 - *Passen diese Ziele mit den vorhandenen Stärken des Vereins zusammen?*
 - *Welche Gewohnheiten, Abläufe, Arbeits- und Verhaltensweisen sollen dabei unbedingt bestehen bleiben?*
 - *In welchen Bereichen könnten sich durch gezielte Veränderungsprozesse neue Chancen für den Verein auf tun?*
 - *Welche Risiken wären dabei zu bedenken?*
- Wie würdest du dich im Verein noch wohler fühlen?
 - *Was braucht es dafür?*
- Wer könnte dauerhaft für die Entwicklungsförderung im Verein zuständig sein?
- Wie stehst du zu Expert(In)enhilfe von außen?
 - *Wo gäbe es die Möglichkeit zu externer Unterstützung?*

Zu vertiefende Themenbereiche

Ressourcen

KursteilnehmerInnen

- Betrachtet man die Zahlen der KursteilnehmerInnen, wie stellt sich diese Situation derzeit dar?
 - *Warum überhaupt KursteilnehmerInnen und keine Mitglieder? Ist mit der Kursgebühr die Mitgliedschaft inkludiert? Seit wann ist das so?*
 - *Wie verhält sich die Entwicklung dieser Zahlen über die letzten 5 Jahre hinweg?*
 - *Sind diese Entwicklungen zufriedenstellend? Wenn nein, wo wäre der Idealzustand in diesem Bereich anzusetzen?*
 - *Erreicht der Verein die gewünschte Zielgruppe? Was steht dazu in den Statuten?*
- Wie könnte man neue KursteilnehmerInnen noch besser bewerben? Wo liegen die Grenzen?
 - *Wie versucht der Verein neue KursteilnehmerInnen langfristig an den Verein zu binden?*

MitarbeiterInnen

- Wie zufrieden bist du mit dem MitarbeiterInnenstab, der die Union derzeit unterstützen?
 - *Ist die Anzahl an MitarbeiterInnen ausreichend?*
 - *Wie würdest du die Zusammenarbeit untereinander beschreiben?*
 - *Wie könnten neue HelferInnen rekrutiert werden?*
 - *Welche Anforderungen müssten neue MitarbeiterInnen erfüllen?*
- Wie stehst du zu einer verstärkten Förderung von im Verein sportlich aktiven Jugendlichen?
 - *Fallen dir Mitglieder ein, die dafür in Frage kommen könnten?*
 - *Was tust du bzw. welche Ideen gäbe es, diese Mitglieder für die Mitarbeit zu gewinnen?*
 - *Unterstützt ihr konkret Mädchen, die sich für eine aktive Mitarbeit interessieren?*
 - *Was tut ihr, damit sie ausreichend Kompetenzen für die gewünschten Tätigkeiten haben?*
 - *(Was würdest du dir unter Mädchenförderung/Mädchencoaching im Verein vorstellen?)*

Finanzen

- Wie steht der Verein finanziell da?
 - *Welche Mittel sind dabei entscheidend?*
 - *Wie werden diese Mittel auf Dauer gesichert?*
 - *Wie hat sich die finanzielle Lage des Vereins in den letzten Jahren entwickelt?*
 - *Gibt es Veränderungswünsche zu dem derzeitigen Stand? Wenn ja, in welche Richtung?*
 - *Wie soll es in Zukunft aussehen?*

Sportstätten

- Wie sieht die Sportstättensituation im Verein aus?
 - *Gibt es ausreichend Ressourcen für das Sportangebot? Wo gibt es Engpässe?*
 - *In welchem Zustand sind die Sportgeräte und Anlagen?*

Vereinsziele

- Hat der Verein konkrete Ziele formuliert, wie sehen die aus?
 - *Wie seid ihr zu den Zielen gekommen?*
 - *Sind die niedergeschrieben?*

- *Nach welchem Prozedere werden gemeinsame Ziele diskutiert, bestimmt und ggf. weiterentwickelt?*
- *Warum könnten ausformulierte Ziele wichtig sein?*
- Wie wichtig sind die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen bzw. der KursteilnehmerInnen?
 - *Wie werden sie im Moment eingebunden?*
 - *Was wäre deine Zielvorstellung von einer „gelungenen“ Einbindung?*
 - *Wie wichtig ist die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen?*
 - *Was würdest du von einer Erhebung der Zufriedenheit der KursteilnehmerInnen bzw. MitarbeiterInnen mit dem Verein halten?*
- Welche Anforderungen werden von dir/dem Vorstand an das Vereinsangebot gestellt (Qualität, Preis, Neuheit)?
- Wie wichtig sind sportliche Erfolge im Verein?

Vereinskultur

- Beschreibe den Umgang miteinander, d.h. deine Wahrnehmung der Atmosphäre innerhalb des Vereins.
 - *Gibt es gemeinsame Wertvorstellungen in Bezug auf das Handeln im Verein? (Leitlinien? Ehrenkodex? ...)*
 - *Welche Dinge werden besprochen?*
 - *Bei welchen Themen zögerst du sie anzusprechen?*
 - *Wie wird mit heiklen Themen umgegangen?*
- Wann und in welchen Bereichen können Konflikte auftreten bzw. treten immer wieder Konflikte auf?
 - *Wie wird mit diesen Konflikten umgegangen?*
- Fühlst du dich im Verein wohl?
 - *Wie müsste es sein, dass du dich noch wohler fühlst?*

Strukturen und Prozesse

- Wer ist im Verein wofür verantwortlich und durch welche Kompetenzen zeichnet er/sie sich aus?
 - *Obfrau, Obfrau Stellvertretung, Schriftführerin (ausgeschieden?), Finanzreferent, Finanzreferentin Stellvertretung, Referent für Sport, Referentin für Sport Stellvertretung, Beirat für Turnen (ausgeschieden?), Beirat für Rhythmische Gymnastik, Beirat für Wettkämpfe, Pressereferentin, Jugendreferentin, Referent für Öffentlichkeitsarbeit, Referentin für Förderungen, Rechnungsprüfer, Rechnungsprüferin*
 - *Was bedeutet der auf der Homepage erwähnte Zusatz "ausgeschieden" neben dem Namen?*
 - *Wer arbeitet außerdem im Verein mit und welche Bedeutung hat diese Mitarbeit für den Verein?*
 - *Sind die Aufgaben klar definiert und verteilt?*
 - *Welche Möglichkeiten gibt es neue FunktionärInnen in den Verein zu holen? Wann, wo, wie oft und in welcher Art und Weise wurde dafür geworben?*
- Wie viele Personen außerhalb des Vorstands nehmen denn bei Generalversammlung teil?
 - *Wie werden Entscheidungen getroffen?*
- Wie würdest du die Führung des Vereins beschreiben?
 - *Wie sieht die Kommunikation unter den einzelnen Abteilungen/Bereichen aus?*
 - *Wie werden die Mitglieder/KursteilnehmerInnen über die Vereinsarbeit informiert?*
 - *Hat ein/e MitarbeiterIn die Möglichkeit seine/ihre Kompetenzen hinsichtlich seiner/ihrer Funktion zu erweitern? Wie sieht das aus?*
- Beschreibe den Ablauf eines typischen vereinsinternen Prozesses. Zum Beispiel, wie wird das neue Jahresprogramm erstellt?
 - *Wer ist dabei involviert?*
 - *Wie werden die Aufgaben verteilt?*
 - *Wer trifft die Entscheidungen?*
 - *Wie könnte dieser Prozess optimiert werden?*
- Wie läuft die typische Organisation einer Veranstaltung (Bsp.: Nikoloturnen, Nacht des Tanzes, Wettbewerb, etc.) ab? Beschreibe von der Vorbereitung, über die Durchführung, bis zur Nachbereitung.
 - *Wer ist dabei involviert?*
 - *Wie werden die Aufgabenbereiche abgesteckt und Verantwortung darüber verteilt?*

- *Wen kann man fragen, wenn man als MitarbeiterIn Hilfe braucht?*
- *Wie läuft im Allgemeinen die Kommunikation bei solchen Veranstaltungen ab?*
- *Wo gibt es Verbesserungspotenzial?*

Umfeld

- Welche Institutionen haben Einfluss auf die Arbeit im Verein? (Bsp.: Schulen, Verbände, andere Vereine, Stadt Eisenstadt, etc.) Beschreibe die Beziehung zu den jeweiligen Partnern.
 - *Wo läuft es sehr gut?*
 - *Wo tauchen Probleme auf?*
 - *Wie könnten diese Probleme behoben werden?*

Konkurrenz

- Wie wird die Konkurrenz zum Verein wahrgenommen? Welche Institutionen sind dem Verein als Konkurrenten bekannt?
 - *Wie wird mit der Konkurrenz umgegangen?*
 - *Wie hebt sich der Verein von der Konkurrenz ab?*
 - *Welche Maßnahmen werden getroffen um den Fortbestand des Vereins zu sichern?*

Abschluss

- Fasse mir bitte zum Schluss noch einmal zusammen, wie die Union Eisenstadt - Turnen deiner Meinung nach im Idealfall in Zukunft aussehen soll.
 - *Wie würde sich der Verein idealer Weise in Zukunft präsentieren?*
 - *Wichtigsten zu bedenkenden Punkte/Eigenschaften/Veränderungen/Arbeits- und Verhaltensweisen/...*

VEREINSEXTERNER INTERVIEWLEITFADEN

Kurzfragebogen zur Person

Name:

Geburtsdatum:

Wohnort:

Hauptberuf:

Beziehung zum Verein:

In Kontakt mit dem Verein seit ... :

Kurzbeschreibung, wie es zu der Beziehung kam:

Allgemeine Vereinsanalyse

Einleitende Frage

Du bist jetzt Obfrau der Sportunion Burgenland, die Union Eisenstadt - Turnen ist Teil davon.

- Wie siehst du die UET?
- Wie siehst du die UET im Vergleich zu anderen Vereinen?

Stärken

- Was gefällt dir an der UET? Was läuft aus deiner Sicht gut bei der UET?
- Was sagen die Leute über diesen Verein?
 - *Was schätzt man an diesem Verein?*
 - *Worauf kann man sich verlassen?*
- Wofür steht der Verein? Welche Stichworte oder Begriffe fallen dir dazu spontan ein?

Schwächen

- Was gefällt dir weniger gut? Wo siehst du die Schwächen des Vereins?
 - *In welchen Bereichen besteht Handlungs-/Veränderungsbedarf?*
- Was könnte die Ursache für die genannten Probleme sein?
- Was davon sollte verbessert werden?
 - *Wenn du Prioritäten setzen müsstest, welche Problematik hätte Vorrang?*
 - *Was kann noch warten?*
- Welchen Herausforderungen ist der Verein (derzeit, in näherer Zukunft) ausgesetzt?

Zukunft/Veränderungsprozesse

- Welche Entwicklung wäre für den Verein wünschenswert? Beschreibe, wie der Verein in Zukunft, zB in 5 Jahren aussehen soll/könnte.
 - *Wo müsste man ansetzen um diesen Zustand zu erreichen? Was müsste dafür verändert werden?*
 - *Sind diese Ziele in Anbetracht der zur Verfügung stehenden Kapazitäten realistisch?*
 - *Welche Gepflogenheiten, Prozesse, Arbeits- und Verhaltensweisen sollen dabei unbedingt bestehen bleiben?*
 - *In welchen Bereichen könnten sich durch strukturierte Veränderungsprozesse neue Chancen für den Verein auf tun?*
 - *Welche Risiken wären dabei zu bedenken?*
- Wie schätzt du die Bereitschaft zu Veränderungen im Verein ein?
- Wer könnte dauerhaft für die Entwicklungsförderung im Verein zuständig sein?
- Wo gäbe es die Möglichkeit zu externer Unterstützung?

Zu vertiefende Themenbereiche

Ressourcen

KursteilnehmerInnen

- Wie schätzt du die Entwicklung der Anzahl an KursteilnehmerInnen der UET im Laufe der Jahre ein?
- Wo siehst du Chancen und Möglichkeiten zur Gewinnung von neuen KursteilnehmerInnen?

- Was muss aus deiner Sicht dafür getan werden um KursteilnehmerInnen langfristig halten zu können?

MitarbeiterInnen

- Wie schätzt du die Arbeitssituation bei der UET ein?
 - *Was braucht ein Verein wie die UET um gut funktionieren zu können?*
- Wie stehst du zu der Thematik "Ehrenamt vs. Hauptberuf"?
- Welche Möglichkeiten gäbe es in Zusammenhang mit diesem Thema aus deiner Sicht für die UET?
- Hast du Ideen, was man tun muss, damit aktive SportlerInnen sich als MitarbeiterInnen bzw. FunktionärInnen im Verein engagieren wollen/können? Beschreibe.
 - *Worauf müsste man dabei unbedingt achten?*
 - *Wie kann man FunktionärInnen langfristig für den Verein begeistern?*

Strukturen und Prozesse

- Wie würdest du als Außenstehende die Führung des Vereins beschreiben?
- Wie wirkt die Organisation des regelmäßig ablaufenden Vereinsbetriebes auf dich?
 - *Erkennbare Stärken/Schwächen?*
- Wie wirken von der UET veranstaltete Events auf dich (Bsp.: Nikoloturnen, Nacht des Tanzes, Wettbewerb, etc.)?
 - *Was kommt bei dir gut an?*
 - *Wo gibt es Verbesserungsbedarf?*

Umfeld

- Wie schätzt du die Situation für Sportanbieter in Eisenstadt und Umgebung ein?
- Aufgrund deiner Erfahrungen als ehemalige Obfrau der UET, welche Institutionen haben besonderen Einfluss auf die Arbeit im Verein? (Bsp.: Schulen, Verbände, andere Vereine, Stadt Eisenstadt, etc.)
- Wie war die Beziehung zu den jeweiligen Partnern?
 - *Wo tauchten Probleme auf?*
 - *Konnten diese Probleme behoben werden? Wenn ja, wie?*
- Wie würdest du die Beziehung der UET zur Sportunion Burgenland beschreiben?
 - *Wie wird die UET von euch unterstützt?*
 - *Wo tauchen Probleme auf?*
 - *Wie könnten diese Probleme behoben werden?*

Konkurrenz

- Wie schätzt du die Konkurrenz in Eisenstadt zur UET ein?
 - *Welche Institutionen sind als besonders starke Konkurrenten anzusehen?*
- Wie sollte deiner Meinung nach mit der Konkurrenz umgegangen werden?
- Wie hebt sich der Verein von der Konkurrenz ab?
 - *Welche Maßnahmen müssen getroffen werden um den Fortbestand des Vereins zu sichern?*

Abschluss

- Fasse mir bitte zum Schluss noch einmal zusammen, wie die Union Eisenstadt - Turnen deiner Meinung nach im Idealfall in Zukunft aussehen soll.
 - *Wie würde sich der Verein idealer Weise in Zukunft präsentieren?*
 - *Wichtigsten zu bedenkenden Punkte/Eigenschaften/Veränderungen/Arbeits- und Verhaltensweisen/...*

LEBENS LAUF

ASTRID MÜHLGASSNER

Geburtsdatum 4. Mai 1988
Geburtsort Wien, Österreich



Ausbildung

- | | |
|-----------|--|
| 2010-2013 | Universität Wien, Institut für Sportwissenschaft
Magisterstudium Sportwissenschaft <ul style="list-style-type: none">• Thema der Magisterarbeit: "Sportvereinsentwicklung in Anwendung. Chancen und Optimierungsmöglichkeiten der Union Eisenstadt - Turnen." |
| 2006-2010 | Universität Wien, Institut für Sportwissenschaft
Bakkalaureatsstudium der Sportwissenschaft <ul style="list-style-type: none">• Schwerpunkt Gesundheitsförderung, Prävention, Rehabilitation und Fitness |
| 2002-2006 | BRG Eisenstadt, Realgymnasium <ul style="list-style-type: none">• Schwerpunkt Informatik• Matura mit ausgezeichnetem Erfolg |
| 1998-2002 | BRG Eisenstadt, Realgymnasium |

Berufserfahrung

- | | |
|--------------|---|
| 2013-aktuell | Sportunion Österreich <ul style="list-style-type: none">• Beteiligung am Projekt DALI• Durchführung diverser Fitness Checks |
| 2012 & 2013 | Sportunion Eisenstadt <ul style="list-style-type: none">• Organisation des Kindermaskenballs |
| 2010-2011 | Sportunion Burgenland <ul style="list-style-type: none">• Übungsleiterin im Projekt Kinder gesund bewegen |
| 2009-aktuell | Union West Wien <ul style="list-style-type: none">• Übungsleiterin in Tanzeinheiten für Kinder und Jugendliche |
| 2007-2009 | Sportunion Burgenland <ul style="list-style-type: none">• Übungsleiterin im Projekt Ganz schön stark |
| 2006-aktuell | Union Eisenstadt - Turnen <ul style="list-style-type: none">• Übungsleiterin in Tanzeinheiten für Kinder und Jugendliche |
| 2005-2006 | <ul style="list-style-type: none">• Übungshelferin im Show Dance |
| 2001-2006 | <ul style="list-style-type: none">• Übungshelferin bei Kinderturngruppen |
| 2001-aktuell | <ul style="list-style-type: none">• Mithilfe bei zahlreichen Vereinsveranstaltungen (LATUSCH, ÖLTA, Turn10 Bewerben, diversen Burgenländischen Landesmeisterschaften (Kunstturnen, Rhythmischen Gymnastik, Show Dance), Nikolo Schauturnen, etc.) |

Weitere Ausbildungen

- | | |
|-----------|---|
| 2007-2010 | Perform Dance Wien <ul style="list-style-type: none">• <i>Berufsbegleitende Ausbildung für Tanz- und Bewegungspädagogik</i> |
| 2006 | Österreichischer Fachverband für Turnen <ul style="list-style-type: none">• <i>Ausbildung zur Kampfrichterin im Team Turnen</i> |
| 2005-2006 | Bundesanstalt für Leibeserziehung <ul style="list-style-type: none">• <i>Ausbildung zur staatlich geprüften Sportjugendleiterin mit ausgezeichnetem Erfolg abgeschlossen</i> |
| 2002-2005 | Sportunion <ul style="list-style-type: none">• <i>Mehrmalige Teilnahme an der Übungshelferausbildung in Schielleiten</i> |

Sportliche Laufbahn

- | | |
|--------------|--|
| 1992-1998 | Union Eisenstadt - Turnen <ul style="list-style-type: none">• <i>Rhythmische Gymnastik</i> |
| 1998-2001 | <ul style="list-style-type: none">• <i>Gerätturnen</i> |
| 2001-2006 | <ul style="list-style-type: none">• <i>Team Turnen</i>• <i>Österreichischer Meister der Junioren 2001, 2002, 2003, 2005</i>• <i>Österreichischer Vizemeister der Junioren 2004</i>• <i>Staatsmeister in der Meisterklasse 2006</i>• <i>Teilnahme an den Europameisterschaften 2006, 2008</i> |
| 2000-aktuell | <ul style="list-style-type: none">• <i>Show Dance</i>• <i>zahlreiche Stockerlplätze bei Österreich- und Europaweiten Show Dance</i>• <i>Bewerben sowohl als aktive Tänzerin, als auch Trainerin</i> |
| 2006-2010 | Union West Wien <ul style="list-style-type: none">• <i>Team Turnen</i> |

Fremdsprachen

- *Englisch*
- *Spanisch*

Interessen & Hobbies

- *Show Dance (Tanzrichtungen: Jazz, Musical und Contemporary)*
- *Laufen, Wandern*

ERKLÄRUNG

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit *selbstständig verfasst habe* und nur die ausgewiesenen Hilfsmittel verwendet habe. Diese Arbeit wurde weder an einer anderen Stelle eingereicht (z. B. für andere Lehrveranstaltungen) noch von anderen Personen (z. B. Arbeiten von anderen Personen aus dem Internet) vorgelegt.

Ort und Datum

Unterschrift