



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

EHRENAMT IM SPORT – UNTER DEM GESICHTSPUNKT EHRENAMTLICHER FÜHRUNGSKRÄFTE

Verfasserin

Eva Lojka, Bakk.rer.nat.

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag.rer.nat.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 826

Studienrichtung lt. Studienblatt: Magisterstudium Sportwissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Mag. Dr. Otmar WEISS

VORWORT

Mein Dank für die wertvolle Unterstützung gilt:

Univ. Prof. Dr. Otmar Weiß, Mag. Michael Methagel, Dipl. Vet. Med. Mag. Christa Heissl,
Univ. Prof. Dr. Paul Haber, Michael Eschlböck, Mag. Rainer Rößlhuber, Mag. Walter
Kapounek, Beate Schasching, Mag. Christian Hinterberger und Christian Pöttler

ABSTRACT

Die Europäische Kommission erklärte das Jahr 2011 zum „Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeiten“, um für den nötigen Dank und Anerkennung sowie zur Unterstützung der Freiwilligentätigkeit als Beitrag zum wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt beizutragen.

Die Kampagne veranlasste zu der Fragestellung, welche Rolle das Ehrenamt in Sportvereinen in Österreich spielt und welche Strukturen und Perspektiven vorliegen. Fast die Hälfte (43,8%) der österreichischen Bevölkerung ab 15 Jahren ist in hohem Maß ehrenamtlich tätig. Der Bereich Bewegung und Sport stellt mit insgesamt 474.400 Freiwilligen den zweitgrößten Bereich der formellen Freiwilligenarbeit in Österreich dar (Statistik Austria, 2008). Sportvereine genießen in Österreich ein recht gutes Image. Sie haben neben der wirtschaftlichen Funktion auch einen gesellschaftlichen Nutzen. Ohne Ehrenamt ist Sportorganisation nicht möglich. Ehrenamt ist nicht bezahlbar. Es ist die tragende Säule des Sports in Österreich.

Qualitative Interviews mit Führungskräften aus Sportvereinen- und verbänden in Österreich, liefern Daten zu den Fragestellungen: Besonderheiten in der Arbeit ehrenamtlicher Führungskräfte, Selbstbild und Ehrenamtsverständnis und zu Problemfeldern und Potentialen in ihrer Arbeit.

Ehrenamtliche Führungskräfte haben mit dem Image der „Vereinsmeier“ zu leben. Ihnen wird oftmals mangelnde Professionalität vorgeworfen. Die Individualisierung der Gesellschaft und die steigende berufliche Belastung begünstigen Ehrenamt nicht. Zudem ist die rechtliche und finanzielle Verantwortung für VereinsfunktionärInnen größer und die öffentliche Unterstützung weniger geworden. Trotz alledem steckt das Ehrenamt in keiner Krise, obwohl der Nachwuchs teilweise ausbleibt. Personalwirtschaft im Ehrenamt kann nicht mit der von Forprofit Organisationen gleichgesetzt werden. Bei der Besetzung von Führungspositionen ist der Qualitätsanspruch nur in begrenztem Ausmaß Kriterium. Vielmehr spielen die Vereinsvergangenheit und die im Beruf erworbenen Führungs- und Organisationsfähigkeiten eine wesentliche Rolle. Es gibt Strukturschwächen im Ehrenamt, vor allem in der Zusammenarbeit ehrenamtlicher und hauptamtlicher MitarbeiterInnen. Sport ist ein Mikrokosmos der Gesellschaft. Die klassische Rollenverteilung kommt auch hier zum Tragen und sorgt für eine Unterrepräsentanz von Frauen in leitenden Funktionen.

Der Ruf nach Professionalisierung, Qualitätssicherung, Gleichberechtigung und Nachwuchs im Ehrenamt, sowie nach Anerkennung in der Gesellschaft, bleibt auch nach dem EU Jahr der Freiwilligentätigkeiten bestehen.

The European Commission declared the year 2011 as the „European Year of Volunteering“ to express gratitude and show appreciation as well as support for volunteer work as an important contribution for economic and social solidarity. The campaign led to the question which role volunteer work plays in sports clubs and associations in Austria, and which structures, developments and perspectives prevail. Almost half (43.8%) of the Austrian population above the age of 15 is highly engaged in volunteer work. 474,400 people are active in the sports sector, accounting to the second largest division in formal volunteer work (Statistik Austria, 2008). Sports Associations can revel in their positive image in Austria, due to the fact that they yield both an economic and a social function. Without volunteer workers this system would not be fundable.

Qualitative interviews with management executives in Austrian sports associations provide in-depth information for the posed questions: particular characteristics in the work of volunteer managers, their self-perception, their understanding of volunteer work and problems and potentials concerning their work.

Officials in associations still have to fight against their negative image of “clubbiness” and their lacking professionalism. Despite such factors as the increasing individualization of societies, the growing strain at work and the financial as well as legal responsibility of volunteer work, people can still be motivated as volunteers. Human resource management in volunteer organizations cannot be compared with that of profit-oriented organizations. The prevailing conditions increasingly require soft skills and an adapted style of leadership. Qualifications are usually obtained through history with the club or association, or through professional leadership and organizational skills. Employing both paid and volunteer workers often causes structural weaknesses within associations.

Sports are a micro cosmos of societies. The traditional male-female role allocation can be observed similarly; only a very small number of women occupy leadership positions within volunteer organizations. The call for more professionalism, quality management, gender equality, and talented juniors as well as appreciation for the work of volunteers continues even after the 2011 EU year of volunteering.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	1
1.1	Hinführung zur Fragestellung	1
1.2	Methode der Bearbeitung	2
1.3	Gliederung der Arbeit	2
	TEIL A - Theorie	4
2	Begriffsbestimmungen	4
2.1	Ehrenamt	4
2.2	Führung	6
3	Sportvereinsstruktur in Österreich	8
3.1	Der Nonprofit Sektor	8
3.2	Erhebung der Freiwilligenarbeit	11
3.2.1	„Sport und Bewegung“	14
3.3	Image der Sportvereine	15
4	Europäisches Jahr der Freiwilligentätigkeit (EJF) 2011	17
5	Besonderheiten in der ehrenamtlichen Arbeit	20
5.1	Arbeitsformen	20
5.2	Motivlage	22
5.3	Qualifizierung von Ehrenamtlichen	23
6	Führung unter dem Gesichtspunkt ehrenamtlicher Führungskräfte	25
6.1	Ehrenamtliche Führungskräfte	25
6.1.1	Führungsstil	26
6.1.2	Führungsfehler	29
6.2	Personalwirtschaft	30
6.2.1	Führung und Kompetenz	31
6.2.2	Führung und Entscheidung	31
6.2.3	Führung und Motivierung	32
6.2.4	Rekrutierung von Ehrenamtlichen	33
6.3	Problemfelder	33
6.3.1	Ehrenamtlichkeit versus Hauptamtlichkeit	35
7	Ehrenamt und Gender	39
7.1	Frauen im Ehrenamt	39
7.2	Frauen und Führung im Ehrenamt	43
	TEIL B - Empirische Studie	46
8	Forschungsmethode	46
9	Datenerhebung	47
9.1	Erhebungsverfahren	47
9.1.1	Interviewleitfaden	47
9.1.2	Kontaktaufnahme mit den InterviewpartnerInnen	47
9.1.3	Durchführung der Interviews	48

9.2 Aufbereitungsverfahren	48
9.3 Auswertungsverfahren.....	49
9.3.1 Kategoriensystem.....	49
10 Auswahl und Vorstellung der InterviewpartnerInnen	51
10.1 Interviewpartnerin A.....	51
10.2 Interviewpartner B	51
10.3 Interviewpartner C	52
10.4 Interviewpartner D	52
10.5 Interviewpartner E	52
10.6 Interviewpartnerin F.....	52
10.7 Interviewpartner G	53
10.8 Interviewpartner H	53
10.9 Interpretation InterviewpartnerInnen.....	53
11 Auswertung und Ergebnisdarstellung	54
11.1 Kategorie 1: Ehrenamtliche Tätigkeit und Ehrenamtsverständnis	54
11.1.1 Ehrenamtliche Tätigkeit	54
11.1.2 Motive und Bedeutung für die Person	56
11.1.3 Beanspruchung der ehrenamtlichen Tätigkeit	57
11.1.4 Selbstbild und Eigenschaften	59
11.1.5 Bedeutung für den Sport	61
11.1.6 Funktionsdefinition.....	62
11.1.7 Vorteil der ehrenamtlichen Arbeit	63
11.2 Kategorie 2: Führung.....	64
11.2.1 Recruiting.....	64
11.2.2 Kompetenzsicherung	66
11.2.3 Weiterbildungsmaßnahmen.....	67
11.2.4 Führungsstil	68
11.2.5 Managementmethoden.....	70
11.2.6 Feedback... ..	71
11.2.7 Problemfelder	73
11.2.8 Praxisempfehlungen.....	75
11.3 Kategorie 3: Stellenwert Ehrenamt in der Öffentlichkeit und Ausblick.....	78
11.3.1 EU Jahr der Freiwilligentätigkeit	78
11.3.2 Bild in Öffentlichkeit	79
11.3.3 Zukunft des Ehrenamts	81
12 Fallzusammenfassung, Interpretation und Diskussion	83
12.1 Kategorie 1	83
12.2 Kategorie 2	85
12.3 Kategorie 3	90
12.4 Interpretation	91

13	Zusammenfassung.....	95
14	Literaturverzeichnis	98
15	Tabellenverzeichnis	100
16	Anhang	101

1 EINLEITUNG

1.1 HINFÜHRUNG ZUR FRAGESTELLUNG

In Österreichs Wirtschafts- und Gesellschaftssystem spielen Nonprofit Organisationen eine bedeutende Rolle. Das Sportvereinssystem wäre ohne die Ressource Ehrenamt auf Grund mangelnder finanzieller Mittel nicht überlebensfähig. Sportvereine und -verbände werden in der Regel ehrenamtlich geführt und das ehrenamtliche Engagement ist unbestrittene Basis des selbstverwalteten Sports in Österreich. Zahlen, Daten und Fakten dazu, liefert eine Erhebung der Statistik Austria (2008). Diese belegt unter anderem, dass die österreichische Bevölkerung ab 15 Jahren mit 43,8% in hohem Maß freiwillig tätig ist und fast 15 Millionen Wochenstunden Freiwilligenarbeit leistet. Dies verdeutlicht das ökonomische Ausmaß der Ressource.

Die Autorin fokussiert sich in der vorliegenden Arbeit auf Sportvereine und -verbände, da in dieser Organisationsform die meiste Freiwilligenarbeit im Sport in Österreich geleistet wird. Das Hauptaugenmerk liegt hierbei auf ehrenamtlichen Führungskräften. Hängt der Erfolg eines Unternehmens doch vorrangig von dem Geschick der Führungskräfte ab. Es gibt zahlreiche Studien zum Thema Ehrenamt im Sport. Wenige Autoren wie u.a. Wadsack (1992), Jütting und Jochinke (1996) oder Delschen und Jütting (2006) greifen explizit den Bereich der ehrenamtlichen Führungskräfte im Sport heraus. Die Fokussierung auf diese Gruppe soll das freiwillige Engagement all jener die nicht im Vorstand als PräsidentInnen etc. tätig sind, nicht mindern. Das Europäische Jahr der Freiwilligentätigkeit (EJF) 2011 gibt Anlass, um die aktuellen Zahlen und den Stand der Forschung zum Thema Ehrenamt aufzuzeigen.

Aus diesen Überlegungen haben sich folgende Fragestellungen entwickelt:

- Welche Rolle spielt das Ehrenamt in Sportvereinen in Österreich und welche Strukturen, Entwicklungen und Perspektiven gibt es?
- Was sind die Besonderheiten in der Arbeit ehrenamtlicher Führungskräfte aus theoretischer Perspektive und in der Praxis?
- Welches Selbstbild/ Ehrenamtsverständnis haben ehrenamtliche Führungskräfte und welche Problemfelder und Potentiale gibt es in ihrer Arbeit?

1.2 METHODE DER BEARBEITUNG

Die empirische Studie befasst sich mit ehrenamtlichen Führungskräften in Sportvereinen und -verbänden. Die interviewten Personen sollen daher eine satzungsgemäße Führungsposition (für eine festgelegte Zeit) innehaben, nach freiwilliger Kandidatur von den Vorstandsmitgliedern gewählt worden sein und für die erbrachte Arbeit maximal die nachgewiesenen Kosten rückerstattet bekommen (Delschen, 2006, S.11).

Die Autorin hat sich für eine qualitative Forschungsmethode entschieden, um so die Fokussierung auf die Sichtweisen der befragten Personen in ihrem ehrenamtlichen Arbeitsfeld ermöglichen zu können. Da sich die Fragestellungen auf Selbstbild und Ehrenamtsverständnis ehrenamtlicher Führungskräfte beziehen, erscheint diese Methode als sinnvoll. Bei der empirischen Untersuchung wird daher die Inhaltsanalyse nach Mayring (2002; 2003; 2010) herangezogen. Als geeignetste Methode erweist sich die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring. Hierzu werden qualitative Interviews, bei denen es um die „Erfassung und Deutung, Sichtweisen und Einstellungen der Befragten selbst geht“ (Mayring, 2010, S.33), durchgeführt. Das erhobene Datenmaterial wird transkribiert (siehe Kapitel 9.2) und in einem Kategoriensystem, das den zentralen Punkt in der quantitativen Inhaltsanalyse darstellt, konkretisiert (siehe Kapitel 9.3.1). Das ausgewertete Material wird in Richtung der Hauptfragestellung interpretiert und die individuellen Darstellungen der Einzelfälle werden fallübergreifend generalisiert.

Badelt, Meyer und Simsa (2007), Wadsack (1992; 1996; 2001; 2006) und Breuer und Thiel (2009) betrachten das Thema Ehrenamt aus einer wirtschaftlichen und ökonomischen Sichtweise. Jütting und Jochinke (1996) haben einen soziologischen Zugang. Aussagekräftiges Material bietet eine Erhebung der Statistik Austria zu „Struktur und Volumen der Freiwilligenarbeit in Österreich“ (2008) und der „1. Bericht zum Freiwilligenengagement in Österreich“ (2009). Beides wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (BMAK) erstellt.

1.3 GLIEDERUNG DER ARBEIT

In Teil A werden alle theoretischen Grundlagen gesammelt und aufbereitet. Teil B präsentiert die empirische Studie und liefert eine Zusammenfassung der Arbeit.

In *Kapitel 2* werden die Begriffe Ehrenamt und Führung definiert. *Kapitel 3* befasst sich mit der Sportvereinsstruktur in Österreich. Es erfolgt eine Beschreibung des Nonprofit Sektors und das Sportsystem in Österreich wird beschrieben. Außerdem werden Daten zur

allgemeinen Freiwilligentätigkeit in Österreich und im Bereich „Sport und Bewegung“ präsentiert. Das Image der Sportvereine wird ebenfalls diskutiert.

In *Kapitel 4* werden die Ziele und Aktionen im Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit (EJF) 2011 beschrieben. *Kapitel 5* befasst sich mit den Besonderheiten in der ehrenamtlichen Arbeit. Dazu zählen die Schwerpunkte Arbeitsform, Motivlage und Qualifizierung von Ehrenamtlichen. In *Kapitel 6*, Führung unter dem Gesichtspunkt ehrenamtlicher Führungskräfte, werden Führungsstile und Führungsfehler (*Kapitel 6.1*) diskutiert. Personalwirtschaft im Ehrenamt (*Kapitel 6.2*) wird ebenso thematisiert. Hier liegt der Schwerpunkt in der Rekrutierung von Ehrenamtlichen. *Kapitel 6.3* widmet sich den Problemfeldern in der ehrenamtlichen Arbeit. Das letzte Kapitel in Teil A, *Kapitel 7*, befasst sich ausschließlich mit dem Thema Frauen und Führung im Ehrenamt.

Teil B beinhaltet die empirische Studie. Zu allererst wird in *Kapitel 8* die ausgewählte Forschungsmethode beschrieben. Es folgt *Kapitel 9* mit der Datenerhebung, welches Erhebungs-, Aufbereitungs- und Auswertungsverfahren beinhaltet. In *Kapitel 10* werden die InterviewpartnerInnen vorgestellt. In *Kapitel 11* kommt es schließlich zur Auswertung und Ergebnisdarstellung. Diese ist in Kategorie 1 „Ehrenamtliche Tätigkeit und Ehrenamtsverständnis“, Kategorie 2 „Führung“ und Kategorie 3 „Stellenwert Ehrenamt in der Öffentlichkeit und Ausblick“ unterteilt.

In *Kapitel 12* kommt es schließlich zu einer Fallzusammenfassung und zur Interpretation und Diskussion der Ergebnisse. *Kapitel 13* ist das Literaturverzeichnis zu entnehmen. *Kapitel 14* beinhaltet das Tabellenverzeichnis. In *Kapitel 15* befindet sich der Anhang mit Interviewleitfaden und dem gesamten transkribierten Interviewmaterial.

TEIL A – THEORIE

2 BEGRIFFSBESTIMMUNGEN

Um sich ein umfassendes Bild zu dem Begriff „Ehrenamt“ machen zu können, wird dieser detailliert betrachtet. Es gibt viele unterschiedliche Bezeichnungen und „mit jedem Begriff wird etwas Spezifisches hervorgehoben, eine Perspektive ins Blickfeld gerückt, werden neue Assoziationen ausgelöst – zugleich wird etwas anderes vernachlässigt oder ausgeblendet. ‚Der‘ einheitsstiftende und alle Sachverhalte angemessen repräsentierende Begriff ist nicht zu finden“ (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 2). Auch der Begriff „Führung“ wird definiert und die Bedeutung im Kontext Ehrenamt dargestellt.

2.1 EHRENAMT

Der Begriff „Ehrenamt“ wurde zum ersten Mal schriftlich in einem Gesetz der Landgemeindeordnung für Westfalen (erlassen am 19.3.1856) benutzt. Es handelte sich um das Amt des „Gemeindesvorstehers“. Dieser sollte

- „von der Gemeindeversammlung gewählt werden, und zwar
- auf begrenzte Zeit (6 Jahre) und er sollte
- seinen Dienst unentgeltlich entrichten (nur gegen Dienstkostenentschädigung)“ (Winkler, 1986, S. 38).

„Die Wurzeln des Ehrenamts liegen einerseits in den administrativ politischen Ehrenämtern, andererseits in der humanitär und karitativ christlichen Hilfstätigkeit gegenüber Armen“ (Backes, 1987, S. 18, zit. n. Thiel, Breuer & Mayer, 2009, S. 2-3). Im administrativen und politischen Bereich bestand die Ehre darin, dass den (männlichen) Bürgern eine öffentliche Aufgabe übertragen wurde. Dafür entwickelte sich die christliche Hilfstätigkeit zu einem spezifisch weiblichen Betätigungsfeld. Das heutige Ehrenamt hat sich durch Rahmenbedingungen, Funktionen, Bereiche und Aufgaben zwar stark verändert, es wird aber nach wie vor mehrheitlich mit gewählten, ernannten oder bestellten Posten in Verbindung gebracht (Thiel, Breuer & Mayer, 2009, S. 2-3). Das Merkmal der „Wahl“ tritt jedoch laut Wadsack (1992, S. 22) zunehmend weniger in Erscheinung. Die Bezeichnung „ehrenamtlich“ wird zudem in zahlreichen Organisationen ganz generell und für ausführende Tätigkeiten verwendet (Thiel et al., 2009, S. 2-3). Badelt (1985, S.7, zit. n. Wadsack, 1992, S. 22) sieht die Bezeichnung „ehrenamtliche

Arbeit“ synonym zu dem Begriff „Freiwilligenarbeit“. Er umschreibt Freiwilligenarbeit als Arbeitsleistungen für produktive Zwecke, die außerhalb des Haushaltes und ohne direktes monetäres Entgelt geleistet werden. Auch Heinemann und Schubert (1992, S.14) verstehen unter Freiwilligenarbeit eine freiwillige, unentgeltliche Erstellung von Leistung für und in freiwilligen Vereinigungen:

- „*Freiwillig*“ bedeutet, dass die Mitarbeit ohne physische, rechtliche und ökonomische Zwänge geschieht.
- „*Unentgeltlich*“ heißt, dass Freiwilligenarbeit nicht unter vertraglich vereinbarten, monetären Gegenleistungen erbracht werden muss.
- „*Erstellung von Leistungen*“ impliziert, dass die Freiwilligenarbeit a) produktiv ist, b) außerhalb von privaten Haushalten erstellt wird und c) nicht in sich selbst, sondern wegen des Nutzens den sie vermittelt, wertvoll ist. Daher können die Leistungen auch über den Markt, also von Dritten erzeugt werden.
- „*Für und in Organisationen*“ bezieht sich auf die Freiwilligenarbeit und die Ziele und Zwecke der jeweiligen Vereinigung. So kann die öffentliche Funktion der sich die Vereinigung widmet, erfüllen werden.

Freiwilligenarbeit wird demnach als Arbeitsleistung verstanden, der kein monetärer Geldfluss gegenübersteht. Das heißt aber nicht, dass ehrenamtliche Arbeit aus rein altruistischen Motiven erfolgen muss (Badelt et al., 2007, S. 503-504).

Woher stammt der Begriff Freiwilligenarbeit eigentlich? Freiwilligenarbeit entspricht der wörtlichen Übersetzung des englischen Ausdrucks „voluntary work“ beziehungsweise „volunteer labour“ (Olk, 1992, S. 11, zit. n. Thiel et al., 2009, S. 2-3). Innerhalb der Europäischen Union hat sich der Begriff „Freiwilligentätigkeit“ (engl. „Volunteering“) etabliert. Auch bezahlte Erwerbsarbeit ist im Prinzip freiwillig und in der Regel keine Zwangsarbeit (Badelt et al., 2007, S. 503; Kellner, 2001, S. 5; Heimgartner, 2004, S. 18, zit. n. Thiel et al., 2009, S. 2-3), jedoch ist der Grad der Freiwilligkeit durch das Erfordernis sich den Lebensunterhalts zu verdienen, wesentlich geringer. Auch bei Haus- und Familienarbeit ist die Freiwilligkeit nur bedingt gegeben und durch gesellschaftliche Normen stark eingeschränkt (Thiel et al., 2009, S. 2-3).

Freiwilligkeit kann nach Thiel et al. (2009, S. 4) mit den Bezeichnungen Tätigkeit, Arbeit oder Engagement verbunden werden. Diese heben verschiedene Wertnuancen hervor. „Tätigkeit“ ist hierbei der neutralste Begriff. Verwendet man den Begriff „Arbeit“, wird häufig der produktive Charakter betont. Der Begriff „Engagement“ betont hingegen die interne Motivation und hebt den Aspekt der sich selbst auferlegten Verpflichtung hervor.

Die unterschiedlichen Bezeichnungen werden in dieser Arbeit weitgehend synonym verwendet.

2.2 FÜHRUNG

Neuberger (2002, S. 11-15) listet eine breite Palette an Führungsdefinitionen auf. Einen Überblickhaften Auszug liefern die nachstehenden Begriffsbestimmungen:

„In seinem Wesen scheint Führung die Kunst zu sein, andere dazu zu bringen etwas zu wollen, wovon du überzeugt bist, dass es getan werden sollte“ (Packard, 1962, S. 170).

Führung „ist die Fähigkeit, menschliche Ressourcen zur Durchsetzung bestimmter Ziele zu mobilisieren“ (Welsh, 1979, S. 18).

„Führung in Organisationen: Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation“ (Wunderer & Grunwald, 1980, S. 62).

„Man könnte sagen, dass Führungskräfte Energien zu managen haben. Tatsächlich besteht ihre Hauptaufgabe darin, den effektivsten Weg zu finden, um die in ihren Organisationen dominierende Energie in den Dienst eines gemeinsamen Ziels zu stellen“ (Kets de Vries, 1998, S. 177).

„Führung heißt andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt“ (Weiber, 2001, S. 29).

In einer Organisation gibt es Führende und Geführte die in einer hierarchischen Über- und Unterordnung zueinander stehen: „Unter dem Begriff ‚Führung‘ wird im Allgemeinen ein sozialer Beeinflussungsprozess verstanden, bei dem eine Person (der Führende) versucht, andere Personen (die Geführten) zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele zu veranlassen“ (Kasper & Mayerhofer, 2002, S. 159).

Die Autoren Senn P. Senn P.T. und Glanzmann (2005, S. 16) setzen den Begriff „Führung“ mit dem Begriff „Management“ gleich. So bedeutet Sportmanagement zielgerichtete Führung sportorientierter Organisationen die Sportanlässe durchführen und betreuen. Dazu tragen Senn et al. (2005, S. 17) folgende vier Leitideen zu guter Vereinsführung zusammen:

Gute Sportvereinsführung...

- 1.. orientiert sich an *Zusammenarbeit* als Erfolgsprinzip, meistert Herausforderungen im ehrenamtlichen Führungsalltag mit *Motivationskunst* und stellt sicher, dass sich der Sportverein permanent *weiterentwickelt*.
- 2.. berücksichtigt (veränderte) Bedürfnisse der Sporttreibenden im *Leitbild* und in der *Vereinsstrategie*. Erreicht *Vereinsziele* im Rahmen einer wirkungsvollen *Vereinsorganisation*, die zeigt, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist.
- 3.. kennt die besonderen Ansprüche an die Führung *ehrenamtlicher* Mitarbeiter/innen, sowie an die vereinsspezifische Führung und Organisation des *Finanz- und Rechnungswesens*. Sie setzt hilfreiche *Führungsinstrumente* ein, um diesen Ansprüchen gerecht zu werden.
- 4.. entwickelt konzeptionelle Marketingideen zur Sicherung der Mitgliederzahl, fördert die Zusammenarbeit mit *Medien*, liefert ein *Vereinsheft* sowie einen *Internetauftritt*. Sie entwickelt ein *Qualitätsmanagement* und stellt so sicher, dass *Innovationen* nicht dem Zufall überlassen werden (Senn et al., 2005, S. 17).

Laut Senn et al. (2005, S. 93, 103) ist Qualität im Sportverein ein laufender Prozess, der durch Führung initiiert, in Gang gesetzt und überwacht wird. Ziel des Qualitätsmanagements ist es demnach, sicherzustellen, dass die angestrebte Qualität auch erreicht wird. Es handelt sich um einen ständigen Prozess und die Führungskräfte müssen definieren, was für den Sportverein Qualität bedeutet. Sie klären die Erwartungen (z.B. der Mitglieder) und stellen konkret fest, wo der Verein bezüglich Qualität steht. Sie initiieren im Optimalfall konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität, setzen diese um und überprüfen sie regelmäßig (Senn et al., 2005, S. 103).

3 SPORTVEREINSSTRUKTUR IN ÖSTERREICH

3.1 DER NONPROFIT SEKTOR

Die grobe Einteilung von Sportorganisationen erfolgt in For- und Nonprofit Organisationen. Forprofit Organisationen sind an Gewinnmaximierung ausgerichtete Wirtschaftsunternehmen und lassen sich in Unternehmen des produzierenden Gewerbes (z.B. Sportgerätehersteller), Dienstleistungsbetriebe für aktiven Sportkonsum (z.B. Fitnessstudios) und Sportfachhandel unterteilen. Im Sport zählen vor allem Sportvereine und Sportverbände zu den Nonprofit Organisationen. Sie sichern als Freiwilligenorganisationen die Bereitstellung von Sportangeboten für ihre Mitglieder, die Organisation des Wettkampfsports, den Sportstättenbau, die Organisation von Sportveranstaltungen oder die Vermarktung spitzensportlicher Leistungen (Thiel et al., 2009, S. 12-13).

Organisationen die Freiwillige einsetzen, werden auch dem *Dritter Sektor* zugeschrieben. Dieser gilt als Gegenpol zu staatlichem (Erster Sektor) und marktwirtschaftlichem Sektor (Zweiter Sektor), beziehungsweise als eigenständige Größe dazwischen (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 30). Der Dritte Sektor leistet nicht nur einen Beitrag im Rahmen von Wohlfahrtsproduktion sowie bei der Umsetzung von Sozialpolitik, sondern spielt auch eine wichtige Rolle bei der Realisierung von Demokratie und Zivilgesellschaft. Die Vermittlung der Beziehung von Individuum und Gesellschaft (Birkhölzer, 2005, S. 36, zit. n. More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 32) gelingt hier besonders gut und ist geprägt von klassischen Funktionen wie Partizipation, Integration, Sozialisation und der Artikulation von Interessen (Anheier, 2000, S. 72, zit. n. More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 32).

Eine weit verbreitete Definition wurde im Rahmen des „Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sektor Project“ entwickelt (Badelt et al., 2007, S.6ff, zit. n. More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 31). Diese beschreibt Nonprofit Organisationen (NPOs) nach folgenden Kriterien:

- *Mindestmaß an formaler Organisation.* NPOs werden dadurch von Ad-hoc-Gruppen unterschieden.
- *Private Organisation.* Die Organisation ist weder staatlich noch mit staatlicher Hoheitsgewalt ausgestattet.
- *Verbot der Gewinnausschüttung.* Gewinnerzielung innerhalb der Organisation ist nicht ausgeschlossen, jedoch müssen Gewinne innerhalb der Organisation für deren Zwecke verwendet werden. Es herrscht Selbstverwaltung und

Entscheidungsautonomie. Die Organisation muss über den inneren Aufbau und die Tätigkeitsabläufe im Rahmen allgemeiner Bestimmungen (z. B. Vereinsgesetz) selbst entscheiden können.

- *Freiwilligkeit.* Damit sind zwei Bereiche angesprochen: Arbeitsleistung und Spenden. Der Organisation muss ein Mindestmaß an Freiwilligenarbeit und/oder Spenden aus privater Hand zufließen.

Das Kriterium Freiwilligenarbeit bestimmt die Zuordnung als NPO mit, allerdings ist sie nicht zwingend. Es gibt auch NPOs, die nicht mit Freiwilligen arbeiten, wie manche Spitäler oder gemeinnützige Stiftungen. Die Forschung widmet sich häufig ökonomischen bzw. betriebswirtschaftlichen Themen, wie Unterschieden im Management zwischen NPOs und gewinnorientierten Unternehmen, oder ob bezahlte MitarbeiterInnen anders zu führen sind als unbezahlte (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 31).

Zunächst die wichtigsten Eigenschaften des Vereinswesens nach Badelt et al. (2007, S. 59-60): Das freie Vereinswesen ist aus juristischer und soziologischer Sicht von Bedeutung. Der Verein ist eine der möglichen Rechtsformen, in denen NPOs organisiert sein können. In der österreichischen Geschichte galt die Gründung von Vereinen über weite Strecken als Ausdruck der Liberalität des politischen Systems. Erst mit dem Staatsgrundgesetz (1876) wurde die Vereins- und Versammlungsfreiheit in den verfassungsrechtlichen Grundrechtskatalog aufgenommen. In der Gegenwart gelten vor allem die nicht auf Gewinn gerichteten Vereine als Ausdrucksform des Nonprofit Sektors und der österreichischen Ausprägung der Zivilgesellschaft. Wesentlich im Verständnis des Nonprofit Sektors, sind Vereine als soziales Phänomen. Das Vereinswesen hat in der Alltagskultur große Bedeutung erlangt und kann auch als Gradmesser der gesellschaftlichen Bedeutung des Nonprofit Sektors angesehen werden (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 32).

Zusammenfassend besitzen Vereine den Status gemeinnütziger Einrichtungen, sind also vom Staat unabhängig, werden von freiwilligen (Mitgliedschafts-)Beiträgen und ehrenamtlicher Mitarbeit getragen und arbeiten nicht ausschließlich gewinnorientiert (Hartmann-Tews & Rulofs, 2006, S. 201).

Vereine können relativ leicht und ohne großen Kapitaleinsatz, sowie mit vergleichsweise wenigen Formalvoraussetzungen gegründet werden. Somit ermöglichen sie es, Engagement in rechtlich fassbare Formen zu bringen und damit ein Mindestmaß an formaler Organisation zu schaffen (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 32). Der Sportbereich zeichnet sich durch eine Vielzahl an Sportvereinen und -verbänden aus, die verschiedenste Sportarten anbieten.

Die Interessenvertretung des organisierten Sports in Österreich ist die *Österreichische Bundes-Sportorganisation* (BSO). Sie ist als Dachverband unter anderem für die Verteilung von öffentlichen Fördermitteln zuständig. In der Regel werden nur von der BSO anerkannte Dach- und Fachverbände, die gleichzeitig ordentliche Mitglieder sind, dementsprechend gefördert. Die BSO bietet in Kooperation mit dem Sportministerium und den Bundessportakademien darüber hinaus für Führungskräfte von Vereinen bzw. Verbänden, eine dreistufige „Sportmanager“ Ausbildung an (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 46-47). Derzeit gibt es drei anerkannte Dachverbände: ASVÖ (Allgemeiner Sportverband Österreich), ASKÖ (Arbeitsgemeinschaft für Sport und Körperkultur in Österreich) und SPORTUNION Österreich (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 46-47).

Laut Mitgliederstatistik der BSO mit Stand 1. Jänner 2011 (BSO, 2011), sind in den Dachverbänden ASKÖ rund 4.550 Vereine mit rund 1.113.000 Mitgliedern, in der ASVÖ 5.241 Vereine mit etwa 864.000 Mitgliedern und in der SPORTUNION 4.238 Vereine mit rund 1.104.000 Mitgliedern gemeldet. Den Dachverbänden sind insgesamt 59 Fachverbände untergeordnet.

Tab. 1: Zahl der Vereine und Mitglieder der drei größten Dachverbände im Sport in Österreich (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 46; BSO, 2011)

	Zahl der Vereine		Zahl der Mitglieder	
	1986	2011	1986	2011
ASVÖ	2.294	5.241	604.107	864.180
ASKÖ	3.416	4.550	997.254	1.112.855
SPORTUNION	3.435	4.238	815.618	1.103.526
Summe	9.145	14.029	2.416.979	3.080.561

Die drei Dachverbände umfassen im Jahr 2011 rund 14.000 Vereine mit etwa 3 Millionen Mitgliedern (siehe Tabelle 1). In den letzten 25 Jahren gab es einen deutlichen Zuwachs an Sportvereinen und die Mitgliederzahlen sind gestiegen. Sportvereine und -verbände werden in der Regel ehrenamtlich geführt. Ehrenamtlicher Einsatz gilt demnach als unbestrittene Basis des selbstverwalteten Sports. Aktuelle Zahlen, Daten und Fakten liefert eine Erhebung der Statistik Austria (2008) und verdeutlicht somit das ökonomische Ausmaß dieser Ressource. Alle Daten sind Kapitel 3.2 zu entnehmen.

3.2 ERHEBUNG DER FREIWILLIGENARBEIT

Im Sommer 2006 wurde vom damaligen Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (BMASK) eine Erhebung zu „Struktur und Volumen der Freiwilligenarbeit in Österreich“ in Auftrag gegeben. Die Studie wurde von der Statistik Austria als Zusatzerhebung zum Mikrozensus im 4. Quartal 2006 (Erwerbs- und Wohnungsstatistikverordnung, BGBl. II Nr. 549/2003) durchgeführt. Die Stichprobenbasis des Mikrozensus bildet das Zentrale Melderegister, aus dem eine Zufallsstichprobe von Privathaushalten mit Hauptwohnsitz Österreich genommen wurde. Personen über 15 Jahre wurden dazu aufgefordert zusätzlich und auf freiwilliger Basis an der Befragung zum Thema „Freiwilligenarbeit“ teilzunehmen (Bönisch, 2008, S. 3).

Im Jahr 2009 erschien erneut im Auftrag des BMASK der „1. Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich“ (More-Hollerweger & Heimgartner). Dieser vom Institut für interdisziplinäre Nonprofit Forschung an der Wirtschaftsuniversität Wien (NPO-Institut) erstellte Bericht, stützt sich auch auf die Mikrozensus-Zusatzerhebung aus dem Jahr 2006. In diesem Bericht steht der Begriff „freiwilliges Engagement“ für alle unterschiedlichen Bezeichnungen wie Freiwilligenarbeit, Ehrenamt oder bürgerschaftliches Engagement. Relevanten Ergebnisse für die vorliegende Arbeit, werden in den nachstehenden Kapiteln behandelt.

In der Studie „Struktur und Volumen der Freiwilligenarbeit in Österreich“ (Bönisch, 2008, S. 10-11), wird bei dem Begriff Freiwilligenarbeit zwischen *formeller* (jene Aktivitäten, die im Rahmen einer Organisation, eines Vereines, einer Institution erfolgen) und *informeller Leistung* (oft auch „Nachbarschaftshilfe“ genannt und erfolgt aus persönlicher Initiative und ohne jeden institutionellen Rahmen) unterschieden. Freiwilligenarbeit kann darüber hinaus in den verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen ausgeübt werden:

Formelle Freiwilligenarbeit:

- Katastrophenhilfs- und Rettungsdienste (z.B. Freiwillige Feuerwehr, Rotes Kreuz)
- Kunst, Kultur, Unterhaltung und Freizeit (z.B. Musikkapelle, Theatergruppe)
- Umwelt, Natur- und Tierschutz (z.B. WWF, Greenpeace)
- Kirchlicher, religiöser Bereich (z.B. Kirchenchor, Pfarrgemeinderat)
- Sozial- und Gesundheitsbereich (Hilfsorganisationen zur Betreuung anderer Personen, Pensionistenverband, Leitung von Selbsthilfegruppen)
- Politische Arbeit und Interessensvertretung (z.B. Politische Partei, Berufsverband)

- Bürgerliche Aktivitäten und Gemeinwesen (z.B. Ortsentwicklungsverein, BürgerInnen-Initiativen)
- Bildung (z.B. Elternverein, Lernhilfezentrum)
- Sport und Bewegung (z.B. Sportverein, Bewegungsgruppe)

Informelle Freiwilligenarbeit:

- z.B. Haushaltsarbeiten, Einkaufen, Kinderbetreuung (Bönisch, 2008, S. 10-11)

Im Zusammenhang mit dem Thema „Ehrenamt im Sport“, steht natürlich der Bereich „Sport und Bewegung“ im Mittelpunkt. Als nächster Schritt werden zuerst allgemeine Ergebnisse und anschließend der Bereich „Sport und Bewegung“ präsentiert. Zusammenfassend zu den Ergebnissen der Befragung (Bönisch, 2008, S. 3-4) lässt sich sagen, dass die österreichische Bevölkerung ab 15 Jahren mit 43,8% in hohem Maß freiwillig tätig ist. Nach dem Geschlecht teilt es sich in 47,1% bei Männern und knapp dahinter, Frauen mit 40,7%. Die Altersgruppe der 40- bis 59-Jährigen ist besonders aktiv und auch die 20- bis 24-Jährigen und die 30- bis 39-Jährigen, weisen mit 47% eine hohe Bereitschaft zur Freiwilligentätigkeit auf. Bei Personen ab 70 Jahren, liegt der Anteil der freiwillig Tätigen hingegen deutlich unter dem Durchschnitt. Zum Volumen der Freiwilligenarbeit in Österreich, wurde die Zahl der in irgendeiner Form freiwillig tätigen Personen, sowie der von ihnen erbrachte Zeiteinsatz einberechnet. Insgesamt wurden 14.692.679 Stunden Freiwilligenarbeit geleistet. Im Gegensatz dazu sind 1 Mrd. 787 Mio. Arbeitsstunden in der Hauptbeschäftigung der Erwerbstätigen und 1 Mrd. 465 Mio. Arbeitsstunden von Unselbstständigen erbracht worden. In Relation dazu entspricht die Freiwilligenarbeit 11% des Arbeitsvolumens pro Woche aller Erwerbstätigen und 13% aller Unselbstständigen. Die durchschnittliche Normalarbeitszeit der Erwerbstätigen befragten Personen, betrug laut Mikrozensus im 4. Quartal 2006 39,3 Stunden und die tatsächlich geleistete Arbeitszeit 35,3 Stunden pro Woche. Überträgt man diese Arbeitszeiten auf die Freiwilligentätigkeit, entspricht diese der Leistungen der freiwillig Tätigen nach der Normalarbeitszeit jenen von 373.860 Erwerbstätigen bzw. nach der geleisteten Arbeitszeit von 416.223 Erwerbstätigen.

Der Stellenwert der Freiwilligentätigkeit kann nach Niessen (1998, S. 76-77) auch auf Basis eines „Schattenpreises“ verdeutlicht werden. Diese ökonomische Bewertung zeigt die Kosten auf, die entstehen würden, müsste die ehrenamtliche Arbeitskraft durch eine Bezahlte ersetzt werden. Freiwilligenarbeit (Bönisch, 2008, S. 15) leisten mit 60% vor allem Personen mit „anderem Lebensunterhalt“ und Präsenz-/ Zivildienstler, sowie mit 50% SchülerInnen und StudentInnen und Erwerbstätige. Arbeitslose hingegen, leisten nur 36% Freiwilligenarbeit und Personen in Elternkarenz sogar nur 25% (Leistungen im eigenen

Haushalt gelten nicht als Freiwilligenarbeit). Betrachtet man den Einfluss des Familienstandes, so sind verheiratete und ledige Personen mit 46% gleich häufig aktiv, Verwitwete (meist höheres Alter) am wenigsten. Auch die Bildung spielt eine Rolle in der Ausübung von Freiwilligenarbeit. So steigt etwa mit höherer Ausbildung die Bereitschaft zur „Freiwilligenarbeit“. Der Anteil der freiwillig tätigen Personen welche eine Hochschulverwandte Lehranstalt abgeschlossen haben, liegt bei fast 60% und bei AkademikerInnen bei 54%. Bei Personen mit Pflichtschulabschluss liegt nur ein Wert von 33% vor. Betrachtet man die topografische Verteilung der freiwillig Tätigen in Österreich, so steht an der Spitze der Bundesländer Oberösterreich (49%) vor Tirol (48%), sowie Niederösterreich und Vorarlberg (je 47%). Die Bundeshauptstadt Wien bildet mit 35% nur das Schlusslicht (Bönisch 2008, S. 15).

Zur Berechnung des Volumens der Freiwilligenarbeit in Österreich, wird einerseits die Zahl der in irgendeiner Form freiwillig Tätigen und andererseits, der von ihnen erbrachte Zeiteinsatz herangezogen (Bönisch, 2008, S. 34):

Tab. 2: Volumen der Freiwilligenarbeit in Österreich (Bönisch 2008, S. 34)

Bereich	Freiwillig Tätige insgesamt in 1.000	Durchschnittliche Stunden/ Woche	Gesamtstunden/ Woche in 1.000
Katastrophenhilfs- und Rettungsdienste	413,2	3,8	1.575,9
Kunst, Kultur, Unterhaltung und Freizeit	516,5	3,4	1.761,6
Umwelt, Natur und Tierschutz	176,4	2,0	349,9
Kirchlicher od. religiöser Bereich	428,5	2,4	1.026,1
Sozial- und Gesundheitsbereich	227,9	2,5	564,7
Politischer Arbeit und Interessensvertretung	242,2	2,6	640,9
Bürgerliche Aktivitäten und Gemeinwesen	146,0	1,9	278,2
Bildung	174,3	1,7	302,9
Sport und Bewegung	474,7	3,0	1.418,4
Informell freiwillig Tätige	1.871,7	3,6	6.774,0
Summe			14.692,7

Wie der Tabelle zu entnehmen ist, wurden von den freiwillig tätigen Personen ab 15 Jahren, insgesamt rund 14.700 Wochenstunden Freiwilligenarbeit erbracht. Von den 10 Bereichen liegt „Sport und Bewegung“ nach dem Volumen gereiht, hinter „Informell freiwillig Tätigen“, „Kunst, Kultur, Unterhaltung und Freizeit“ und „Katastrophenhilfs- und Rettungsdienste“ mit einem Gesamtstundenausmaß von etwa 1.500 Stunden pro Woche an vierter Stelle. In Kapitel 3.2.1 werden nun die Ergebnisse zu „Sport und Bewegung“ näher beschrieben.

3.2.1 „Sport und Bewegung“

Nach dem Bereich „Kultur“, engagieren sich die meisten Personen ab 15 Jahren im Umfeld „Sport und Bewegung“. Dieser stellt mit insgesamt 474.400 Freiwilligen den zweitgrößten Bereich der formellen Freiwilligenarbeit dar und davon vor allem Männer. In Bezug auf das Arbeitsvolumen (1.418,4 Stunden pro Woche) stellt Sport den drittgrößten Bereich dar. Trotz diesem Interesse sind nur 88,4% in nur einer Organisation/ einem Verein tätig, 8,3% in zwei und 3,2% in drei oder mehr Vereinen. Besonders vielseitig sind anteilmäßig die 20- bis 24-Jährigen und PensionistInnen. Etwas mehr als ein Drittel der Freiwilligen, widmet sich den Kernaufgaben und etwas weniger als ein Drittel, den administrativen Aufgaben. 15,9% sind in Führungspositionen tätig und 16,6% erledigen sonstige Aufgaben. 47% der 20- bis 24-Jährigen gaben an, Kernaufgaben zu erfüllen und bei 60- bis 69-Jährigen, sowie bei PensionistInnen, liegen die Anteile bei den Führungsfunktionen bei etwas über 20%. Generell vermittelt die Befragung ein sehr engagiertes Bild von im Bereich „Sport“ freiwillig Tätigen. Nur 31,8% haben im letzten Jahr 1-10 Tage dafür aufgewendet, 28,8% 11-30 Tage, 21,8% 31-60 und 17,6% 61 Tage und mehr. Anteilmäßig investieren Männer deutlich mehr Zeit in Freiwilligenarbeit als Frauen. Hohe Anteile in der Kategorie „61 und mehr Tage“ weisen auch die 15- bis 29-Jährigen sowie SchülerInnen und StudentInnen auf. Festzuhalten ist zudem, dass mehr als die Hälfte der Freiwilligen regelmäßig aktiv ist, etwas mehr als ein Drittel nur zeitlich begrenzt und 9,9% sowohl als auch. Neben dem Volumen sind auch bei der Intensität männliche Freiwillige aktiver. Dies trifft auch auf 20- bis 24-Jährige bzw. SchülerInnen und StudentInnen zu. In der letzten Woche vor der Befragung wurden durchschnittlich 3,0 Stunden aufgewendet. Männer führen mit 3,4 Stunden deutlich vor Frauen, mit 1,9 Stunden. Beachtlich ist hierbei, dass die 50- bis 59-Jährigen mit 5,1 Stunden, eine deutlich höhere Intensität aufweisen. Durchschnittlich 3,1 Stunden investieren Erwerbstätige pro Woche und 3,6 Stunden Schüler/innen und Student/innen (Bönisch, 2008, S.31).

3.3 IMAGE DER SPORTVEREINE

Mit Freiwilligenarbeit werden oft große Hoffnungen und Potentiale für kommende weitere gesellschaftliche Entwicklungen verbunden. Der gesellschaftliche Nutzen von Freiwilligenarbeit wird laut More-Hollerweger & Heimgartner (2009, S. 18-19) folgendermaßen systematisiert:

- *Wirtschaftlich, als Beitrag zur Wertschöpfung.* Freiwilligenarbeit wird nicht direkt monetär abgegolten, trotzdem werden Dienstleistungen und Produkte mit ökonomischem Wert erzeugt.
- *Politisch, im Sinne von Teilnahme an kollektiv bindenden Entscheidungen.* Viele zivilgesellschaftliche Organisationen, in denen Freiwilligenarbeit geleistet wird, beteiligen sich an politischen Entscheidungsprozessen und tragen so zu einer demokratischen Qualität und Legitimierung bei, wie in den Bereichen Ökologie, Menschenrechte oder Sozialpolitik.
- *Sozial im engeren Sinn:* „Freiwilligenarbeit unterstützt den Aufbau von sozialem Kapital, die Inklusion und Integration verschiedener sozialer Bevölkerungsgruppen sowie die Gemeinschaftsbildung“ (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 19). Die Studien von Robert Putnam (Putnam, 1994; 1995; Putnam, Feldstein & Cohen, 2003) belegen, dass soziales Kapital vor allem aus gemeinsam geteilten Normen und vertrauensvollen Beziehungen zwischen handelnden Personen besteht.
- *Instrumentell im Sinne der Realisierung von Zielen.* Freiwilligenarbeit leistet beachtliche Beiträge in jenen gesellschaftlichen Teilsystemen, in denen sie verrichtet wird. Dazu gehören unter anderem die Bereiche Kultur und Kunst, Sport und Freizeit, Religion und Kirchen, Soziales und Gesundheit.

„Neben einer wirtschaftlichen Funktion leistet Freiwilligentätigkeit auch einen tragenden Beitrag für das gesellschaftliche Zusammenleben, den Zusammenhalt und die Solidarität“ (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S.21). In der heutigen Gesellschaft nehmen durch Verstädterung, wachsende Flexibilität, Mobilität und steigende Anforderungen des Arbeitsmarktes, traditionelle gesellschaftliche Strukturen immer mehr ab.

Der Soziologe Putnam (1994) spricht von einem „Sozialkapital“ und stellt die These auf, dass die Beteiligung in organisierten sozialen Netzwerken wie Sportvereinen, die Entstehung von Vertrauen erleichtert und dadurch gesellschaftlichen Zusammenhalt

fördert. Der Begriff Sozialkapital geht auf den französischen Soziologen Pierre Bourdieu und seine Arbeiten zur sozialen Ungleichheit zurück. „Er beschreibt Sozialkapital als die Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind“ (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 22). Sozialkapital kann also innerhalb von Beziehungen entstehen und vergehen. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe kann als eine Ressource aufgefasst werden, die es den handelnden Personen ermöglicht, sowohl für sich selbst als auch für die Gruppenmitglieder positive Auswirkungen zu erzielen (Bourdieu, 1983). Freiwilligentätigkeit ist eine starke Basis zur Akkumulierung des Sozialkapitals: „Sie schafft soziale Netzwerke und Bindungen, fördert soziale Kompetenzen wie Empathie oder Toleranz, die Fähigkeit, um Hilfe zu bitten oder Hilfe anzubieten, Konfliktfähigkeit sowie solidarisches Verhalten“ (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 22). Sie ist ein Gewinn für den Einzelnen als auch für ein Kollektiv. Die Forschung beschäftigt sich auch mit der Frage, inwieweit über Freiwilligenarbeit und zivilgesellschaftliches Engagement benachteiligte und ausgeschlossene Gruppen, Zugang zu sozialem Kapital erhalten. „Bürgerschaftliches Engagement – so viel steht fest – ist sozial sichernd, gemeinschaftsbildend und demokratiefördernd“ (Simsa, 2001, S. 209).

Laut Weiß et al. (2008, S. 67) genießen Sportvereine in der österreichischen Bevölkerung ein durchaus gutes Image. Sportvereine werden als sympathisch empfunden und als gesellige und gemeinschaftliche Orte wahrgenommen. Man hat das Gefühl, dass dort gerne neue Mitglieder aufgenommen werden, die Mitgliedsgebühren angemessen sind und wertvolle Nachwuchsarbeit geleistet wird. Es wird angenommen, dass Leistungs- und Wettkampfsport dominieren, dabei stehen Breiten- und Freizeitsport an erster Stelle.

4 EUROPÄISCHES JAHR DER FREIWILLIGENTÄTIGKEIT (EJF) 2011

Laut Ep Harkin Papier (2007) des Europäischen Parlaments über „Freiwilligentätigkeit als Beitrag zum wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt“, stellt Freiwilligenarbeit einen unschätzbaren Beitrag zur Gesellschaft dar. Freiwilligentätigkeit fördert die Entstehung eines hohen Niveaus an Sozialkapital. Sie ist vielleicht die wertvollste Form erneuerbarer Energie und trägt zu einem positiven gesellschaftlichen Wandel bei (Harkin, 2007, S. 2).

Um diesen Standpunkt gebührend zu vertreten, beschloss die Europäische Union (Amtsblatt der Europäischen Union, 2010) über das „Europäische Jahr der Freiwilligentätigkeit 2011“, zur Förderung der aktiven Bürgerschaft. Die in diesem Dokument formulierten Ziele des Europäischen Jahres lauten (Amtsblatt der Europäischen Union, 2010, S. 44-45):

1. *Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für Freiwilligentätigkeiten in der EU* um die Freiwilligentätigkeit als Instrument zur Förderung der Bürgerbeteiligung und des Engagements von Menschen für Menschen im EU-Kontext zu verankern und bestehende administrative und rechtliche Hindernisse für Freiwilligentätigkeit zu beseitigen.
2. *Stärkung des Potenzials der Organisatoren von Freiwilligentätigkeiten* zur Verbesserung der Qualität von Freiwilligentätigkeiten, um Freiwilligentätigkeiten zu erleichtern und bei der Durchführung neuer Arten von Freiwilligentätigkeiten Unterstützung zu geben, sowie Vernetzung, Mobilität, Zusammenarbeit und Ausschöpfung von Synergien innerhalb der Zivilgesellschaft und zwischen der Zivilgesellschaft und Akteuren aus anderen Bereichen im EU-Kontext zu fördern.
3. *Anerkennung von Freiwilligentätigkeiten* um geeignete Anreize für Einzelpersonen, Unternehmen und Organisationen, die Freiwillige ausbilden und unterstützen zu fördern, und Freiwilligentätigkeiten wegen der dabei erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen auf EU-Ebene und in den Mitgliedstaaten durch politische Entscheidungsträger, Organisationen der Zivilgesellschaft, öffentliche Einrichtungen, den formellen und informellen Bildungssektor sowie durch Arbeitgeber anzuerkennen.
4. *Sensibilisierung für den Wert und die Bedeutung von Freiwilligentätigkeiten* um die breite Öffentlichkeit für die Bedeutung von Freiwilligentätigkeiten zu sensibilisieren, die Ausdruck der Bürgerbeteiligung sind und Fragen betreffen, die

alle Mitgliedstaaten angehen, etwa die harmonische Entwicklung der Gesellschaft und den sozialen Zusammenhalt.

Die Maßnahmen zur Erreichung der genannten Ziele des Europäischen Jahres, können unter anderem die folgenden auf Gemeinschaftsebene, bzw. auf nationaler, regionaler oder lokaler Ebene organisierten Initiativen umfassen (Amtsblatt der Europäischen Union, 2010, S. 5):

1. Austausch von Erfahrungen und bewährten Verfahren.
2. Durchführung von Studien und Forschungsarbeiten, sowie Verbreitung der diesbezüglichen Ergebnisse.
3. Konferenzen und Veranstaltungen zur Anregung der Debatte über und zur Sensibilisierung für die Bedeutung und den Wert von Freiwilligentätigkeiten, so dass Bürger dazu angeregt werden, sich zu engagieren, und zur Würdigung des Engagements der Freiwilligen und ihrer Organisationen.
4. Konkrete Initiativen in den Mitgliedstaaten mit dem Zweck, die Zielsetzungen des Europäischen Jahres zu fördern; mindestens 25 % der Finanzmittel, die jährlich insgesamt zur Verfügung stehen, werden für diesen Zweck verwendet.
5. Informations- und PR-Kampagnen zur Verbreitung der Kernbotschaften.

Es sei hinzugefügt, dass die Gemeinschaft Projekte ausschließlich über bestehende Gemeinschaftsprogramme finanzieren kann. Weitere Details zu dem Dokument sind der Homepage des Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz zu entnehmen.

Auf dieser Grundlage hat der Nationale Lenkungsausschuss, das Österreichische Arbeitsprogramm für das EJP 2011 entwickelt. Das Europäische Jahr der Freiwilligentätigkeit 2011¹ wurde von Herrn Bundespräsident Heinz Fischer bei der Auftaktveranstaltung, am 16. Februar 2011 in Salzburg offiziell eröffnet. Eine EJP-Europa-Tour, zog durch alle 27 EU-Mitgliedstaaten und machte vom 25. bis 27. Jänner 2011, im Wiener Rathaus Station. Es waren 119 Freiwilligenorganisationen aus allen Freiwilligenbereichen - vom Sozial- und Gesundheitsbereich, über Jung und Alt, Sport-, Umwelt-, Kultur- und Bildungsbereich, bis hin zu den Blaulichtorganisationen (Feuerwehr und Rettung) - aus ganz Österreich präsent, um über ihre spezifischen Tätigkeiten und freiwillige Mitarbeitsmöglichkeiten zu informieren.

¹ <http://www.freiwilligenweb.at/index.php?id=CH1048>, Zugriff am 12. Jänner 2012

Am Tag der Freiwilligen, 17./ 18. Juni 2011, luden die Freiwilligenorganisationen in ganz Österreich, alle an Freiwilligenarbeit interessierten Menschen zum Kennenlernen am Tag der offenen Tür ein. Am 21. November 2011, fand bereits die Abschlussveranstaltung zum Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit statt. Es wurde eine positive Bilanz über die Aktivitäten, Initiativen und Maßnahmen im Rahmen des EJJ gezogen. "Ich glaube, wir können in Österreich mit Stolz auf dieses Jahr zurückblicken", so Sozialminister Rudolf Hundstorfer, zumal "es uns in diesem Jahr gelungen ist, kräftige Impulse zur Stärkung des freiwilligen Engagements zu setzen."²

Es gibt mittlerweile eine ganze Palette an Aktionen und Anerkennung für Ehrenamtliche. Fraglich ist jedoch immer, inwieweit Projekte auch tatsächlich am Adressaten ankommen und ob dem Sport ausreichend Aufmerksamkeit zukommt. So findet auch ein „Tag des Ehrenamts“ (5. Dezember) statt, der im Jahr 1985 von den Vereinten Nationen eingeführt wurde. In einigen Bundesländern wie Oberösterreich oder Niederösterreich, wird dieser Tag zumindest sporadisch gefeiert. An diesem Tag sollen die Leistungen ins öffentliche Bewusstsein gerückt werden, die freiwillig für die Gesellschaft erbracht werden. In verschiedenen Organisationen und auf Landesebene, werden Freiwillige für ihre Leistungen geehrt. Die burgenländische Landesregierung hat dafür den „Tag der Vereine“ ins Leben gerufen, an dem im Rahmen von Festveranstaltungen ausgewählte ehrenamtliche, bzw. freiwillige Akteurinnen und Akteure hervorgehoben und beschenkt werden (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 174).

Bereits im Jahr 1996 fand ein „Jahr des Ehrenamts“ statt. Dazu gibt es eine Dokumentation einer Expertenanhörung in Form des Werkes „Standpunkte und Perspektiven zur Ehrenamtlichkeit im Sport“, von Jütting und Jochinke (1996). In einem Grußwort wird auf die Bedeutung des Ehrenamts hingewiesen. „Eine Gesellschaft ohne Ehrenamt verarmt und wird seelenlos“ (Jütting et al., 1996, S. 3). Schon damals wurde das Thema Individualisierung der Gesellschaft aufgeworfen und darauf hingewiesen, dass Ehrenamt immer wieder den veränderten gesellschaftlichen Bedingungen anzupassen ist.

Badelt (2007, S. 524) behandelt das Thema öffentliche Förderung der ehrenamtlichen Arbeit, unter dem Titel „Propagierung des Werts ehrenamtlicher Arbeit“. Er geht davon aus, dass die Politik ehrenamtliche Arbeit durch gezielte Maßnahmen fördert, um sie so an die Stelle von bezahlter Arbeit zu setzen. So beginnt die öffentliche Förderung schon mit der Beeinflussung des allgemeinen gesellschaftlichen Klimas. Es wird die gesellschaftliche Relevanz mithilfe einschlägiger Aktivitäten propagiert und Engagementbereitschaft gefördert. Durch einschlägige öffentliche Medienkampagnen,

² http://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/oesterreich/412902_Positive-Bilanz-des-Europaeischen-Jahrs-der-Freiwilligentaetigkeit.html, Zugriff am 12. Jänner 2012

kann das allgemeine Klima zwar verändert werden, es ist aber nicht ausreichend, um Menschen ernsthaft für die Übernahme ehrenamtlicher Tätigkeiten zu begeistern (Olk, 1990, zit. n. Badelt, 2007, S. 524). Internationale Kampagnen zur Propagierung ehrenamtlichen Arbeit, haben so gesehen natürlich einen besonderen Stellenwert. Beispiel dafür ist das „Internationale Jahr der Freiwilligenarbeit 2001“ der Vereinten Nationen.

In den qualitativen Interviews wurden die InterviewpartnerInnen auch zum Thema EJF 2011 befragt. Alle Ergebnisse dazu befinden sich in Teil B der Arbeit.

5 BESONDERHEITEN IN DER EHRENAMTLICHEN ARBEIT

In diesem Abschnitt stehen die Arbeitsform und die Motivlage von ehrenamtlich tätigen Personen im Blickpunkt der Betrachtung und es wird der Frage nach Qualität im Kontext Ehrenamt, nachgegangen. Weiters, soll das Idealbild einer ehrenamtlichen Führungskraft beschrieben werden, um sich so ein Bild von dem Anforderungsprofil machen zu können.

5.1 ARBEITSFORMEN

Im diesem Kapitel werden verschiedene ausgewählte ehrenamtliche Arbeitsformen im Sektor der Nonprofit Organisationen aufgezeigt. Es werden alle für die vorliegende Arbeit relevanten Punkte erläutert (Badelt et al., 2007):

- *Laienarbeit und professionelle Arbeit*

„Das Begriffspaar Laienarbeit und professionelle Arbeit wird oft verkürzend dem Begriffspaar ehrenamtliche und bezahlte Arbeit gleichgesetzt, was immer wieder eine Quelle von Missverständnissen ist“ (Badelt et al., 2007, S. 504). Dabei hängt es doch von der Qualität des Arbeitsinhalts ab und nicht zwingend von der Bezahlung. Im Normalfall ist eine bestimmte Ausbildung notwendig, um eine professionelle Arbeitsleistung erbringen zu können. Bestimmte Arbeitsleistungen können jedoch auch von Laien, die für diese Tätigkeit keine spezifischen Ausbildungen oder Qualifikationen besitzen, erbracht werden. „Häufig kommt es zur Vermischung der Begriffe ‚Laienarbeit‘ und ‚ehrenamtliche Arbeit‘, weil im Alltag von NPOs unbezahlte Arbeit vielfach von Laien, bezahlte Arbeit aber von Professionellen geleistet wird“ (Badelt et al., 2007, S. 505). Ehrenamtliche Arbeit mit Laienarbeit gleichzusetzen, ist der falsche Zugang. Nicht selten erbringen Professionelle,

ehrenamtliche Arbeit und Laienarbeit wird gegen Bezahlung geleistet (Badelt et al., 2007, S. 505).

- *Leitende oder ausführende ehrenamtliche Arbeit*

Ehrenamtliche Arbeit findet auf allen Hierarchieebenen von NPOs statt und dabei sind verschiedene Kulturen der ehrenamtlichen Arbeit beobachtbar. So sind viele NPOs etwa durch eine *personelle Doppelstruktur* geprägt, die auf der Zusammenarbeit von Angestellten und ehrenamtlichen FunktionärInnen basiert. Die formellen Leistungsorgane sind hier ehrenamtliche FunktionärInnen (Ehrenamtliche als Präsidentinnen und Präsidenten), die sich für die ausführenden Arbeiten angestellter MitarbeiterInnen (z.B. Generalsekretärinnen und Generalsekretäre) bedienen. Neben Ehrenamtlichen in Führungspositionen, leistet ein Großteil von Ehrenamtlichen jedoch ausschließlich reine *Hilfsdienste*, wie Putzarbeiten oder Schreibarbeiten und stehen am untersten Ende der Hierarchie (Badelt et al., 2007, S. 506).

- *Hauptberufliche oder nebenberufliche ehrenamtliche Arbeit*

Spricht man von ehrenamtlicher Arbeit, geht man automatisch davon aus, dass diese in der Freizeit, beziehungsweise nebenberuflich erbracht wird. Dies ist auch bei der Mehrzahl der Ehrenamtlichen der Fall, wenn einige Stunden pro Woche unentgeltliche Arbeit geleistet wird. Es gibt auch Ehrenamtliche die ihre ehrenamtlichen Tätigkeiten so intensiv betreiben, dass diese im Hinblick auf die eingesetzte Arbeitszeit und die investierte Energie, einer hauptberuflichen Tätigkeit gleichkommen, aber natürlich ohne Entlohnung. Bei diesen Personen muss die wirtschaftliche Absicherung aus anderen Quellen erfolgen. Bei PensionistInnen oder Hausfrauen, deren Kinder eine gewisse Selbstständigkeit erreicht haben, kann eine ehrenamtliche Tätigkeit sogar zum neuen Lebensinhalt werden. NPOs profitieren auf jeden Fall von solchen Arbeitskräften (Badelt et al., 2007, S. 506).

Ehrenamtliche Arbeit ist unumstritten die wichtigste Ressource für das Funktionieren von Sportvereinen. Weiß et al. (2008, S. 73) verdeutlicht dies anhand einiger Studien. So sind ganze 86% der MitarbeiterInnen ehrenamtlich und nur 14% hauptamtlich im Sportverein tätig. Pro Verein werden im Schnitt 47 Wochenstunden unentgeltlich von Mitgliedern erbracht. Wobei zwei Drittel aller ehrenamtlichen Ämter männlich besetzt sind. 44% der Ehrenamtlichen sind im Vorstand tätig, in dem Männer mit einer Dreiviertel-Mehrheit dominieren. Das Thema Gender und Ehrenamt wird in Kapitel 7 ausführlich behandelt.

5.2 MOTIVLAGE

Laut Badelt et al. (2007, S. 514-516) kann man zwei Zugangsweisen unterscheiden. Einerseits kann es dem Ehrenamtlichen darum gehen, den Nutzen (das Wohlbefinden) einer anderen Person zu erhöhen (altruistische Komponente). Andererseits kann der eigene Nutzen im Vordergrund stehen, dieser entsteht entweder aus dem Prozess der ehrenamtlichen Arbeit, oder wird aus dem Ergebnis erhofft (Eigenwertkomponente). Es kann auch eine Mischung von mehreren Motiven oder Nutzenelementen vorliegen (Tauschkomponente). Im Folgenden werden die drei Komponenten nach Badelt et al. (2007) erläutert:

1. *Altruistische Komponente*

Hier engagieren sich Ehrenamtliche vorwiegend deshalb, weil es ihnen um die gute Sache, Hilfe in einer Notsituation, oder ähnliche Ziele geht. Ziel ist es, den Nutzen (das Wohlbefinden) einer anderen Person zu erhöhen. Zu Problemen kommt es hierbei, wenn sich die Vorstellungen des Ehrenamtlichen nicht mehr mit den Wünschen der hilfsbedürftigen Menschen decken (Badelt et al., 2007, S. 514).

2. *Eigenwertkomponente*

Nutzen aus der ehrenamtlichen Arbeit, wird oft mehr aus dem Prozess der Arbeit, als aus dem Arbeitsergebnis gewonnen. Zu diesen persönlichen Motiven zählen: soziale Integration, persönliche Zufriedenheit mit der Arbeit oder aus der Erfüllung ethischer Normen, Erwerb von sozialem Status, sinnvolle Freizeitgestaltung und viele mehr. Die Arbeitsbedingungen werden unter anderem im Vergleich zum Berufsleben, oft als sehr positiv erlebt. Faktoren wie Zeitautonomie, sind ausschlaggebend dafür. In der Literatur findet man eindeutige Hinweise auf positive Aspekte wie Persönlichkeitsentwicklung, Zufriedenheit oder Kompetenzerweiterung, die mit dem Begriff „Helfer Rückwirkung“ (Müller-Kohlenberg, 1990, S. 212ff, zit. n. Badelt et al., 2007, S. 515) bezeichnet werden.

3. *Tauschkomponente*

Ehrenamtliche können für ihren Einsatz eine Art von Gegenleistung erhalten. Man kann ehrenamtliche Arbeit so gesehen auch als Tauschverhalten interpretieren. Beispiele hierfür sind Informationen und Einfluss, oder Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten. Der Erwerb von beruflichen Qualifikationen stellt zudem eine besondere Art der Gegenleistung dar. Ehrenamtliche Arbeit hat also durchaus auch Investitionscharakter (Badelt et al., 2007, S.515-516).

Schlüsselmotive von Führungskräften führen Kasper und Mayerhofer (2002, S. 171-173) auf die Arbeiten von McClelland und seinen Mitarbeitern (1971; 1985; McClelland, Löstner & Weinberger 1989) zurück. Die Autorin bezieht sich in diesem Fall auf Studien, die sich nicht explizit auf Führungskräfte im ehrenamtlichen Bereich beziehen. McClelland (1985) differenziert drei Schlüsselmotive:

- *Leistungsstreben* (need for achievement): Besser sein als die Konkurrenz; Erreichen eines Zieles; Lösen von Aufgaben; Entwicklung einer Methode, um eine Arbeit besser erledigen zu können.
- *Machtstreben* (need for power): Beeinflussung anderer, um deren Einstellungen und Verhalten zu ändern; Menschen und Dinge kontrollieren; eine Autoritätsposition gegenüber anderen einnehmen.
- *Soziales Streben* (need for affiliation): Von anderen Leuten gemocht werden; als Teil einer Gruppe akzeptiert sein; harmonische Beziehungen führen und Konflikte vermeiden.

Diese Motive haben laut McClelland (1985) einen starken Einfluss auf das kurzfristige und langfristige Verhalten von Personen. Leistungsstreben ist für das Veränderungsverhalten einer Person relevant und zielt auf kontinuierliche Verbesserung ab. Machtstreben ist für die individuelle Überzeugungsfähigkeit, Wettbewerbs- und Konkurrenzorientierung wichtig. Soziales Streben ist zudem für die Zusammenarbeit von Gruppen bedeutsam. In empirischen Untersuchungen wurde deutlich, dass erfolgreiche Führende in Großorganisationen und in der Politik vor allem ein ausgeprägtes sozialisiertes Machtstreben, ein etwas weniger stark ausgeprägtes Leistungsstreben, sowie ein schwach ausgeprägtes soziales Streben aufweisen. Selbstkontrolle ist ebenso ausgeprägt und veranlasst die Person zu kontrolliertem und der jeweiligen Situation angepasstem Verhalten (Kasper & Mayerhofer, 2002, S. 172-173).

Im Umfeld der ehrenamtlichen Führungskräfte muss das soziale Streben einen höheren Stellenwert haben, ist doch der Umgang mit den ehrenamtlichen MitarbeiterInnen ein eigener.

5.3 QUALIFIZIERUNG VON EHRENAMTLICHEN

Arbeitsbereiche müssen klar definiert werden und aus Rücksicht auf Qualitätsgesichtspunkte gilt es, der Versuchung zu widerstehen, rein aus Kostengründen Arbeiten durch Ehrenamtliche verrichten zu lassen. Es muss in die Qualifizierung von

Ehrenamtlichen investiert werden und diese gewinnt in NPOs zunehmend an Bedeutung, so werden mittlerweile unterschiedlichste Qualifizierungsmaßnahmen angeboten. Von den Ehrenamtlichen werden sie als Form von Gegenleistung betrachtet, vor allem wenn die erworbenen Fähigkeiten auch im Berufsleben nutzbar sind. Diese Reihe an innerbetrieblichen Maßnahmen zum Thema Qualifizierung von Ehrenamtlichen, kann Sicherheit verschaffen (Badelt et al., 2007, S. 517-518):

- Die *Verfügbarkeit* der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen muss sich nach den Notwendigkeiten der Organisation richten und ist auf die Bedürfnisse der LeistungsempfängerInnen abzustimmen.
- *Verlässlichkeit* wird nicht nur im Bereich der Zeiteinteilung, sondern auch in Bezug auf Intensität und Art des Arbeitseinsatzes erwartet. Es gibt zwar keine juristische Verpflichtung, aber stattdessen kann sozialer Druck mit all seinen Unbestimmtheiten walten.
- Ehrenamtlicher Einsatz kann auch Maße von *Selbstaussbeutung* annehmen und längerfristig die körperliche und seelische Gesundheit gefährden.
- Im Rahmen des regelmäßigen Einsatzes ehrenamtlicher Arbeitskräfte, ist auch die Notwendigkeit verbunden, eine Reihe von *juristischen Problemen* zu klären (Arbeits- und Sozialrecht, Haftungs Vorschriften).

Die Besetzung von ehrenamtlichen Führungspositionen, kann laut Wadsack, Cherkeh, Büdingen und Hamel (2006, S. 83), nur in begrenztem Maße mit Qualitätsansprüchen versehen werden. So erhält eine übliche Führungskraft im Sportverein, ihre Qualifizierung durch das Aufwachsen im Verein und durch die im Beruf erworbenen Führungs- und Organisationsfähigkeiten (Jütting & Jochinke 1996, S. 54). Schlüssel für alle qualitativen Merkmale, ist die Bereitschaft der MitarbeiterInnen, ihre Zeit für den Sportbetrieb herzugeben (Wadsack et al., 2006, S. 83). Das eigene Arbeitsverständnis und das Gefühl der Selbstverantwortung, müssen bei ehrenamtlichen Führungskräften wohl oder übel als Regulativ für den Einsatz der entsprechenden Kompetenzen dienen. Außerhalb der formellen Betrachtung der Sportorganisationen, sind nur sehr begrenzte Regulative zur Steuerung der Qualität ehrenamtlicher Arbeit gegeben. Die eigentliche Aufsicht- und Kontrollfunktion liegt daher bei den Funktionsträgern selbst (Wadsack et al., 2006, S. 71). Auch Gieseler, Gruppe und Heinemann wiesen schon im Jahr 1988 (S. 323) darauf hin, dass Führen im Verein mehr Sachkenntnis in Bezug auf die organisatorischen und bürokratischen Belange des Vereins und Zeit benötigen wird.

6 FÜHRUNG UNTER DEM GESICHTSPUNKT EHRENAMTLICHER FÜHRUNGSKRÄFTE

Welche Besonderheiten in der Führungsarbeit ehrenamtlicher Führungskräfte vorliegen und wie es um ihr Ansehen steht, soll in Kapitel 6 geklärt werden.

Wadsack befasst sich in seiner Dissertation (1992, S.19) zum Thema „Attraktives Ehrenamt“, mit dem Führungsapparat in Sportvereinen und klammert so bewusst den sportpraktischen Bereich (z.B. ÜbungsleiterInnen, TrainerInnen, BetreuerInnen) aus. Die wissenschaftliche Aufarbeitung des sportpraktischen Bereichs sei um einiges besser als jene von Führung und Verwaltung, daher bezieht er sich auf diese Zielgruppe. Außerdem sei der Anteil ehrenamtlicher Mitarbeit im Bereich Führung und Verwaltung mit 95% (1982) deutlich höher, als im sportpraktischen Bereich und daher relevanter. Ebenso die Entwicklung im Sportsektor, bringt eine steigende Bedeutung des Führungsbereiches mit sich. Wadsack (1990, 2004) äußert sich am häufigsten zu dem Thema Personalwirtschaft in Sportorganisationen.

6.1 EHRENAMTLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE

„Der ehrenamtliche Funktionsträger lebt in einem gewissen Maß für den Verein bzw. Verband, ohne von ihm leben zu müssen“ (Anders, 1990, S. 2 f., Unterstreichungen im Original, zit. n. Niessen, 1998, S. 76).

Wallraff (2010, S. 13-17) beschreibt die Rolle ehrenamtlich tätiger Personen in seiner empirischen Studie, am Beispiel von Greenpeace Deutschland, als wesentlich für die Organisation. Neben dem finanziellen Aspekt sind Zeit, Wissen, Kontakte, Fachkenntnisse, spezielle Fähigkeiten, Motivation, Leidenschaft, Aufgeschlossenheit und innovative Ideen unersetzbar. Stanzer (2001, S.17) betont, Ehrenamt sei eine der wichtigsten Grundlagen des österreichischen Sports. Trotz dieser Tatsache wurde dem Ehrenamt im Sport in Österreich, nicht die gebührende Beachtung zuteil. In Deutschland hingegen findet man einige Untersuchungen zu der Thematik, umfassende österreichische Studien sind Mangelware.

Führungspersonen in Sportorganisationen müssen sich nicht mehr nur vorrangig ökonomischen Problemen stellen, sondern mit der Ausdifferenzierung und dem Größenwachstum der Sportorganisationen, steigt auch die Komplexität deren Leitung. So ist für die Steuerung von Sportvereinen, Sportverbänden und sonstigen Sportorganisationen, ein Wissen um die Führung des Personals, um die Bedingungen

organisationalen Lernens oder um die Schaffung von Identifikationspotenzialen für Mitglieder und Kunden relevant (Breuer, Thiel & Mayer, 2009, S.9). Ehrenamtliche Führungskräfte wünschen sich laut Weiß et al. (2008, S. 75) Fortbildungsangebote in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Marketing, Organisation und Finanzwesen. Im Freizeit- und Breitensport sowie im Leistungs- und Wettkampfsport, werden Sportvereine immer häufiger mit neuen Aufgaben und Herausforderungen konfrontiert. Zeitliches Engagement und Know How treten dadurch immer mehr in den Vordergrund. Themen wie Teilprofessionalisierung, generelle Aufwertung des Ehrenamts und Frauenförderung erhalten so eine immer größere Bedeutung (Weiß et al., 2008, S. 76).

Nach Winkler (1988, S 13.) erfahren ehrenamtliche Führungskräfte von ihrem Umfeld entweder Kritik oder bemitleidende Bewunderung. In einer Gesellschaft wird Arbeit üblicherweise entlohnt und Personen die unentgeltlich und freiwillig tätig sind, wirken für viele BeobachterInnen als achronistisch. Sie müssen sich mit Vorurteilen wie unausgelastet und erfolglos im eigentlichen Berufsleben zu sein, Geltungsbedürfnis, Flucht vor Familie oder Kompensation mangelnder sonstiger gesellschaftlicher Anerkennung konfrontieren. Sie werden als „Gewerkschafts- und Parteifunktionäre“ (übertriebenes Streben nach politischer Macht oder Dominanz) oder „Vereinsmeier“ (Nachgehen privater Interessen ohne gesellschaftliche Bedeutung) bezeichnet.

Weiß et.al. (2008, S. 67) bestätigt dieses schlechte Image von Führungskräften im Sport, haben doch 4% der ÖsterreicherInnen (ca. 300.000 Personen) und 6% der jungen Altersgruppe (ca. 100.000 Personen), negative Erfahrungen mit Sportvereinsfunktionären gemacht. Es wird ihnen mangelnde Professionalität und fehlendes Bemühen vorgeworfen. Frauen bewerten Sportvereine generell etwas schlechter und halten den Vereinssport für nicht zeitgemäß und kritisieren die Bereiche Organisation und Management stärker.

6.1.1 Führungsstil

Gibt es einen optimalen Führungsstil im Ehrenamt, der immer und überall zum Erfolg führt? Dieser Thematik wird unter anderem in der empirischen Untersuchung nachgegangen. Zunächst die gesammelten theoretischen Ergebnisse.

Glanzmann, Senn P. und Senn P. T. (2002, S. 135-139), sammeln unter dem Begriff „*Leadership*“ wichtige Begriffserklärungen und Theorien zum Thema Führungsverhalten. „*Führungsstil* (Führungsverhalten) bedeutet die Art und Weise der Zusammenarbeit von Vorgesetzten mit Mitarbeitenden (Grad der Mitsprache, Mitentscheidung, Mitbeteiligung)“ (Senn P. & Senn P. T., 2002, S. 135-139).

„*Autoritäres* Führungsverhalten kennt keine Mitsprache, keine Mitentscheidung, keine Mitbeteiligung der Mitarbeitenden. Es ist wenig erklärend und weisungsbetont; es wird nicht nach anderen Meinungen gefragt“ (Senn P. & Senn P. T., 2002, S. 135-139). Das autoritäre Führungsverhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass Vorgesetzte den einzelnen Mitgliedern der Arbeitsgruppe Aufgaben zuweisen. Die Art der Aufgabenerfüllung wird den Untergebenen vorgeschrieben. Somit geht die Führungskraft auf soziale Distanz und bringt den Untergebenen keine persönliche Wertschätzung entgegen (Steinmann & Schreyögg, 2000, S. 590).

„*Kooperatives* Führungsverhalten dagegen, kennt Mitsprache, Mitentscheidung und Mitbeteiligung der Mitarbeitenden. Es ist erklärend, kompromissbereit beziehungsweise delegierend und es werden möglichst viele Meinungen berücksichtigt“ (Senn P. & Senn P. T., 2002, S. 135-139).

Das *demokratische* Führungsverhalten zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungskräfte den Mitgliedern der Arbeitsgruppe selbst überlassen, ihre Arbeitsaufgaben und die Arbeitsplätze zu verteilen. Es wird versucht, Aufgabe und Zwecksetzung der Gruppe durch Diskussion zu klären. Er bemüht sich, die soziale Distanz zur Gruppe zu verringern, den Mitgliedern der Gruppe hohe persönliche Werte entgegenzubringen und als Gruppenmitglied am Gruppenleben beteiligt zu sein (Steinmann & Schreyögg, 2000, S. 590).

Das Verhalten einer Führungskraft wird durch folgende sich gegenseitig beeinflussende Faktoren geprägt (Senn P. & Senn P. T., 2002, S. 135-139):

- Aufgabe (Ziel) der Gruppe mit entsprechenden Rahmenbedingungen (Infrastruktur, Behörden)
- Persönlichkeit des Führenden
- Persönlichkeit der Geführten als Individuen sowie Gruppe als Ganzes

(Sich) *Motivieren* ist im Rahmen der Vereinsführung eine Kunst, weil dazu nicht nur tätigkeitsspezifisches oder managementspezifisches Fachwissen gefordert ist. Motivieren ist Menschenführung und daher abhängig von der Veranlagung der Führungsperson. *Delegieren* bringt Entlastung der Führungskräfte, Qualität in der Aufgabenerfüllung, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und vieles mehr. Delegieren erweist sich daher auch in der Führungspraxis eines Sportvereins als ratsam. Die Führung eines Sportvereins kann *Teamwork* fördern, indem sie kooperatives Führungsverhalten zeigt. Die sogenannte Teamentwicklung bezweckt den Aufbau, die Pflege und die Förderung des Teams (Senn P. & Senn P. T., 2002, S. 135-139).

Glanzmann et al. (2002, S. 139-140) führt folgende *Führungstechniken* an:

- *Rhetorik*: die Kunst des Redens ist eine wesentliche Qualifikation. Die Sprache, ein guter Augenkontakt sowie der Einsatz von Mimik, Gestik und Haltung sind die persönlichen Wirkungsmittel des Redners.
- *Sitzungsführung*: Sitzungen gut zu führen ist eine wertvolle Fähigkeit im Sportverein. Eine seriöse Vorbereitung unter Beachtung technischer und taktischer Aspekte ist hierbei unabdingbar. Es wird eine Mischung aus straffer und moderater Sitzungsführung die der jeweiligen Situation angepasst wird, empfohlen. Die Sitzungskontrolle nach einer Sitzung ist der einzige Weg, um gemacht Fehler zu vermeiden und aus ihnen zu lernen.
- *Arbeitstechnik*: Eine gute Zeiteinteilung zwischen Familie, beruflicher Tätigkeit und ehrenamtlichem Engagement im Verein ist oft eine dauerhafte Herausforderung. Selbstmanagement und richtige Arbeitstechnik sind dabei hilfreich.

„Die Verbindung von ‚Ehre‘ und ‚Amt‘ als das traditionelle Ethos verbindlicher Bindung und verantwortlicher Verpflichtung wird heute mit dem Organisationsdruck und Motivationsschub gesellschaftlicher Modernisierung vielen fremd und fraglich“ (Pankoke, 1996, zit. n. Jütting & Jochinke, 1996, S. 32).

Ehrenamtlicher Dienst und Verantwortung erscheinen nur noch als „kulturelle Altlast“ und scheinen auch im Sport ihre Verbindlichkeit und Selbstverständlichkeit zu verlieren. Moderne Bezeichnungen wie Identität, Autonomie, Motivation und Engagement, spiegeln den Übergang von der alten Ehre zu einem neuen Engagement. Dieses neue Selbstbewusstsein institutionellen Engagements, hat neue Konzepte von Führungsstil und Organisationskultur zur Folge (Pankoke, 1996, zit. n. Jütting & Jochinke, 1996, S. 32).

Bei der Suche nach funktionierenden Modellen verlagert sich der Blick von der organisatorischen Hardware auf die Soft-Facts (siehe auch Thiel & Meier, 2009, S. 28-30). Der moderne Manager erscheint als „Konstrukteur“ organisierter Wirklichkeit und führt die Sportorganisation in vielen Fällen wie ein Unternehmen. Kappler (1988; 1989, zit. n. Jütting & Jochinke, 1996, S. 61) sieht die ehrenamtliche Führungskraft als Schlüsselposition über Erfolg oder Misserfolg, fängt der Fisch doch zuerst am Kopf zum stinken an. „Was dort nicht erreicht wird an strategischer, kommunikativer und sozialer Kompetenz, behindert alles, was ‚darunter‘ kommt“ (Kappler, 1988; 1989, zit. n. Jütting & Jochinke, 1996, S. 61). Als Führungstugenden wird Engagement, Offenheit, Empfindsamkeit und Lernbereitschaft aufgezählt. Führen ist demnach viel mehr

Moderation, Kommunikationsentwicklung, das Gespräch suchen, „Hebammenaufgaben“ wahrnehmen, sprich Hilfe zur Selbsthilfe leisten.

6.1.2 Führungsfehler

Führungsfehler können sich in folgenden personenbezogenen Symptomen äußern (Gieseler et al., 1988, S. 321):

- „Kleben“ am Amt
- Fehlende Möglichkeit und Bereitschaft zu demokratischer Führung (Nicht Führung der Mitglieder, sondern Führung mit den Mitgliedern)
- Mangelnde Integration von Jugendlichen in die Vereinsführung
- Vernachlässigung der Kontinuität im Aufbau der Führungsmannschaft
- Geringes Interesse an der Einübung von basisdemokratischen Entscheidungsprozessen (Partizipation, Delegation, Zusammenspiel von Betroffenheit, Kompetenz und Verantwortung)
- Persönliche Eitelkeit
- Benutzung des Vereins als Objekt
- Helfersyndrom

„Führung der Mitglieder statt Führung durch die Mitglieder produziert für die Führungsmannschaft Nachwuchsprobleme“ (Gieseler et al., 1988, S. 321). Heißt die Führungsphilosophie, dass Mitglieder geführt werden müssen, da sie von der Sache nichts verstehen, stellt sich die Frage, warum das so ist und welche Verantwortung der Vorstand dabei hat. Über kurz oder lang werden diese Mitglieder auch die Entscheidungen des Vorstands nicht mehr verstehen. Wenn dieser Zustand lange genug andauert, wird der Vorstand seine Aufgaben nicht mehr wahrnehmen können, da er keine Informationen mehr erhält und Nachfolger so noch schwerer zu finden sind (Gieseler et al., 1988, S. 322). Auch für Wadsack et al. (2006, S.71) steht fest, dass die Ursache aller krisenhaften Entwicklungen von Sportbetrieben in irgendeiner Form immer auf das Führungshandeln zurück zu führen ist. Dieses wiederum besteht aus Entscheidungen und den damit verbundenen Informations-, Bewertungs- und Auswahlprozessen.

Daher stehen auch die Verhaltensweisen der Führungskräfte im Blickpunkt der Betrachtungen dieser Arbeit. In der empirischen Untersuchung werden Führungsfehler ebenso thematisiert und liefert interessante Erkenntnisse.

6.2 PERSONALWIRTSCHAFT

Ehrenamtlichkeit im selbstverwalteten Sport bringt besondere Rahmenbedingungen für das Management von Sportvereinen und –verbänden mit sich. In diesem Kapitel werden die besonderen Rahmenbedingungen beschrieben und aufgezeigt.

Die Autoren Thiel und Meier widmen sich im „Handbuch Sportmanagement“ (2009) unter anderem den Besonderheiten der Personalführung in Sportorganisationen. Der Alltag eines Vereinsvorsitzenden ist demnach von Managementaufgaben geprägt. Der Auftrag andere Personen für die gemeinsame Sache zu begeistern und sich zum Nutzen aller für die Belange des Vereins zu engagieren, stellt eines der zentralen Anliegen dar.

Was sind nun die Besonderheiten der Personalführung in Sportvereinen- und verbänden? Zu dieser Frage liegen laut Thiel & Meier (2009, S. 23-25) kaum Veröffentlichungen vor. Zwar kann man wissenschaftliche Arbeiten zur Personalführung auch auf die Praxis der Personalführung in Sportorganisationen nutzen, dennoch decken sie keinesfalls sämtliche Führungsprobleme in freiwilligen Sportorganisationen ab.

„*Personalführung* ist ein Prozess zielgerichteter Beeinflussung des arbeitsbezogenen Verhaltens von Personen durch eine andere Person, in der Regel durch deren Vorgesetzte“ (Rosenstiel, 1995, S. 4, zit. n. Thiel & Meier, 2009, S. 23-24). Thiel & Meier (2009, S. 25) haben dazu folgende *Besonderheiten* zusammengefasst:

- In freiwilligen Sportorganisationen kommt es bei der Auswahl von Führungspersonal vorwiegend auf langjährige Erfahrung und Zugehörigkeit zur Organisation an.
- In Sportorganisationen werden Entscheidungen in ganz spezifischer Art und Weise getroffen. Ursache dafür, ist die unklare Festlegung von Aufgabengebieten und Hierarchien.
- Es liegt eine besondere MitarbeiterInnenstruktur vor, die eine Vereinheitlichung von Anreizsystemen erschwert und zu einer an der Person orientierten Motivierung zwingt.

Die Personalführung in freiwilligen Sportorganisationen gestaltet sich demnach nicht als einfach und eine Anwendung etablierter Maßnahmenkataloge aus der Unternehmenspraxis ist nur eingeschränkt möglich.

6.2.1 Führung und Kompetenz

„Personalentscheidungen in Organisationen sind dadurch gekennzeichnet, dass es um eine Zuteilung von Personen zu Stellen nach Feststellung bestmöglicher Eignung geht“, Menschen sind verschieden und „erst die Person formt also den Charakter einer Stelle“ (Luhmann, 2000, S. 292, zit. n. Thiel & Meier, 2009, S. 25).

In einer Sportorganisation gelangen Personen in Führungspositionen in der Regel aus den eigenen Reihen und durch Wahl ins Amt. So kommt aber nur ein bestimmter Personenkreis in Frage, nämlich solche die sich freiwillig zur Verfügung stellen und im optimalen Fall eine „Vereins- bzw. Verbandskarriere“ vorweisen können. Dieser „Soziale Schließungsmechanismus“ soll Kontinuität gewährleisten, mit dem Resultat, dass fachliche Kompetenzen gegenüber Persönlichkeitseigenschaften in den Hintergrund rücken. Daher haben Führungskräfte in Entscheidungssituationen auch größere Spielräume für individuelle Einflüsse. Führungspersonen berufen sich bei ihren Entscheidungen auf ein so genanntes „Führungswissen“ (Baecker, 1998, zit. n. Thiel & Meier, 2009, S. 27), welches auf reiner Erfahrung basiert und mit Expertenwissen nicht gleichzusetzen ist (Thiel & Meier, 2009, S. 25-27).

6.2.2 Führung und Entscheidung

Im Unterschied zu einem Unternehmen, ist eine klare Fixierung von Aufgabenbereichen im Sportverein nicht gegeben. Neben den allgemeinen Zielen eines Sportvereins, wie Förderung des Sports im Allgemeinen oder einer bestimmten Sportart, sind kaum Teilziele vorhanden und geben keine klaren Bewertungskriterien für den Erfolg von Organisationsentwicklung vor. Im Spitzensport lässt sich der Erfolg zwar über Platzierungen messen, aber auch Faktoren wie Mitgliederzahlen eines Vereins, oder die Höhe der finanziellen Einnahmen, sind nur hinterfragbare Orientierungsgrößen. Denn ein Sportverein mit vielen Mitgliedern erfüllt seinen Zweck nicht automatisch besser als ein Verein mit wenig Mitgliedern und ein „reicher“ Verein ist nicht besser als ein „armer“, solange der nicht verschuldet ist (Heinemann & Horch, 1991, S. 7, zit. n. Thiel & Meier, 2009, S. 28).

Diese Umstände haben zur Folge, dass keine konkreten Handlungsanweisungen ableitbar sind und trotz Positionen wie Präsident, Kassenwart usw. im Verein, in ehrenamtlichen Vorständen bei der Erfüllung konkreter Aufgaben Überlappungen vorliegen: Viele Entscheidungen müssen gemeinsam getroffen werden und die Abgrenzung in der operativen Zuständigkeit muss immer wieder neu festgelegt werden. Noch dazu ist der Vorstand nicht das mächtigste Entscheidungsgremium, er ist der Mitgliederversammlung verpflichtet, seine Entscheidungen sind der Kontrolle der

Vereinsmitglieder unterworfen. Es gilt also zwischen Partikularinteressen einzelner Gruppierungen zu vermitteln, Entscheidungen auszuhandeln und die Verhandlungsfelder auch zeitlich zu koordinieren, wie zum Beispiel Vorstandstreffen. Da die Teilnahme auf Grund fehlender Sanktionsmöglichkeiten für die Mitglieder nicht verbindlich ist, muss im Bedarfsfall an der Mitgliederversammlung vorbei gesteuert werden, um eine schnelle Entscheidungsfindung ermöglichen zu können. Es gilt Mitgliederinteressen zu umgehen, durch gezielte Informationsabgabe zu manipulieren, oder für die Organisation wichtige Informationen machtbasiert zu verzerren oder zu blockieren. So hat die Bedeutung aufgabenübergreifender Kompetenzen, so genannte Soft Skills, für die Personalführung in Sportorganisationen einen besonderen Stellenwert (Thiel & Meier, 2009, S. 28-30).

6.2.3 Führung und Motivierung

Eine wichtige Aufgabe der Personalführung ist es, die MitarbeiterInnen zu motivieren und sich für die Ziele der Organisation einzusetzen. Im ehrenamtlichen Bereich nimmt diese Aufgabe natürlich einen besonderen Stellenwert ein. Personen die sich ehrenamtlich engagieren, bringen ein hohes Maß an intrinsischer Motivation mit. Für die operative Personalführung ist die Frage von Bedeutung, wie man die grundsätzlich „mitarbeitwilligen“ Personen dazu bringt, sich mit vollem Elan zu engagieren. Die Arbeitszufriedenheit spielt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle. Folgende Maßnahmen (Thiel & Meier, 2009, S. 31-33) können zu einer Verbesserung der Arbeitsleistung führen:

- *Gestaltung eines motivierenden Arbeitsalltags*
Arbeit soll einen hohen Grad an Autonomie (Entscheidungsfreiheit und Mitbestimmung) besitzen, variabel und reichhaltig an Anforderungen sein, sowie Lernchancen im Sinne einer Weiterqualifizierung eröffnen. Die Arbeitssituation soll darüber hinaus die Möglichkeit sozialer Unterstützung, sowie den Aufbau informeller Beziehungen und sozialer Netzwerke bieten und als sinnvoll und transparent erlebt werden.
- *Schaffung von Anreizen für Arbeitsleistungen*
Materielle Anreize, sprich monetäre Aspekte, sind in Sportorganisationen nur in Teilbereichen relevant, wie etwa im Spitzensport bei der Bezahlung von Athleten und Trainern. In Form von Vergünstigungen, der Vergabe von Eintrittskarten für Spiele bzw. Sportveranstaltungen, oder in Form von Sachgeschenken, praktizieren Vereine und Verbände ihre Entlohnung. Nichtmaterielle Anreize (Heinemann, 1988) sind etwa Aufstiege in der

Ämterhierarchie, die Teilnahme an Fortbildungen und klassische Rituale wie Ehrungen.

6.2.4 Rekrutierung von Ehrenamtlichen

Auslöser für die Aktivitäten der Rekrutierung ist ein Personalbedarf (Kasper & Mayerhofer, 2002, S. 407), der entweder als Ersatzbedarf (u.a. Kündigungen, Pensionierungen) oder als Neubedarf (vermehrter Arbeitsanfall) auftreten kann.

Das Thema Rekrutierung spielt für alle Organisationen in denen ehrenamtliche Arbeit wichtig ist, eine große Rolle. Ein einheitliches Patentrezept gibt es nicht, sind doch die Einsatzbereiche von Ehrenamtlichen zu vielfältig und höchstens die Motivlagen der Ehrenamtlichen bieten Hinweise auf Ansatzpunkte. Der potentiellen ehrenamtlichen Mitarbeiterin oder dem potentiellen ehrenamtlichem Mitarbeiter, müssen laut Badelt et al. (2007, S. 516-517) klare Perspektiven aufgezeigt werden, die den individuellen Motiven entgegenkommen. Es müssen also die Aufgaben- und Arbeitsbereiche für die Organisation selbst und aber auch für die Interessenten definiert werden. Nur so können die Anforderungen an Persönlichkeit, Vorbildungen etc. beschrieben werden, die erfüllt werden müssen um erfolgreich in der NPO eingesetzt zu werden und um die Arbeit als Befriedigung zu erleben. Es gilt also potentielle Ehrenamtliche davon zu überzeugen, dass sie ihre Zeit und Kraft überhaupt einer Organisation zur Verfügung stellen sollen und nicht nur im informellen Netz der soziokulturellen Infrastruktur, also im Kreis von Freunden, Familie, Nachbarschaft, aktiv werden. Werbung um Ehrenamtliche stellt einen wesentlichen Bestandteil der betrieblichen Außenkommunikation dar. NPOs bedienen sich auch (hauptamtlicher) FreiwilligenkoordinatorInnen die sich speziell um die Belange der Freiwilligenarbeit in der Organisation kümmern. Auf die Problematik bei der Rekrutierung ehrenamtlicher Arbeitskräfte, wird in Kapitel 6.3.1 näher eingegangen. Organisationen müssen demnach um Strukturen aufrecht zu erhalten und Ziele verwirklichen zu können, sicherstellen, dass Positionen mit Personen besetzt werden, die über spezifische Qualifikationen und Merkmale verfügen. Personen mit Ressourcen in ihrem Berufsfeld, einer gewissen gesellschaftliche Stellung, sowie mit zeitlichen Ressourcen und dem nötigen professionellem Wissen, sind überaus gefragt (Winkler, 1988, S. 29).

6.3 PROBLEMFELDER

In der ehrenamtlichen Arbeit treten eine Vielzahl an Problemen auf, die den Vereinsalltag belasten. Besonderes Augenmerk soll auf das Spannungsfeld ehrenamtlicher und hauptamtlicher MitarbeiterInnen gerichtet werden.

Nach der in Wadsack (1996, S. 11-13) angeführten Studie zur Finanz- und Strukturanalyse für Sportvereine in Deutschland aus dem Jahr 1991, bestehen einige Problembereiche im Feld der ehrenamtlichen Arbeit in Sportvereinen. Er sieht die Hauptprobleme in der *Gewinnung* von freiwilligen MitarbeiterInnen, sowie in der *Zusammenarbeit* miteinander. Man kann sagen, dass die Bedeutung des Problems mit der Größe des Vereins zunimmt. Außerdem sind Sportvereine, die mehr als eine Sportart anbieten, eher davon betroffen, als Vereine die nur eine Sportart anbieten.

Im Folgenden werden die Strukturschwächen ehrenamtlicher Mitarbeit nach Heinemann & Schubert (1992, S. 22-25) erläutert:

- 1) Die Bereitschaft, *Zeit* zur Verfügung zu stellen, ist selbst freiwillig. Sie kann nicht zu den Mitgliedsschaftspflichten gerechnet werden, ist im Normalfall unflexibel, nicht übertragbar und an Personen gebunden. Außerdem kann man die Zeit in Bezug auf Zeitpunkt, Dauer und Intensität des Einsatzes nicht verlässlich kalkulieren und so bleibt es eine Ressource, die nicht generell zur Verfügung steht, sondern je nach Anlass mobilisiert werden muss. Besonders bei größer werdenden Zeitaufwänden kann eine steigende Divergenz zwischen persönlichen Sinn- und Motivationsstrukturen der Mitglieder und der Zielstrukturen der freiwilligen Organisation entstehen und dazu führen, dass zusätzliche Anreize für eine Freiwilligenarbeit notwendig werden.
- 2) Ein Sportverein ist im Normalfall nicht durch ein hierarchisches Verhältnis der Über- und Unterordnung geregelt oder durch klar geregelte Anweisungsbefugnisse und Ausführungsverpflichtungen strukturiert. *Kontroll- und Sanktionsmittel fehlen* daher oft gänzlich. Dadurch sind neben der Dauer des Einsatzes, auch die Qualität der Arbeit ungewiss, denn man kann die ehrenamtlich engagierten Personen zwar um gewissenhafte Erfüllung ihrer Aufgaben bitten, verpflichten kann man sie dazu jedoch nicht.
- 3) Im Normalfall wird die ehrenamtliche Tätigkeit in der Freizeit durchgeführt und ist durch die beruflichen Belastungen des hauptamtlichen Berufs determiniert. Folglich wird ehrenamtlicher Arbeit eher in den Abendstunden bzw. an den Wochenenden nachgegangen. Dies kann natürlich zu *Koordinationsproblemen* mit etwaigen hauptamtlich beschäftigten Personen im Verein. Daher ist es nicht verwunderlich, dass eher Personen aus Berufen mit flexiblen Arbeitszeiten ehrenamtlichen Tätigkeiten nachgehen.

- 4) Freiwilligenarbeit ist *Laienarbeit* und man ist darauf angewiesen, welche Qualifikationen die MitarbeiterInnen aus ihren Berufen mitbringen bzw. welche Erfahrungen sie sich während ihrer Vereinstätigkeit angeeignet haben.
- 5) Oft sind für ehrenamtliche MitarbeiterInnen die Aufgaben und Probleme, die bewältigt werden müssen, eine wichtige *Motivation* zur Freiwilligenarbeit. Das heißt, stehen den Personen nur sehr spezialisierte Aufgaben zu, kann es passieren, dass der Bezug zum eigentlichen Ziel verloren geht und die Motivation schwindet. Man kann also sagen, dass die Möglichkeit der Arbeitsteilung und der damit verbundenen Effizienzsteigerung nur bedingt möglich ist.
- 6) Es kommt vor, dass Personen in ehrenamtlichen Funktionen ihre individuellen Interessen wirtschaftlich nutzen, schließlich ist diese Arbeit ein Teil ihrer Karriere. Sobald Loyalität und Vereinsbindung jedoch abnehmen, tritt die *individuelle Interessensverfolgung* in den Vordergrund und egoistische Motive können in den Vordergrund treten.
- 7) Die *Rekrutierung* ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen erfolgt im Normalfall nach sachbezogenen Kriterien. Selbstselektion und Kooptation stehen hierbei im Vordergrund. Für die Aufstellung der Kandidaten für ein Amt oder eine Wahl, gibt es keine eindeutigen, sachbezogenen Kriterien. Es wird nach subjektiven Gesichtspunkten, wie Freundschaft, Sympathie oder Antipathie, der Persönlichkeit der potentiellen Kandidat/innen oder nach dem Bekanntheitsgrad entschieden. Außerdem ist nicht gesichert, ob sich die bestmöglichen Kandidat/innen zur Wahl stellen beziehungsweise ob von denen die sich zur Wahl stellen, auch die Besten gewählt werden. Oft stehen Interessen, regionaler, politischer beziehungsweise konfessioneller Gruppen und verbandsinternen Kriterien im Vordergrund. Da es keinen formalen oder fachlichen Qualifikationsnachweis für die Besetzung ehrenamtlicher Positionen gibt, werden „Hilfskriterien“ wie das Auftreten, Reputation, Charisma oder rednerisches Geschick angewandt (Heinemann & Schubert, 1992, S.22-25).

6.3.1 Ehrenamtlichkeit versus Hauptamtlichkeit

Das Thema Ehrenamtlichkeit versus Hauptamtlichkeit bedarf einer genaueren Betrachtung. Befinden sich doch die meisten Vereine und vor allem Verbände in der Situation, neben den ehrenamtlich engagierten Personen auch Angestellte zu beschäftigen. Gerade unter dem Gesichtspunkt der Führung von Sportorganisationen, ist dieses Thema relevant.

Ehrenamtliche können die Professionalität und Zuverlässigkeit einer Organisation sehr wohl steigern und bringen eine gewisse Weichheit in die Härte des Alltags. Sie bereichern die Hauptamtlichen, indem sie eine zusätzliche Ressource darstellen. Ehrenamtliche gelten auch als wichtige Botschafter, kann man doch davon ausgehen, dass sie als „größte Fans“ ein gutes Image der Organisation vermitteln und sich dies wiederum positiv bei Spendern, Sponsoren und anderen Geldgebern auswirken kann. Zudem steigern die Ehrenamtlichen auch die Effizienz der Hauptamtlichen, da sie flexibel eingesetzt werden können, wo Hilfe benötigt wird (Wallraff, 2010, S. 13-17).

Auch Stanzer (2003, zit. n. Neuwirth, 2007, S. 45) sieht einen sehr hohen Leistungsvorteil durch ehrenamtliche MitarbeiterInnen in Sportorganisationen. Dennoch steigt der Druck laut Wallraff (2010, S. 13-17) hauptamtliche MitarbeiterInnen einzustellen zunehmend, um der geforderten Verberuflichung und der Professionalisierung nachkommen zu können. Je größer ein Verein ist, desto höher ist der Bedarf an MitarbeiterInnen mit guter Fachkompetenz und ausreichend zeitlichen Ressourcen. Der Ressourcenverbrauch der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen würde dermaßen steigen, dass sie ihrem normalen Beruf nicht mehr nachgehen könnten. Außerdem entstehen für Betreuung und Qualifikationsmaßnahmen der Ehrenamtlichen Zusatzkosten, beziehungsweise fehlt oft das Geld für notwendige Fortbildungen und bis die Ehrenamtlichen die Organisation kennen und sich eingearbeitet haben, geht der sofortige Mehrwert etwas verloren. Die Infrastruktur für Ehrenamtliche zu schaffen und ein strukturiertes Ehrenamtsprogramm anbieten zu können, ist arbeits- und kostenintensiv und mit einem großen organisatorischen Aufwand verbunden. Zu großen Problemen kommt es auch, wenn Ehrenamtliche mit großer Verantwortung die Organisation verlassen (Wallraff, 2010, S. 13-17). Zudem verrichten die ehrenamtlichen Arbeitskräfte ihre freiwillige Arbeit meist am Wochenende oder abends, nachdem sie ihrem normalen Beruf nachgegangen sind. Dies führt zu dem Problem, dass die Arbeitszeiten der ehren- und hauptamtlichen MitarbeiterInnen nicht zusammenpassen. Ein anderes Problem liegt darin, dass sich hauptamtliche MitarbeiterInnen oft nicht so gut mit dem Verein identifizieren können, da sie im Normalfall extern rekrutiert werden müssen und nicht mit dem Verein „mitgewachsen“ sind (Stanzer, 2003, zit. n. Neuwirth, 2007, S. 45).

Ehrenamtliche Arbeitskräfte sind günstiger und haben dadurch eventuell mehr Vorteile. Andererseits besteht gegenüber Ehrenamtlichen keine wirkliche Weisungsbefugnis, denn sie müssen nichts tun, wenn sie nicht wollen. In manchen Fällen ist es daher bequemer bezahlte Arbeitskräfte einzusetzen, da hier das normale Arbeitsrecht greift. Es kann auch sein, dass das Hintergrundwissen Ehrenamtlicher nicht so groß ist wie bei Hauptamtlichen und so ein schlechtes Bild von der Organisation entstehen kann. Auch der Umgang mit

Ehrenamtlichen muss ein eigener sein (siehe Kapitel 6.2) und vor allem der Umgang mit schwierigeren Persönlichkeiten stellt eine große Herausforderung dar (Wallraff, 2010, S. 13-17).

Probleme gibt es in diesem Bereich zwischen ehrenamtlichen Führungskräften und bezahlten MitarbeiterInnen und zwischen bezahlten und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen bei ausführenden Tätigkeiten. Im Bereich der *ehrenamtlichen Führungskräfte und Angestellten*, kommt es am häufigsten zu Macht- und Informationsproblemen. Die juristisch definierte Hierarchie setzt die ehrenamtliche Führungskraft an die Spitze der NPO, was natürlich mit Vertretungsbefugnissen und Haftung verbunden ist. Häufig übt ein Funktionär seine Tätigkeit nur nebenberuflich aus und so kann es zu einem Informationsvorsprung der Angestellten kommen und somit zu einer Umkehrung der realen Hierarchie, was entsprechende Konfliktpotentiale mit sich bringt. In der Zusammenarbeit von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Arbeitskräften können wechselseitige Geringschätzung und Konkurrenzängste, vor allem bei den bezahlten MitarbeiterInnen, zu Konfliktpotential führen. Die Schaffung der Grundlage für eine gut koordinierte Zusammenarbeit versteht sich als wichtige Managementaufgabe der Führungskräfte, wobei es in der Praxis meist um die Regelung der Kooperation zwischen Laien und Professionellen geht. Regelmäßige und beidseitige Reflexion ist Voraussetzung (Otto-Schindler, 1996, S. 164ff, zit. n. Badelt et al., 2007, S. 519).

Badelt et al. (2007, S. 519) listet Kriterien aus der Fachliteratur auf, die eine positive und zufriedenstellende Zusammenarbeit begünstigen:

- *Klare Aufgabenverteilung* zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter/innen, die generell oder projektbezogen definiert sein kann, sich aber von den Arbeitsinhalten ableitet;
- die weitgehende *Transparenz der Arbeitsbedingungen und Zielvorgaben* für beide Gruppen, damit wechselseitige Erwartungshaltungen formuliert und diskutiert werden können.

So können Hauptamtliche den Ehrenamtlichen fachliche Unterstützung liefern und umgekehrt, Hauptamtliche durch ehrenamtliche Arbeitskräfte unterstützt werden. Ehrenamtlichen wird trotz allem gerne nur eine gewisse Aushilfs- und Pufferrolle zugeschrieben (Badelt et al., 2007, S. 519). In der „Verbandsstudie“ von Winkler & Karhausen (1985, zit. n. Niessen, 1998, S. 77) wird von einem *strukturellen* und *personellen* Problem in der Zusammenarbeit ehrenamtlicher und hauptamtlicher Personen gesprochen. Ein strukturelles Problem liegt vor, da gleichzeitig und nebeneinander zwei unterschiedliche Typen formaler Organisationen existieren. Der eine

ist ein ehrenamtlich, formal demokratisch geführter Bereich und der andere ein hierarchisch gegliederter hauptamtlicher Apparat. Das personelle Problem basiert auf der Grundlage, dass die Arbeit für die Hauptamtlichen von zentraler Bedeutung ist, da sie die Grundlage für die materielle Existenzsicherung darstellt. Für den Ehrenamtlichen hingegen, bleibt sie Teil ihrer Freizeit und ein Wegfall der Arbeit würde keine Existenzgefährdung zur Folge haben.

Fest steht, dass Vereine professionellere Vereinsführungen benötigen. Ehrenamtlichkeit und Professionalität schließen sich dabei nicht aus (Gieseler et al., 1988, S. 329).

7 EHRENAMT UND GENDER

Im Rahmen der qualitativen Studie wurde das Thema Frau im Ehrenamt nicht gesondert behandelt, da es den Umfang der Studie überschritten hätte. Die Rolle der Frau im Ehrenamt soll aber in diesem Kapitel die entsprechende Aufmerksamkeit zuteilwerden.

Tatsache ist, dass in vielen Bereichen des organisierten Sports, Geschlecht als „natürliche“ Strukturierungskategorie gebraucht wird. So unterscheiden sich in vielen Sportarten die Regeln für Frauen und Männer, es werden getrennte Frauen und Männer-Weltmeisterschaften abgehalten und so hat das Geschlecht an vielen Stellen im Sport eine hohe Relevanz für das Handeln innerhalb der Organisationen (Hartmann-Tews & Rulofs, 2006, S. 200). Im Folgenden soll dargestellt werden, wo Geschlecht keine oder eine Relevanz darstellt.

7.1 FRAUEN IM EHRENAMT

Badelt et al. (2006, S. 527-528) geht auf die Problematik ein, dass nicht alle Bevölkerungsgruppen die entsprechende wirtschaftliche und soziale Grundversorgung genießen, um überhaupt einer ehrenamtlichen Tätigkeit nachgehen zu können. Grundsätzlich zeigt ehrenamtliche Arbeit, sowie andere Formen der Eigenarbeit, die bereits bestehenden Muster sozialer Ungleichheit in der Gesellschaft auf. In der Sozialarbeit sind es die Frauen, die benachteiligt werden. Ehrenamtliche Arbeit stellt für Frauen nach jahrelanger Familienarbeit und Kindererziehung oft die einzige realistische Möglichkeit dar, um eine Beschäftigung außerhalb des Hauses zu finden, weil die Lage am Arbeitsmarkt nicht gut ist. Bei manchen Strategien zur Aufwertung der ehrenamtlichen Arbeit im Sozialbereich, kommt es jedoch zur Verfestigung geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung. Demnach leisten Männer bezahlte und Frauen unbezahlte Arbeit. Da ehrenamtliche Arbeit weder eigenes Einkommen noch eigenständige soziale Absicherung für Frauen bedeutet, kann eine undifferenzierte Politik zur Förderung der ehrenamtlichen Arbeit eine Verfestigung der Abhängigkeit der Frauen oder auf eine Verstärkung ihrer Benachteiligung bedeuten. Es sollte daher im Sozialbereich nicht pauschal ehrenamtliche Arbeit gefördert werden, sondern auf eine gleichmäßige Verteilung der bezahlten und unbezahlten Arbeit zwischen den Geschlechtern geachtet werden. Dieses Ziel ist allerdings nur dann realisierbar, wenn die eigenständige wirtschaftliche und soziale Absicherung der Frauen als auch die ehrenamtliche Arbeit der Männer angestrebt wird. Zukunftsweisend ist auf jeden Fall, dass die Arbeitsbedingungen von ehrenamtlich Tätigen im Auge behalten werden, um so zu vermeiden, dass diese Arbeitsbedingungen hinnehmen müssen, die für bezahlte Arbeitskräfte inakzeptabel wären.

Nach diesem Standpunkt von Badelt (2006) verdeutlicht folgender Zeitungsartikel die Problematik der Frau im Ehrenamt.

Zwar engagieren sich ausreichend Frauen ehrenamtlich, diese sind aber im Gegensatz zu den Männern kaum in Führungsgremien präsent. „Denn der Sport ist ein Spiegel“, titelte ein Bericht in der Tageszeitung „Der Standard“ (19. Oktober 2011, S. 28). Auch in Geschlechterfragen gilt der Sport als Mikrokosmos der Gesellschaft. Im Rahmen einer Pressekonferenz kam es zu folgenden Aussagen. Laut Sportminister Norbert Darabos (SP) betreiben Frauen „ebenso gut und gerne Sport“, die einschlägigen Führungsfunktionen in Österreich seien aber insgesamt zu 86% von Männern besetzt. Hierzu ein paar Zahlen: Im Vorstand der Österreichischen Olympischen Comites (ÖOC), steht eine Frau 13 Männern gegenüber. Elisabeth Max-Theurer (Pferdesportverband) ist auch eine von nur drei Fachverbandspräsidentinnen. Evelin Dworak (Tauchsport) und Trudy Medwed (Bogenschießen) trotzen mit ihr 57 präsidierenden Männern, 17 der 60 Fachverbände haben keine einzige Frau im Vorstand, dafür sind 95% ihrer Trainer Männer. Im 22-köpfigen Präsidium der Bundessportorganisation (BSO) schmücken zwei Frauen, Astrid Stadler (Vizepräsidentin Sportunion) und BSO Generalsekretärin Barbara Spindler, allerdings nur in beratender Funktion. Dementsprechend unausgeglichen ist auch die Mittelverteilung, denn etwa 70% der Sportförderung kommt dem Männersport zugute, so Frauenministerin Gabriele Heinisch-Hosek (SP). Die 750.000 Euro, die das zuständige Staatssekretariat beziehungsweise danach das Ministerium über den Verein WoGoS (WoMen Go Sport) seit 2006 an Förderung von Frauenprojekten steckte, haben hier nicht viel auswirken können. 2011 wurde der Verein von WoGoS in „100% Sport“ umbenannt und hat sich inhaltlich zusätzliche Schwerpunktthemen gesetzt. „100% Sport“ hat zum Ziel, Chancengleichheit von Mann und Frau im österreichischen Sport zu gewährleisten (www.100sport.at). Darabos verspricht, für einen Passus einzutreten, wonach Projekte mit höherem Frauenanteil auch entsprechend höher gefördert werden sollen. Trotz aller Förderungen sei für die Erreichung der Chancengleichheit das gesellschaftliche Bewusstsein zu ändern.

Zumindest im Sportgremium selbst gibt es erste Ansätze. Am 30. Bundestag der ASKÖ, im Jänner 2012, wählten die 170 Delegierten aus allen neun Bundesländern erstmals eine Frau in den Vorstand³.

Anhand der Daten der Statistik Austria (2008) ist nachvollziehbar, in welchen Bereichen die Geschlechter aktiv sind. Die für diese Arbeit interessanten Zahlen für den Bereich „Sport und Bewegung“, sind in der folgenden Tabelle rot hervorgehoben:

³ http://www.askoe.at/de/menu_main/marketshow-sportminister-betont-bedeutung-der-askoe-und-der-sport-dachverbaende, Zugriff am 19. Jänner 2012

Tab. 3: Freiwillig Tätige nach Bereichen: Geschlecht (Statistik Austria 2008, S. 55)

Merkmal	Freiwillig Tätige im jeweiligen Bereich in 1.000	Männer in 1.000	Männer in %	Frauen in 1.000	Frauen in %
A - Katastrophenhilfs- und Rettungsdienste	413,2	339,2	82,1	74,0	17,9
B - Kunst, Kultur, Unterhaltung und Freizeit	516,5	279,0	54,0	237,5	46,0
C - Umwelt, Natur und Tierschutz	176,4	114,0	64,6	62,4	35,4
D - Kirchlicher od. religiöser Bereich	428,5	132,5	30,9	296,0	69,1
E - Sozial- und Gesundheitsbereich	227,9	108,2	47,5	119,7	52,5
F - Politischer Arbeit und Interessensvertretung	242,2	174,8	72,2	67,4	27,8
G - Bürgerliche Aktivitäten und Gemeinwesen	146,0	92,4	63,3	53,6	36,7
H - Bildung	174,3	61,8	35,5	112,4	64,5
I - Sport und Bewegung	474,7	341,2	71,9	133,5	28,1
J - Nachbarschaftshilfe u. informeller Bereich	1.871,7	897,5	48,0	974,2	52,0

Von den im Bereich „Hilfsdienste“ Tätigen, sind etwas über 80% Männer. Etwas über 70% liegt ihr Anteil bei „Politik“ und mit 71,9% beim „Sport“. 48% der Nachbarschaftshilfe wird von Männern geleistet. Dem gegenüber sind im Bereich „Kirche“ 69% der Freiwilligen Frauen und 65% im Bereich „Bildung“. Im „Sport“ stehen den somit 71,9% Männeranteil nur 28,1% Frauen gegenüber.

Im 1. Freiwilligenbericht (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 90-93) wird auch auf das freiwillige Engagement und Gender eingegangen. Generell wird Freiwilligenarbeit von Frauen und Männern unter sehr unterschiedlichen Voraussetzungen geleistet und weist sehr starke Differenzen auf. Unterschiede liegen im Ausmaß des Engagements und in der Form der Beteiligung. Es werden die Rahmenbedingungen berücksichtigt, die für einen Großteil der geschlechtsspezifischen Differenzen in der Freiwilligenarbeit verantwortlich sind, nämlich das Zusammenspiel von Erwerbsarbeit, Haus- und Familienarbeit sowie freiwilliges Engagement. Die Komponenten Haus- und Familienarbeit werden in der Literatur kaum erwähnt, liefern sie aber einen wesentlichen Erklärungsfaktor für die unterschiedlichen Beteiligungsgrade von Frauen und Männern in der Freiwilligenarbeit. Für einen Rückgang der Freiwilligenarbeit macht man die Zunahme der Erwerbstätigkeit von Frauen verantwortlich. Es wird davon ausgegangen, dass entweder viel Erwerbsarbeit und wenig Freiwilligenarbeit oder viel Freiwilligenarbeit und wenig Erwerbsarbeit geleistet werden kann.

Empirische Studien belegen diese Annahme (Taniguchi, 2006, S. 93; Stadelmann-Steffen et al., 2007, S. 63, zit. n. More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 90):

Teilzeit beschäftigte Frauen sind wesentlich häufiger in der Freiwilligenarbeit tätig als Vollzeit beschäftigte Frauen. In Deutschland etwa sind 43% der Frauen Teilzeit und 34% Vollzeit beschäftigt. Nicht zutreffend ist diese Quote für nicht erwerbstätige Frauen, so liegt die Beteiligungsquote der Hausfrauen in Deutschland mit 38% zwischen jener der Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten (Picot & Gensicke, 2005, S. 284, zit. n. More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 91). Bei Männern konnte man in einigen Untersuchungen feststellen, dass Teilzeit beschäftigte Männer nicht häufiger, sondern seltener Freiwilligenarbeit als Vollzeit Beschäftigte ausüben (Taniguchi, 2006, S. 95; Stadelmann-Steffen et al., 2007, S. 63; Zierau 2001, S. 63, zit. n. More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 91).

Ein größerer Stundenumfang an bezahlter Arbeit steht also nicht unbedingt mit einem geringen freiwilligen Engagement in Verbindung. Generell stellt die Haus- und Familienarbeit, die in Studien kaum thematisiert wird, mit der Erwerbsarbeit eine zeitliche Verpflichtung dar, gegenüber der die Freiwilligenarbeit als Restgröße anzusehen ist. Da Frauen in den Industriestaaten den größten Teil der Familien- und Hausarbeit erledigen, sind sie von dieser zeitlichen Restriktion stärker betroffen als Männer (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 91).

Es gibt aber nicht nur Unterschiede im Rahmen der Beteiligungsquote zwischen den Geschlechtern, sondern auch in Bezug auf die Tätigkeitsfelder (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 94). Frauen sind vermehrt in karitativen, kirchlichen und sozialen Bereichen engagiert und Männer häufig in der politischen Arbeit oder im Sport (siehe Tabelle 3). Gewählte Ämter und Leitungsfunktionen sind überwiegend von Männern besetzt, während Frauen häufig ausführende Tätigkeiten ausführen. Frauen sind häufiger in informellen Arbeitsfeldern tätig die mit einem geringen Organisationsgrad verbunden sind. In der formellen Freiwilligenarbeit sind Frauen häufiger in kleineren, weniger hierarchischen Organisationen zu finden. Männer hingegen sind eher in straff organisierten Vereinen und Verbänden tätig (Zierau 2001, S. 71; Picot & Gensicke 2005, S. 277, zit. n. More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 94). Die Möglichkeiten der Einflussnahme, individuelle Handlungsspielräume, sowie gesellschaftliches und soziales Ansehen, sind hier naturgegeben nicht gleich möglich. Man geht davon aus, dass sich die Positionierung von Frauen und Männern im privaten, öffentlichen und erwerbsbezogenen Leben in der Freiwilligenarbeit widerspiegelt (Zierau 2001, S. 25, zit. n. More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 94). Zum Thema Führung lässt sich in diesem Zusammenhang sagen, dass im Berufsleben häufiger Männer als Frauen Leitungspositionen innehaben

und sie erhalten auch öfter das Angebot, eine leitende Funktion im Bereich der Freiwilligenarbeit zu übernehmen (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 94).

Gesellschaftliche Rollenbilder, in denen Frauen lange Zeit dem Privatbereich – und somit dem klassischen „non-decision Bereichen“ – zugeordnet wurden und auch heute noch werden, haben die geschlechtsspezifischen Segregationsmuster mitgeprägt (Blattert 1998, S. 18, zit. n. More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 95). Non-decision Situationen können bewusst oder unbewusst herbei geführt werden und sind durch wenig Mitsprache, wenig Möglichkeiten für Entscheidungen und Mitgestaltung an gesellschaftlichen Prozessen gekennzeichnet. Die Gender Mainstreaming Maßnahmen der letzten Jahre haben zwar viel verändert, aber eine Gleichstellung ist noch lange nicht erreicht (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 95).

Wenn die Suche nach geeigneten Kandidaten und Kandidatinnen nicht öffentlich gemacht wird, haben Frauen zumeist eine geringere Chance in die Führungsposition zu gelangen. Von Männern dominierte Netzwerke spielen hier eine große Rolle (Hartmann-Tews & Rulofs, 2006, S. 292). Neben diesen Faktoren existiert eine Reihe von Kompetenzzuschreibungen an Führungskräften im Sport (Hartmann-Tews & Rulofs, 2006, S. 293), die geschlechtstypisch gefärbt sind. So gelten Frauen eher als Team- und kooperationsfähig, kommunikative Kompetenzen, Fairness und Offenheit werden ihnen zugeschrieben. Männer hingegen werden eher mit Durchsetzungsfähigkeit, Entscheidungsfreude, Selbstvertrauen und Führungskompetenz in Verbindung gebracht.

Das unterschiedliche Engagement von Frauen und Männern lässt sich laut More-Hollerweger & Heimgartner (2009, S. 95) zusammenfassend dadurch erklären, dass Frauen aus der Summe von Erwerbsarbeit, Haus- und Familienarbeit einen geringeren Zeitrahmen für Freiwilligenarbeit haben. Personen die hingegen durch das Erwerbsleben stärker in soziale Netzwerke eingebunden sind, sind auch häufiger freiwillig tätig. Insgesamt kann man davon ausgehen, dass sich die Positionen im privaten und erwerbsbezogenen Leben in der Freiwilligenarbeit widerspiegeln und somit auch die gesellschaftliche Rollenzuschreibungen.

7.2 FRAUEN UND FÜHRUNG IM EHRENAMT

Führungskräfte im Sport kommen zumeist aus höheren Schichten, weisen unabhängig vom Geschlecht ein überdurchschnittliches Bildungsniveau auf und sind häufig im Management berufstätig, beziehungsweise in einer leitenden Position tätig. Frauen verbinden jedoch seltener die Trias Familie, Vollzeitberuf und ehrenamtliche Führungskraft im Sport. Frauen in Führungspositionen sind häufiger Single, kinderlose

und es gibt mehr Teilzeitangestellte als unter Männern (Hartmann-Tews & Rulofs, 2006, S. 290).

Tabelle 4 zur „Beteiligungsstruktur nach Geschlecht“, verdeutlicht die männliche Dominanz auf der Führungsebene. Über alle Bereiche hinweg, nehmen Männer mehr als 70% der Führungspositionen ein, obwohl sie nur 57% der Freiwilligen ausmachen. Frauen hingegen machen bei 43% freiwillig Tätigen, nur 29% der Führungskräfte aus. Der Anteil der tätigen Frauen (Spalte 1) ist immer höher als der der leitenden tätigen Frauen (Spalte 3). Außer in den Bereichen Religion und Bildung, hier sind mehr Frauen als Männer tätig und dadurch auch vermehrt in Führungspositionen vertreten. Dies bildet jedoch eine Ausnahme, Frauen sind noch immer unterrepräsentiert. Auch im Sport tritt die klassische Rollenverteilung zum Tragen. Es sind mit 72% viel mehr Männer tätig (Frauen 28%) und mit satten 83% sind sie auch leitend tätig. Nach Katastrophen (9%) und Umwelt (14%), kommt Sport somit mit 17% der Anteil an weiblichen Führungspersonen erst an dritter Stelle (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 98).

Tab. 4: Beteiligungsstruktur nach Geschlecht in den Bereichen der formellen Freiwilligenarbeit (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S.98)

	Frauen in diesem Bereich tätig	Männer in diesem Bereich tätig	Frauen in diesem Bereich leitend tätig	Männer in diesem Bereich leitend tätig
Katastrophe	18%	82%	9%	91%
Kultur	46%	54%	29%	71%
Umwelt	35%	65%	14%	86%
Religion	69%	31%	59%	41%
Soziales	53%	47%	46%	54%
Politik	28%	72%	22%	78%
Gemeinwesen	37%	63%	28%	72%
Bildung	65%	35%	52%	48%
Sport	28%	72%	17%	83%
Gesamt	43%	57%	29%	71%

Kurz gesagt: „je höher eine Position angesiedelt ist und je mehr Einfluss, Steuerungsmöglichkeit und Prestige damit verbunden ist, umso höher ist der Männeranteil“ (Hartmann-Tews & Rulofs, 2006, S. 289).

Alles in allem liegen Unterschiede im freiwilligen Engagement zwischen Frauen und Männern vor, die durch unterschiedliche gesellschaftliche Voraussetzungen geprägt

werden. Während Frauen bis Anfang des 20. Jahrhunderts gesetzlich von der Partizipation am Vereinsleben ausgeschlossen waren, ist es heute vor allem die ungleiche Verteilung von bezahlter Erwerbsarbeit und unbezahlter Haus- und Familienarbeit, die Differenzen zwischen Frauen und Männern ausmacht. Die geringe Beteiligung von Frauen ist daher nicht als Defizit, sondern im Kontext ihrer Mehrfachbelastung zu sehen. Das freiwillige Engagement von Frauen hat in vielen Bereichen dazu beigetragen, die gesellschaftliche Stellung der Frau positiv zu verändern (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 103).

TEIL C – EMPIRISCHE STUDIE

8 FORSCHUNGSMETHODE

Die Autorin hat sich für eine qualitative Befragung entschieden, um so die Fokussierung auf die Sichtweisen der befragten Personen in ihrem ehrenamtlichen Arbeitsfeld ermöglichen zu können. Da sich die Fragestellungen auf Selbstbild und Ehrenamtsverständnis ehrenamtlicher Führungskräfte beziehen, erscheint diese Methode als sinnvoll.

Bei der empirischen Untersuchung wird daher auf eine qualitative Forschungsmethode zurückzugegriffen. Dazu wird die Inhaltsanalyse nach Mayring (2010, S. 13) herangezogen, diese will:

- Kommunikation analysieren.
- Fixierte Kommunikation analysieren.
- dabei systematisch vorgehen.
- dabei also regelgeleitet vorgehen.
- dabei auch theoriegeleitet vorgehen.
- das Ziel verfolgen, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation ziehen.

Als geeignetste Methode erweist sich die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring (u.a. 2002, 2010). Hierzu werden qualitative Interviews bei denen es um die „Erfassung und Deutung, Sichtweisen und Einstellungen der Befragten selbst geht“ (Mayring, 2010, S. 33), durchgeführt. Das erhobene Datenmaterial wird transkribiert (siehe Kapitel 9.2) und in einem Kategoriensystem, das den zentralen Punkt in der quantitativen Inhaltsanalyse darstellt, analysiert (siehe Kapitel 9.3.1). „Qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet“ (Mayring, 2002, S. 114). Das ausgewertete Material wird in Richtung der Hauptfragestellung interpretiert. Die individuellen Darstellungen der Einzelfälle werden fallübergreifend generalisiert, um so zu einer Gesamtdarstellung typischer Fälle anhand der Kategorien zu gelangen (Mayring, 2003, zit. n. Lamnek, 2005, S. 526).

9 DATENERHEBUNG

9.1 ERHEBUNGSVERFAHREN

9.1.1 Interviewleitfaden

Das *Problemzentrierte Interview* wählt nach Mayring (2002, S. 69) den sprachlichen Zugang, um seine Fragestellung auf dem Hintergrund subjektiver Bedeutungen, vom Subjekt selbst formuliert, zu eruieren. Dazu soll eine Vertrauenssituation zwischen InterviewerIn und der interviewten Person entstehen. Die Forschung setzt an konkreten gesellschaftlichen Problemen an, deren subjektive Seite vorher analysiert wird. Die Interviewten werden durch den Interviewleitfaden auf bestimmte Fragestellungen hingelenkt, sollen aber offen, ohne Antwortvorgaben, darauf reagieren. Diese Form des Interviews bietet sich bei stärker theoriegeleiteter Forschung mit spezifischen Fragestellungen und bei Forschung mit größeren Stichproben an (Mayring, 2002, S. 71).

Die Fragen des Leitfadens sind auf Basis der wissenschaftlichen Fragestellung und der theoretischen Grundlagen aus dem aktuellen Forschungsstand abgeleitet (u.a. Breda, 1999; Wallraf, 2010). Das Forschungsprojekt „Ehrenamtlichkeit in Fußballvereinen“ (Delschen, 2006) diente auch als wesentliche Grundlage für die Konzeption des Leitfadens.

Nach einem Probeinterview musste der Interviewleitfaden modifiziert werden. Der Interviewleitfaden wurde schließlich in die drei Themenblöcke Ehrenamtsverständnis, Führung und Vereinskariere gegliedert. Im ersten Teil Ehrenamtsverständnis, wird nach den Motiven für das ehrenamtliche Engagement gesucht. Es folgen Fragen zu den Beanspruchungen, dem Selbstbild und Ehrenamtsverständnis und zum sozialen Kapital. Im zweiten Teil werden Fragen zur Reproduktion der Ehrenamtlichkeit, zu Anerkennung und Motivation und zu angewandten Managementmethoden im ehrenamtlichen Arbeitsfeld, sowie Fragen zur Praxis gestellt. Abschnitt drei beschäftigt sich mit Fragen zur Person und zur Vereinskariere. Die InterviewpartnerInnen werden auch zum EJF 2011, dem Bild des Ehrenamts in der Öffentlichkeit und zum Ausblick des Ehrenamts im Sport befragt. Der komplette Interviewleitfaden ist dem Anhang zu entnehmen.

9.1.2 Kontaktaufnahme mit den InterviewpartnerInnen

Die erste Kontaktaufnahme wurde per Mail durchgeführt. Ein allgemein formulierter Text mit dem Hinweis auf die Erstellung der Magisterarbeit, Arbeitstitel und dem Thema. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Daten zu rein wissenschaftlichen Zwecken

verwendet werden. Das Interview würde etwa eine halbe Stunde in Anspruch nehmen und auf die Terminvorschläge der InterviewpartnerInnen eingegangen werden.

Es wurden 17 Interviewanfragen versendet. Davon an 14 männliche und drei weibliche Führungskräfte im Sport. Noch am selben Tag kamen die ersten Rückmeldungen und die Einzelheiten zu Ort und Zeit des Interviews wurden meistens telefonisch vereinbart.

9.1.3 Durchführung der Interviews

Im Zeitraum von 20. September bis 18. Oktober 2011 wurden in Wien acht Leitfaden-Interviews durchgeführt. Drei Interviews wurden am Arbeitsplatz der Personen, zwei in einem Kaffeehaus, zwei in Vereinsräumlichkeiten und eines im Haus des Sports abgehalten.

Alle Personen waren mit der Tonaufnahme mithilfe einer Digitalkamera einverstanden. Die Gesprächsdauer pro Interview reichte von 18 bis 65 Minuten. Insgesamt wurde ein Gesprächsmaterial von 5 Stunden und 20 Minuten aufgezeichnet.

9.2 AUFBEREITUNGSVERFAHREN

In dieser Phase kommt es zur Aufbereitung des Materials: „Durch Erhebungsverfahren versucht man der Realität Informationen zu entlocken; dieses Material muss aber erst festgehalten, aufgezeichnet, aufbereitet und geordnet werden, bevor es ausgewertet werden kann“ (Mayring, 2002, S. 85).

Das gesamte Datenmaterial wurde transkribiert und befindet sich im Anhang der Arbeit. Man spricht von Transkription, wenn gesprochene Sprache in eine schriftliche Fassung gebracht wird: „Durch wörtliche Transkription wird eine vollständige Textfassung verbal erhobenen Materials hergestellt, die die Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung bietet“ (Mayring, 2002, S. 89). Es wurde die Protokolltechnik der *Übertragung in normales Schriftdeutsch* nach Mayring (2002, S. 91) vorgenommen. Hierbei wird der Dialekt bereinigt, Satzbaufehler werden behoben und der Stil wird geglättet, um mehr Lesbarkeit zu erreichen. Es kann mit dieser Methode gearbeitet werden, da die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht.

9.3 AUSWERTUNGSVERFAHREN

9.3.1 Kategoriensystem

Das Kategoriensystem ist zentraler Punkt in der quantitativen Inhaltsanalyse. Aber auch in der qualitativen Inhaltsanalyse soll versucht werden, die Ziele in Kategorien zu konkretisieren.

„Diese wohl zentralste inhaltsanalytische Technik hat zum Ziel, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern“ und „unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen“ (Mayring, 2003, zit. n. Lamnek, 2005, S. 526).

Ziel der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ist es, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern. Besonders bedeutend ist, dass das Kategoriensystem so genau definiert wird, dass eine eindeutige Zuordnung von Textmaterial zu den Kategorien immer möglich ist. Dazu sind drei Schritte wesentlich: 1. Definition der Kategorien, 2. Ankerbeispiele, 3. Kodierregeln. Diese Bestimmungen werden in einem Kodierleitfaden gesammelt, der als Handlungsanweisung für die Auswertung dient (Mayring, 2002, S. 118-119).

Es folgt die Veranschaulichung der für die Auswertung der vorliegenden Arbeit wesentlichen Kategorien:

Tab.5: Kategoriensystem

Kategorie	Unterkategorie	Definition
1. Ehrenamtliche Tätigkeit & Ehrenamtsverständnis	1.1 Ehrenamtliche Tätigkeit	Ehrenamtlicher Werdegang, Tätigkeiten und Aufgaben
	1.2 Motive und Bedeutung für die Person	Bedeutung der Arbeit und Engagementbereitschaft
	1.3 Beanspruchung der ehrenamtlichen Tätigkeiten	Beanspruchungen, Zeitaufwand neben beruflicher Tätigkeit, Einfluss auf persönliche Interessen und ans Aufhören denken
	1.4 Selbstbild und Eigenschaften	Person ausreichend vorbereitet gefühlt, was man mitbringen muss
	1.5 Bedeutung für den Sport	Bedeutung des Ehrenamts für den Sport in Österreich
	1.6 Funktionsdefinition	Unterschied Ehrenamtliche, Freiwillige und Helfer
	1.7 Vorteil der ehrenamtlichen Arbeit	Erwerb von bestimmten Fähigkeiten und sozialem Kapital
2. Führung	2.1 Recruiting	Gewinnung von Ehrenamtlichen und Engagementbereitschaft, zeitliche Belastbarkeit
	2.2 Kompetenzsicherung	Kompetenzsicherung für die übernommenen Positionen
	2.3 Weiterbildungsmaßnahmen	Angebot und Einbindung von Personalentwicklung und Weiterbildung in der Führung
	2.4 Führungsstil	Anwendung eines bestimmten Führungsstils
	2.5 Managementmethoden	Angewandte Managementmethoden in der Arbeit mit ehrenamtlichen Personen
	2.6 Feedback	Formen der Anerkennung und Rückmeldung nach erledigten Aufgaben
	2.7 Problemfelder	Problemfelder in der Führung ehrenamtlicher Personen, Engagementmangel, Spannungsfeld Ehrenamtliche – Hauptamtliche
3. Stellenwert Ehrenamtlichkeit in der Öffentlichkeit	3.1 EU Jahr der Freiwilligentätigkeit	Auswirkungen für den Sport in Österreich
	3.2 Bild in Öffentlichkeit	Haltung der Gesellschaft gegenüber dem Thema Ehrenamt
	3.3 Zukunft des Ehrenamts	Krise des Ehrenamts und Zukunftsprognosen zum Thema Ehrenamt

10 AUSWAHL UND VORSTELLUNG DER INTERVIEWPARTNERINNEN

Für die Interviews wurden ausschließlich ehrenamtliche Führungskräfte in Betracht gezogen. Zu diesem Zweck wurden sämtliche Homepages großer Sportorganisationen und Verbände in Österreich nach geeigneten Personen und Kontaktdaten durchforstet. Dazu kamen Führungsgremien von Fachverbänden, Dachverbänden, der Bundessportorganisation (BSO) und dem Österreichischem Olympischen Comites (ÖOC) in Frage. Um möglichst fachlich fundierte und praxisnahe Aussagen zu erhalten, wurden Personen mit langjähriger Erfahrung in verantwortungreichen Ehrenämtern ausgewählt. Schließlich wurden acht Interviews geführt. Es konnten neben sechs männlichen auch zwei weibliche Führungskräfte befragt werden. Die Altersspanne reicht von 36 bis 66 Jahren, wobei das Durchschnittsalter bei rund 52 Jahren liegt.

Im Weiteren folgt eine kurze Vorstellung der interviewten Personen. Bei der Kontaktaufnahme mit den InterviewpartnerInnen wurde darauf hingewiesen, dass die Daten zu rein wissenschaftlichen Zwecken herangezogen und anonym behandelt werden. Im Zuge der Bearbeitung beschloss die Autorin, dass es für die Aussagekraft der Ergebnisse relevant sei, die Anonymität der Personen aufzuheben. Nach einer erneuten Kontaktaufnahme per Mail, konnte von allen InterviewpartnerInnen eine Einverständniserklärung zur Aufhebung der Anonymität eingeholt werden. Die interviewten Personen werden einmalig namentlich vorgestellt und ihre genauen Positionen, Vereinszugehörigkeit und ihre ehrenamtlichen Tätigkeiten beschrieben. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Personen mit InterviewpartnerIn A, B, C, D, E, F, G, H angeführt.

10.1 INTERVIEWPARTNERIN A

Dipl. Vet. Med. Mag. Christa Heissl ist 63 Jahre alt, geschieden und hat eine Tochter. Sie ist seit etwa ihrem 18. Lebensjahr ehrenamtlich engagiert. Die diplomierte Tierärztin war selbstständig tätig und lebt mittlerweile in Pension. Im Schnitt ist sie 20 Stunden pro Woche ehrenamtlich tätig. Sie ist Obfrau und Obfrau-Stellvertreterin in zwei Reitsportvereinen, Spartenreferentin für Reiten und Fahren, Sportausschuss-Vorsitzende und Vizepräsidentin des ASKÖ Wien.

10.2 INTERVIEWPARTNER B

Univ. Prof. Dr. Paul Haber ist 66 Jahre alt und verheiratet. Der Doktor der gesamten Heilkunde war als Sportmediziner und Universitätsprofessor tätig und lebt heute in

Pension. Seit gut 40 Jahren engagiert er sich ehrenamtlich im Sport. Er ist regelmäßig mindestens einen Nachmittag pro Woche ehrenamtlich tätig, im Schnitt 50 mal pro Jahr. Zurzeit ist er Präsident des Sportclub HAKOAH, Präsident des ASVÖ Wien und eines weiteren Dachverbandes.

10.3 INTERVIEWPARTNER C

Michael Eschlböck ist 49 Jahre alt, verheiratet und hat einen Sohn. Seine höchste abgeschlossene Ausbildung ist Matura. Hauptberuflich leitet er seine eigene PR-Firma. Seit seinem 15. Lebensjahr ist er bei der Freiwilligen Feuerwehr und im Sport ehrenamtlich im Einsatz. Sein Zeitaufwand ist auf Grund der Saisonalität des Sportbetriebes unterschiedlich, im Schnitt ist er aber zwischen 10 und 20 Stunden aktiv. Er ist Präsident des American Football Bundes Österreich (AFBÖ).

10.4 INTERVIEWPARTNER D

Mag. Rainer Rößlhuber ist 36 Jahre alt und verheiratet. Seit seinem 18. Lebensjahr ist er im Sozialen und Sportbereich ehrenamtlich tätig. Im Moment ist er in zwei Vereinsvorständen und bei einem dritten Verein Rechnungsprüfer. Hauptberuflich ist Mag. Rößlhuber Generalsekretär der SPORTUNION Wien. Da er die Schnittstelle zwischen den ehrenamtlichen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen der SPORTUNION Wien darstellt, ist sein Blickwinkel für die Untersuchung höchst interessant.

10.5 INTERVIEWPARTNER E

Mag. Walter Kapounek ist 53 Jahre alt, verheiratet und hat einen Sohn. Er arbeitet im Management der Shell Austria und ist seit seinem etwa 20. Lebensjahr ehrenamtlich tätig. Etwa zehn Stunden in der Woche ist er ehrenamtlich im Einsatz. Mag. Kapounek ist Präsident des österreichischen Hockeyverbandes (ÖHV), Obmann der Betriebssportvereinigung der Shell Austria und im Vorstand des Österreichischen Olympischen Comites (ÖOC).

10.6 INTERVIEWPARTNERIN F

Beate Schasching ist 50 Jahre alt und lebt in einer Partnerschaft. Sie hat die Pädagogische Akademie absolviert, arbeitet in der Schulverwaltung und ist Vizepräsidentin des Landesschulrates. Ehrenamtlich engagiert sie sich seit ihrem 20. Lebensjahr, zurzeit in einem Ausmaß von mindestens sechs Stunden. Sie ist Präsidentin der ASKÖ Wien.

10.7 INTERVIEWPARTNER G

Mag. Christian Hinterberger ist 60 Jahre alt, verheiratet und hat drei Söhne. Hauptberuflich ist er leitender Angestellter bei der Arbeiterkammer OÖ. Seit gut 25 Jahren engagiert er sich ehrenamtlich im Sport und ist etwa fünf Stunden pro Woche ehrenamtlich aktiv. Aktuell ist er Vizepräsident für Sport der ASKÖ-Bundesorganisation, in der Bundessportorganisation (BSO) und im European Fairplay Movement, einer Organisation die mit dem Europäischen Olympischen Comites (EOC) zusammenarbeitet.

10.8 INTERVIEWPARTNER H

Christian Pöttler ist 52 Jahre alt, geschieden und hat drei Kinder. Höchste abgeschlossene Ausbildung ist ein Bachelor der Publizistik. Hauptberuflich ist er Geschäftsführer des ECHO Medienhaus. Nach seinem ehrenamtlichen Engagement als Student im Studentenverband (VSStÖ), ist er nach etwa 20 jähriger Pause seit einigen Jahren wieder ehrenamtlich tätig. Zurzeit bekleidet er das Präsidentenamt des Wiener Arbeiter Turn- und Sportvereines (WAT) und ist Vorstandsmitglied von UNICEF Österreich.

10.9 INTERPRETATION INTERVIEWPARTNERINNEN

Mit den InterviewpartnerInnen werden unter anderem die BSO, das ÖOC, das EOC, die Dachverbände (ASKÖ, ASVÖ, SPORTUNION), der WAT, die Fachverbände AFBÖ und ÖHV und der jüdische Sportclub HAKOAH vertreten. Auch im sozialen Bereich werden Einblicke in die ehrenamtliche Arbeit der Freiwilligen Feuerwehr oder der UNICEF Österreich gewährt.

Nach einer Studie von Stanzer (2003, zit. n. Neuwirth, 2007, S. 45) über die Zusammensetzung der im Ehrenamt tätigen Personen, kann man folgende Kernaussagen zusammenfassen: 75% der Mitglieder sind neben ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit noch berufstätig und weisen einen hohen Bildungsgrad vor. Ein überraschend geringer Anteil von nur 16%, ist bereits in Pension. 63% der Befragten geben an, die beruflichen Qualifikationen gut in ihren ehrenamtlichen Tätigkeiten einbringen zu können. So hat auch der Bildungsgrad eine starke Korrelation mit der Funktion im Verein, AkademikerInnen sind eher im Vorstand tätig. MittelschulabsolventInnen eher im Verwaltungsbereich. Verheiratete Personen mit Kindern sind laut der Studie besonders intensiv in ehrenamtliche Tätigkeiten involviert.

Auf die befragten Personen trifft die Beschreibung von Stanzer (2003) weitgehend zu. Ein gemeinsames Merkmal ist darüber hinaus, dass die einzelnen Personen jeweils in mehreren Ämtern engagiert sind.

11 AUSWERTUNG UND ERGEBNISDARSTELLUNG

Es folgen die Auswertung und die Ergebnisdarstellung. Hier werden die Ergebnisse zu den einzelnen Kategorien dargestellt und in einem zweiten Schritt die einzelnen Aussagen zu jeder Kategorie zusammengefasst. Somit können die einzelnen Interviews optimal miteinander verglichen werden. In Kapitel 12 folgt schließlich der Vergleich mit der Theorie und die Interpretation und Diskussion.

11.1 KATEGORIE 1: EHRENAMTLICHE TÄTIGKEIT UND EHRENAMTSVERSTÄNDNIS

11.1.1 Ehrenamtliche Tätigkeit

Interview A

Bei Interviewpartnerin A gab es einen nahtlosen Übergang in die ersten ehrenamtlichen Tätigkeiten. Ihre Hauptaufgaben im Verein sind die Organisation von Schulprojekten und Sportkursen, sowie die Verteilung von Fördermitteln im ASKÖ Sportausschuss: „als Vorsitzende ist ziemlich viel Vorbereitung und Evidenthaltung notwendig“ (Interview A: Z 365-367).

Interview B

Interviewpartner B sind die Ehrenämter zugefallen und er wurde immer weiter zu höheren Ämtern gebeten: „ich habe mich nie um ein Ehrenamt beworben“ (Interview B: Z 35-36).

Interview C

Interviewpartner C ist von der Putzfrau bis zur Entwicklung einer globalen Footballstrategie für alles zuständig. Er wurde von Verbandsseite angesprochen und „dann ergeben sich manche Dinge halt einfach. Also hinein gerutscht wenn man so will“ (Interview C: Z 11-12).

Interview D

Interviewpartner D, wurde auf Grund seiner Engagementbereitschaft von Verantwortungsträgern angesprochen und gelangte so schnell in einen Vereinsvorstand.

Es gibt keine großen Hürden beim Ein- und Ausstieg, „ehrenamtliche Karriere ist sicherlich leichter als im Beruf Karriere zu machen in Zeiten wie diesen“ (Interview D: Z 240-241).

Interview E

Interviewpartner E ist vom Leistungssport in die Vereinsfunktionärskarriere gewachsen. Er bekommt keine Hard Facts für sein Engagement und meint: „Also ich investiere wahnsinnig viel Zeit, ich kriege keinen Groschen Geld und man hat sozusagen genügend sonstige Wickeln und Querelen“ (Interview E: Z 240-242). Das Engagement im ÖOC war ein bewusster Schritt.

Interview F

Für Interviewpartnerin F waren die Vereinstätigkeiten vor dem Aufstieg in das ASKÖ Gremium hilfreich zur Erfahrungssammlung. Auf Grund ihrer politischen Tätigkeit wurde sie vom Verband angesprochen: „die politische Tätigkeit war für die Anderen sozusagen im Verband so wichtig, das sie gesagt haben - die ist im Parlament auch für Sport zuständig - die wollen wir auch in unserem Führungsgremium drinnen haben“ (Interview F: Z 161-163). Man ist Lobbyist auf beiden Seiten.

Interview G

Interviewpartner G hat nach dem Leistungssport im Fußball, mit anderen in Österreich die Langsam Lauf Szene aufgebaut. Er ist dann vom Sportausschuss Vorsitzenden der ASKÖ OÖ, zum Sportausschuss Mitglied der ASKÖ Bundesorganisation und somit Vizepräsident für diesen Bereich geworden. Er ist ebenso im Vorstand des Verbandes European Fairplay Movement.

Interview H

Interviewpartner H engagierte sich als Student ehrenamtlich, dann zwanzig Jahre nicht, seit fünf Jahren ist er wieder ehrenamtlich tätig. Er ist „von führenden Mitarbeitern der jeweiligen Organisation kontaktiert worden, mit dem Ersuchen das zu machen“ (Interview H: Z 309-310). Er hat eine kontrollierende und marketingunterstützende Funktion und akquiriert Gelder für die UNICEF. Im WAT versucht er den Verein bei Laune zu halten, dass die Ziele im Auge behalten werden und effizient gearbeitet wird, Sponsorensuche und Geldbeschaffung zählen auch zu seinen Arbeitsbereichen.

11.1.2 Motive und Bedeutung für die Person

Interview A

Interviewpartner A hat viel Freizeit in der Pension. Sich selbst einbringen um Zustände zu verbessern, diese verbesserten Zustände bedeuten Befriedigung: „Naja, erstens habe ich die verbesserten Zustände, die ich ja selbst erarbeite, was mir ja schon eine Befriedigung bedeutet. Sonst habe ich eigentlich nicht sehr viel davon. Außer, dass meine Zeit angefüllt wird, was wie gesagt, manchmal ist es auch ein bisserl zu viel“ (Interview A: Z 23-26).

Interview B

Interviewpartner B hat keine klare Begründung. Seit seiner Jugend ist er ehrenamtlich tätig um etwas zu einer Gesellschaft beizutragen und etwas Wichtiges und Sinnvolles zu tun. „Es war natürlich immer neben beruflicher Tätigkeit, aber es war immer sehr wichtig. Ich habe immer relativ viel ehrenamtlich gemacht“ (Interview B: Z 7-9).

Interview C

Für Interviewpartner C ist Ehrenamt ein Hobby. Er hat als Spieler begonnen und durch Ärger über fehlende Medienpräsenz von Football und durch Spaß an der Sache, ist er immer tiefer hinein gerutscht. Etwas davon haben ist relativ. „Der Sport erfährt einen Zuspruch quer durchs Gemüse und in dem Sinn kriegt man auch etwas zurück, weil es einfach leiwand, weil es einfach geil ist, dass was weitergeht, wie du siehst wie sich der Sport weiterentwickelt hat in den letzten Jahren“ (Interview C: Z 68-70). Man hat Glücksgefühle, der gestiegene Zuspruch und die Weiterentwicklung der Sportart sind befriedigend und man bekommt schöne Momente zurück.

Interview D

Interviewpartner D hat aus Engagement und Begeisterung für eine Sache und um etwas zu bewegen, mit der ehrenamtlichen Arbeit begonnen. Für ihn ist es ein Nachgehen von Interessen, das Hobby zur Aufgabe machen. „Bei einem klassischen Ehrenamt hat man jetzt, sage ich einmal pekuniär, also Bezahlung hat man in der Regel keine, also aus finanziellen Gründen macht man, mache ich es nicht“ (Interview D: Z 9-11). Man erhält Anerkennung, Gestaltungsmöglichkeiten und hat die Möglichkeit mit Menschen zusammenzuarbeiten.

Interview E

Es bringt Spaß und steckt viel Herzblut dahinter. Es geht auf Kosten der Freizeit, aber es ist ein guter Ausgleich zum Job: „es nimmt einen Gutteil meiner Freizeit in Anspruch und es ist etwas wo Herzblut dahinter steht. Also wie gesagt, dadurch das in diesem

Hockeyumfeld sozusagen auch ein Gutteil meines Freundeskreis drinnen ist, hat das eigentlich eine relativ hohe Bedeutung“ (Interview E: Z 9-12). Einfluss und Macht spielen auch eine Rolle.

Interview F

Laut Interviewpartner F ist es eine Verpflichtung „auch in einer Gesellschaft die gut organisiert ist und in der wir doch mit einem gewissen Wohlstand leben, dieser Gesellschaft auch etwas von seiner Zeit und seiner Kraft zurückzugeben“ (Interview F: Z 2-4). Eine Umwegsrentabilität gibt es schon.

Interview G

Interviewpartner G hat während der aktiven Laufbahn lautstarke Kritik an Funktionären und Ehrenamtlichen Mitarbeitern geübt und wollte es dann selbst versuchen und sich der Kritik der anderen stellen. Für ihn ist es keine Arbeit, sondern Spaß. Es lässt sich neben beruflichen Verpflichtungen auch gut mit der Familie verbinden. Er hat vieles zurückbekommen. Es ist eine Chance Menschen mit unterschiedlichen Interessenslagen und persönlichen Backgrounds kennen zu lernen, auch international. Ebenso bringt es Sprachverbesserung und man lernt einen besseren Umgang mit Konfliktsituationen.

Interview H

Interviewpartner H möchte etwas dazu beitragen, dass es den Verein auch noch in zehn Jahren gibt. Es muss eine Balance zwischen hineingeben und zurückbekommen existieren. Er bekommt Erfolgserlebnisse, Gemeinschaftsgefühl und sammelt Gutpunkte auf der Endabrechnungsliste. Neben wirtschaftlicher Verantwortung und der Aufgabe, die Firma am Leben zu erhalten, hat er das Bedürfnis, sich sozial zu engagieren. Ihm war wichtig nur etwas machen, wo Know How vorhanden ist. Sein Motiv definiert sich über das Zeitbudget, Leidenschaft für Sport, Bindung an den Verein und Verantwortungsgefühl. Es ist vergleichbar mit einer Familiensituation.

11.1.3 Beanspruchung der ehrenamtlichen Tätigkeit

Interview A

Immer neue Herausforderungen, aber kein Zurückstecken von Interessen. Zwanzig Stunden pro Woche ehrenamtlich tätig.

Interview B

„Also wirklich ans Aufhören, komplett, habe ich nie gedacht, sondern allenfalls ob ich das weiter mache oder was anderes, weil die Kapazität beschränkt ist“ (Interview B: Z 16-18).

Aufhören ist also kein Thema. Interviewpartner B ist etwa 50 mal im Jahr ehrenamtlich tätig. In der Pension leichter vereinbar. Es ist sich aber immer alles ausgegangen, ohne persönliche Interessen zurückstecken zu müssen.

Interview C

Stärkere und schwächere Momente in denen Aufhören ein Thema ist: „das hab ich doch nicht notwendig, für was tue ich mir das an, es kostet mich mehr Geld als das es mir bringt“ (Interview C: Z 83-84). Es gibt tägliche Dinge die das Leben schwer machen, aber im Großen und Ganzen gibt es eine gute Entwicklung und gegenseitige Motivation im Verbandskreis ist hilfreich. Er ist zehn bis zwanzig Wochenstunden ehrenamtlich tätig, saisonal unterschiedlich. Die letzten zwei Jahre bei der WM war er überdurchschnittlich im Einsatz. Hauptberuflich, arbeitet er vierzig bis sechzig Stunden die Woche. Verzichten muss die Familie, während der Saison gibt es kein normales Wochenende.

Interview D

Aufhören ist kein Thema. Der Zeitaufwand ist unterschiedlich, von ein paar Stunden im Monat bis zu zwei bis drei Stunden pro Woche. Ehrenamtliche Vorstandsmitglieder arbeiten durchschnittlich drei Stunden pro Woche. Ehrenamtliche in anderen Funktionen bis zu acht Stunden. Ehrenamtliche haben einen unterschiedlichen beruflichen Background, auch PensionistInnen, Hausfrauen und StudentInnen sind engagiert. Andere Hobbys, Familie und Privatleben sind teilweise eingeschränkt. Es gibt auch das Phänomen der Multifunktionäre „die bereit sind, sich ehrenamtlich zu engagieren, freiwillig Aufgaben zu übernehmen, machen das meistens oder in sehr vielen Fällen nicht nur an einer Position“ (Interview D: Z 41-45).

Interview E

Von den Hard Facts her gibt es keine Vorteile, aber beruflich gesehen auch keinen Nachteil. Auf der Ebene der sozialen Anerkennung und des Wohlbefindens, bekommt man viel zurück. Aufhören ist kein Thema. Er ist nur an langfristigem Einsatz interessiert. Zeitaufwand etwa zehn Stunden, hauptberuflich 40 Stunden die Woche. Zurückstecken geschieht nicht bewusst, es ist eine Interessensabwägung, „ich könnte auch fünfmal die Woche auf den Golfplatz gehen und so gehe ich jetzt sage ich einmal und mache viermal sozusagen irgendeine ehrenamtliche Tätigkeit“ (Interview E: Z 36-39).

Interview F

Aus dem Verantwortungsgefühl heraus, „meine Gruppe, meinen Verband, nicht im Stich lassen zu können in einer schwierigen Zeit“ (Interview F: Z 19-20), ist Aufhören kein

Thema. Der Zeitaufwand beträgt bis zu sechs Wochenstunden. Es nimmt Einfluss auf das Privatleben, der Freundeskreis außerhalb des Ehrenamts wird vernachlässigt.

Interview G

Aufhören ist kein Thema. Es gäbe keinen Grund dafür, außer dem Alter. „Obwohl die Menschen immer älter werden, aber Sport ist so eine junge, dynamische Angelegenheit und das sollte sich auch in den ehrenamtlichen Funktionen zumindest einigermaßen widerspiegeln“ (Interview G: Z 26-28). Der Arbeitsaufwand pro Woche beträgt fünf Stunden, es ist kein Verzicht nötig.

Interview H

Interviewpartner H macht aus Disziplin und Lösungsorientiertheit weiter. Fünf bis sieben Stunden, „die kommen erschwerender Weise aus dem privaten Zeitbudget“ (Interview H: Z 52-55). Das bedeutet weniger Zeit für die Kinder, Freunde und anderes soziales Leben. Das Feuer muss stark brennen, sonst ist es schwierig neben einer 70 Stunden Woche. Der Beruf ist eine Dauerbeschäftigung und das hat Auswirkungen auf Sozialverhalten.

11.1.4 Selbstbild und Eigenschaften

Interview A

Verständnis vom Sport ist notwendig. Korrektes Auftreten ist gefragt, „Das heißt es wird auch wichtig sein, dass man reden kann, auftreten kann, gewisse Führungskompetenz ausstrahlt“ (Interview A: Z 72-73).

Interview B

Nie ans Versagen gedacht, „habe eigentlich immer geglaubt, dass ich das auch schaffen werde auf was ich mich da einlasse“ (Interview B: Z 36-38). Es ist hilfreich Qualifikationen mitzubringen. Viele Menschen die bereit sind ein Ehrenamt auszufüllen, haben „nicht unbedingt die Qualifikation dafür“ (Interview B: Z 48-49). Vor allem in kleineren Vereinen ist man froh, wenn sich überhaupt jemand findet, der bestimmte Tätigkeiten ausübt.

Interview C

Man springt meistens ins kalte Wasser, kann nur vorbereitet sein durch Bildungen die man mitbringt. Richtiger Umgang mit der Presse ist von Vorteil. Selbst keine bestimmte Schulung auf die Funktion im Verein gemacht. „Wenn du dich für etwas begeisterst und dich dann dafür einsetzt, mit vollem Herzen, dann wird dir auch viel gelingen, egal jetzt welche Bildungen, Vorbildungen oder Schulungen du hast oder nicht“ (Interview C: Z 180-183).

Interview D

Früher Einstieg in ehrenamtliche Tätigkeit durch Vereinsgründung. Vom Kleinen zum Großen, gibt ausreichend Vorbereitung.“In vielen Fällen ist es sicher so, dass die Vorbereitung nicht ideal ist, weil viele beim Antritt eines Ehrenamts gar nicht wissen, was damit alles verbunden ist“ (Interview D, Z: 62-64). Das Wissen über das Vereinsrecht, welche rechtliche Verantwortung und Pflichten damit verbunden sind, ist oft nicht vorhanden. Man muss im Verband ansetzen, entsprechende Schulungen und Ausbildungen anbieten. Organisationskompetenz, soziale Kompetenz und Verantwortung abgeben. Wesentliche Eigenschaft sollte Organisationskompetenz sein. Delegieren und „soziale Kompetenz, also mit Menschen umgehen können, mit Menschen arbeiten können. Also das ist das Um- und Auf, glaube ich“ (Interview D: Z 71-72).

Interview E

Hineinwachsen in das Ehrenamt, selbst unvorbereitet gewesen. Eigenschaften, „wahrscheinlich ähnliche wie Politiker. Man darf mit Sicherheit nicht wehleidig sein“ (Interview E, Z: 63-65). Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsfreudigkeit und Konfliktfähigkeit sind von Vorteil.

Interview F

Hineingewachsen, selbst nicht ausreichend vorbereitet gefühlt. Empathie, eine positive Einstellung, „Menschen mögen, auf andere positiv zugehen können“ und Zeitmanagement sind wichtig (Interview F: Z 38-40).

Interview G

Interviewpartner G hat in seiner aktiven Zeit als Sportler sein Umfeld und die Arbeit der Funktionäre beobachtet. Ein langsamer Umstieg aus der aktiven in die ehrenamtliche Laufbahn und das Studium, waren eine große Hilfe. Lebenslanges Interesse und Leidenschaft am Sport, ebenso. „Sport ist ein System das durchaus auch Züge ähnlich der Politik zur Korruption hat und man sollte sich möglichst vor solchen Abhängigkeiten schützen“ (Interview G: Z 53-56). Wichtig sind Offenheit, Klarheit im Umgang mit der Jugend und Anstand. Grundvoraussetzungen wie Wissen über die Organisationsstruktur, Entscheidungsbefugnisse, Rollen und Ansprechpartner sind wichtig. Supervision ist nötig, aber nicht ausreichend vorhanden.

Interview H

„Ich war überhaupt nicht vorbereitet und ich habe kurzzeitig überlegt, ob ich das machen soll“ (Interview H: Z 84). Der Glaube etwas bewirken zu können und Eitelkeit haben eine

Rolle gespielt. Das Motiv Eitelkeit ist in den Hintergrund gerückt, keine Repräsentationsfläche notwendig. Wissen mitbringen, erspart Arbeit und Fragen. Optimal ist es, Politikertugenden zu besitzen, sozial kompetent, inhaltlich firm zu sein und Rechtsgrundlagen zu beherrschen. Das Bewusstsein über die Verantwortung und das nicht alle Dinge steuerbar sind, aber man letztendlich den Kopf hinhalten muss, wenn etwas schief geht.

11.1.5 Bedeutung für den Sport

Interview A

Sport würde in dieser Form ohne Ehrenamt nicht existieren. „Wenn das alles durch bezahlte Funktionäre gemacht werden müsste, wäre es nicht erschwänglich, als Breitensport schon gar nicht“ (Interview A: Z 76-78).

Interview B

Ohne Ehrenamt gäbe es keinen Sport. Der Vereinssport ist so durchorganisiert und die Vereine haben ehrenamtliche Führungskräfte, „im Großen und Ganzen sind die auch von den großen Vereinen, die Führungen, ehrenamtlich und ganz abgesehen von den kleineren Ebenen die nur existieren können, weil es diese Ehrenämter gibt“ (Interview B: Z 61-63). In Österreich sind in diesem System mehrere Millionen Menschen organisiert, in den USA gibt es keinen Breitensport.

Interview C

Ohne Ehrenamt nicht möglich, das Geld ist nicht da „um allen diesen Leuten sozusagen nicht einmal eine Aufwandsentschädigung zu geben“ (Interview C: Z 201-202).

Interview D

Das Ehrenamt ist die tragende Säule des Sports in Österreich. Es existieren ungefähr 15.000 Sportvereine, es werden rund 1,5 Millionen Arbeitsstunden erbracht und 43.000 Arbeitsplätze wären demnach zu zahlen. Ehrenamt ist nicht bezahlbar.

Interview E

Keine Sportart funktioniert ohne Ehrenamt. Es gibt auch Vorteile des Ehrenamts gegenüber professionellen Sportverbänden. Befreites Agieren ist möglich.

Interview F

Ohne Ehrenamt gäbe es keinen organisierten Sport. So werden Spitzenleistungen produziert und es findet wichtige Kinder- und Jugendarbeit statt. Nur Ausnahmeerscheinungen schaffen es ohne Vereinssport an die Spitze.

Interview G

Keine Antwort.

Interview H

Zusammenbrechen ohne Ehrenamt, es ist nicht leistbar. Breitensport, Idee von organisierten leistbaren Angeboten für Gesundheit und Bewegung, ist kommerziell nicht möglich. Das Ehrenamt ist eine der wesentlichen Säulen für das Funktionieren unseres Landes. „Es würden sehr viele Bereiche massive Probleme haben, auch Freiwillige Feuerwehr“ (Interview H: Z 114-115).

11.1.6 Funktionsdefinition

Interview A

„Das ist nur eine graduelle Abstufung wie viel Zeit man investiert“ (Interview A: Z 86-88). Ehrenamtliche sind mehr im Einsatz als Freiwillige. Helfer werden nur für spezielle Events rekrutiert.

Interview B

Ehrenamt auf Dauer, in bestimmte Position mit bestimmter Funktion gewählt. „Das geht über eine bestimmte Periode, ein Jahr, zwei Jahre bis zu maximal vier Jahren nach dem Vereinsgesetz, dann muss eine Generalversammlung, mit Neuwahl stattfinden“ (Interview B: Z 70-73). Freiwillige und Helfer werden für bestimmte Aufgaben, zeitlich befristet, zum Beispiel für Veranstaltungen, rekrutiert.

Interview C

Im Prinzip ist das alles das Selbe und zwar wenn Leute sich mit Begeisterung für eine Sache engagieren.

Interview D

Es liegt ein terminologischer Unterschied vor. Es gibt Ehrenamtliche mit gewählter Funktion, die auch vereinsrechtliche Verantwortung übernehmen „Vorstandsmitglieder, da gibt es den Obmann der nach außen vertreten darf, den Schriftführer, der Protokolle

erstellen muss, den Kassier, der für die Finanzen gerade stehen muss, den Rechnungsprüfer, der das Ganze dann überprüfen soll und muss. Das ist ein höheres Maß an Verantwortung und an Zeit die eingebracht werden muss“ (Interview D: Z 99-103). Es gibt Ehrenamtliche die als Übungsleiter im Sportbetrieb aktiv sind und Helfer, die niedrigste Form. Es liegt ein unterschiedlicher Intensitätsgrad vor.

Interview E

Keine Unterscheidung in der Namensgebung, „also in meiner Gedankenwelt, wenn ich Ehrenamtliche sage, beinhaltet das alles“ (Interview E: Z 84-85).

Interview F

Kombinierte Personengruppe, in der die Aufgaben ständig wechseln.

Interview G

Ehrenamtliche sind gewählt, freiwillige Helfer spontane Unterstützer für bestimmte Aktionen und Helfer, werden für legitimierte Aufträge engagiert.

Interview H

Helfer haben größte Bewunderung, Einsatzorganisationshelfer kümmern sich um wirklich relevante Fragen des Lebens. Im Sport sind „Vereinsmeierei“ und Eitelkeit stärker ausgeprägt, als beim Rettungsfahrer.

11.1.7 Vorteil der ehrenamtlichen Arbeit

Interview A

Ein Vorteil für Interviewpartner A ist, dass man „einen Personenkreis kennen lernt, oder kennen lernen muss, den man sonst nicht kennen lernt.“ (Interview A: Z 97-100). Networking ist positiv und findet statt. Erwerb von Geduld.

Interview B

Hauptberuflich Arzt und Sportmediziner, hat Einfluss auf Sporttreiben genommen. „Natürlich wird jeder versuchen Kenntnisse die er hat, insbesondere berufliche, wenn es sich ergibt, in die Vereinsarbeit einzubringen“ (Interview B: Z 87-89). Man lernt im Umgang mit Leuten etwas, ein Lerneffekt bleibt jedem selbst überlassen.

Interview C

Schwer einzuschätzen, kommt aus der Kommunikationsbranche. Es sind keine Fähigkeiten durch das Ehrenamt entstanden.

Interview D

Man hat viel Kontakt mit Menschen, es geht um das Zusammenleben, den Umgang, die Akzeptanz von Ehrenamtlichen und um das Akzeptiert werden. Es hat einen charakterbildenden Effekt, der einen persönlich und menschlich weiterbringt. Dieser positive Effekt wiegt die Nichtbezahlung auf.

Interview E

Mannschaftssport ist persönlichkeitsformend, der Beruf und die ehrenamtlichen Tätigkeiten prägen auch. Man kann von einer Wechselwirkung sprechen.

Interview F

Führung von größeren Menschengruppen, Sitzungsführung und Organisationsfähigkeit ausgebaut. „Managementtools die gebraucht werden, die habe ich mir durchaus auch mit Hilfe des Ehrenamts angeeignet oder verbessert, so kann man es sagen“ (Interview F: Z 55-57).

Interview G

Keine Scheu vor Menschen, professionell arbeiten, sprich zielorientiert, konsequent sein und Nachhaltigkeit sichern. Überzeugungskraft, Begeisterungsfähigkeit, Rückspiegeln, Wertschätzung und Anerkennung aufbringen.

Interview H

Skills in ehrenamtliche Funktion mitgebracht, so das „meine ehrenamtliche Tätigkeit einfach davon profitiert hat, was ich den Jahren zuvor gelernt habe“ (Interview H: Z 123-125).

11.2 KATEGORIE 2: FÜHRUNG

11.2.1 Recruiting

Interview A

„Indem man sich ein paar Gutmütige findet“ (Interview A: Z 113-115), die mit Herzblut dabei sind. Je höher die Führungsperson ist, desto mehr Zeitaufwand entsteht. Routinearbeiten sind am zeitaufwendigsten.

Interview B

„Also man bemüht sich manchmal wirklich intensiv, um nicht zu sagen verzweifelt, Leute zu finden, die bereit wären hier mitzumachen“ (Interview B: Z 129-130). Der Drang zum Ehrenamt ist sehr bescheiden. Es ist eine unbezahlte Tätigkeit die gewissen Einsatz erfordert und Verantwortung bedeutet. Man fragt sich, wozu man das braucht und wozu man sich das antun soll.

Interview C

Die beste Voraussetzung ist es, wenn Leute sich anbieten. Ansonsten mit Leuten ins Gespräch kommen, Dinge ausloten, Person einschätzen und dementsprechend agieren. Der Lebenszyklus spielt eine Rolle, es gibt eine Fluktuation im Ehrenamt. Niemand ist auf Lebenszeit verpflichtet. Im American Football gibt es einen „großen Vorteil gegenüber anderen Vereinen oder Sportarten, dass es eine gewisse familiäre Geschichte ist und das wir einfach eine gute Stimmung haben, im Großen und Ganzen“ (Interview C: Z 266-268).

Interview D

Die Gewinnung von Ehrenamtlichen ist die Hauptherausforderung und es ist schwieriger geworden Ehrenamtliche zu finden. Es ist ein Trend der Zeit. Durch die gestiegene berufliche Verantwortung und Belastung, ist die Begeisterung und Lust noch freiwillig zusätzlich Verantwortung zu übernehmen, nicht groß. „Individualisierung der Gesellschaft ist auch ein Trend den die Trendforscher feststellen. Das heißt für Andere etwas tun, tritt mehr in den Hintergrund. Das eigene Wohlbefinden ist etwas, was wichtiger geworden ist“ (Interview D: Z 132-134).

Interview E

Interesse im Normalfall von ehemaligen Aktiven, oder Eltern von aktiven Kindern. Quereinsteiger sind selten.

Interview F

Persönliche Kontaktaufnahme geeigneter Personen durch bereichsstätige Funktionäre. Schnelllebigkeit unserer Zeit, wachsende Egoismen der Gesellschaft, mangelnde Freizeit und forderndes Berufsleben, haben negative Auswirkungen auf das Ehrenamt. Die Engagementbereitschaft der Führungskräfte ist unterschiedlich.

Interview G

Es gibt kein System. Eigene Jugendabteilung, die Organisation von Jugendkonferenzen zu sportrelevanten Themen durchführt. Mit dem Ziel, junge Menschen an die ASKÖ zu

binden und ein Reservoir an interessierten Personen zu bilden. Nach aktiver Karriere ehrenamtliches Engagement fördern, „scheint mir das der Weg zu sein, wie Funktionäre zu Funktionären werden“ (Interview G: Z 156-157). Oft braucht es Überzeugungsarbeit und Überredungskunst um Personen zu finden, die überhaupt Arbeitsbereiche erledigen.

Interview H

Menschen die inhaltlich etwas beitragen können und Zeit haben, in langen Gesprächen überreden, dass sie Funktionen wahrnehmen. Die Faktoren Zeit und Druck werden im Geschäftsleben immer größer. Interviewpartner H hat Respekt vor Menschen, die neben Beruf und Familie ihre karge Restzeit opfern. Wirtschaftlich, inhaltlich und sportpolitisch ist die Arbeit fordernd und bedeutet mehr Stress und mehr Arbeit. Die Anforderungen an ehrenamtliche Führungskräfte haben sich geändert.

11.2.2 Kompetenzsicherung

Interview A

Gewisse Grundvoraussetzungen sind für die jeweiligen Funktionsstationen notwendig.

Interview B

Eher ein Problem in Wien, in kleineren Gemeinden wird ehrenamtliche Mitarbeit stärker geschätzt und ist üblicher als in der Großstadt.

Interview C

Ergibt sich teilweise von selbst. Wenn man gewisse Funktionen wirklich braucht, hilft gezieltes Ansprechen von Personen die aus dem Nahbereich kommen. Ein Präsident sollte ein Aushängeschild sein, „der wirtschaftliche Connections hat, das kann auch einer sein, der politische Connections hat, idealerweise jemand, der ideale Verbindungen hat“ (Interview C: Z 282-284).

Interview D

Keine Antwort.

Interview E

Es gibt verschiedene Weiterbildungsmöglichkeiten, aber ob man damit Kompetenz schafft, ist fraglich. Stärken und Schwächen richtig kanalisieren, „dass man Leute führt und schaut, dass man ihnen die richtigen Aufgaben gibt und das sie mit den Aufgaben wachsen“ (Interview E: Z 128-131). Keine unzumutbaren Jobs vergeben.

Interview F

Kompetenzsicherung durch Weiterbildung die angeboten wird.

Interview G

Keine Antwort.

Interview H

Selektiv einsetzen. Interviewpartner H glaubt „nicht an die, auch nur an die theoretische Möglichkeit, dass man in einer ehrenamtlichen Funktion, egal in welchem Verein auch immer, all das aufholen kann, was man vorher nicht gelernt hat“ (Interview H: Z 145-147). Erfolgreicher Zugang ist, Personen mit Know How in ihrer Position auch in dieser Position im Verein einzusetzen. Keine Umerziehungsprogramme.

11.2.3 Weiterbildungsmaßnahmen

Interview A

Verpflichtende Fortbildungen werden angeboten, Trainerlizenzen müssen alle zwei Jahre erneuert werden.

Interview B

Es gibt Ausbildungs- und Fortbildungsangebote, bis hin zur Sportmanager Ausbildung. „Wenn jemand seine Qualifikation verbessern möchte, findet er Angebote wo er das kann. Das wird meistens von den Dachverbänden angeboten“ (Interview B: Z 146-148).

Interview C

Auf Freiwilligenbasis kann man nicht zwingend die besten Personen rekrutieren. Personen sind teilweise aus Eigenmotivation an Fortbildung interessiert. Interviewpartner C sieht im „Übernehmen von anderen ehrenamtlichen Funktionen, in übergeordneten Verbänden“ (Interview C: Z 378-379) auch Potential zu Ausbildung und Weiterentwicklung. Geld ist Mangelware. Viele Dinge sind Learning by Doing.

Interview D

Ehrenamtliche in ihrer Tätigkeit bestmöglich unterstützen, „durch Schulungen, Arbeitshilfen, Angebote der Unterstützung in seiner Tätigkeit die wir ihm von Verbandsseite geben können“ (Interview D: Z 136-139).

Interview E

Es findet keine Personalentwicklung im klassischen Sinn statt. Bei den sechs hauptamtlichen MitarbeiterInnen im Verband „gibt es natürlich schon so etwas wie Personalentwicklung. Weil man da ja auch eine berufliche Verantwortung für die Leute hat“ (Interview E: Z 176-179).

Interview F

Ein regelmäßiges Angebot von Klausuren und Tagungen wird zur Weiterbildung angeboten.

Interview G

Es wird eine Dreistufenausbildung der BSO zum Sportmanager angeboten, die speziell Neueinsteiger nahegelegt wird. Ebenso themenbezogene Aus- und Fortbildungen im Bereich Vereinsführung, Finanzen oder Recht. Wichtig ist auch eine Basis- und Zusatzausbildung der FunktionärInnen, Schulung des Führungsverhalten und Führungsverständnis und sonstiges notwendiges Rüstzeug mitgeben. Freiwillig zusätzliche Maßnahmen von Personalentwicklung zu absolvieren, braucht Überzeugung. Im Trainerbereich ist die Bereitschaft zu Weiterbildung viel höher. „Wir gehen zumeist davon aus, das Learning by Doing die Personalentwicklungsmaßnahme schlecht hin ist“ (Interview G: Z 323-324).

Interview H

Es gibt tolle Weiterbildungsangebote im Verein, wie die WAT Akademie. Interviewpartner H geht aber „mit dem Thema Weiterbildung für mich sehr selektiv um und ich halte auch nichts von Pauschalangeboten“ (Interview H: Z 202-204). Es sei ein Missverständnis und Denkfehler, alles wissen und können zu müssen.

11.2.4 Führungsstil

Interview A

Anwesenheit ist wichtig, aber diese ist mit einem hohen Zeitaufwand verbunden. Die Förderung selbstständiger Teamarbeit, „also wo die Leute wissen was das Ziel sein soll und darauf arbeiten wir alle hin“ (Interview A: Z 184-185) und das Abhalten von regelmäßigen Trainerbesprechungen sind wesentlich.

Interview B

Führungsstil notwendig, wenn bestimmtes Vorhaben, eine bestimmte Idee durchgebracht werden muss. Dabei lässt Interviewpartner B „zunächst einmal jeden weitgehend sagen lasse was er möchte, das ist das zeitaufwendigste, das jeder das los wird was er zu dem Thema zu sagen hat“ (Interview B: Z 186-188). Danach muss man versuchen, mit guter Argumentation die Stimmungen in eine bestimmte Richtung zu lenken. Kompromissbereitschaft ist hier natürlich auch notwendig.

Interview C

Interviewpartner C ist ein Teamspieler mit freundschaftlichem, einbindendem, in eine Richtung ziehenden, andere Argumente und Gedanken einbeziehendem Führungsstil. Probleme bekommt man, wenn man Gegenargumente nicht gelten lässt. Er ist ein Fan von Teamarbeit und Gemeinschaftlichkeit und ist für ein loyales Miteinander. Im Militär gibt es die Methode Führen durch Auftrag. Hierbei gibt es eine Zielvorgabe. Wie die Zielerreichung gestaltet wird, bleibt den MitarbeiterInnen selbst überlassen. Im Großen und Ganzen ist das ein idealer Führungsstil.

Interview D

„Man kann von jemandem der das freiwillig macht, in seiner Freizeit macht, ohne Bezahlung macht, nicht das Gleiche verlangen wie von jemandem der dafür bezahlt wird und dessen Beruf das ist“ (Interview D: Z 156-158). Dementsprechend unterschiedlich sind demnach auch Führungsstil und Kommunikation. Ehrenamtliche brauchen mehr Anerkennung und Erklärungen. Während ein Dienstnehmer einen Auftrag erhält und diesen in der Regel umsetzt und nicht hinterfragt.

Interview E

An Stärken und Schwächen leiten, „ich lasse die Leute Ihre Stärken ausleben und helfe ihnen bei den Schwächen“ (Interview E: Z 162-163). Interviewpartner E ist selbstmotiviertes Arbeiten wichtig, es muss nicht immer alles perfekt sein.

Interview F

Interviewpartnerin F bemüht sich, integrativ zu arbeiten und bei Meinungsverschiedenheiten zu vermitteln. „Versuche jeden mitzunehmen und wenn es unterschiedliche Meinungen gibt, also ich bemühe mich wirklich Menschen wieder zusammenzubringen, auch wenn sie kontrovers diskutieren“ (Interview F: Z 90-92).

Interview G

Es gibt unterschiedliche Führungsstile. Sport ist ein basisdemokratisch strukturiertes System mit autoritären Zügen, indem sich der kooperative Führungsstil bewährt: „In dem Sinne, dass alle Beteiligten, alle die hier zusammenwirken, bestimmte Aufgaben wahrzunehmen haben, bestimmte Aufgaben auch freiwillig übernehmen und deren Verfolgung hier ein Anliegen ist“ (Interview G: Z 267-270). Das bedeutet, dass die Ergebnisse zusammenspielen müssen, fordert Teamarbeit, Aufgaben müssen gut verteilen werden, es gibt ein gemeinsames Ziel, Irritationen und Konflikte ansprechen, nicht negieren oder aufschieben, sondern austragen. Unterstützung ist notwendig, Auftrag geben und Macht übermitteln. Man muss versuchen die Aufgabenebene von der Beziehungsebene möglichst zu trennen.

Interview H

Interviewpartner H wendet einen sehr intuitiven Führungsstil, mit einem zwischenmenschlich sehr respektvollen und eher motivatorischen Umgang an. Er wendet Führung nicht im lehrbuchhaften Sinn an. Es gibt einen Unterschied in welchen Bereichen man führt. Wichtig ist es einschätzen zu können, für wen welcher Führungsstil am besten ist. Es ist kein einheitlicher Führungsstil möglich. Man muss einen Stil entwickeln, der Menschen jeweils am besten performen lässt.

11.2.5 Managementmethoden

Interview A

Selbsterlerntes durch jahrelange Praxiserfahrung im eigenen Betrieb und „nachdem du das dort jahrzehntelang selber praktizieren und lernen musst, weißt du dann wie du das auch weiter machst“ (Interview A: Z 211.213).

Interview B

Interviewpartner B hat viel intuitiv erfahren. Anwendung einer Manöverkritik, „wie ist es gelaufen, warum ist es so gelaufen, aufgrund welcher Beiträge, Verhaltensweisen ist es so gelaufen wie es gelaufen ist und daraus versuche ich dann halt für künftige Situationen Lehren zu ziehen“ (Interview B: Z 205-209). Wenn man etwas kann, wendet man es überall an. Die Techniken, wie man versucht Stimmungen zu beeinflussen, sind immer die Gleichen.

Interview C

Teamführung ist in der Agentur auch nicht anders als im Vereinsleben.

Interview D

Den Ehrenamtlichen ein richtiges Arbeitsklima geben, mit Dank und Anerkennung. Sie unterstützen, indem man die Arbeit inhaltlich und organisatorisch bestmöglich unterstützt.

Interview E

Entscheiden, Delegieren, Ausleben von Stärken und Unterstützen der Schwächen.

Interview F

Was Interviewpartnerin F an Methoden im Berufsleben braucht, findet auch im Ehrenamt Anwendung. Es ist eine Wechselwirkung, das Wachsen in einer Tätigkeit, hat Auswirkungen auf eine andere.

Interview G

Management in einem Dachverband braucht fixe Strukturen. Die Führung des Verbandes in der täglichen Konzeptions- und Ausrichtungsarbeit wird so ermöglicht und politische Arbeit gefördert. Ein kleiner Kreis übernimmt die sportpolitische Arbeit der ASKÖ. Die politische Richtung ist vorgegeben, dazu ist Überzeugungsarbeit notwendig. Managementmethoden die große Unternehmen betreiben, sind stark auf die Struktur des Unternehmens konzentriert und laufen auf unterschiedlichen Entscheidungsebenen ab. Es gibt auch in Verbänden unterschiedliche Entscheidungsebenen. Auf Grund der demokratischen Ausrichtung, läuft die Entscheidungsfindung aber oft zu langsam ab. Management ja, aber in kleiner Ausprägung und mit Schwachstellen.

Interview H

Alles was sich im Job bewährt hat, wendet man intuitiv auch im Ehrenamt an. Erfahrungen fokussieren, auf sein Gegenüber einstellen, einen Weg finden, das Ziel zu erreichen. Für Interviewpartner H steht nicht die Methode, sondern das Lösen des Problems und das Erreichen des Ziels im Fokus.

11.2.6 Feedback

Interview A

„Das kommt ganz darauf an, was ein Funktionär der sich einbringt erwartet“ (Interview A: Z 163-164). Bei vielen wird Anerkennung durch Applaus, Wertschätzung, Danksagung und durch Auszeichnungen sicherlich Wirkung zeigen.

Interview B

Interviewpartner B ist überzeugt, man sollte sich nicht ehrenamtlich engagieren „um externe Anerkennung zu gewinnen, sondern weil er es selbst für wichtig und notwendig hält und den Eindruck hat, dass wenn er es nicht tut, etwas versäumt hat“ (Interview B: 151-154). Wer ein Ehrenamt nur macht, um externe oder öffentliche Anerkennung zu erlangen, wird auf Dauer keine Motivation haben. Das Spektrum in dem man etwas bewegen kann, erweitert sich. Das Ansehen steigt und die Gesprächspartner sind unter anderem Politiker.

Interview C

„Anerkennung ist für mich, wenn Leute kommen und sagen: okay, das ist leiwand“ (Interview C: Z 314-315). Also Interviewpartner C erhält selbst Anerkennung durch positives Feedback und gibt auch positives Feedback, genauso wie Kritik. Eine Einladung zu einem gemeinsamen Essen kann auch seine positive Wirkung haben.

Interview D

Für Interviewpartner D ist es eine Mischung aus Unterstützung geben und Anerkennung über Ehrungen, Auszeichnungen, oder Einladungen zu Veranstaltungen auszusprechen. Danke sagen um die Motivation wieder zu fördern.

Interview E

Sichtbare Anerkennung wie Lob, Applaus und Dank geben. Interviewpartner E gibt wahrscheinlich selbst zu wenig Feedback. Er sieht zu wenig Feedback geben als generelles Managementproblem an.

Interview F

Positive Verstärker wie Lob und Anerkennung geben. Freundschaft stellt auch eine wichtige Stütze dar. Interviewpartnerin F besteht darauf, mit Spesenersatz die Ehrenamtlichen zu entlasten. Feedback ist ausreichend vorhanden, auch nach Sitzungen. Forderung nach regelmäßiger Kommunikation, „Wenn jemand E-Mail schreibt, dann kriegt er auch Antwort“ (Interview F: Z 97). Rückmeldung ist also selbstverständlich. Botschaften in den Raum schicken ohne Antwort, ist nicht gut.

Interview G

Feedback durch Auszeichnungen, Danken, Wertschätzen, Loben und Anerkennen. Positives Feedback ist die größte Anerkennung. Wenn die eigene Tätigkeit erfolgreich ist, man das Ziel erreicht und es bemerkt wird. Feedback, Spiegeln und Rückspiegeln ist die

größte Motivation, denn wenn es niemand bemerken würde, könnte man es auch lassen. Im Berufsleben ist es „nicht nur ausschließlich die finanzielle Entschädigung die einen lustiger macht in einem bestimmten Job zu tun, sondern es hat ja auch damit zu tun, wie viel Wertschätzung und Anerkennung man für das bekommt was man tut“ (Interview G: Z 258-261).

Interview H

Anerkennungen wie Auszeichnungen sind üblich. Interviewpartner H fühlt sich aber viel eher „anerkannt und bestätigt und gelobt, wenn Menschen zu mir kommen und sagen ihr macht eine tolle Arbeit in dem Verein“ (Interview H: Z 161-162). Die Möglichkeit ein günstiges Sportangebot anbieten zu können, das auch wahrgenommen wird, macht glücklich. „Das ist die Anerkennung und das muss auch reichen, also mit der Motivlage die ich habe muss das auch ausreichend sein“ (Interview H: Z 165-166). Ausgeprägtes Empfinden dafür, wann jemand Lob benötigt, generell ist Interviewpartner H aber kein Lobüberhäuer. Wenn jemand eine bestimmte Funktion übernimmt, ist es Aufgabe sie auch zu erfüllen. Lob gibt es, wenn etwas Außergewöhnliches geleistet wird. Ein eher pragmatischer Zugang, „der auch ein bisserl von dem Gedanken geprägt ist, das wir alle auch ein bisserl dafür verantwortlich sind, was wir zusagen und versprechen“ (Interview H: Z 180-182).

11.2.7 Problemfelder

Interview A

Es gibt überall Nutznießer. Durch getrennte Aufgabenbereiche werden Konflikte relativ gut vermieden, denn „wenn sich die Sachen irgendwie überschneiden, dann gibt es meistens Zoff“ (Interview A: Z 252-253). Es muss Wissen über die Sportart vorhanden sein, sonst ist man als Führungsperson nicht geeignet.

Interview B

Die Fragestellungen sind anders, das Problem ist immer das Gleiche. Es kann ein Routineproblem im Finanzbereich sein, oder eine strategische Entscheidung, wenn es um die Durchführung einer Sportveranstaltung geht. Hauptamtliche übernehmen bestimmte Aufgabenfelder und werden im Optimalfall nach Qualifikationen für ihre Aufgaben ausgesucht.

Interview C

Probleme sind einerseits thematischer Natur, also Auffassungsunterschiede, oder motivatorische Angelegenheiten. Der Betrieb ist wie eine Firma, es unterscheidet sich nur, dass manche Personen nichts, wenig, mehr oder normal bezahlt bekommen.

Interview D

Es gibt Reibungsverluste und es müssen Spielregeln zwischen Hauptamtlichen im Verband und den Ehrenamtlichen in Vereinen aufgestellt werden. „Da muss man einfach Rollenverständnis erwecken bei allen Beteiligten, dann funktioniert das schon“ (Interview D: Z 195-198). Es gibt ein Zeitproblem, „die Ehrenamtlichen haben in der Regel am Abend oder am Wochenende Zeit, während die Hauptamtlichen in der Regel in der Arbeitszeit verfügbar sind. Das heißt das ist schon einmal ein Startproblem“ (Interview D: Z 181-183). Es herrscht auch ein Rollenproblem in der Zusammenarbeit vor, denn „der Ehrenamtliche der im gleichen Bereich mit einem Hauptamtlichen zu tun hat, erwartet das der Hauptamtliche hupft, springt und alles für ihn erledigt, sein Umsetzungs- und Erfüllungsgehilfe ist. Was die Hauptamtlichen oft in der Form nicht akzeptieren, weil wiederum das Wissen, die Beschäftigung mit dem Thema beim Hauptamtlichen besser vorhanden ist, intensiver vorhanden ist und die Ehrenamtlichen oft gar nicht den Einblick haben in das Thema und dann aber anschaffen wollen“ (Interview D:Z 185-191).

Interview E

Keinen Mangel an Engagementbereitschaft zu verzeichnen. Der Reichtum an Möglichkeiten kann die mögliche Ursache von Engagementmangel sein, aber auch das Steigen der beruflichen Belastung. „Du brauchst Eigenmotivation, du brauchst Kinder, das ist eine Motivation. Macht, Einfluss, Gestaltungsmöglichkeit, weil die anderen zu deppert sind“ (Interview E: Z 149-151). Probleme gibt es in der Zusammenarbeit, „das ist aber fast schwieriger für die Hauptamtlichen als für die Ehrenamtlichen“ (Interview E: Z 188-189).

Interview F

Die Zusammenarbeit funktioniert sehr gut. Es gibt einen ständigen Austausch und die Arbeit findet themenbezogen statt. Jeder erledigt seinen Teil der Arbeit und es ist ein ständiges Miteinander. Bei Problemen in dem Bereich, liegen die Ursachen im Management des Verbandes.

Interview G

Das Bild von ehrenamtlichen Funktionären ist nicht positiv besetzt, aber es wird kein entsprechend anderes Bild gezeichnet. Ein Problemfeld ist Informationsdefizit in beide

Richtungen, „über Vorgänge die außerhalb der Sphäre der Beschäftigten passieren, wo Entscheidungen, Entwicklungen, Aufgabenfelder vorbesprochen und definiert werden und dann an die Mitarbeiter übertragen werden“ (Interview G: Z 3997-400). Eine Irritation kann entstehen, wenn ehrenamtliche Führungskräfte Entscheidungen treffen, aber eigentlich weniger Know How besitzen, als die Hauptamtlichen. Es kann auch zu Konflikten auf persönlicher Ebene kommen. Mit einem ehrenamtlichen Präsidenten muss man als Hauptamtlicher allerdings leben. Für eine gute Zusammenarbeit ist Kommunikation, Informationsaustausch und Meinungs austausch wichtig. Andere Meinungen nicht als Kritik aufnehmen, sondern akzeptieren, persönliche Eitelkeiten und Animositäten unterlassen und den Umgangston beachten. Konflikte unter MitarbeiterInnen und Konflikte zwischen Ehrenamtlichen und FunktionärInnen sind ein menschliches Unterfangen. Mangel an Kommunikation führt zu Missverständnissen.

Interview H

Zusammenarbeit ist problematisch, wenn man sich übertriebene Illusionen macht. Kommitment als Hauptamtlicher ist Pflicht. „Konflikte gibt es immer dann wenn man Unklarheiten zulässt über Aufgaben, über Zuständigkeiten, über Kompetenzen, über Stellenwert in einem bestimmten Bereich“ (Interview H: Z 225-227). Diese aufzuklären, ist eine wesentliche Managertugend. Auch das Einschwören auf Ziele und dann Rollen zu verteilen. Das Fußballbild verdeutlicht die Teamgeschichte. Hauptamtliche sollten die Defensive sein und Ehrenamtliche „diese Freigeister, teilweise Genies und die Menschen die auch den Torriecher haben, irgendjemand muss die Flanke absichern, irgendwer muss dafür sorgen, dass wenn die anderen einmal in die Nähe des Tores kommen, dass da einer steht und sagt - den Ball lasse ich nicht rein“ (Interview H: Z 236-240).

11.2.8 *Praxisempfehlungen*

Interview A

Erfahrungswerte sind wichtig und “man soll nie etwas von anderen verlangen, das man nicht selbst kann“ (Interview A: Z 299-301).

Interview B

Eine der wichtigsten Verantwortungen die ein Manager hat, ist die Auswahl der richtigen Leute, nicht rationale Einflussfaktoren auf die Auswahl einer Person sind im Verein aber größer. „In einem Betrieb ist völlig klar wenn jemand qualifiziert ist oder nicht. Im Sport ist das keineswegs klar“ (Interview B: Z 255-256). Ein Problem des Ehrenamts ist der moderne Sportbetrieb, „insbesondere wenn er Anspruch erhebt nicht nur nationale,

sondern auch internationale Ebene zu haben, erfordert wirkliche Qualifikationen, trainermäßig“ (Interview B: Z 277-280).

Interview C

In der Firma ist Handeln und Durchsetzungsvermögen durch Kraft des Amtes leichter. Früher auf den Tisch hauen, zu viel Verständnis für Vereine wird negativ bewertet. Wichtig erscheint es, Zuhören zu können und ein Gefühl und Sensibilität für den Zustand von Personen zu entwickeln.

Interview D

„Ehrenamt heißt auch Verantwortung und nicht nur die Ehre zu haben, ein Amt zu bekleiden“ (Interview D: Z 200-201). Außerdem betont Interviewpartner D, muss man ein Ehrenamt „auch inhaltlich ausfüllen und man muss auch was weiter bringen. Und das Verständnis haben manche, also jetzt nicht die Mehrheit, aber manche Ehrenamtliche oft nicht und das ist schon oft ein Problem“ (Interview D: Z 203-207). Ehrenamt ist kein Lebensjob, Aufgaben müssen auch abgegeben und Nachfolger herangezogen werden.

Interview E

Die Führungsfehler sind immer die Gleichen. Das Wecken falscher Erwartungen und Unehrllichkeit sollten vermieden werden. Gefragt ist Entscheidungsfreudigkeit. „Was fürchterlich in Managementfunktionen, auch im Sport ist, ist nicht entscheiden. Also wenn nichts weiter geht sozusagen und Inaktivität. Das sind die und des zieht sich aber glaube ich im Management quer durch“ (Interview E: Z208-211). Falsche Personalauswahl und falsche Entscheidungen sind die schwerwiegendsten Fehler. Direktive Art in der Entscheidungsfindung kommt nicht immer gut an. Der Schlüssel ist die Personalauswahl.

Interview F

Es besteht die Gefahr von Vereinseinzeltägern wie einem „Vereinsobmann der alles weiß, alles macht, alles kann, aber keinen zweiten, dritten in diese Arbeit einweiht und wenn der einmal ausfällt, dann liegt der Verein am Boden“ (Interview F: Z 131-133). Egomane sind schädlich für die Vereinsarbeit. Generell Probleme mehrmals hinterfragen und die Entscheidungsfindung niemals überstürzen.

Interview G

Die ehrenamtliche Arbeit ist nicht immer vergleichbar mit dem Berufsleben. Es braucht viele Umwege, man kann nicht Anordnen, nur um Mithilfe ersuchen. Nicht Lob, Wertschätzung und Anerkennung vernachlässigen. Immer die Aufgabenebene von der Beziehungsebene trennen. Man muss auf Menschen eingehen. Problem wenn die Führungsriege den MitarbeiterInnen keinen Entscheidungsfreiraum gibt, aus Angst vor Machtverlust. Führungsfehler sind Emotionalität, fehlende Entscheidungsfreude, Macht durchsetzen wollen, auf Personen bezogene Entscheidungen herbeiführen, gegeneinander ausspielen von Personen, Halbwahrheit, Neid, Missgunst, Erfolge nicht vergönnen, Geheimniskrämerei fördert Spekulationen und Gerüchte. Klare, offene Ansage, freundschaftliches, kollegiales Auftreten, Informationsmangel und Know How Mangel eingestehen, Sachlichkeit, zwischenmenschliche Komponenten, Personen etwas zutrauen, aber nicht überfordern und Unterstützen. Irritationen beachten, objektiv und auf Fakten und Tatsachen bezogen, Aufgaben erledigen. Konflikte ansprechen und nicht die Person an sich in Frage stellen.

Interview H

Die häufigsten Führungsfehler und Führungsschwächen sind zu große Eitelkeit, Ehrgeiz und Verlust des wirtschaftlichen Überblicks. Probleme im Verein haben immer mit diesem Themenkomplex zu tun. Zum Beispiel „Der Präsident der sich verwirklichen will, der zu viel Geld ausgibt für den Sportbetrieb, der zu viel Geld ausgibt, der dann in Schwierigkeiten kommt das zu finanzieren und irgendwann am Ende platzt die Blase“ (Interview H: Z 251-253) Bei aller Orientierung am Geschäft ist es wichtig ein Mensch bleiben. Die wesentlichste Menschenverpflichtung ist es, andere als Menschen zu sehen und entsprechend zu behandeln. Es ist „nicht leistungsfeindlich und das ist nicht, nicht zielgerichtet, sondern das ist glaube ich die einzige Form, wo man in dieser, vor allem in dieser Freiwilligkeitsstruktur, wirklich etwas weiter bringen kann“ (Interview H: Z 277-279). Wenn Menschen mit diesem Vorvertrauen nicht umgehen können, kommt es zu Problemen.

11.3 KATEGORIE 3: STELLENWERT EHRENAMT IN DER ÖFFENTLICHKEIT UND AUSBLICK

11.3.1 EU Jahr der Freiwilligentätigkeit

Interview A

Die Aktion zwar registriert „weil es ja zahlreiche Ausschreibungen gibt und zahlreiche Formulare zum Ausfüllen ebenso“ (Interview A: Z 376-378), aber nicht davon profitiert. Würdigung und Anerkennung des Ehrenamts sind wichtig.

Interview B

„Den österreichischen Sport gebe es ohne Ehrenamt nicht“ (Interview B: Z 355-356). Ein eigenes Jahr ist gut. Es ist eine politische Initiative und wenn es sich nur in plakativen Maßnahmen erschöpft, bringt es nicht viel. Auf die Situation von ehrenamtlich geführten Vereinen wird nicht ausreichend Rücksicht genommen, denn „bei diesen Dingen, also der Erhaltung der Infrastruktur, werden diese Vereine und damit das Ehrenamt ein bisserl, könnte man den Eindruck haben, wird ein bisserl im Regen stehen gelassen. Also man überlässt diese Probleme dem Verein und hofft, dass sie halt irgendwie zurechtkommen“ (Interview B: Z 366-369).

Interview C

Interviewpartner C empfindet diese Aktion als eine Frechheit. Anerkennung ist gut, aber zu wenig, denn „die Freiwilligen einmal herauszugreifen ist schön, aber das einmal zu machen, ein paar Veranstaltungen dazu zu tun, ist Augenauswischerei“ (Interview C: Z 561-562). Es müssen Anreize geschaffen werden und es gehören Gesetze überarbeitet, um die ehrenamtlich engagierten Personen zu unterstützen.

Interview D

Es ist notwendig und gut, Ehrenamtlichen regelmäßig Anerkennung zu schenken. Im Vergleich zum Ehrenamt in Deutschland gibt es in Österreich weniger Anerkennung, „bei Jobausschreibungen der öffentlichen Gebietskörperschaften in Deutschland, ist die Berücksichtigung von freiwilliger Tätigkeit im Lebenslauf drinnen“ (Interview D: Z 257-260). Es müssen richtige Rahmenbedingungen geschaffen werden, um das Ehrenamt attraktiver zu machen, wie die bereits erfolgte Verbesserung der Haftungsfragen in Vereinsvorständen.

Interview E

Selbst keine substantiellen Erlebnisse oder praktische Auswirkungen erlebt, aber eine positive Aktion die Bewusstseinsbildung fördert.

Interview F

„Wir sollten sie nützen um darüber zu reden, dass es uns gibt, aber ich habe schon so viele Jahre vorüber gehen sehen ohne wirklichen Erfolg.“ (Interview F: Z 175-177). Die Auswirkungen sind eher marginal.

Interview G

Diese Aktion ist vernünftig um bestimmte Themen, das Blickfeld und das Zentrum mancher Überlegungen zu stärken. Das Feld der Freiwilligenarbeit ist so weit gefächert, dass der Sport keine herausragende Rolle spielt und profitiert dadurch wenig davon. In anderen Ländern ist „der Sport ein bisserl offensiver mit dieser Frage umgegangen, die haben dort spezifische Kampagnen gemacht“ (Interview G: Z 523-525) und das ist in dem Ausmaß in Österreich nicht geschehen. Sport wird daher nicht übermäßig profitieren.

Interview H

Interviewpartner H hat zum ersten Mal von dieser Aktion gehört und der Verein hat auch noch nicht davon profitiert.

11.3.2 Bild in Öffentlichkeit

Interview A

Keine Antwort.

Interview B

Keine Antwort.

Interview C

Es gibt ein Image der „Vereinsmeier“. Am Land sind Menschen oft untrennbar mit dem Verein verbunden. Geringschätzig gesprochen „Vereinsmeier“, positiv gesehen das man eine Leistung für die Allgemeinheit erbringt. Fest steht, dass „soziale Hilfsorganisationen sicherlich noch höher bewertet werden, als Geschichten im Sportbereich und das wird dann wahrscheinlich eher eben als Vereinsmeier gesehen“ (Interview C: Z 596-597). Der Nutzen für den Nachwuchs und die Gesundheit werden wahrscheinlich nur marginal wahrgenommen.

Interview D

Anerkennung ist in der Öffentlichkeit gering und könnte „für Freiwilligentätigkeit, für die Bereitschaft sich kostenlos, unentgeltlich einzubringen“ (Interview D: Z 263-264) höher sein.

Interview E

Das Bild der Ehrenamtlichkeit in der Öffentlichkeit ist in allen Bereichen extrem hoch, aber „es ist ein interessantes Phänomen, je weiter weg desto positiver“ (Interview E: Z 255).

Interview F

Von abwertender Haltung bis zu höchster Anerkennung. Es gibt Unterschiede zwischen sozialen Vereinen und Sportvereinen im ländlichen Bereich. Die Freiwillige Feuerwehr steht ungebrochen hoch im Kurs. Im Land Niederösterreich ist das die Organisation mit den meisten Jugendlichen.

Interview G

Die öffentliche und veröffentlichte Meinung aus Medien zeichnet ein Bild von „Vereinsmeiern“. Eine Kampagne um die Faszination Sport zu verdeutlichen und das Image der FunktionärInnen in ein neues Licht zu stellen, wäre notwendig. Karitative Organisationen werden mehr geschätzt. Fernseh- und Pressemeldungen über Doping, Bestechung und Korruption sind nicht förderlich für das Image. Im sozialen und karitativen Bereich gibt es nicht dieselbe Präsentationsfläche dafür. Das Bild des Sports ist ein sehr widersprüchliches, „was es ja faktisch ist, einerseits ein irrsinnig ökonomisches Unternehmen, das auf der anderen Seite, in einzelnen Ländern, auf quasi basisdemokratischen Strukturen agiert, beides scheint ein Widerspruch zu sein. Und überall dort wo viel Geld unterwegs ist, gibt es auch alle Facetten des noch mehr Geld bekommen“ (Interview G: Z 551-556). Generell meint Interviewpartner G, ist „die Wahrnehmung von Sportfunktionären sicher nicht so positiv ausgeprägt, als die von karitativ, ehrenamtlich Funktionen“ (Interview G: Z 560-561).

Interview H

Keine Antwort.

11.3.3 Zukunft des Ehrenamts

Interview A

„Ich glaube nicht, dass sich im Ehrenamt wahnsinnig viel ändern wird“ (Interview A: Z 378-380). Es wird immer engagierte und weniger engagierte Personen geben. Ein Wunsch von Interviewpartnerin A ist, dass das Ehrenamt jünger werden sollte und Funktionäre im Alter loslassen können.

Interview B

Es gibt keine Krise im Ehrenamt. Die Notwendigkeit verschwindet nicht. Es gibt Angebote für alle Altersgruppen und ermöglicht einem großen Teil der Bevölkerung systematisch und durchaus unter qualifizierter Aufsicht, Sport zu treiben. Anerkennung wäre es, wenn ehrenamtlich geführte Vereine von Sorgen befreit werden würden. Ein Problem für das Ehrenamt ist der Nachwuchs. Auch die Ansprüche werden immer größer, das betrifft vor allem die Infrastruktur. „Diese Infrastruktur kann ohne öffentliche Unterstützung nicht nachhaltig erhalten werden und das sind riesige Werte“ (Interview B: Z 383-386). Man muss auch darauf achten, dass Menschen die ein Ehrenamt übernehmen, sich entsprechend fortbilden und es qualifiziert ausüben. „An sich ist es egal ob es ein Ehrenamt, ein Amateur, oder ein Profi macht. Entscheidend ist, dass es qualifiziert ausgeübt wird“ (Interview B: Z 397-399).

Interview C

Das Ehrenamt steckt dann in einer Krise, wenn einem die Leute ausgehen. Im American Football ist das kein Problem. Interviewpartner C verbindet Ehrenamt durchaus auch mit Hobby, etwas das man gerne macht, mit Leidenschaft und das Spaß macht, „in dem Sinn kann ich nur jedem empfehlen, wurscht in welchem Bereich, so etwas zu tun“ (Interview C: Z 620-623).

Interview D

Das Ehrenamt steckt in keiner Krise, aber es ist nicht einfacher geworden in der heutigen Gesellschaft ehrenamtlich tätig zu sein. Es braucht mehr Professionalität und auch bezahlte Aufgabenträger. „Für die klassische Grundaufgabe die es in den 15.000 Vereinen gibt, ist Ehrenamt noch immer das Modell und wird es auch bleiben“ (Interview D: Z 282-283).

Interview E

Es gilt „weiter wurschteln im Ehrenamt sozusagen“ (Interview E: Z 270). Es ist eine große volkswirtschaftliche Leistung und gerade in der Finanzkrise wird man das Ehrenamt in den Vordergrund stellen müssen. Die Jugend nicht vernachlässigen und „das man ihnen sozusagen diese Verantwortung für das Gemeinschaftliche mit gibt“ (Interview E: Z 283-284). Ehrenamt wirkt sich positiv auf die persönliche Entwicklung aus.

Interview F

Kein Unterschied zwischen damals und heute. Bei Gesellschaftsproblemen steigt die Chance das Ehrenamt stärker zu machen, „schlechte Zeiten im sozialgesellschaftlichen, sind eher gute Zeiten für Vereine. Wobei natürlich da Sozialvereinen wahrscheinlich die höhere Aufmerksamkeit zukommt“ (Interview F: Z 198-200). Die Vereinstätigkeit muss einen höheren Stellenwert im Ansehen der Bevölkerung erlangen.

Interview G

Das Ehrenamt steckt in keiner Krise. Die Individualisierung der Gesellschaft und die Interessen der Einzelnen treten jedoch in den Vordergrund. Freizeitgestaltung wird immer individueller und das ist keine gute Voraussetzung dafür, Menschen zu gewinnen, sich für die Allgemeinheit zu engagieren. Für sporadische Aktivitäten ist es leichter Menschen zu gewinnen, langfristige Verpflichtung ist abschreckend. Es benötigt Kampagnen um das Image der Ehrenamtlichen aufzuwerten und Modelle um es insgesamt attraktiver zu machen. Wie zum Beispiel Anerkennung der Qualifikationen im Berufsleben. Man muss versuchen „junge Menschen davon zu überzeugen, dass das gut, gescheit und spaß voll ist und einfach schön ist, sich im Sport ehrenamtlich zu engagieren“ (Interview G: Z 566-569) und sie in Aufgabenbereichen einsetzen, die bewältigbar sind. „Das denke ich sollte man in Zukunft machen. Und da werden wir versuchen in der ASKÖ halt auch Schritte zu tun die das fördern“ (Interview G: Z 575-577).

Interview H

Das Umfeld für Ehrenamt im Sport hat sich verschlechtert. Die Verantwortung und Haftung sind größer geworden, die öffentliche Unterstützung weniger und der private Sponsorenmarkt ist ansatzweise zusammengebrochen. Eine Finanzierungsbasis muss gesichert werden und so „ist es klar, dass die Gründe das aus Leidenschaft zu machen, weniger geworden sind“ (Interview H: Z 41-43). Es ist nicht möglich international ernstzunehmende und leistungsfähige Sportmannschaften aufzubauen. Ein Vergleich mit Deutschland ist absurd. Auf Grund der Einwohnerzahl gibt es andere Potenziale, Werbemärkte und Vermarktungsmöglichkeiten. Das Ehrenamt steckt in keiner Krise.

Inhaltlich ist es wichtiger geworden, weil der Staat knapp bei Kasse ist und an ehrenamtliche Einrichtungen delegieren muss. Der Staat darf aber nicht nur Leistung verlangen, sondern muss auch Unterstützung anbieten. Das Vereinsrecht ist sehr komplex und bringt schon so viel Verantwortung, dass es den Funktionärsnachwuchs nicht gerade befördert. Österreich ist eine Freiwilligennation, auch eine „Vereinsmeiernation“. Ehrenamtliche und Freiwillige werden mehr gebraucht denn je.

12 FALLZUSAMMENFASSUNG, INTERPRETATION UND DISKUSSION

12.1 KATEGORIE 1

Zu Kategorie *1.1 Ehrenamtlicher Werdegang*, treffen die interviewten Personen recht ähnliche Aussagen. Bei der Mehrheit gab es einen nahtlosen Übergang von der sportlichen zur Vereinsfunktionärskarriere. Die Funktionäre sind meist „von führenden Mitarbeitern der jeweiligen Organisation kontaktiert worden, mit dem Ersuchen das zu machen“ (Interview H: Z 309-310) und die Aussage „ich habe mich nie um ein Ehrenamt beworben“ (Interview B: Z 35-36), trifft ebenso auf alle InterviewpartnerInnen zu. Interviewpartnerin F wurde auf Grund ihrer politischen Tätigkeit angesprochen.

Zum Thema *1.2 Motive und Bedeutung für die Person*, werden viele unterschiedliche Punkte aufgezählt:

Zustände verbessern, verbesserte Zustände bringen wiederum Befriedigung, etwas Wichtiges zu einer Gesellschaft beitragen und etwas Sinnvolles machen, gesteigerter Zuspruch und Weiterentwicklung in der Sportart bringen Befriedigung und Glücksgefühle, Engagement und Begeisterung für eine Sache, das Nachgehen von Interessen und das Hobby zur Aufgabe machen, Anerkennung, man erhält Gestaltungsmöglichkeiten und die Möglichkeit mit Menschen zusammenzuarbeiten, es bedeutet Spaß und steckt Herzblut dahinter, auf Kosten der Freizeit, aber ein guter Ausgleich zum Beruf, Einfluss und Macht, führt zu Sprachverbesserung, der Umgang mit Konfliktsituationen wird verbessert, etwas dazu beitragen, dass der Verein auch in Zukunft existiert, Erfolgserlebnisse, Gemeinschaftsgefühl, Gutpunkte auf der Endabrechnungsliste sammeln, Bedürfnis sich sozial zu engagieren, Motiv definiert sich über das Zeitbudget, Leidenschaft für Sport, Bindung an Verein und Verantwortungsgefühl, „auch in einer Gesellschaft die gut organisiert ist und in der wir doch mit einem gewissen Wohlstand leben, dieser Gesellschaft auch etwas von seiner Zeit und Kraft zurückzugeben“ (Interview F: Z 2-4). Dieses Zitat verdeutlicht, dass die grundlegende Motivation auf sozialer Ebene beruht.

In Kategorie *1.3 Beanspruchung der ehrenamtlichen Tätigkeit*, werden ebenfalls viele unterschiedliche Faktoren angerührt. Die ehrenamtliche Tätigkeit zu beenden, ist bis auf Interviewpartner C, der stärkere und schwächere Momente hat, ansonsten kein Thema. Gegenseitige Motivation im Verbandskreis und positive Entwicklungen sind hilfreich. Auch aus Verantwortungsgefühl, Disziplin und Lösungsorientiertheit und aus Interesse an langfristigem Einsatz, ist Aufhören kein Thema. Für Interviewpartner G, wäre nur das Alter ein Grund um aufzuhören. Ehrenamtliche Tätigkeit bedeutet immer neue Herausforderungen, aber es ist bei Interviewpartnerin A kein Zurückstecken von Interessen notwendig. Auch bei Interviewpartner B ist es sich immer ausgegangen, ohne persönliche Interessen hinten anzustellen, wobei es in der Pension leichter vereinbar ist. Verzichten muss bei Interviewpartner C die Familie und bei Interviewpartnerin F und Interviewpartner H nimmt es auch Einfluss auf das Privatleben. Der Freundeskreis außerhalb des Ehrenamts wird vernachlässigt. Die ehrenamtlichen Arbeitsstunden „kommen erschwerender Weise aus dem privaten Zeitbudget“ (Interview H: Z 52-55). Andere Hobbys, Familie und Privatleben sind teilweise eingeschränkt und man kann auch ein Phänomen der Multifunktionäre beobachten. Persönliche Interessen Zurückstecken, geschieht laut Interviewpartner E unbewusst. Es ist eine Interessensabwägung, „ich könnte auch fünfmal die Woche auf den Golfplatz gehen und so gehe ich jetzt sage ich einmal und mache viermal sozusagen irgendeine ehrenamtliche Tätigkeit“ (Z 36-39).

Zum Thema *1.4 Selbstbild und Eigenschaften*, gibt es eine Aussage die sich wiederholt (Interview E, G und H): Ehrenamtliche Führungskräfte sollten Politikertugenden besitzen. Folgende Eigenschaften und Voraussetzungen sind von Vorteil für ehrenamtliche Führungskräfte:

Verständnis vom Sport, korrektes Auftreten und das Ausstrahlen von Führungskompetenz, richtiger Umgang mit der Presse, Wissen über das Vereinsrecht, welche rechtliche Verantwortung und Pflichten damit verbunden sind, Organisationskompetenz, Delegieren können, soziale Kompetenz, mit Menschen umgehen und arbeiten können, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsfreudigkeit, Konfliktfähigkeit, Empathie, positive Einstellung, „Menschen mögen, auf andere positiv zugehen können“ (Interview F: Z 38-40), Zeitmanagement, Offenheit und Klarheit im Umgang mit der Jugend, Anstand, Wissen über die Organisationskultur, Entscheidungsbefugnisse, Rollen und AnsprechpartnerInnen. Mitgebrachte Ausbildungen und Qualifikationen, sowie lebenslanges Interesse und Leidenschaft am Sport sind hilfreich. Trotzdem haben Menschen die sich für ein Ehrenamt bewerben, „nicht unbedingt die Qualifikationen dafür“ (Interview B: Z 48-49).

Zu *1.5 Bedeutung für den Sport*, kommt von allen interviewten Personen eine einheitliche Aussage: Ohne Ehrenamt gäbe es keinen Sport. Ehrenamt ist nicht bezahlbar. Ehrenamt ist die tragende Säule des Sports in Österreich und wesentlich für das Funktionieren unseres Landes. „Im Großen und Ganzen sind auch von den großen Vereinen die Führungen ehrenamtlich und ganz abgesehen von den kleineren Ebenen, die nur existieren können, weil es diese Ehrenämter gibt“ (Interview B: Z 61-63).

Die Antworten zu *1.6 Funktionsdefinition* der Begriffe Ehrenamtliche, Freiwillige und Helfer, fallen ebenso recht homogen aus. Es liegt ein terminologischer Unterschied vor. Ehrenamtliche mit gewählter Funktion übernehmen vereinsrechtliche Verantwortung. Freiwillige und Helfer werden für bestimmte Aufgaben zeitlich befristet, zum Beispiel für Veranstaltungen rekrutiert. Es liegt also ein unterschiedlicher Intensitätsgrad vor. Für InterviewpartnerIn C, E und F, besteht kein Unterschied in der Namensgebung, „also in meiner Gedankenwelt, wenn ich Ehrenamtliche sage, beinhaltet das alles“ (Interview E: Z 84-85). Für sie stellt es eine kombinierte Personengruppe dar, in der Aufgaben ständig wechseln. Wenn sich Leute mit Begeisterung für eine Sache engagieren, ist das im Prinzip alles das Selbe.

In der letzten Unterkategorie *1.7 Vorteil der ehrenamtlichen Arbeit*, werden folgende Positiva genannt:

Networking, Erwerb von Geduld, Umgang mit Menschen, charakterbildender Effekt, der einen persönlich und menschlich weiterbringt, es gibt eine Wechselwirkung, Führung von größeren Menschengruppen, Sitzungsführung, Organisationsfähigkeit, „Managementtools die gebraucht werden, die habe ich mir durchaus auch mit Hilfe des Ehrenamts angeeignet oder verbessert, so kann man es sagen“ (Interview F: Z 55-57). Interviewpartner C und H haben entsprechende Skills in die ehrenamtliche Funktion mitgebracht und kaum Fähigkeiten durch das Ehrenamt entwickeln können. Interviewpartner B hält fest, dass man im Umgang mit Menschen generell etwas lernt, ein Lerneffekt aber jedem selbst überlassen bleibt.

12.2 KATEGORIE 2

Fest steht, *2.1 Recruiting*, die Gewinnung von Ehrenamtlichen, stellt eine der Hauptherausforderungen im Ehrenamt dar. Es ist schwieriger geworden Ehrenamtliche zu finden, denn die Anforderungen an ehrenamtliche Führungskräfte haben sich geändert.

Gestiegene berufliche Verantwortung und Belastung, mangelnde Freizeit und die Schnelllebigkeit unserer Zeit, lassen die Begeisterung und Lust noch zusätzlich Verantwortung zu übernehmen, sinken. „Individualisierung der Gesellschaft ist auch ein

Trend den die Trendforscher feststellen. Das heißt für Andere etwas tun, tritt mehr in den Hintergrund. Das eigene Wohlbefinden ist etwas was wichtiger geworden ist“ (Interview D: Z 132-134). Der Drang zum Ehrenamt ist bescheiden und „man bemüht sich manchmal wirklich intensiv, um nicht zu sagen verzweifelt, Leute zu finden, die bereit wären hier mitzumachen“ (Interview B: Z 129-130).

Als geeignete Methode zur Rekrutierung, erweisen sich persönliche Kontaktaufnahme, Dinge ausloten, Personen einschätzen und dementsprechend reagieren. In langen Gesprächen Überzeugungsarbeit und Überredungskunst beweisen. Der Lebenszyklus spielt auch eine Rolle und man kann eine gewisse Fluktuation im Ehrenamt beobachten. Interesse an ehrenamtlichem Engagement kommt im Normalfall von ehemaligen Aktiven oder Eltern von aktiven Kindern. Quereinsteiger sind eher selten. Im Großen und Ganzen gibt es kein System, wichtig scheint es aber zu sein, Personen nach aktiven Karrieren, in ihrem ehrenamtlichen Engagement zu fördern.

Die Fragen zu Kategorie 2.2 *Kompetenzsicherung* wurden eher knapp beantwortet. Die InterviewpartnerInnen geben an, Kompetenzsicherung durch Weiterbildungsmaßnahmen zu befürworten und auch anzubieten. Interviewpartner E ist davon überzeugt, Stärken und Schwächen richtig kanalisieren zu müssen und „dass man Leute führt und schaut, dass man ihnen die richtigen Aufgaben gibt und das sie mit den Aufgaben wachsen“ (Interview E: Z 128-131). Der erfolgreiche Zugang von Interviewpartner H ist es, Personen mit Know How in ihrer Position, auch in dieser Position im Verein einzusetzen. Umerziehungsprogramme sind nicht zu empfehlen.

Zu 2.3 *Weiterbildungsmaßnahmen*, äußert sich Interviewpartner B mit folgendem Statement: „Wenn jemand seine Qualifikationen verbessern möchte, findet er Angebote wo er das kann, das wird meistens von den Dachverbänden angeboten“ (Interview B: Z 146-148). Zu dem Thema Weiterbildungsmaßnahmen geben die InterviewpartnerInnen folgende Möglichkeiten an:

Trainerlizenzen alle zwei Jahre erneuern, Dreistufenausbildung der BSO zum Sportmanager, Schulungen, Arbeitshilfen, Angebote der Unterstützung in seiner Tätigkeit, Klausuren, Tagungen, themenbezogene Aus- und Fortbildungen im Bereich Vereinsführung, Schulung des Führungsverhaltens und Führungsverständnis, Übernehmen anderer ehrenamtlicher Funktionen in übergeordneten Verbänden oder die WAT Akademie.

Es findet keine Personalentwicklung im klassischen Sinn statt und Interviewpartner C und G sind sich einig: „Wir gehen zumeist davon aus, das Learning by Doing die Personalentwicklungsmaßnahme schlecht hin ist“ (Interview G: Z 323-324). Geld ist

Mangelware. Freiwillige von zusätzlichen Maßnahmen der Personalentwicklung zu begeistern, braucht Überzeugungsarbeit.

In Kategorie 2.4 *Führungsstil*, beschreiben alle InterviewpartnerInnen ihre Methoden und Stile. Interviewpartner D weist darauf hin, dass Führungsstil und Kommunikation in der Arbeit mit Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen unterschiedlich ist. „Man kann von jemandem der das freiwillig macht, in seiner Freizeit macht, ohne Bezahlung macht, nicht das Gleiche verlangen, wie von jemandem der dafür bezahlt wird und dessen Beruf das ist“ (Interview D: Z 156-158). Ehrenamtliche brauchen mehr Anerkennung und Erklärungen. DienstnehmerInnen erhalten ihren Auftrag und setzen ihn in der Regel um, ohne ihn zu hinterfragen. Die wichtigsten Hinweise und Methoden zur Führung ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen sind:

Anwesenheit, Förderung von selbstständiger Teamarbeit, regelmäßige Besprechungen, jeden sagen lassen was er möchte und dann mit guter Argumentation Stimmungen in eine bestimmte Richtung lenken, Kompromissbereitschaft, freundschaftlicher, einbindender, in eine Richtung ziehender, andere Argumente und Gedanken einbeziehender Führungsstil, Probleme entstehen wenn man Gegenargumente nicht gelten lässt, Teamarbeit und Gemeinschaftlichkeit, loyales Miteinander, Führen durch Auftrag im Militär wo es eine Zielvorgabe gibt, die Zielerreichung aber frei gestaltet werden kann, nach Stärken und Schwächen leiten, selbstmotiviertes Arbeiten, es muss nicht immer alles perfekt sein, integratives Arbeiten und bei Meinungsverschiedenheiten vermitteln, kooperativer Führungsstil, Zusammenwirken aller Beteiligten, fordert Teamarbeit, Aufgaben müssen gut verteilt werden, gemeinsames Ziel, Irritationen und Konflikte ansprechen, nicht negieren oder aufschieben, sondern austragen, Unterstützung anbieten, einen Auftrag geben und Macht übermitteln, Aufgabenebenen von Beziehungsebene weitgehend trennen, intuitiver Führungsstil, zwischenmenschlicher, respektvoller und motivatorischer Umgang, Einschätzen können, für wen welcher Führungsstil am besten ist, es ist kein einheitlicher Führungsstil möglich, einen Stil entwickeln, der Menschen jeweils am besten arbeiten lässt.

Zu 2.5 *Managementmethoden* werden folgende Punkte aufgezählt:

Anwendung einer Manöverkritik, richtiges Arbeitsklima geben, Dank und Anerkennung, Arbeit inhaltlich und organisatorisch bestmöglich unterstützen, Entscheiden, Delegieren, Ausleben von Stärken und Unterstützen der Schwächen, Management in einem Dachverband braucht fixe Strukturen um die Führung des Verbandes in der täglichen Konzeptions- und Ausrichtungsarbeit und der politischen Arbeit zu ermöglichen, politische Richtung ist vorgegeben und erfordert Überzeugungsarbeit, Management findet statt, aber

in kleinerer Ausprägung mit Schwachstellen. Die InterviewpartnerInnen sind sich einig, Dinge die sich im Beruf bewährt haben, wenden sie auch intuitiv im Ehrenamt an.

In Kategorie 2.6 *Feedback*, geht es um die Möglichkeiten, wie Führungskräfte selbst Feedback erhalten und wie sie Feedback geben. Übliche Formen von Anerkennung im Ehrenamt sind Lob, Applaus, Wertschätzung, Danksagung, Auszeichnungen und positives Feedback. Beispiele für Anerkennung können eine Einladung zu einem gemeinsamen Abendessen sein, das Ansehen steigt mit der ehrenamtlichen Position und Gesprächspartner sind Politiker, Einladungen zu Veranstaltungen, Spesenersatz und Freundschaft. Interviewpartner B ist überzeugt, dass man sich nicht ehrenamtlich engagieren sollte „um externe Anerkennung zu gewinnen, sondern weil er es selbst für wichtig und notwendig hält und den Eindruck hat, dass wenn er es nicht tut, etwas versäumt hat“ (Interview B: Z 151-154).

Externe und öffentliche Anerkennung sind auf Dauer also zu wenig Motivation. Interviewpartner H etwa, bezeichnet sich hingegen nicht als Lobüberhäuer. Wenn jemand eine bestimmte Funktion übernimmt, ist es Aufgabe sie auch dementsprechend zu erfüllen. Dieser pragmatische Zugang, „der auch ein bisserl von dem Gedanken geprägt ist, dass wir alle auch ein bisserl dafür verantwortlich sind, was wir zusagen und versprechen“ (Interview H: Z 180-182). Lob gibt es nur für außergewöhnliche Leistungen. Interviewpartner E gibt seiner Meinung nach wahrscheinlich selbst zu wenig Feedback. Er sieht mangelndes Feedback geben, als generelles Managementproblem. Interviewpartnerin F ist regelmäßige Kommunikation wichtig und ein Grundstein für gelungenes Feedback: „Wenn jemand E-Mail schreibt, dann kriegt er auch Antwort“ (Interview F: Z 97).

Zum Thema 2.7 *Problemfelder*, meint Interviewpartner B generell, dass die Fragestellung zwar anders, das Problem aber immer das Gleiche ist. Es werden vor allem Beispiele aus der Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen angeführt. Reibungsverluste bestehen und es müssen Spielregeln zwischen Hauptamtlichen im Verband und den Ehrenamtlichen in Vereinen aufgestellt werden. „Da muss man einfach Rollenverständnis erwecken bei allen Beteiligten, dann funktioniert das schon“ (Interview D: Z 195-198). Es kann ein Zeitproblem vorliegen, „die Ehrenamtlichen haben in der Regel am Abend oder am Wochenende Zeit, während Hauptamtliche in der Regel in der Arbeitszeit verfügbar sind. Das heißt das ist schon einmal ein Startproblem“ (Interview D: Z 181-183). Ein Problemfeld kann auch ein Informationsdefizit in beide Richtungen sein. Zu Irritationen kann es führen, wenn der ehrenamtliche Funktionär eine Entscheidung trifft, aber eigentlich weniger Know How als der Hauptamtliche besitzt. Es kann auch zu Konflikten auf persönlicher Ebene kommen. Mit einem ehrenamtlichen Präsidenten muss

der Hauptamtliche allerdings leben. Problematisch ist die Zusammenarbeit auch bei übertriebenen Illusionen.

Konflikte auflösen ist eine wesentliche Managertugend und das Einschwören auf Ziele und danach Rollen zu verteilen, ebenso. Für Interviewpartnerin F basiert eine gute Zusammenarbeit auf ständigem Austausch und themenbezogener Arbeitsaufteilung. Bei Problemen sieht sie die Ursachen im Management des Verbandes. Interviewpartner G gibt folgende Hinweise zur Förderung guter Zusammenarbeit:

Kommunikation, mangelnde Kommunikation führt zu Missverständnissen, Informations- und Meinungsaustausch, andere Meinungen nicht als Kritik aufnehmen, sondern akzeptieren, persönliche Eitelkeiten und Animositäten unterlassen, den Umgangston beachten, Konflikte unter Mitarbeitern und Konflikte zwischen Ehrenamtlichen und Funktionären sind ein menschliches Unterfangen.

Der letzte Punkt in dieser Kategorie ist *2.8 Praxisempfehlungen*. Fest steht, „Ehrenamt heißt auch Verantwortung und nicht nur die Ehre zu haben, ein Amt zu bekleiden“ (Interview D: Z 200-2001). Ehrenamt ist kein Lebensjob. Aufgaben müssen auch abgegeben und Nachfolger herangezogen werden. Die Führungsfehler sind immer die Gleichen:

Das Wecken falscher Erwartungen und Unehrlichkeit sollen vermieden werden. Falsche Personalauswahl und Fehlentscheidungen sind die schwerwiegendsten Führungsfehler. Nicht rationale Einflussfaktoren auf die Auswahl einer Person sind im Verein aber größer: „In einem Betrieb ist völlig klar wenn jemand qualifiziert ist oder nicht. Im Sport ist das keineswegs klar“ (Interview B: Z 255-256). Direktive Art in der Entscheidungsfindung kommt nicht immer gut an. Vereinseinzeltäter und Egoisten sind für die Vereinsarbeit schädlich. Führungsfehler sind zudem Emotionalität, fehlende Entscheidungsfreude, Macht durchsetzen wollen, auf Personen bezogene Entscheidungen herbei führen, gegeneinander ausspielen von Personen, Halbwahrheiten, Eitelkeit, Neid, Missgunst, Erfolge nicht vergönnen, Geheimniskrämerei, sie führt zu Spekulationen und Gerüchten, Ehrgeiz und der Verlust des wirtschaftlichen Überblicks.

Eine der wichtigsten Verantwortungen die ein Manager hat, ist die Auswahl der richtigen Leute. Wichtig sind Zuhören können und Gefühl und Sensibilität für den Zustand von Personen entwickeln. Gefragt ist Entscheidungsfreudigkeit, der Schlüssel ist Personalauswahl. Generell sollte man Probleme mehrmals hinterfragen und die Entscheidungsfindungen niemals überstürzen. Es braucht oft viele Umwege in der Führung von Ehrenamtlichen. Man kann nicht Anordnen, sondern Ehrenamtliche nur um Mithilfe ersuchen. Lob, Wertschätzung und Anerkennung dürfen nicht vernachlässigt

werden und die Aufgabenebene muss immer von der Beziehungsebene getrennt bleiben. Klare, offene Ansagen, freundschaftliches, kollegiales Auftreten, Informationsmangel und Know How Mangel eingestehen, Sachlichkeit, zwischenmenschliche Komponenten, Personen etwas zutrauen, aber nicht überfordern, sondern unterstützen, Irritationen beachten und objektiv, auf Fakten und Tatsachen bezogen, Aufgaben erledigen, Konflikte ansprechen und nicht die Person in Frage stellen. Bei aller Orientierung am Geschäft ist es wichtig, Mensch zu bleiben und andere als Menschen zu sehen und entsprechend zu behandeln.

12.3 KATEGORIE 3

Zum Thema 3.1 *EU Jahr der Freiwilligentätigkeit*, sind die InterviewpartnerInnen eher negativ eingestellt. Interviewpartner H ist der Einzige, der von dieser Aktion nichts mitbekommen hat. Sonst sind sich die interviewten Personen einig, dass sie in ihrer Vereinsarbeit und in den Verbänden (zu dem Zeitpunkt der Befragung) nicht von dieser Aktion profitiert haben.

Besonders negativ ist Interviewpartner C eingestellt: „die Freiwilligen einmal herauszugreifen ist schön, aber das einmal zu machen, ein paar Veranstaltungen dazu zu tun, ist Augenauswischerei“ (Interview C: 561-562). Auch Interviewpartner B ist der Meinung, dass diese politische Initiative, insofern sie sich nur in plakativen Maßnahmen erschöpft, nicht viel bringt. Generell werden die Auswirkungen eher marginal eingeschätzt und da Sport in der Freiwilligenarbeit keine herausragende Rolle spielt, wird der Sportsektor nicht übermäßig davon profitieren. Eine Bewusstseinsbildung wird zwar gefördert, aber reine Anerkennung ist zu wenig. Es müssen richtige Rahmenbedingungen geschaffen werden, um das Ehrenamt attraktiver zu machen. Dazu gehören Gesetze überarbeitet und es müssen Anreize geschaffen werden.

Es gibt zwar bereits verbesserte Haftungsfragen in Vereinsvorständen, aber im Vergleich zu Deutschland, lassen die Zustände in Österreich zu wünschen übrig. So ist zum Beispiel „bei Jobausschreibungen der öffentlichen Gebietskörperschaften in Deutschland, die Berücksichtigung von freiwilliger Tätigkeit im Lebenslauf drinnen“ (Interview D. Z 257-260).

Zu Kategorie 3.2 *Bild in Öffentlichkeit*, äußern sich vier InterviewpartnerInnen. Von einer abwertenden Haltung bis zu höchster Anerkennung ist alles möglich. Es existieren Unterschiede zwischen sozialen Vereinen und Sportvereinen, vor allem im ländlichen Bereich gibt. So ist „die Wahrnehmung von Sportfunktionären sicher nicht so positiv ausgeprägt, als die in karitativ, ehrenamtlichen Funktionen“ (Interview G: Z 560-561).

Es herrscht ein Image der Vereinsmeier und am Land sind Menschen oft untrennbar mit dem Verein verbunden. Geringschätzig gesprochen ist demnach die Rede von Vereinsmeiern und positiv gesehen, steht die Leistung für die Allgemeinheit im Vordergrund. Eine Kampagne, um die Faszination Sport zu verdeutlichen und das Image der Vereinsfunktionäre in ein neues Licht zu rücken, wäre wünschenswert. Medienberichte über Doping, Bestechung und Korruption, sind darüber hinaus nicht förderlich für das Image des Sports.

Die letzte Frage befasst sich mit der Thematik *3.3 Zukunft des Ehrenamts*. Hier sind sich alle InterviewpartnerInnen einig: Das Ehrenamt steckt in keiner Krise. Trotzdem ist es in der heutigen Gesellschaft nicht einfacher geworden, ehrenamtlich tätig zu sein.

Interviewpartner G und H machen die Individualisierung der Gesellschaft, persönliche Interessen die in den Vordergrund rücken und eine immer individueller werdende Freizeitgestaltung dafür verantwortlich. Es wird zunehmend schwieriger, Menschen dazu zu gewinnen, sich für die Allgemeinheit zu engagieren. Das Umfeld für Ehrenamt hat sich zudem verschlechtert, da die Verantwortung und Haftung größer und die öffentliche Unterstützung weniger geworden ist. Zudem ist der private Sponsorenmarkt teilweise zusammengebrochen. Die Finanzierungsbasis muss gesichert werden und so „ist es klar, dass die Gründe das aus Leidenschaft zu machen, weniger geworden sind“ (Interview H: Z 41-43).

Ein Punkt, den die Hälfte der interviewten Personen hervor streicht, ist der Nachwuchs im Ehrenamt. Ihrer Meinung nach, muss das Ehrenamt jünger werden und Funktionäre müssen im Alter loslassen. Man muss versuchen „junge Menschen davon zu überzeugen, dass das gut, gescheit und spaß voll ist und einfach schön ist, sich im Sport ehrenamtlich zu engagieren“ (Interview G: Z 566-569). Die Notwendigkeit des Ehrenamts verschwindet nicht. Man müsse von einer Krise sprechen, wenn einem die Leute ausgehen. Die Vereinstätigkeit muss einen höheren Stellenwert im Ansehen der Bevölkerung erlangen. „Für die klassische Grundaufgabe die es in den 15.000 Vereinen gibt, ist Ehrenamt noch immer das Modell und wird es auch bleiben“ (Interview D: Z 282-283).

12.4 INTERPRETATION

Der Zugang zum Ehrenamt ist bei allen InterviewpartnerInnen ähnlich. Sie wurden gebeten eine gewisse Position zu übernehmen und sind somit ins Ehrenamt hineingewachsen.

Die InterviewpartnerInnen führen zahlreiche Motive an, warum sie ehrenamtlich tätig sind und welche Bedeutung die Arbeit für sie hat:

Ehrenamtlichen Führungskräften ist es ein Anliegen, Zustände zu verbessern und etwas zur Gesellschaft beizutragen. Die Arbeit bereitet ihnen Befriedigung und verschafft Glücksgefühle. Die in Kapitel 5.2 genannten Motive laut Badelt et al. (2007), sind alle in irgendeiner Form auch von den befragten Personen genannt worden. Fest steht, dass die altruistische Komponente bei allen interviewten Personen eine überaus große Bedeutung hat und wohl auch positiv zu einem langfristigen Engagement beiträgt.

Zum Thema Beanspruchung, geben die InterviewpartnerInnen an, die Zeit erschwerender Weise aus dem privaten Bereich zu nehmen. Die ehrenamtliche Tätigkeit zu beenden, ist aber im Allgemeinen kein Thema. Es sei schlicht eine Interessensabwägung, wie viel seiner Freizeit man in die ehrenamtlichen Aktivitäten investieren möchte. Der Aufwand und die Verantwortung die mit dem Ehrenamt einhergehen, werden oft unterschätzt. Es wird eine Reihe an Eigenschaften und Qualifikationen aufgezählt, die eine ehrenamtliche Führungskraft auszeichnen sollte.

In Kapitel 6.1.1 werden Führungstechniken nach Glanzmann et al. (2002) angeführt. Entsprechende Rhetorik, Sitzungsführung und die richtige Arbeitstechnik, sind demnach unabdingbar. Zur Bedeutung des Ehrenamts im Sport in Österreich, sind die InterviewpartnerInnen gleicher Meinung: Ohne Ehrenamt gäbe es keinen Sport. Sport und Bewegung (siehe Kapitel 3.2.1) stellt mit insgesamt 474.400 Freiwilligen, den zweitgrößten Bereich der formellen Freiwilligentätigkeit dar. In Bezug auf das Arbeitsvolumen bildet Sport mit 1,4 Millionen Stunden pro Woche den drittgrößten Bereich (Bönisch, 2008). Die Begriffe Ehrenamtliche, Freiwillige und Helfer, definieren die InterviewpartnerInnen wie in der Literatur (siehe Kapitel 2.1). In der Praxis werden die Begriffe aber weitgehend synonym verwendet. Es wird ein durchaus positiver und charakterbildender Effekt von ehrenamtlicher Tätigkeit erwartet. Zudem kann ein Lerneffekt stattfinden.

Das Thema Rekrutierung spielt in Sportorganisationen eine wesentliche Rolle. Die Anforderungen an ehrenamtliche Führungskräfte sind gewachsen. Faktoren wie gestiegene berufliche Belastung, oder die gesellschaftliche Entwicklung, wirken sich negativ aus. In Kapitel 6.2.4 wird darauf hingewiesen, dass es kein Patentrezept gibt, um Ehrenamtliche zu akquirieren. In der Praxis geben einige InterviewpartnerInnen an, manchmal verzweifelt Leute zu suchen. In persönlichen Gesprächen wird daher versucht, geeignete Personen für ein Ehrenamt zu begeistern. Es wird ebenfalls betont, dass es kein System gibt, aber es scheint wichtig zu sein, Personen nach ihren aktiven Karrieren für ehrenamtliches Engagement zu gewinnen. Führung und Kompetenz (siehe Kapitel 6.2.1) sind laut Thiel und Meier (2009) im Ehrenamt von einem „sozialen

Schließungsmechanismus“ umgeben. So gelangen in der Regel Personen aus den eigenen Reihen und durch Wahl ins Amt.

In der Praxis scheint richtige Aufgabenverteilung der Schlüssel zum Erfolg zu sein. Umerziehungsprogramme sollen vermieden werden. Es wird darauf hingewiesen, dass es ausreichend Ausbildungsangebote und Weiterbildungsmaßnahmen gibt. Learning by Doing sei die Personalentwicklungsmaßnahme schlechthin.

Fest steht, dass Führungsabreit mit ehrenamtlichen MitarbeiterInnen anders ist, als mit Angestellten im Berufsleben. Es werden diesbezüglich zahlreiche Unterschiede und Eigenheiten aufgezählt. In Kapitel 6.1.1 wird das autoritäre, kooperative und demokratische Führungsverhalten beschrieben. Die InterviewpartnerInnen wenden unterschiedliche Führungsstile an, wobei die Tendenz in Richtung kooperativer Führungsstil geht und somit ein freundschaftlicher Umgang und Kompromissbereitschaft unabdingbar sind.

Zum Thema Managementmethoden sind sich die InterviewpartnerInnen einig. Dinge die sich im Beruf bewährt haben, werden intuitiv auch im Ehrenamt angewendet. Zum Thema Feedback werden einerseits Gesten wie Danksagungen und Auszeichnungen genannt. Externe Anerkennung alleine führt aber auf Dauer nicht zu ausreichender Motivation. Unzureichendes Feedback geben ist ein generelles Managementproblem.

In Kapitel 6.3 werden Problembereiche im Feld der ehrenamtlichen Arbeit in Sportvereinen angeführt. Wadsack (1996) sieht die Hauptprobleme in der Gewinnung von freiwilligen MitarbeiterInnen und der Zusammenarbeit. Heinemann & Schubert (1992) ergänzen das Thema mit einer Auflistung von Strukturschwächen. Die InterviewpartnerInnen führen vor allem Praxisbeispiele im Spannungsfeld Ehrenamtliche versus Hauptamtliche an. Die Komponente Zeit kann zu Koordinationsproblemen und Konflikten führen.

In der Kategorie Praxisempfehlungen werden zahlreiche Punkte angeführt. So ist Ehrenamt etwa kein Lebensjob. Aufgaben müssen auch abgegeben und Nachfolger herangezogen werden. Führungsfehler sind immer die Gleichen. Das Wecken falscher Erwartungen und Unehrllichkeit sollen vermieden werden. Falsche Personalauswahl und Fehlentscheidungen sind die schwerwiegendsten Führungsfehler. Laut Gieseler et al. (1988), sind Führungsfehler mit personenbezogenen Symptomen wie „Kleben“ am Amt, oder persönliche Eitelkeit verbunden. Diese decken sich mit den Aussagen der InterviewpartnerInnen.

Nicht rationale Einflussfaktoren sind bei der Auswahl von MitarbeiterInnen in Vereinen größer. Nicht selten übernehmen unzureichend qualifizierte Personen verantwortungsvolle Aufgabenbereiche. Weitere Praxiserfahrungen und Empfehlungen sind Kategorie 2.8 zu entnehmen.

Zu den Zielen des EJF 2011, zählt unter anderem die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für Freiwilligentätigkeiten in der EU (siehe Kapitel 4). Es gab zahlreiche Veranstaltungen, wie die EJF-Europa-Tour. Auf die Frage nach der Bedeutung dieser Aktion für den Sport in Österreich, fallen die Antworten durchgehend negativ aus. Die Auswirkungen auf Sportvereine werden eher marginal eingeschätzt. Eine Bewusstseinsbildung wird zwar gefördert, reine Anerkennung ist jedoch zu wenig. Es müssen richtige Rahmenbedingungen geschaffen werden, um das Ehrenamt attraktiver zu machen. Dazu gehören zum Beispiel Gesetze überarbeitet. Es gibt zwar bereits verbesserte Haftungsfragen in Vereinsvorständen, aber dem Vergleich zum Ehrenamt in Deutschland, hinkt Österreich nach.

Laut den InterviewpartnerInnen reicht das Bild von Ehrenamt in der Öffentlichkeit, von einer abwertenden Haltung bis zu höchster Anerkennung. Es bestehen Unterschiede zwischen sozialen Vereinen und Sportvereinen. Geringschätzig gesprochen ist die Rede von Vereinsmeiern. Im positiven Sinne steht die Leistung für die Allgemeinheit im Vordergrund. Laut Weiß et al. (2008) genießen Sportvereine in der österreichischen Bevölkerung ein überaus gutes Image. Um das Ansehen von ehrenamtlichen Führungskräften steht es hingegen weniger gut, wird ihnen doch mangelnde Professionalität und fehlendes Bemühen vorgeworfen (siehe Kapitel 3.3). So erfahren sie laut Winkler (1988) Kapitel 6.1, oft Kritik und bemitleidende Bewunderung für ihr Engagement.

Obwohl es nicht einfacher geworden ist, in der heutigen Gesellschaft ehrenamtlich tätig zu sein, steckt Ehrenamt in keiner Krise. Ehrenamt wird laut Aussagen der InterviewpartnerInnen, auch weiterhin das Modell sein. Die Individualisierung der Gesellschaft, das Hervorheben der persönlichen Interessen und eine immer individueller werdende Freizeitgestaltung, begünstigen das System Ehrenamt nicht sonderlich. Das Umfeld für Ehrenamt ist weniger attraktiv, da die Verantwortung und Haftung größer und die öffentliche Unterstützung weniger geworden ist. Ehrenamt muss jünger werden. Man muss sich überlegen, wie ein höheres Ansehen ehrenamtlicher Führungskräfte in der Bevölkerung gefördert werden kann.

13 ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit „Ehrenamt im Sport – unter dem Gesichtspunkt ehrenamtlicher Führungskräfte“ auseinander. Basierend auf dem gesammelten theoretischen Material zum Thema, liefern qualitative Interviews im empirischen Teil Aufschluss über die Bedeutung von Ehrenamt im Sport und über die Besonderheiten in der Arbeit ehrenamtlicher Führungskräfte in Sportorganisationen.

Anhand einer Studie der Statistik Austria aus dem Jahr 2008, wurde die Dimension der Freiwilligenarbeit in Österreich verdeutlicht und mit Zahlen unterlegt. Man kann formelle und informelle Freiwilligenarbeit unterscheiden. Mit einem Prozentsatz von 43,8% ist die österreichische Bevölkerung ab 15 Jahren in hohem Ausmaß ehrenamtlich aktiv. Männer sind mit 47,1%igem Anteil im Einsatz, knapp dahinter liegen Frauen mit 40,7%.

Sportvereine sind überwiegend im Nonprofit Sektor angesiedelt und können relativ leicht, ohne großen Kapitaleinsatz und mit wenigen Formalvoraussetzungen, gegründet werden. Die Interessensvertretung des organisierten Sports in Österreich ist die Bundessportorganisation, der drei anerkannte Dachverbände (ASVÖ, ASKÖ und SPORTUNION) angehören. Ihnen untergeordnet sind rund 15.000 Vereine mit über drei Millionen Mitgliedern. Der Bereich Sport und Bewegung stellt mit 474.400 Freiwilligen den zweitgrößten Bereich der formellen Freiwilligentätigkeit dar. In Bezug auf das Arbeitsvolumen (1.418,4 Stunden pro Woche), den drittgrößten Bereich. 15,9% der Freiwilligen sind in Führungspositionen zu finden. Männer investieren wesentlich mehr Zeit in Freiwilligenarbeit im Bereich des Sports. Frauen hingegen sind häufiger im Sozialbereich ehrenamtlich tätig und im Gegensatz zu Männern, kaum in Führungsgremien präsent. Sport ist ein Mikrokosmos der Gesellschaft. Die klassische Rollenverteilung kommt auch hier zum Tragen und sorgt für eine Unterrepräsentanz von Frauen in leitenden Funktionen. Vor allem die Komponente der Haus- und Familienarbeit, trägt zum Beteiligungsgrad von Frauen im Ehrenamt bei.

Ehrenamtliche werden durch Wahl und auf bestimmte Zeit in das Amt gewählt. Sie erbringen ihre Leistungen freiwillig, unentgeltlich und zum Wohle der Gemeinschaft. Ehrenamtliche Führungskräfte haben mit dem Image der „Vereinsmeier“ zu leben. Ihnen wird oftmals mangelnde Professionalität und fehlendes Bemühen vorgeworfen. Neben der Kritik ernten sie höchstens bemitleidende Bewunderung. Die Wahrnehmung von SportfunktionärInnen ist bei weitem nicht so positiv ausgeprägt, wie die in karitativ, ehrenamtlichen Funktionen. Um diesem Bild entgegen zu wirken, wäre eine

Imagekampagne eine Möglichkeit. Unterschiedliche Arbeitsformen und spezifische Mechanismen sind typisch für das Ehrenamt. Der Rückschluss, dass ehrenamtliche Arbeit gleich Laienarbeit ist und nur bezahlte Arbeit professionell ist, ist unzulässig. Das Spannungsfeld ehrenamtliche und hauptamtliche MitarbeiterInnen, stellt eine Strukturschwäche in der Vereinsarbeit dar. Leistungsstreben, Machtstreben und soziales Streben sind Schlüsselmotive für ehrenamtliches Engagement. In der empirischen Studie ist eine Reihe an Motiven zu finden. Reine extrinsische Motivation führt nur zu kurzlebigen Engagement und ist nicht ausreichend. Bei der Besetzung von Führungspositionen, ist der Qualitätsanspruch nur in begrenztem Ausmaß Kriterium. Vielmehr spielen die Vereinsvergangenheit und die im Beruf erworbenen Führungs- und Organisationsfähigkeiten eine wesentliche Rolle. Die Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit zeigt eine Reihe an Führungsqualitäten auf. Politikertugenden sind für ehrenamtliche Führungskräfte ein Vorteil. Das freiwillige Engagement bringt Beanspruchungen mit sich, die andere Hobbys, Familie und Privatleben teilweise einschränken. Ehrenamtliches Engagement bringt durchaus eine Reihe von Vorteilen mit: neben Lerneffekten und einer positiven Personalentwicklung, werden wichtige Netzwerke geschaffen.

In der Vereinsarbeit kommen durchaus unterschiedliche Führungsstile und Managementmethoden zum Einsatz. Die Tendenz geht jedoch in Richtung kooperativer Führungsstil. Ein freundschaftlicher Umgang und Kompromissbereitschaft sind in der Vereinsarbeit unabdingbar. Fest steht, dass der Führungsstil in der Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, von dem der angestellten MitarbeiterInnen zu unterscheiden ist. Die Palette der Führungsfehler, speziell in Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, ist groß. Ursache aller krisenhaften Entwicklungen von Sportbetrieben ist in den meisten Fällen auf das Führungshandeln zurückzuführen. Die Personalauswahl stellt sich als wesentlicher Baustein für eine positive Vereinsführung heraus. Freiwillige für ehrenamtliche Tätigkeiten zu gewinnen, gestaltet sich oft schwierig. Der Zeitfaktor stellt sich dabei als größtes Problem dar.

Zu den Zielen des EJF 2011 zählte unter anderem die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für Freiwilligentätigkeiten innerhalb der EU. Die Ergebnisse der Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit ergeben, dass dieses Ziel nur unzureichend erreicht wurde. Es verwundert nicht, dass daher die positiven Auswirkungen der EU weiten Aktion generell eher als marginal eingeschätzt werden. Bewusstseinsbildung ist daher der Anfang. Es liegt also noch ein weiter Weg vor. Durch politische Maßnahmen, entsprechende Rahmenbedingungen und Gesetze müssen VereinsfunktionärInnen in

ihrer Arbeit unterstützt und finanziell entlastet werden. In Deutschland existieren bereits verbesserte Haftungsbedingungen in Vereinsvorständen. Österreich hinkt noch nach. Sportvereine genießen in Österreich ein recht gutes Image. Sie haben neben der wirtschaftlichen Funktion auch einen gesellschaftlichen Nutzen. Wertvolles Sozialkapital wird durch sie geschaffen. Noch besser gestellt sind soziale Vereine.

Die Individualisierung der Gesellschaft, das Hervortreten der persönlichen Interessen, eine immer individueller werdende Freizeitgestaltung und die steigende berufliche Belastung, begünstigen Ehrenamt nicht. Zudem ist die rechtliche und finanzielle Verantwortung für VereinsfunktionärInnen größer und die öffentliche Unterstützung weniger geworden. Trotz alledem steckt das Ehrenamt in keiner Krise, obwohl der Nachwuchs teilweise ausbleibt. Dementsprechende Impulse sollten dazu beitragen, alten Rollenbildern entgegenzuwirken und mehr Frauen in Führungsgremien zu positionieren. Fest steht, die Vereinstätigkeit muss einen höheren Stellenwert im Ansehen der Bevölkerung erlangen. Denn für die klassische Grundaufgabe, die es in den rund 15.000 Vereinen gibt, ist Ehrenamt noch immer das Modell. Ohne Ehrenamt ist Sportorganisation nicht möglich. Ehrenamt ist nicht bezahlbar. Es ist die tragende Säule des Sports in Österreich. Der Ruf nach Professionalisierung, Qualitätssicherung, Gleichberechtigung und Nachwuchs im Ehrenamt, sowie nach Anerkennung in der Gesellschaft, bleibt auch nach dem EU Jahr der Freiwilligentätigkeiten bestehen.

14 LITERATURVERZEICHNIS

- Amendt, A. & Schiffer, J. (2005). *Wissenschaftliches Arbeiten mit Literatur im Sportstudium*. (Schriftenreihe der Zentralbibliothek der Sportwissenschaften der Deutschen Sporthochschule Köln, 3). Köln: Sport und Buch Strauss.
- Badelt, C., Meyer, M. & Simsa, R. (Hrsg.). (2007). *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. (4., neu bearbeitete Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag.
- Breuer, C. & Thiel, A. (Hrsg.). (2009). *Handbuch Sportmanagement*. (Beiträge zu Lehre und Forschung im Sport, 149). (2., ergänzte Aufl.). Schorndorf: Hofmann-Verlag
- Breda, N. (1999). *Ehrenamt in sozialen Trägerorganisationen: Freiwilligenarbeit in Österreich; Jahreskonferenz 27/28 Oktober 1999*. Wien: Österreichisches Komitee für Soziale Arbeit (ÖSKA).
- Bönisch, M. (2008). *Struktur und Volumen der Freiwilligenarbeit in Österreich*. Wien: Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz (BMASK).
- Delschen, A. & Jütting, D.H.(Hrsg.). (2006). *Ehrenamtliche im Sport. Eine qualitative Studie über ehrenamtliche Führungskräfte in Fußballvereinen*. (Edition Global-lokale Sportkultur, 18). Münster: Waxmann Verlag GmbH.
- Frömmel, S. (2007). *Freiwilliges Engagement unter besonderer Berücksichtigung der Arbeits- und Rahmenbedingungen*. Wien: Universität Wien.
- Gieseler, K., Gruppe O. & Heinemann K. (1988). *Menschen im Sport 2000: Dokumentation des Kongresses „Menschen im Sport 2000“*. Berlin: Schorndorf Hofmann Verlag.
- Glanzmann, V., Senn, P. & Senn, P.T. (2002). *Leadership im Sportverein. Zusammenarbeit als Erfolgsprinzip*. (Luzerner Beiträge zu Sportmanagement – Führung um Sportverein I). Zürich: Verlag Rüegger
- Hansen, S. (2008). *Lernen durch freiwilliges Engagement. Eine empirische Studie zu Lernprozessen in Vereinen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Heinemann, K. & Schubert, M. (1992). Schriftenreihe des Bundesinstitutes für Sportwissenschaften. Band 78. *Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit in Sportvereinen. Eine empirische Studie zur Professionalisierung am Beispiel eines ABM-Programms*. Schorndorf: Karl Hofmann Verlag.
- Hilscher, P., Norden, G., Russo, M. & Weiß, O. (2008). *Entwicklungstendenzen im Sport*. (2.Aufl.) Wien: LIT Verlag.
- Jütting, D.H. & Jochinke, M. (Hrsg.). (1996). *Standpunkte und Perspektiven zur Ehrenamtlichkeit im Sport*. (Münsteraner Schriften zur Körperkultur, 27). Münster: Lit Verlag.
- Kasper, H. & Mayrhofer, W. (Hrsg.). (2002). *Personalmanagement – Führung – Organisation*. (3., völlig neu bearbeitete Aufl.). Wien: Linde Verlag
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung*. Lehrbuch. (4.Aufl.). Basel: Beltz Verlag
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. (5., überarbeitete und neu ausgestattete Aufl.). Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (11., aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Basel: Beltz Verlag.
- More-Hollerweger, E. & Heimgartner, A. (2009). *1. Bericht zum Freiwilligenengagement in Österreich*. Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (BMASK).
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. (6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius

- Neuwirth, C. (2007). *NPOs rekrutieren anders. Ein Vergleich ausgewählter Rekrutierungsmechanismen des Profit- und Non-Profit Bereichs unter Berücksichtigung des Ehrenamtes*. Universität Wien: Institut für Sportwissenschaft.
- Niessen, C. (1998). *Management in Sportvereinen und –Verbänden*. (Schriften der Deutschen Sporthochschule Köln, 39). Stankt Augustin: Academia Verlag.
- Palotay, M. (2006). *Die Bedeutung von Motivstrukturen & Sozialisationsinstanzen für privatwirtschaftliche Non Profit Organisationen*. Wien: Universität Wien.
- Pankoke, E. (1996). „Ehre“ und „Engagement“ im Sport. Zwischen „starker Kultur“ und „aktiver Gesellschaft“. In Jütting, D.H. & Jochinke, M. (Hrsg.), *Standpunkte und Perspektiven zur Ehrenamtlichkeit im Sport*. (Münsteraner Schriften zur Körperkultur, 27, S.32-48). Münster: Lit Verlag.
- Senn, P. & Senn, P.T. & Glanzmann V. (2005). *Marketing und Qualität im Sportverein. Innovative Sportangebote als Erfolgsgarantie*. (Luzerner Beiträge zu Sportmanagement – Führung um Sportverein IV). Zürich: Verlag Rüegger
- Simsa, R. (Hrsg.). (2001). *Management der Nonprofit Organisation: gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten*. Stuttgart: Schäffer-Pöschl Verlag
- Stanzer, G. (2003). *Das Ehrenamt im Sportverein: Rechtstellung von Funktionären, Besteuerung, soziale Sicherheit, Haftungsfragen*. (Schriftenreihe des Arbeits- und Sozialrechtskartei, 13). Wien: Linde Verlag GmbH.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2000). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte, Funktionen, Fallstudien*. (5., überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: Gabler
- Wallraff, B. (2010). *Professionelles Management von Ehrenamtlichen: eine empirische Studie am Beispiel Greenpeace Deutschland*. Budrich: Opladen UniPress.
- Wadsack, R. (1992). *Attraktives Ehrenamt. Motivation ehrenamtlicher Mitarbeiter in Sportvereinen*. (1.Aufl.). (Reihe Sportökonomie, 5). Witten: Verlag am Steinberg May.
- Wadsack, R. (1996). *Ehrenamtliche Arbeit im Verein*. Niedernhausen: Falken-Verlag GmbH.
- Wadsack, R. (2001). *Finanz-Check für Vereine: Geldquellen und Fördermittel, Steuern und Finanzamt, Ehrenamt und Vergütung, Finanzplanung und –kontrolle*. Wien: Wirtschaftsverlag Überreuter.
- Wadsack, R. (Hrsg.) & Cherkeh, R. & Büdingen, C. & Hamel, R. (2006). *Krisenmanagement in Sportbetrieben*. (Blickpunkt Sportmanagement, 1). Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag GmbH.
- Winkler, J. (1988). *Das Ehrenamt: zur Soziologie ehrenamtlicher Tätigkeit dargestellt am Beispiel der deutschen Sportverbände*. (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, 61). Schorndorf: Karl Hofmann Verlag.
- Tageszeitung, Der Standard. Sport. Ausgabe 19. Oktober 2011, S. 28

Internetquellen:

- <http://www.freiwilligenweb.at/index.php?id=CH1048>, Zugriff am 12. Jänner 2012
- http://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/oesterreich/412902_Positive-Bilanz-des-Europaeischen-Jahrs-der-Freiwilligentaetigkeit.html, Zugriff am 12. Jänner 2012 (Zuletzt aktualisiert am 21. November 2011)
- http://www.askoe.at/de/menu_main/marketshow-sportminister-betont-bedeutung-der-askoe-und-der-sport-dachverbaende, Zugriff am 19. Jänner 2012

Amtsblatt der Europäischen Union, 22.01.2010

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:017:0043:0049:DE:PDF>, Zugriff am 26. April 2011

Arbeitsdokument über Freiwilligentätigkeit als Beitrag zum wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt, Ausschuss für regionale Entwicklung, Berichterstatte(r)in: Marian Harkin, 3.12.2007
[http://www.bmask.gv.at/cms/site/attachments/9/1/3/CH2176/CMS1248959661988/ep-harkin-papier\[1\].pdf](http://www.bmask.gv.at/cms/site/attachments/9/1/3/CH2176/CMS1248959661988/ep-harkin-papier[1].pdf), Zugriff am 26. April 2011

BSO. (2011). BSO Mitgliederstatistik.

http://www.bso.or.at/fileadmin/Inhalte/Dokumente/Mitgliedsstatistik/BSO_Mitglieder_Stat_2011.pdf, Zugriff am 26. April 2011

15 TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Zahl der Vereine und Mitglieder der drei größten Dachverbände im Sport in Österreich (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 46; BSO, 2011).....	10
Tabelle 2: Volumen der Freiwilligenarbeit in Österreich (Bönisch 2008, S. 34).....	13
Tabelle 3: Freiwillig Tätige nach Bereichen Geschlecht (Statistik Austria 2008, S. 55).....	41
Tab. 4: Beteiligungsstruktur nach Geschlecht in den Bereichen der formellen Freiwilligenarbeit (More-Hollerweger & Heimgartner, 2009, S. 98).....	44
Tabelle 5: Kategoriensystem.....	50

16 ANHANG

1. Interviewleitfaden

Dieses Interview dient der Erstellung einer Magisterarbeit am Institut für Sportwissenschaft der Universität Wien. Sie werden zu dem Thema Ehrenamt im Sportverein, unter dem Gesichtspunkt ehrenamtlicher Führungskräfte befragt. Ihre Daten werden anonym behandelt und für rein wissenschaftliche Zwecke verwendet. Außerdem bitte ich Sie um Erlaubnis das Gespräch aufzeichnen zu dürfen. Vielen Dank für ihre Mitarbeit!

1. VEREINSKARRIERE

Fragen zur Person

- Name, Geschlecht, Alter, Familienstand
- Was ist Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung?
- Welche hauptberufliche Tätigkeit üben Sie aus?
- Seit wann engagieren Sie sich ehrenamtlich?

Fragen zur Vereinskarrriere

- In welchen Sportvereinen oder Sportorganisationen bekleiden Sie zurzeit ein Ehrenamt?
- Könnten Sie vor diesem Hintergrund kurz Ihren Verein beschreiben?
- Wann und wie sind Sie zu dem/ den Sportverein(en) gekommen?
- Beschreiben Sie bitte ihre aktuelle Position im Verein und Ihren ehrenamtlichen Werdegang!

Fragen zu den Tätigkeiten

- Beschreiben Sie bitte Ihre konkreten ehrenamtlichen Tätigkeiten!
- Engagieren Sie sich über Ihre Aufgabenbereiche hinaus?

2. EHRENAMTSVERSTÄNDNIS

Fragen zu den Motiven für das ehrenamtliche Engagement

- Warum sind Sie ehrenamtlich tätig?
- Welche Bedeutung hat die Arbeit für Sie?
- Investieren Sie mehr in Ihr Engagement oder haben Sie auch etwas davon?

- Wenn Sie schon einmal ans Aufhören gedacht haben, aber trotzdem weitergemacht haben, aus welchen Gründen?

Fragen zu den Beanspruchungen

- Wie viel Zeit verwenden Sie durchschnittlich pro Woche auf ihre ehrenamtliche Tätigkeit in- und außerhalb des Vereins?
- In welchem Ausmaß sind Sie hauptberuflich tätig?
- Mussten Sie wegen Ihres freiwilligen Engagements bestimmte Dinge aufgeben bzw. mussten Sie andere Interessen dafür zurückstecken?

Fragen zum Selbstbild und Ehrenamtsverständnis

- Fühlten Sie sich am Beginn Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit ausreichend vorbereitet?
- Welche Eigenschaften sollte eine ehrenamtlich tätige Person haben?
- Wie würden Sie die Bedeutung des Ehrenamts im Sport beschreiben?
- Gibt es bei Ihnen einen Unterschied zwischen Ehrenamtlichen, Freiwilligen und Helfern?

Fragen zum sozialen Kapital

- Mit welchen Personen und Institutionen haben Sie im Rahmen Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit Kontakt?
- Existieren Kontakte zu Personen oder Institutionen, die den Verein in irgendeiner Weise vorangebracht haben?
- An wen können Sie sich bei Schwierigkeiten wenden?
- Haben Sie durch Ihre ehrenamtlichen Tätigkeiten bestimmte Fähigkeiten erworben?

3. FÜHRUNG

Fragen zur Reproduktion der Ehrenamtlichkeit

- Wie schafft es der Verein, Freiwillige, Helfer und Ehrenamtliche zu gewinnen?
- Ist das Engagement dieser drei Gruppen unterschiedlich?
- Welche Gründe machen Sie für einen etwaigen Mangel an Engagement verantwortlich?
- Wie sichern Sie ausreichende Kompetenz der Freiwilligen, Helfer und Ehrenamtlichen für ihre Positionen?
- Wie hoch ist die zeitliche Belastbarkeit dieser drei Gruppen?

Fragen zur Anerkennung und Motivation

- Welche Formen von Anerkennung der Freiwilligen, Helfer und Ehrenamtlichen gibt es bei Ihnen?
- Verfolgen Sie einen bestimmten Führungsstil?
- Geben Sie ausreichend Rückmeldung nach erledigten Aufgaben?
- Schließen Sie Personalentwicklung und Weiterbildung in ihre Führung mit ein?

Fragen zu Managementmethoden & Praxis

- Welche Managementmethoden wenden Sie auch in der Vereinsarbeit an?
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit, was sind Problemfelder?
- Gibt es hauptamtliche Mitarbeiter/innen in ihrem Verein? Wenn ja, wie ist das Verhältnis zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen und gibt es dabei Probleme?
- Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten und schwerwiegendsten Führungsfehler?
- Welche Führungsfehler sind Ihnen in der Praxis unterlaufen?
- Welche persönlichen Führungstugenden haben Sie?
- Haben Sie Empfehlungen, die Sie für besonders wertvoll erachten?

Fragen zum Ausblick

- Die Europäische Kommission erklärte das Jahr 2011 zum Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeiten um für den nötigen Dank und die Anerkennung, sowie die Unterstützung der „Freiwilligentätigkeit als Beitrag zum wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt“ zu sorgen. Inwieweit haben Sie etwas von dieser Aktion mitbekommen bzw. eventuell davon profitiert?
- Wie würden Sie das Bild der Ehrenamtlichkeit in der Öffentlichkeit beschreiben? Hat sich in der Gesellschaft die Einstellung gegenüber dem Ehrenamt geändert?
- Meinen Sie steckt das Ehrenamt in einer Krise? Wenn ja, in welcher?
- Wie schätzen Sie die Zukunft des sozialen Guts Ehrenamt ein und die Haltung der Gesellschaft?

INTERVIEW A

I: Interviewerin

A: Interviewpartnerin A

1. I: Gut, gleich Fragen zu den Motiven für das ehrenamtliche Engagement. Warum sind
2. Sie ehrenamtlich tätig?
3. A: Weil ich in Pension bin und mir sonst wahrscheinlich den ganzen Tag
4. fürchterlich langweilig wäre. Mein Gott, wenn man sein ganzes Leben lang
5. irgendwo in Vereinen zugebracht hat, dann entwickelt sich das eher automatisch.
6. Man möchte irgendwelche Zustände verbessern oder Missstände wegbringen und es
7. bleibt einem eigentlich nichts anderes über, als das man sich selbst einbringt und
8. wenn man mal auf diesem Weg ist, kommt man von dieser Schiene fast nicht mehr
9. runter. Ich habe es zwar immer wieder versucht, nach Übersiedlungen in ein anderes
10. Bundesland oder so, dass ich gesagt habe, so, jetzt mache ich nichts mehr. Das hat
11. gedauert ein paar Monate und schon bin ich wieder irgendwo in irgendeinem
12. Gremium gesessen und habe schon wieder fleißig mitgemacht. Also, entweder mag
13. man das, oder macht das, oder macht es nicht.
14. I: Welche Bedeutung hat die Arbeit? Also ist es dieses Verbessern und etwas für den
15. Sport machen?
16. A: Ja sicher, etwas verbessern. Ja, Sachen organisieren. Es ist auch so ein bisschen so
17. eine Sache, wenn man gerne organisiert und das sein Leben lang macht, macht man
18. das eben automatisch weiter. Es ist glaube ich dann gar nicht so eine neue Sache,
19. sondern es ist irgendwo. Ja, es gibt dann immer viele, liebe Vereinskollegen die einen
20. das gerne machen lassen und dann noch zuschieben. Bis wohin man das gehen lässt, ist
21. dann halt immer so eine Sache.
22. I: Investieren Sie mehr in Ihr Engagement oder haben Sie auch irgendetwas davon?
23. A: Naja, erstens habe ich die verbesserten Zustände, die ich ja selbst erarbeite. Was mir
24. ja schon eine Befriedigung bedeutet. Sonst habe ich eigentlich nicht sehr viel
25. davon, außer, dass meine Zeit angefüllt wird, was wie gesagt - manchmal ist es auch
26. ein bisschen zu viel. Aber das ist eine Sache die muss man dann wieder einstellen.
27. I: Wenn Sie dann schon einmal ans Aufhören gedacht haben, aus welchen Gründen
28. haben Sie dann eben trotzdem weiter gemacht?
29. A: Das waren eigentlich immer wieder neue Herausforderungen. Ich bin wie gesagt,
30. dadurch das ich so alle zehn Jahre umgezogen bin, nie so bis zu meinem
31. Lebensende in einem Verein geblieben. Und dann fängst du halt wieder neu an und
32. dann kommst du halt wieder in einen gewissen Trott hinein. Also ich bin in keinem
33. Verein länger gewesen, als ja, vielleicht eben diese Periode die ich dort zugebracht
34. habe. Wie gesagt, ich bin öfter umgesiedelt und daher hat es öfter gewechselt und bis
35. alles wieder so gepasst hat wie ich es mir vorgestellt habe, bin ich wieder umgezogen.
36. I: Alles klar. Ja, dann kommen wir gleich zu den Beanspruchungen. Wie viel Zeit
37. verwenden Sie durchschnittlich pro Woche auf ihre ehrenamtliche Tätigkeit in- und
38. außerhalb des Vereins?
39. A: Zwanzig Stunden.
40. I: Und in welchem Ausmaß sind Sie hauptberuflich tätig, oder waren Sie es eben?
41. A: Sie meinen was ich beruflich gemacht habe?
42. I: Genau.
43. A: Ich war Tierarzt, daher ist mir der Reitsport - den ich seit Kind betreibe - natürlich sehr
44. am Herzen gelegen. Ich war auch Pferdezüchter und Landwirt und ja, dadurch, dass
45. spielt alles irgendwie eine Rolle. Es ist auch so, dass wenn man einen Beruf wählt,
46. wo man keinen Feiertag hat, keine Tag und Nacht Arbeitszeit hat, sondern das
47. macht, was anfällt, ist man das auch gewohnt, dass man so weiter macht. Das wird
48. einem gar nicht so bewusst. Das wird einem erst dann bewusst, wenn man, weiß ich
49. nicht, irgendwie körperliche Schmerzen hat oder so. Ich bin jetzt an der Hüfte operiert
50. worden, erst vor drei Monaten. Das halbe Jahr vorher war dann eher anstrengend,
51. also da muss man dann zurückstecken. Aber ich meine so langes es geht, macht
52. man halt. Oder es gibt irgendwelche Sachen im persönlichen Bereich, wo es in einem
53. Gremium nicht passt, dann ist man natürlich auch geneigt zu sagen, also dann
54. nicht, dann soll es wer anderer machen. Oder man setzt sich durch, das ist dann eine
55. Sache der Persönlichkeit.
56. I: Und mussten Sie wegen Ihrem freiwilligem Engagement bestimmte Dinge aufgeben
57. beziehungsweise. mussten Sie andere Interessen dafür zurückstecken?
58. A: Nein.
59. I: Ja, dann zum Selbstbild und zum Ehrenamtsverständnis. Haben Sie sich am Beginn
60. Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit ausreichend vorbereitet gefühlt?

61. A: Naja, dadurch das es meistens in meinem eigenen Sport ist, natürlich. Ich bin Trainer,
62. ich bin Reit-Instruktor, ich bin Voltigeur Übungsleiter, ich bin Turnier geritten. Natürlich
63. Tierarzt, wie soll man besser ausgebildet sein für diesen speziellen Sport. Für einen
64. anderen Sport sicher nicht. Würde mich auch dort nicht so angereichern, muss ich sagen.
65. I: Welche Eigenschaften meinen Sie, sollte eine ehrenamtlich tätige Person haben?
66. A: Also erstens sollte er sich, also wenn wir uns jetzt auf den Sport beziehen, etwas
67. von seinem Sport verstehen. Wenn es eine Vereinstätigkeit ist, die nicht unbedingt
68. Sport ist, weiß ich nicht ob es so wichtig ist. Aber ich meine grundlegende Sachen
69. sollte man schon verstehen glaube ich, oder können oder wissen. Das zweite ist,
70. man sollte es nach außen vertreten können, je nachdem in welcher Position man ist.
71. Als Funktionär, je höher man oben ist, umso besser muss man es vertreten können
72. oder sollte man es vertreten können. Das heißt es wird auch wichtig sein, dass
73. man reden kann, auftreten kann, gewisse Führungskompetenz ausstrahlt, denke ich.
74. I: Und wie würden Sie die Bedeutung des Ehrenamts im Sport beschreiben?
75. A: Na ich würde sagen, dass der Sport in der Form wie er vorliegt nicht existieren
76. würde, wenn es das Ehrenamt nicht gäbe. Wenn das alles durch bezahlte Funktionäre
77. gemacht werden müsste, wäre es nicht erschwinglich, als Breitensport schon gar
78. nicht. Kann ich mir nicht vorstellen.
79. I: Und gibt es bei Ihnen einen Unterschied zwischen Ehrenamtlichen, Freiwilligen und
80. Helfern?
81. A: Ehrenamtlichen, Freiwilligen. Also Sie meinen Ehrenamtliche, Freiwillige und
82. Helfer?
83. I: Genau.
84. A: Naja, Helfer die bezahlt werden, oder wie?
85. I: Ja, also je nachdem, oder wie es eben bei Ihnen im Verein gehandhabt wird.
86. A: Also da würde ich sagen, dass ist nur eine graduelle Abstufung wie viel Zeit man
87. investiert. Also ein Ehrenamtlicher ist dauern da, ein Freiwilliger wird sicherlich öfter
88. herbei gezogen und einen Helfer rekrutiert man geschwind einmal für ein Event oder so,
89. stelle ich mir vor.
90. I: Dann noch zum sozialen Kapital. Existieren Kontakte zu Personen oder
91. Institutionen, die den Verein in irgendeiner Weise vorangebracht haben?
92. A: Noch einmal bitte.
93. I: Also sei es, dass es eben Kontakte gibt zu Personen oder Institutionen, die den
94. Verein dann irgendwie voran gebracht haben? Sei es von Ihrer Seite, durch
95. Sponsoren oder sonstige Dinge. Oder wo Sie dann auch wieder für Ihre
96. hauptberufliche Tätigkeit profitiert haben, durch den Verein?
97. A: Ja, es ist sicher eine Wechselwirkung da, das ist keine Frage. Weil man im Zuge
98. seiner Tätigkeit eben wahrscheinlich auch einen Personenkreis kennen lernt,
99. oder kennen lernen muss, den man sonst nicht kennen lernt. Das sich das
100. wieder rückläufig positiv auswirkt - Networking ist immer eine gute Sache,
101. wahrscheinlich, ist sicher so. Würde ich sagen, ja.
102. I: Haben Sie durch Ihre ehrenamtliche Tätigkeit bestimmte Fähigkeiten
103. erworben?
104. A: Nein, ich glaube die Fähigkeiten habe ich mitgebracht, sonst wäre es nicht
105. gegangen. Ich glaube nicht, dass ich irgendetwas besonderes, ja, Geduld
106. vielleicht.
107. I: Geduld ist immer gut.
108. A: Geduld habe ich vielleicht erworben, notgedrungen.
109. I: Ja, dann sind wir schon beim zweiten Thema, Führung. Einmal zuerst Fragen
110. zum Recruiting. Wie schafft es der Verein Arbeitskräfte zu mobilisieren, zu gewinnen?
111. A: Meinen Sie jetzt meinen speziellen Verein?
112. I: Genau.
113. A: Indem man sich ein paar Gutmütige findet, die ungefähr in meiner Position sind
114. und denen das was hier eben gemacht wird, sehr am Herzen liegt und die verwenden
115. sich halt dafür. Da kann ich jetzt ein Beispiel anführen. Der Verein Top führt so ein
116. Schulprojekt durch, tiergestützte Outdoor Pädagogik, seit sechs Jahren, dass sehr
117. erfolgreich läuft. Das sind also hauptsächlich Lehrer, eben fast schon in Pension,
118. die also mitgeholfen haben dieses Projekt überhaupt zustande zu bringen. Die jetzt
119. auch nicht davon los kommen. Auch schon immer schwören - mache ich jetzt nicht
120. mehr und nicht mehr so lange, im Dezember höre ich auf - und was weiß ich und im
121. Endeffekt dann doch weiter machen. Weil es eben eine gute Sache ist und wenn man
122. etwas angefangen hat, dann möchte man das es weiter geht. Man braucht um so
123. etwas zu machen eigentlich pro Verein nicht so wahnsinnig viele Leute. Um etwas zu
124. organisieren und um etwas auf die Füße zu stellen, genügen meistens zwei, drei und
125. alles andere rekrutiert man dann durch Helfer. Das ist dann so dieses Typische, die
126. kurzfristig immer helfen. Meist dann aus der Verwandtschaft, Tochter mit
127. Freundinnen, Abmarsch – kommen! So in der Art.

128. I: Und welche Gründe machen Sie für einen etwaigen Mangel an Engagement
129. verantwortlich?
130. A: Ja es gibt überall Nutznießer, es gibt überall Personen die den Verein, der ja sehr
131. viel führt, halt ausnutzen, solche Sachen gibt es überall und Mitglieder die sich recht
132. wenig einbringen. Oder es immer schaffen, gerade dann nicht da zu sein, wenn man
133. Leute braucht. Das gibt es glaube ich überall, der Beliebtheitsgrad dieser Leute ist
134. wahrscheinlich nicht so hoch, aber man wird auch die brauchen für einen Verein. Weil
135. eine gewisse Größe, natürlich eine gewisse Beständigkeit sichert. Also wie gesagt,
136. das wird es immer geben.
137. I: Und wie sichern Sie ausreichend Kompetenz, sei es jetzt von Ehrenamtlichen,
138. Freiwilligen oder Helfern? Also eben für die Position die sie dann haben im Verein.
139. A: Naja, ich meine der Kassier sollte etwas von Rechnungswesen verstehen und der
140. Schriftführer sollte in der Lage sein ein Schriftstück aufzusetzen, das mit Logo und
141. mit der richtigen Anrede und so weiter ausgezeichnet ist und nicht von Schreibfehlern
142. wimmelt. So gesehen, alles andere kann man glaube ich lernen, wenn man möchte.
143. Also eine gewisse Grundvoraussetzung sollte es geben, für die jeweiligen
144. Funktionsstationen.
145. H: Und wie hoch ist im Normalfall die zeitliche Belastbarkeit dieser Gruppen?
146. A: Ist auch verschieden, je höher der Funktionär in der Position ist, umso mehr Zeit
147. wird er aufwenden müssen, das ist wahrscheinlich nicht zu umgehen. Es gibt
148. natürlich auch Präsidenten von Vereinen, die sich das mittlerweile - das wird man ja
149. auch nicht von heute auf morgen - oder auch das kann sein, das man sagt okay, mit
150. dem Vereinswesen selber oder mit der Führung will ich nichts zu tun haben, aber ich
151. bin gerne bereit euch nach außen hin zu vertreten. Das wird dann wahrscheinlich
152. weniger zeitaufwendig sein. Ich würde sagen so diese Routinearbeit von
153. Buchführung, Organisation und so weiter, Schriftverkehr, ist das, was am meisten Zeit
154. aufwendet. Oder Trainertätigkeit, wenn man das in irgendeiner Form einbringt im
155. Verein.
156. I: Dann zu Anerkennung und Motivation. Also welche Form von Anerkennung gibt es
157. bei Ihnen?
158. A: Im Verein.
159. I: Genau.
160. A: Also ich würde sagen. Sie beziehen das jetzt alles auf meinen speziellen Verein
161. oder Vereine allgemein?
162. I: Ja, Ihre Erfahrungen, also sei es jetzt eben Ihr aktueller Verein.
163. A: Ja schauen Sie, das kommt ganz darauf an, was ein Funktionär der sich einbringt
164. erwartet. Wenn jetzt jemand, sagen wir es einmal ganz klar, wenn jetzt jemand
165. wichtig sein will, dann wird er durch Applaus und durch Wertschätzung und durch
166. Danksagung und durch Auszeichnungen und durch Treppchen stehen oder was auch
167. immer, wahrscheinlich zufrieden gestellt werden. Wenn jemandem das von
168. vornherein nicht wahnsinnig viel bedeutet, ich meine es freut sich jeder wenn er
169. einen Dank hat, aber, dass ihm das nicht wirklich wichtig ist, ob er da schön
170. angezogen irgendwo steht und irgendetwas in die Hand gedrückt kriegt, dann wird
171. das nicht die Motivation sein. Ich glaube es kommt ganz darauf an, was jemand
172. gerne hat oder gerne sein möchte. Wenn es für jemanden wichtig ist, das er einen
173. Titel führt, dann ist auch der Präsident eines Vereines, oder der Obmann eines
174. Vereines natürlich eine für ihn wichtige Sache.
175. I: Und verfolgen Sie in Ihrer Vereinsarbeit einen bestimmten Führungsstil? Oder wie
176. gehen Sie mit ihren, praktisch MitarbeiterInnen, um?
177. A: Der Führungsstil ist mir am liebsten, dass alles so läuft, wie es mir gefällt, ohne,
178. dass ich was dazu tun muss. Das wäre mir das Liebste und auf das arbeite ich an
179. und für sich auch hin. Also wir haben, das beinhaltet das man viel da ist. Man muss
180. nicht immer Reinreden, aber allein schon, dass man da ist oder zumindest es
181. wahrscheinlich ist, dass man erscheint und wieder geht, schon sehr viel dazu
182. beiträgt, dass alles so verläuft, wie man sich das vorstellt. Man braucht dann
183. meistens gar nicht mehr viel sagen, es ist also die reine Anwesenheit, die ist halt
184. zeitaufwendig. Ansonsten fördere ich Teamarbeit, selbstständige Teamarbeit, also wo
185. die Leute wissen was das Ziel sein soll und darauf arbeiten wir alle hin. Und dann
186. gibt es halt einmal im Monat eine Trainerbesprechung und wenn es irgendetwas
187. aktuelles gibt, dann gibt es halt noch eine, aber diese Sachen sollen von mir aus nicht
188. länger dauern als eine Viertelstunde, weil in einer Viertelstunde muss ich eigentlich
189. alles gesagt haben, alles andere ist nur mühselig.
190. I: Und so Dinge wie Personalentwicklung oder Weiterbildung, ist das auch ein
191. Anliegen?
192. A: Naja, dadurch das wir hier im Pferdesport hauptsächlich, die Leute die im Verein
193. arbeiten, hauptsächlich Trainer sind, ist das schon vorgegeben von der
194. Trainertätigkeit. Also bei uns, ich weiß nicht wie es in anderen Vereinen geht, aber wir

195. müssen unsere Trainerlizenzen sowieso alle zwei Jahre erneuern. Das heißt wir
196. haben also verpflichtende Fortbildungen und da müssen sie selbstverständlich
197. hingehen und wir veranstalten auch unter der Zeit Kurse zur Weiterbildung wie, also
198. ich kann es jetzt nur auf meinen Sport zu schnitzen. Also wir haben Voltigieren und
199. Reiten und Fahren im Angebot und da wird uns für jede einzelne Disziplin, muss
200. eben die Trainertätigkeit wie gesagt alle zwei Jahre nachgebessert werden, sonst
201. wird die Lizenz nicht fortgeschrieben. Aber wir machen so Housemanship-Kurse,
202. Zezensiche Lektionen, also was das nicht speziell nur diese Disziplin fördert,
203. sondern das ganze Verständnis zum Tier, also da werden ziemlich viele Sachen
204. angeboten.
205. I: Ja dann noch zu Managementmethoden und Praxis. Gibt es irgendwelche
206. Managementmethoden die Sie auch in der Vereinsarbeit anwenden, die Sie vielleicht
207. im hauptberuflichen Bereich irgendwie verwendet haben?
208. A: Als Tierarzt musst du dir das alles selber lernen. Du lernst Tiermedizin auf der
209. Universität und dann wirst du in die Welt geworfen. Und dann musst du alles lernen,
210. von Selbstständig, von der Buchhaltung die du ja führen musst, über das
211. Management deines Betriebs, das musst du alles selber lernen. Und nachdem
212. du das dort jahrzehntelang selber praktizieren und lernen musst, weißt du dann wie
213. du das auch weiter machst. Von anderen kann ich nicht reden, ich kann nur von mir
214. reden.
215. I: Also da wirklich die Erfahrungswerte.
216. A: Das sind Erfahrungswerte die man aus dem Beruf mitkriegt und wenn man
217. selbstständig war, sind die Erfahrungswerte anders, als wenn man zum Beispiel –
218. eine Kollegin von mir - immer Angestellte, Lehrerin war. Die setzt ganz andere
219. Sachen voraus und andere Automaten, die nicht funktionieren in so einem Betrieb,
220. das ist ganz klar, die ist dann immer etwas planlos. Es ist auch ein Unterschied, ich
221. glaub, dass ein Selbstständiger der relativ gut, oder gut leben konnte von seiner Arbeit,
222. einen anderen Zugang hat zu all diesen Sachen. Als jemand der Staatsangestellter
223. ist, eine Pension bezieht, ein Gehalt bezieht, überhaupt ein Lehrer der das Gehalt
224. auch bekommt wenn Ferien sind. Der wenn er den Telefonhörer aufnimmt und
225. hineinspricht, glaubt, oder der Meinung ist, er arbeitet, dann sind das andere
226. Voraussetzungen. In einem Betrieb wie wir es sind oder in einem Verein wie wir es
227. sind, der ja einer selbstständigen Tätigkeit sehr nahe kommt, ist es natürlich nicht so
228. günstig. Weil ich meine die Einstellung, wenn ich Geld brauche gehe ich zur Bank, ist
229. ja nett, aber ich meine so funktioniert das hier nicht, in einem Verein.
230. I: Und gibt es irgendwie vielleicht auch durch die verschiedenen Zugangsweisen, gibt
231. es da in der Zusammenarbeit, also wie funktioniert die, gibt es da Problemfelder?
232. A: Ja selbstverständlich gibt es Problemfelder. Nachdem ich ein Schulprojekt habe
233. und nur mit Lehrern zusammenarbeite, das ist ein Problemfeld. Aber, wir arbeiten
234. daran.
235. I: Gibt es im Verein auch hauptamtliche MitarbeiterInnen?
236. A: Sie meinen Angestellte, Trainer ja, in unserem Verein ja. Wir haben eine Trainerin
237. die ist beim Stadtschulrat angestellt und wird für das Projekt zwei Tage in der Woche
238. abgestellt. Alle anderen sind selbstständig oder arbeiten zumindest bei uns
239. selbstständig in Form eines relativ losen Werkvertrags, sagen wir so.
240. I: Und gibt es sagen zum Beispiel aus dem Vorstand der schätze ich eben
241. ehrenamtlich tätig ist, auch mit den hauptamtlichen MitarbeiterInnen Probleme? Oder
242. wird das praktisch alles akzeptiert, dass jemand vielleicht das Sagen hat, der jetzt
243. nicht angestellt ist?
244. A: Ja es gibt immer Probleme. Wir haben die Aufgabenbereiche aber relativ gut
245. getrennt. Also bei uns macht der Kassier wirklich nur die Kassiertätigkeit und außer
246. bei den Besprechungen, hat er relativ wenig Bezug zu den Trainern. Der Schriftführer
247. ist eine Direktorin, die auch in Pension ist, die das auch wieder von einer anderen
248. Seite sieht, aber auch relativ wenig sonst mit dem praktischen Betrieb zu tun hat. Mit
249. dem praktischen Betrieb zu tun, hat unsere Obfrau, die auch Lehrerin war und wir
250. haben uns darauf geeinigt, dass sie hauptsächlich die organisatorischen
251. Sachen macht die eben über die Schule laufen, weil sie da ja Lehrerin ist. Und das
252. andere Praktische mache eh ich. Und wenn sich die Sachen irgendwie
253. überschneiden, dann gibt es meistens Zoff. Ja und nachdem das ganze praktisch zu
254. lösen ist weil es ja hier stattfindet und nicht irgendwo in einem Direktorinnenzimmer,
255. muss man den praktischen Gegebenheiten eben nachgehen. Deswegen ist es
256. meistens so, dass es dann zu meinen Gunsten ausschlägt. Ist aber auch eine Sache
257. des Durchsetzungsvermögens. Aber manche Sachen lassen sich nicht vom
258. Schreibtisch aus organisieren. Es ist halt dann eine spezielle, wird bei anderen
259. Sportvereinen auch so sein.
260. I: Dann sind wir schon bei der nächsten Frage. Was sind die häufigsten
261. oder schwerwiegendsten Führungsfehler die passieren können? Oder welche

262. Führungsfehler sind Ihnen in der Praxis schon unterlaufen?
263. A: Naja, das ist jetzt ein spezielles Modell von dem ich Ihnen da erzählt habe und da
264. liegt es in der Hauptsache daran, dass ein Schulprojekt entstanden ist, wo eben
265. Lehrer, Direktorin, den Gedanken gefasst haben, dass man Kinder speziell beschulen
266. kann, durch Sport. In diesem Fall durch diese Hippopädagogik oder eben dieses
267. Reiten und Voltigieren, das ja eine sehr gute therapeutische Wirkung hat, auf die
268. Kinder. Und auch dieses rundherum ums Pferd, es ist alles neu, neue Aspekte. Ich
269. muss dazu jetzt noch sagen, dass wir nicht nur Kinder überhaupt haben, sondern
270. spezielle Kinder. Das sind die Kinder die lange Zeit als schwer erziehbar bezeichnet
271. wurden, also Kinder mit besonderen Bedürfnissen muss man heute sagen. Also eh
272. schon eine Randklasse und aus dem ergibt sich natürlich folgendes. Die Lehrer sind
273. von dieser Idee begeistert gewesen und haben das organisiert oder ins Leben
274. gerufen und so weiter. Und sind gestrauchelt zuerst einmal gleich an der
275. Durchführung. Weil sie eben vom Reiten, vom Pferd, von dem allen, nichts
276. verstanden haben. Zum Beispiel ganz einfache Sachen. Sie haben gewisse Trainer
277. angestellt und die Trainer haben, statt ich weiß nicht, zwei Pferde, mit dem Futter das
278. sie für sechs berechnet haben, gefüttert. Wenn man keine Ahnung hat, was Futter
279. kostet, dann ist man natürlich dann gleich einmal im Out. Damit hat es einmal
280. angefangen, das der Verein, der erste Versuch gleich einmal baden gegangen ist.
281. Weil sie irgendwann in finanzielle Schwierigkeiten gekommen sind. Dann hat man
282. mich eben zur Hilfe gerufen und ich habe gesagt es tut mir leid, mit dem Futter könnt
283. ihr fünf Elefanten füttern, das ihr da zahlt. Und damit sind einmal die
284. Voraussetzungen. Wenn du praktisch nichts davon verstehst, weder vom Sport, noch
285. von der Haltung von Pferden, noch von dem täglichen Umgang, dann bist du als
286. Führungsposition nicht geeignet. Es nutzt nix. Auch die Trainer nehmen das natürlich
287. so. Wenn du irgendeinen Einspruch von wem kriegst, der nix versteht, von einer
288. Sache die du dein Leben lang machst, dann war es das. Das heißt also, das wäre
289. ohne mein Zwischenschalten wahrscheinlich nicht, hätte das nie funktioniert. Jetzt
290. streite halt ich mich mit ihnen und beruhige meine Trainer und so geht es halt so.
291. I: Halt so ein bisschen das Schlichten.
292. A: Ja Schlichten, nicht immer. Schlichten allein genügt nicht.
293. I: Und haben Sie auch irgendwelche persönlichen Führungstugenden?
294. A: Persönlichen Führungszugang. Naja, es sind wieder die Erfahrungswerte. Wenn
295. du halt 30 Jahre länger Trainer bist und den Sport länger betreibst als deine Trainer,
296. dann musst du halt und bist du halt besser. Oder du bist es nicht und das stellt sich
297. dann heraus. Also wenn irgendwas nicht funktioniert und du kannst es dann
298. beseitigen, dann bist du halt besser als dein Trainer und dann wird er das
299. anerkennen müssen. Das ist schon etwas. Also man soll nie etwas von anderen
300. verlangen, das man nicht selbst kann. Das ist die Beste und vor allem soll man nicht
301. gescheit reden und nix können.
302. I: Also das wäre die Empfehlung oder so.
303. A: Ja also es nutzt einem nix. Entweder ist man, entweder schafft man, dass man
304. sich aus dieser ganzen Sportgeschichte ganz raus hält und das einfach nur auf einer
305. anderen Ebene macht wo ich keinen Zugang habe, weil ich mit dem so tief verwurzelt
306. bin, dass ich das gar nicht trennen kann. Ich würde nicht sagen, dass es nicht
307. funktioniert, das wird schon auch gehen. Aber es ist trotzdem schwierig. Ich möchte
308. auch dazu sagen es ist schwierig, hier trotzdem eine Reitanlage zu führen, mit Leuten
309. die vom Reiten nix verstehen. Und das ist bei einer Dachorganisation, das soll
310. jetzt kein Vorwurf sein, aber es ist für eine Dachverband der, ich weiß nicht, aus 70
311. Sportarten oder mehr besteht, einfach nicht möglich alles zu können. Aber es ist doch
312. eine sehr spezielle Anlage hier und es sind ganz spezielle Bedürfnisse und Regeln
313. und so weiter und wenn man das nicht kann, wird man immer an Unverständnis
314. stoßen. Oder Sachen machen, wo dann jeder hier sagt - was ist das, warum passiert
315. das jetzt? - also das ist schwierig und man braucht auch da jemanden, der einen
316. berät und es wäre gut, wenn man sich auch beraten lassen würde.
317. I: Alles klar.
318. A: Na, es ist einfach. Tiere haben andere Ansprüche. Keine Frage.
319. I: Aber ich denke mir dadurch das Sie auch im ASKÖ verankert sind, dass
320. Sie da auch ein bisschen, vielleicht.
321. A: Die letzten zwei Worte waren gut.
322. I: Ja. Das war es eigentlich auch schon zur Führung. Dann noch abschließend ein
323. Paar Fragen zur Vereinskarriere und zur Person. Was ich noch bräuchte, wären Alter
324. Und Familienstand.
325. A: Ich bin 63, ich bin geschieden und habe eine Tochter.
326. I: Höchste abgeschlossene Ausbildung?
327. A: Ich bin Diplom Tierarzt, Magister.
328. I: Und eben in Pension.

329. A: In Pension, ja.
330. I: Und seit wann engagieren Sie sich ehrenamtlich?
331. A: In dem Verein oder überhaupt?
332. I: Überhaupt.
333. A: Also ich würde sagen ich habe neben der Mittelschule, neben der Obermittelstufe,
334. habe ich die erste Reitausbildung gemacht zum, was war das damals, Reitinstruktor,
335. glaube ich. Na zuerst war es noch die Reiter und ich glaube das ist so nahtlos
336. übergegangen in die ersten ehrenamtlichen Tätigkeiten. Wie ich damals eben Ausritte
337. begleiten und angefangen habe, diese Hippotherapie damals noch, also da war ich
338. 18. Also das war glaube ich ein fließender Übergang und hat nie mehr aufgehört.
339. Also es hat schon Zeiten gegeben wo es nicht so im Vordergrund gestanden ist, also
340. wenn du eben ein Kind hast und deine eigene Tierklinik, also ich habe in Innsbruck
341. eine eigene Tierklinik gehabt. Also da stehen andere Sachen im Vordergrund. Ich bin
342. zwar immer daneben geritten, habe aber keine Zeit gehabt das ich mich im Verein
343. jetzt wahnsinnig engagiere. Es war dann vielleicht zugeschnitten auf Events, oder so,
344. aber nicht dieses tägliche, da hat man einfach keine Zeit dazu. Aber sobald man
345. wieder Zeit hat, wirst du einkassiert, es nutzt nix.
346. I: Und in welchen Sportvereinen oder Organisationen bekleiden Sie zurzeit ein
347. Ehrenamt?
348. A: Naja, also wenn wir das in Zahlen machen. Reitsportvereinigungen, auf der Anlage
349. sind es zwei Vereine. Bei dem einen bin ich Obmann, beim anderen bin ich Obmann
350. Stellvertreter. Sind aber sehr ähnliche Vereine. Es ist nur ein bisserl die Position
351. anders. Weil das eine, eben hauptsächlich dieses Schulprojekte ist und von dem
352. wegzukommen, haben wir noch einen Sportverein errichtet. Ansonsten bin ich halt im
353. Dachverband jetzt, zuerst, was bin ich denn, Spartenreferent, Sportausschuss
354. Vorsitzende und im Endeffekt seit einem halben, dreiviertel Jahr Vizepräsidentin. Weil
355. ich das halt übernehmen musste, zuerst als Stellvertretende.
356. I: Was sind jetzt Ihre konkreten ehrenamtlichen Tätigkeiten?
357. A: Gut, also in den Vereinen einmal die Organisation, diese tägliche Organisation des
358. Schulprojekts und auf der anderen Seite eben die Organisation von hauptsächlich
359. Sportkursen. Weil das eben von dem Verein aus nicht gemacht wird und der
360. Vorstand mir da zu schwerfällig war, habe ich dann eben meinen anderen Verein
361. Gegründet und wir machen sehr viele Sportkurse in allen Disziplinen die wir haben.
362. Eventveranstaltungen und zwar eher Breitensportliche Events, die eben für
363. Kinder und Jugendliche zugänglich sind. Hauptsächlich auf der Anlage, ein bisserl
364. Turnierbesuche mit den Kindern, das ist so das was hier auf der Anlage ist. Und im
365. Dachverband, naja, Sportausschuss. Die Verteilung der Fördermittel über Projekte,
366. haben alle Sportvereine die wir haben, als Vorsitzende ist ziemlich viel Vorbereitung
367. und Evidenthaltung notwendig. Und als Vizepräsidentin habe ich nicht
368. sehr viel zu tun, da bin ich ehrlich gesagt noch neu, da bin ich jetzt einmal still und
369. lausche. Da ist es noch nicht so großartig, wie gesagt, da bin ich jetzt ein halbes Jahr,
370. das habe ich eben übernommen und da höre ich mich jetzt einmal ein.
371. I: Gut, ja dann noch abschließend zum Ausblick. Wir befinden uns ja im Europäischen
372. Jahr der Freiwilligentätigkeit. Eben um die Freiwilligentätigkeit als Beitrag zum
373. wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt zu unterstützen und Dank und
374. Anerkennung zu zeigen. Und haben Sie irgendetwas von der Aktion mitbekommen
375. oder irgendwie, vielleicht davon profitiert?
376. A: Also profitiert glaube ich habe ich nicht, mitbekommen ja, weil es ja zahlreiche
377. Ausschreibungen gibt und zahlreiche Formulare zum Ausfüllen ebenso, eben für
378. diese Statistiken. Ich glaube nicht, dass sich im Ehrenamt so wahnsinnig viel ändern
379. wird. Es wird immer engagierte Leute geben, die das gerne machen und die sich halt
380. einbringen, bis es halt zu viel wird und dann wird wieder ein Neuer kommen. Was ich
381. mir wünschen würde, wäre, dass die Ehrenamtlichen ein bisserl jünger werden. Das
382. sie schon früher anfangen. Ich meine Ehrenamt ist ein bisserl eine Sache des Alters.
383. Eben aus diesen Gründen, dass man Praxis einbringen muss und Erfahrung
384. Einbringen muss und dann auch Zeit hat, das ist auch noch eine Sache. Aber wie
385. gesagt, so jüngere Leute die ein bisserl energischer mitmachen würden, würden mir
386. schon sehr gefallen.
387. I: Haben Sie im Zusammenhang mit dem Thema Ehrenamt im Sportverein
388. noch ein paar Hinweise oder Anregungen?
389. A: Naja, prinzipiell ist man ja jetzt dabei, das in irgendeiner Form zu würdigen.
390. Zumindest einmal mit diesem Jahr des Ehrenamts. Ja, Anerkennung ist immer gut
391. und wie gesagt es gibt eben zahlreiche Leute, denen die Anerkennung ganz
392. besonders wichtig ist, das muss man schon im Auge behalten, muss man schon auch
393. in irgendeiner Form fördern. Also wie gesagt, die Leute ein bisserl früher
394. heranziehen, das sie mitmachen weil ja auch - ja Ehrenamt, man muss auch
395. loslassen können. Man kann jetzt nicht als Funktionär bin ins hohe Alter das nur

396. unter seiner Rigide halten wollen. Weil man eben glaubt, man kann es besser als alle
397. anderen. Aber ich glaub es ist schon auch wichtig, dass man einen Teil davon halt
398. rechtzeitig abgibt. Sonst sind die Erfolge nicht gesichert und man sollte diese
399. persönlichen Sachen, diese Streitereien die es in Vereinen gibt. Nur ob jetzt einer der
400. Obmann ist oder der andere, das halte ich für sinnlos. Aber gut, das kann ich nicht
401. beeinflussen.
402. I: Gut, das war es dann eh schon von meiner Seite. Vielen Dank!
403. A: Bitte.

INTERVIEW B

I: Interviewerin

B: Interviewpartner

1. I: Also gleich die Einstiegsfrage. Warum sind Sie ehrenamtlich tätig?
2. B: Gute Frage. Also eine klare Begründung dafür habe ich nicht (Unterbrechung
3. Kellnerin). Ich bin das eigentlich schon seit meiner Jugend, auf irgendeine Weise
4. ehrenamtlich tätig und kommt wahrscheinlich aus einem Gefühl der Verpflichtung
5. irgendetwas zu einer Gemeinschaft beizutragen, zu müssen.
6. I: Welche Bedeutung hat die Arbeit für Sie?
7. B: Ja es hat eigentlich immer, es war immer ziemlich wichtig. Es war natürlich immer
8. neben beruflicher Tätigkeit, aber es war immer sehr wichtig. Ich habe immer relativ viel
9. ehrenamtlich gemacht.
10. I: Investieren Sie mehr in Ihr Engagement oder haben Sie auch etwas davon?
11. B: Was ich davon habe, ist das Gefühl etwas Sinnvolles gemacht zu haben. Ich
12. meine jetzt positiv gesehen, ja. Also das ich viel Arbeit habe, das ist mal mehr, mal
13. weniger, aber das Gefühl etwas Wichtiges und Sinnvolles zu tun.
14. I: Wenn Sie einmal ans Aufhören gedacht haben, aus welchen Gründen haben Sie
15. trotzdem weiter gemacht?
16. B: Also wirklich ans Aufhören, komplett, habe ich nie gedacht, sondern allenfalls ob ich
17. das weiter mache oder was anderes, weil die Kapazität beschränkt ist. Aber daran
18. gedacht, komplett mit ehrenamtlicher Tätigkeit aufzuhören, habe ich nie.
19. I: Zu den Beanspruchungen. Wie viel Zeit verwenden Sie durchschnittlich pro Woche auf
20. ihre ehrenamtliche Tätigkeit in- und außerhalb des Vereins?
21. B: Naja, also in Summe. Ich hab verschiedene Ehrenämter, in mehreren Vereinen und es
22. wird in Summa, also ich bin sicher ziemlich regelmäßig mindestens einen Nachmittag pro
23. Woche, einmal nicht, einmal zweimal pro Woche, oder einen Abend, das sind auch drei
24. Stunden oder so. Also ungefähr kann man rechnen im Schnitt 50 Mal pro Jahr.
25. I: In welchem Ausmaß sind sie hauptberuflich tätig?
26. B: Also bis vor zwei oder drei Jahren war ich im Spital tätig mit einer 40 Stunden Woche.
27. Das habe ich in der Zwischenzeit nicht mehr, so dass sich das jetzt leichter vereinbaren
28. lässt als zur Zeit der Berufstätigkeit.
29. I: Uns mussten Sie eben in der Zeit auch bestimmte Dinge aufgeben oder andere
30. Interessen zurückstecken um eben dem ehrenamtlichen Engagement nachkommen zu
31. können?
32. B: Nein, kann man nicht sagen. Es ist sich immer einigermaßen ausgegangen.
33. I: Okay. Dann zum Selbstbild und Ehrenamtsverständnis. Haben Sie sich zu Beginn Ihrer
34. ehrenamtlichen Tätigkeit ausreichen vorbereitet gefühlt?
35. B: Ausreichend vorbereitet. Also diese Ehrenämter sind mir mehr oder weniger
36. zugefallen, ich hab mich nie um ein Ehrenamt beworben. Sondern ich bin immer
37. gebeten worden etwas zu tun und habe eigentlich immer geglaubt, dass ich das auch
38. schaffen werde auf was ich mich da einlasse. Und nachdem ich mich auch immer weiter
39. und auch zu höheren Ehrenämtern gebeten worden bin, nehme ich einmal an, dass ich
40. das halbwegs gut gemacht habe.
41. I: Welche Eigenschaften sollte eine ehrenamtliche tätige Person denn mitbringen?
42. B: Die Eigenschaften. Na zunächst wäre es natürlich extrem hilfreich, wenn die Person
43. für das Amt das sie ausübt, auch Qualifikation mitbringt. Das ist natürlich beim Ehrenamt
44. keineswegs gegeben, also in vielen, vor allem kleineren Vereinen, ist man heilfroh, wenn
45. sich überhaupt jemand findet der eine bestimmte Tätigkeit ausübt. Das kann jetzt sein
46. ein Sektionsleiter, ein Kassier, ein Trainer oder ähnliches. In größeren Institutionen die
47. ein Budget haben, kann man unter Umständen wenn das bezahlt ist, aber dann ist es
48. kein Ehrenamt mehr. Also das ist ein großes Problem, das Menschen die bereit sind ein
49. Ehrenamt auszufüllen, nicht unbedingt die Qualifikation dafür haben. Zum Beispiel
50. im Bereich Trainer, nicht. Da sind sehr häufig Eltern von Kinder die Sport treiben, sind
51. dann engagiert, Betreuung, Trainer. Sind mit großem Engagement aber mit relativ wenig

52. Sachkenntnis. Training ist einfach eine komplexe Sache für die Leute mehrere Jahre
53. studieren um das zu erlernen.
54. I: Wie würden Sie generell die Bedeutung des Ehrenamts im Sport beschreiben?
55. B: In Österreich, wenn es das Ehrenamt nicht gäbe, gäbe es keinen Sport. Also der
56. österreichische Sport ist ein Vereinssport, ist so durchorganisiert und die Vereine haben
57. ehrenamtliche Führungskräfte. Auch die Vereine die professionelle, operative Positionen
58. besetzen, also ein Generalsekretär zum Beispiel, haben ehrenamtliche Führungskräfte,
59. die sich dann eben auf das Strategisch, Politische zurückziehen, also Weichen stellen,
60. Entscheidungen treffen und die Ausführung dann den bezahlten, operativen Kräften
61. überlassen. Aber im Großen und Ganzen sind die auch von den großen Vereinen die
62. Führungen ehrenamtlich und ganz abgesehen von den kleineren Ebenen, die nur
63. existieren können, weil es diese Ehrenämter gibt. In Ländern wo es das nicht gibt, gibt
64. es auch keinen entsprechenden Sport. In Österreich sind in diesen ehrenamtlich
65. geführten Vereinen mehrere Millionen Menschen organisiert. Also zum Beispiel in den
66. USA gibt es Sport nur auf Universitäts- und Collegeebene. Keinen Breitensport, es sei
67. denn man betreibt es privat, dann kann man das natürlich schon. Aber in dieser Form wie
68. bei uns ist das die Voraussetzung.
69. I: Gibt es einen Unterschied zwischen Ehrenamtlichen, Freiwilligen und Helfern?
70. B: Also das Ehrenamt ist auf Dauer, da wird jemand in eine bestimmte Position mit einer
71. bestimmten Funktion gewählt. Das geht über eine bestimmte Periode, ein Jahr, zwei
72. Jahre bis zu maximal vier Jahren nach dem Vereinsgesetz, dann muss eine
73. Generalversammlung, mit Neuwahl stattfinden. Ein Freiwilliger und Helfer, würde ich
74. interpretieren als für bestimmte Aufgaben, zeitlich befristete Helfer. Also zum Beispiel
75. eine große Sportveranstaltung die von einem Verband der von ehrenamtlichen
76. Funktionären geleitet wird, die das insgesamt jetzt organisieren. Die haben vielleicht 100
77. Helfer für diese Veranstaltung. Für konkrete Aufgaben, Betreuung der Mannschaften und
78. Helfen, beim Einweisen von irgendetwas oder so. Also das wäre der Unterschied.
79. I: Zum sozialen Kapital. Existieren Kontakte zu Personen oder Institutionen, die den
80. Verein oder die Organisationen in irgendeiner Weise vorangebracht haben?
81. (Unterbrechung Telefongespräch)
82. B: Also wo waren wir?
83. I: Ja wir waren bei Kontakten zu Personen oder Institutionen, die den Verein oder den
84. Verband in irgendeiner Weise vorangebracht haben? Also Thema Networking.
85. B: Kann man schon sagen. Ich bin ja hauptberuflich Arzt und Sportmediziner und das hat
86. natürlich beim Sporttreiben, hat schon irgendwie Einfluss genommen. Aber das ist reiner
87. Zufall, also wenn ich Rechtsanwalt wäre oder Kaufmann. Ja, also natürlich wird jeder
88. versuchen Kenntnisse die er hat, insbesondere berufliche, wenn es sich ergibt, in die
89. Vereinsarbeit einzubringen. Es ist halt nicht immer der Fall. Wenn jemand vom
90. Beruf Angestellt ist irgendwo, dann hat er wenig Kenntnisse, weil die Führung eines
91. Vereins ist durchaus ein Managementprojekt, kein Projekt, sondern fortlaufend und hat
92. ein bisserl was mit der Führung von Betrieben oder etwas zu tun. Wobei, der Unterschied
93. vor allem darin besteht, das in einem Betrieb lauter Angestellte sind, die
94. weisungsgebunden sind und wo man Anordnungen geben kann. In einem Verein, wenn
95. man dem sektionsleitendem Kassier sagt du machst das falsch und das falsch, dann sagt
96. er hab mich gern und ist weg. Dass man sich da sehr überlegen muss, wie kritisch man
97. da vorgeht, weil sonst findet sich da gar niemand. Insbesondere weil heutzutage ist es
98. nahezu einfacher Leute zu finden, die bereit sind ein bisschen ihrer Freizeit dafür
99. einzusetzen und eine Arbeit zu tun, die nicht materiell entgolten wird, überhaupt nicht.
100. I: Und ist es auch umgekehrt so, dass durch ehrenamtliche Tätigkeit bestimmte
101. Fähigkeiten auch erworben werden?
102. B: Naja, im Lauf der Zeit wird einer der Kassier ist hoffentlich lernen, wie man
103. zumindest eine einfache Buchhaltung macht. Für Vereine genügt eine Einnahmen-
104. Ausgaben Rechnung. Die müssen also nicht Bilanzieren. Das ist einfacher oder das
105. man halt im Umgang mit Leuten ein bisserl lernt, aber inwieweit man jetzt daraus
106. etwas lernt, bleibt jedem selbst überlassen. Generell würde ich sagen, dass der
107. Lernfortschritt generell im Vereinswesen bis jetzt nicht exorbitant ist. Also ich
108. glaube, dass der organisierte Vereinssport auf verschiedenen Entwicklungen noch
109. nicht wirklich aufgesprungen ist. Was damit zu tun hat, dass man noch in alten
110. Algorithmen, in alten Paradigmen verharrt. Das hat bislang ganz gut funktioniert und
111. zum Beispiel sind die meisten, also viele, wahrscheinlich die meisten Sportvereine
112. immer noch auf Jugend- und Leistungssport ausgerichtet. Das gewinnt aber immer
113. weniger an Bedeutung. Auch die Leute die gerne Sport betreiben, tun das nicht
114. unbedingt um des Wettkampfes Willen, sondern weil sie gerne Sport betreiben und
115. wenn es jetzt ein Verein ist der nur Leistungsgruppen hat die auf Wettkampf
116. ausgerichtet sind, dann wird er früher oder später zu wenig Nachwuchs haben. Die
117. Ausrichtung auf Ältere ist noch nicht wirklich angekommen, das also hier Menschen
118. die also aus diesem üblichen Sport treiben Alter heraus sind, 40 und älter, dass das

119. eine riesen Zielgruppe ist. Aber da braucht man spezielle Angebote und das müssten
120. eben die ehrenamtlichen Funktionäre entwickeln und dann vielleicht professionelle
121. Trainer anstellen, nicht. Aber es muss zuerst irgendwie sein. Also insofern habe ich
122. eher den Eindruck, dass die Lernfähigkeit im Moment noch relativ bescheiden ist.
123. Aber da ist der Sport und die Ehrenämter im Sport, sind da keineswegs eine
124. Ausnahme, ähnliche Probleme hat man in anderen Institutionen auch.
125. I: Dann kommen wir schon zum Block Führung und da mal wie ist bei Ihren
126. Vereinen oder wo Sie halt ehrenamtlich tätig sind, wie ist üblich, praktisch neue
127. MitarbeiterInnen zu finden?
128. B: Ja, man bemüht sich schon. Durchaus. Das Problem ist wirklich, das der Drang um
129. Ehrenamt sehr bescheiden ist. Also man bemüht sich manchmal wirklich intensiv, um
130. nicht zu sagen verzweifelt, Leute zu finden, die bereit wären hier mitzumachen. Aber
131. das ist heute nicht so einfach.
132. I: Was sehen Sie da für Ursachen, eben warum es irgendwie einen Mangel an
133. Engagement gibt?
134. B: Naja es ist eben eine unbezahlte Tätigkeit die einen gewissen Einsatz fordert und
135. auch Verantwortung hat und man fragt sich halt wozu brauche ich das, wozu tu ich
136. mir das an.
137. I: Und wenn man dann eben die Leute an den Verein gebunden hat und die
138. Arbeitskräfte hat, wie sichert man dann ausreichend Kompetenz?
139. B: Möglicherweise ist das eher ein Problem in Wien. Ich könnte mir vorstellen, dass in
140. kleineren Gemeinden die ehrenamtliche Mitarbeit stärker geschätzt ist und auch
141. üblicher ist als in der Großstadt, also speziell in Wien. Im Bereich des Sports werden
142. durchaus Ausbildungs- und Fortbildungslehrgänge angeboten, also es gibt
143. Trainerausbildungen und Trainerfortbildungen, es gibt Ausbildungen für Kassiere,
144. Ausbildungen für Vereinsrecht, also das kann man sich durchaus erwerben. Es gibt
145. sogar eine Sportmanager Ausbildung, abgesehen von der Uni, auch in diesem
146. Bereich, das wird durchaus angeboten. Und wenn jemand seine Qualifikation
147. verbessern möchte, findet er Angebote wo er das kann, das wird meistens von den
148. Dachverbänden angeboten.
149. I: Dann noch zu Anerkennung und Motivation. Was sind die Formen von
150. Anerkennung für Ehrenamtliche, Freiwillige und Helfer?
151. B: Naja, also zunächst einmal, generell muss man sagen, dass wenn sich jemand zu
152. so etwas entschließt, dann sollte er das nicht tun um externe Anerkennung zu
153. gewinnen, sondern weil er es selbst für wichtig und notwendig hält und den Eindruck
154. hat, dass wenn er es nicht tut, etwas versäumt hat. Also wer das nur tut um
155. irgendwie externe oder öffentliche Anerkennung zu gewinnen, wird möglicherweise
156. stark frustriert sein, früher oder später. Das ist also eine Voraussetzung, was nicht
157. ausschließt, dass einer der das für wichtig hält, der dann nicht auch frustriert ist
158. aus irgendwelchen Gründen. Was war jetzt noch die...
159. I: Anerkennung.
160. B: Generelle Anerkennung. Wenn jemand das gut macht, ein Trainer hat seine
161. Anerkennung dadurch, dass seine Leute gewinnen. Vereinsebene dadurch, dass der
162. Verein gut läuft, viel Nachwuchs, viele Mitglieder, allenfalls die Anlagen gut in
163. Schuss sind. Dann gibt es natürlich Ehrenzeichen, Anerkennungen und Medaillen,
164. Diplome, bis hin zum goldenen Ehrenzeichen der Republik. Oder was es da halt so
165. gibt, also zuerst auf der Gemeinde, Ehrenzeichen der Stadt Wien, Ehrenzeichen
166. eines Fachverbandes, eines Dachverbandes, es gibt schon gewisse Möglichkeiten
167. wo jemand dann kurz, zehn Minuten, dann doch irgendwie im Rampenlicht steht und
168. sich freut. Das ist meistens erst nach längerer Tätigkeit der Fall, wenn einer schon
169. viele Jahre dabei ist dann wird üblicherweise so etwas eingereicht. Ja, dann kann
170. auch die Anerkennung darin bestehen, dass eben sozusagen auf höherer Ebene
171. eingeladen wird mitzutun. Man ist zunächst in einem Verein, dann wird man vielleicht
172. interessant in einem Landesverband, Fachverband, also sagen wir in einem Wiener
173. Schwimmverein, dann in einem Wiener Schwimmverband, vielleicht in ein einem
174. österreichischem Schwimmverband, oder in einem Dachverband, je nachdem ASKÖ,
175. ASVÖ, UNION, gibt es auch Landesverband und so weiter. Verschiedene Funktionen
176. auch auf Bundesebene. Also wenn man das gut macht und dort hin berufen wird,
177. erweitert das natürlich das Spektrum in dem man was unter Umständen beeinflussen
178. kann und natürlich man will das Ansehen, dass das Amt mit sich bringt. Ab einer
179. bestimmten Ebene sind die Gesprächspartner dann Politiker und es wird durchaus
180. interessanter.
181. I: Dann zu Ihnen. Welchen Führungsstil verfolgen Sie in Ihren ehrenamtlichen
182. Ämtern?
183. B: Also eine Ausbildung in Führung habe ich nie mitgemacht. Also mein
184. Führungsstil ist ungefähr so, wenn ich, Führungsstil ist ja dann erforderlich wenn man
185. ein bestimmtes Vorhaben durchbringen möchte, also eine bestimmte Idee und

186. da halte ich es eher so, dass ich zunächst einmal jeden weitgehend sagen lasse was
187. er möchte. Das ist ein bisschen aufwendig, das ist das zeitaufwendigste, dass jeder
188. das los wird was er zu dem Thema zu sagen hat. Und dann muss man halt
189. versuchen mit guter Argumentation die Stimmung in eine bestimmte Richtung zu
190. lenken. Wenn man das gut macht dann geht es durch, wenn man das nicht so gut
191. macht, dann geht es nicht so gut durch. Ja das ist eher selten, also die Regel ist,
192. dass zum Beispiel in solchen Vorstandssitzungen routinemäßige Dinge abgehandelt
193. werden. Also finanzielle Probleme wo man halt, die grundsätzlich berechtigt sind, wo
194. man eben überlegt, wie kann man der Sektion, dem Sportler, oder sonst jemand, je
195. nachdem auf welcher Ebene man ist, helfen, wirklich sozusagen strategische
196. Entscheidungen sind eher selten. Aber dann kommt es auf solche Sachen an, also
197. mir ist das schon gelegentlich gelungen, dass ich Stimmungen so beeinflusse, dass
198. dann das Ganze in die Richtung geht, die ich mir durchaus dann vorgestellt habe.
199. Kompromiss muss man natürlich schließen können, aber man muss eine rote Linie
200. haben, weiß dahinter geht nicht.
201. I: So noch ein bisschen zur Praxis, gibt es Managementmethoden die Sie neben der
202. hauptberuflichen Tätigkeit auch in der Vereinsarbeit anwenden?
203. B: Also zunächst einmal, ich habe nicht Management studiert. Das heißt wenn Sie
204. mich, wenn man mich abfragt was gibt es für Managementmethoden, muss ich
205. passen, ja. Ich habe relativ viel intuitiv erfahren, erfasst, nach dem Prinzip wann
206. immer eine komplizierte Sitzung war, überlege ich mir immer nach so einer Art
207. Manöverkritik, wie ist es gelaufen, warum ist es so gelaufen, aufgrund welcher
208. Beiträge, Verhaltensweisen ist es so gelaufen wie es gelaufen ist und daraus
209. versuche ich dann halt für künftige Situationen Lehren zu ziehen. Das habe ich von
210. Anbeginn an so gemacht, auch intuitiv. Dann später habe ich gehört von Leuten, die
211. große Managementkurse, zweijährige, besucht haben und gruppendynamische
212. Ausbildungen, dass das im Prinzip richtig, dass meine Vorgangsweisen im Prinzip
213. richtig sind. Also aber ich, wie gesagt, es gibt Versuch und Irrtum und so weiter, das
214. ist so ähnlich wie, ich bin Arzt von Beruf, wie das Entwickeln von Gesprächsstrategien
215. mit Kranken. Das lernt man nirgends, also zumindest damals nirgends. Man ist aber
216. damit konfrontiert. Man kann entweder sich das verweigern, das Gespräch oder man
217. kann Leute regelmäßig weinend zurücklassen oder man kann sich überlegen was ist
218. wie, warum gelaufen und das habe ich also immer so gehalten und das mache ich
219. überhaupt immer, und ja da gibt es also an sich keinen Unterschied ob ich das jetzt
220. mache in einem Gespräch mit einem Patienten. Ob ich jetzt in einem Universitäts
221. Gremium, da hat es in den 80er, 90er Jahren wilde, wie die Neuordnung,
222. Übersiedlung ins neue AKH, neue Strukturierung der Fakultät und so weiter, wilde
223. Debatten Mittelbau, gegen Professoren und so weiter und da war ich ziemlich
224. exponiert, also das war auch sehr lehrreich das Ganze. Und es ist im Großen und
225. Ganzen immer ganz gut gelaufen. Also wenn man etwas kann, wendet man es
226. überall an. Und wenn man es nicht kann, dann kann man es nirgends anwenden.
227. Aber es ist nicht so, dass man in einem Verein jetzt sich grundsätzlich anders macht
228. als im Fakultätsskollegium, das ist das Gleiche. Oder in irgendeiner
229. Universitätskommission. Die Techniken, wie man versucht Stimmungen zu
230. beeinflussen damit halt, es in eine bestimmte Richtung geht, sind halt immer die
231. Gleichen.
232. I: Und wie ist das mit der Zusammenarbeit, also sind auch, sagen wir die
233. Problemfelder da jetzt die Gleichen oder im Vereinswesen doch wieder irgendwie
234. Eigene?
235. B: Die Fragestellungen sind anders, das Problem ist immer das Gleiche. Es gibt ein
236. Problem und entweder es ist ein Routineproblem, und wie gesagt, wo kriegen wir das
237. Geld her, um das oder jenes zu machen, oder bewilligen wir dem das Geld für
238. etwas Bestimmtes oder nicht. Das ist Routine. Aber wenn es zum Beispiel darum
239. geht, machen wir eine große Veranstaltung oder nicht, das ist eine eher strategische
240. Entscheidung, weil das ist extra Arbeit, für Organisation und für Fundraising und so
241. weiter. Wenn man das tut, da gibt es entweder oder, man kann das nicht halb
242. machen und das ist keine Routineentscheidung. Da kommt es drauf an, wenn man
243. das will, das durchziehen will, dann muss man Stimmungen erzeugen wo dann die
244. meisten zustimmen, mehrheitlich wenigstens.
245. I: Und gibt es auch im Vereinswesen, wenn eben auch hauptamtliche
246. MitarbeiterInnen vorhanden sind, da irgendwelche Probleme mit den
247. Ehrenamtlichen?
248. B: Ja, könnte geben. Also ein Hauptamtlicher ist ein Trainer, ein Generalsekretär, die
249. ganz bestimmte Aufgabenfelder haben und hoffentlich nach Qualifikation für diese
250. Aufgaben ausgesucht sind. Also im Idealfall sind das gute professionelle Leute, wenn
251. das nicht der Fall ist, ist es der gleiche Fehler den irgendein Manager in einem
252. Betrieb macht. Eine der wichtigsten Verantwortungen die ein Manager hat, ist die

253. Auswahl der richtigen Leute. Und das gilt natürlich hier auch, wobei natürlich in einem
254. Verein die nicht rationalen Einflussfaktoren auf die Auswahl einer Person größer sind
255. als in einem Betrieb zum Beispiel. In einem Betrieb ist völlig klar wenn jemand
256. qualifiziert ist oder nicht. Im Sport ist das keineswegs klar. Man kann das heute ruhig
257. sagen, zum Beispiel ist mir völlig unklar, warum der Krankl ein Trainer geworden ist,
258. Bundestrainer und Vereinstrainer von riesen Vereinen und er hat keine Ahnung vom
259. Fußballtraining. Also er hat mehrere Vereine ruiniert, inklusive der
260. Nationalmannschaft. Wieso der immer wieder gewählt worden ist, weiß ich nicht.
261. Wenn es in einem Betrieb wäre wo genau gerechnet würde, Mittel, Erfolg und so
262. weiter, wäre er nach dem ersten Mal endgültig weg gewesen.
263. I: Also das sind dann die Besonderheiten im Vereinswesen.
264. B: Ja, weil hier, also was ist ein guter Trainer. Ist ein guter Trainer einer der halt
265. schaut, dass sich die Kinder nicht den Fuß brechen oder nicht raufen miteinander.
266. Oder ist ein guter Trainer einer der regelmäßig Jahrgang für Jahrgang gute Leute
267. herausbringt. Wenn man das erste Kriterium anlegt na dann kann man sagen, es
268. funktioniert eh gut. Da ist eine Gruppe, die wird betreut, die fahren hin, gewinnen halt
269. nix. Oder aber man sagt, lässt sich ja leicht sagen, die Zeiten sind nicht so toll, die
270. Platzierungen sind nicht so toll, was macht der eigentlich und es entwickelt sich nichts
271. nach fünf Jahren. In Österreich ist es möglich, das ein mittelmäßig qualifizierter
272. Trainer viele, viele Jahre immer den gleichen mittelmäßigen Mist baut und nichts
273. geschieht, sogar um Geld.
274. I: Und dann sind wir schon bei Fehlern. Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten oder
275. schwerwiegendsten Führungsfehler die passieren können?
276. B: Naja, ein generelles Problem heute. Das Ehrenamt an sich, es wird ja diskutiert
277. über das Ehrenamt. Ein Problem des Ehrenamts an sich ist der moderne
278. Sportbetrieb, insbesondere wenn er Anspruch erhebt nicht nur nationale sondern
279. auch internationale Ebene zu haben, erfordert wirkliche Qualifikationen, trainermäßig
280. zum Beispiel. Aber um einen Verein mit international erfolgreichen
281. Nationalmannschaften zu führen, erfordert es einen Verband, erfordert es wirklich
282. gute Managementfähigkeiten, die sich nicht grundsätzlich unterscheiden von einem
283. Management eines Betriebes. Der Betrieb produziert irgendwas, Kraftwerke, oder
284. Schuhe oder irgendwas. Ein Verein in diesem Fall produziert Spitzenleistung, es ist
285. ein Produkt und es ist klar, dass man die optimalen, also im Betrieb ist völlig klar,
286. dass man mit alten Maschinen keine, nicht effizient, moderne Schuhe erzeugen kann,
287. also mit alter Methodik. Im Sport fällt das niemandem auf wenn jemand eine 54 Jahre
288. alte Methodik anwendet, weil sich eh niemand auskennt damit und alle mit sich selbst
289. zufrieden sind, nicht. Im Fußball sind alle zufrieden wenn man österreichischer
290. Meister wird, egal wie weit das von der internationalen Spitze weg ist. Das gilt auch
291. für andere, das gilt auch in anderen Bereichen. In vielen Verbänden gibt es
292. Bundestrainer die viele Jahre nichts machen aber sie bleiben es. Das ist das Problem
293. des Ehrenamtes, in ein Ehrenamt wird man gewählt, nicht unbedingt auf Grund seiner
294. fachlichen Qualifikationen, sondern auf Grund anderer Qualifikationen und die Frage
295. ist, in wie weit eben Baumeister, Rechtsanwälte, Ärzte in der Lage sind, derartige
296. qualifizierte Managemententscheidungen zu treffen. Zum Beispiel die Auswahl der
297. Richtigen Personen. Wie sucht man den richtigen Bundestrainer aus, wenn man das
298. sportliche Problem nicht versteht. Nicht, deswegen ist auch häufig der Ruf, das
299. Ehrenamt zu ersetzen durch Hauptamtlichen.
300. I: Also Professionalisierung.
301. B: Professionalisierung. Aber ein Profiverein, ja, das ist eine Möglichkeit, hat eine
302. komplett andere Funktion. Ein Profiverein, der von Profis geführt wird, ist ein Betrieb.
303. Und die Aufgabe eines Betriebes ist, Gewinn zu machen. Nicht die Jugend zu
304. betreuen, nicht Angebote für ältere Menschen zu machen. Sondern ist ein Betrieb der
305. einen Eigentümer hat, der will, dass gewonnen wird und dann kauft man eben ein.
306. Also was weiß ich wie Salzburg. Die kaufen halt 11 Spieler ein und erwarten damit,
307. dass die Geld bringen. Oder zumindest Erfolge bringt, nicht. Wenn sie schlecht
308. einkaufen, das ist eine andere Sache. Weil man oft doch nicht so viel
309. investieren möchte wie notwendig. Wenn ein russischer Oligarch einkauft, dann gibt
310. er fünfmal so viel Geld aus wie der Mateschitz für seine Truppe und die gewinnen
311. dann halt. Aber das ist nicht das, was in Österreich der Fall ist. Damit würde eine
312. wesentliche Funktion des österreichischen Sports wegfallen, es würde amerikanisiert
313. werden. Und in Amerika gibt es eben keinen Breitensport.
314. I: Und haben Sie persönliche Führungstugenden oder Empfehlungen oder Dinge die
315. Sie für besonders wertvoll erachten, also zum Thema Führung?
316. B: Naja, es gibt wahrscheinlich sehr viele verschiedene Führungsstile. Allgemeine
317. Empfehlungen gibt es schon, also wie man anleitet, da gibt es ganze Bücher. Wie
318. man motiviert oder wie man anleitet, wie man mit Gruppen umgeht die zu einer
319. gemeinsamen Entscheidung geführt werden sollen. Natürlich ist es sicher sinnvoll

320. und wird auch angeboten, nicht, also wer das lernen will, es gibt durchaus Kurse. In
321. wie weit einer der ein unbezahltes Ehrenamt ausübt sich das antut, neben womöglich
322. einer beruflichen Tätigkeit, ist eine zweite Frage. Deswegen wird in Österreich
323. sicherlich da mit Führungsstil, also wenn es darauf ankommt das einer das einbringt
324. was er mitbringt von vorn herein, so schaut es auch aus im Großen und Ganzen.
325. Nicht, also wenn man sich anschaut was jetzt im Fußballbund da herum geschustert
326. wird. Also die Verantwortung den richtigen auszuwählen kann der nicht offensichtlich,
327. er ist nicht einmal in der Lage ein Anforderungsprofil, ganz abgesehen davon das er
328. die hinterlegenden Probleme nicht sieht, nicht. Ein Bundeskapitän kann nur mit den
329. Leuten abreiten, die ihm von den Vereinen angeboten werden. Und niemand macht
330. sich die Mühe die Vereinsarbeit zu beeinflussen. Das gilt auch für andere Sportarten.
331. I: Ja, dann kommen wir schon zum letzten Teil und zwar ein paar Fragen zu Ihrer
332. Person. Alter und Familienstand?
333. B: Ich bin 66 und verheiratet.
334. I: Höchste abgeschlossene Ausbildung?
335. B: Ausbildung, die höchste abgeschlossene Ausbildung ist Doktor der gesamten
336. Heilkunde.
337. I: Und hauptberuflich tätig?
338. B: Na im Moment, also derzeit bin ich schon im Ruhestand. Also es ist die
339. Ausbildung, also ich habe mich noch post, nach der Ausbildung weiter
340. entwickelt. Also mein höchster Grad ist Universitätsprofessor.
341. I: Seit wann engagieren Sie sich ehrenamtlich?
342. B: Ähm, seit 40 Jahren.
343. I: Bei welchen Sportvereinen oder Sportorganisationen sind Sie zurzeit ehrenamtlich
344. tätig?
345. B: Also ich bin Präsident eines Sportvereins, der auch eine Sportanlage betreibt.
346. Dann bin ich Präsident des ASVÖ in Wien. Ja, dann bin ich noch in einer dritten, in
347. einem weiteren Dachverband auch derzeit Präsident, ehrenamtlich. Also das ist der,
348. mein Verein ist der Sportclub HAKOAH. Kennen Sie vielleicht?
349. I: Ja.
350. B: Und da gibt es jetzt doch einen Dachverband für jüdische Sportvereine, der zum
351. Beispiel jetzt im Juli die europäischen Makkabi-Spiele veranstaltet hat.
352. I: Gut. Ja dann kommen noch kurz Fragen zum Ausblick, abschließend. Wir befinden
353. uns ja im EU Jahr der Freiwilligentätigkeit, in wieweit finden Sie profitiert auch der
354. Sport in Österreich davon?
355. B: Wie gesagt, den österreichischen Sport gebe es ohne Ehrenamt nicht. Das Jahr,
356. dass es ein eigenes Jahr ist, finde ich gut. An sich wird das Ehrenamt, könnte der
357. Eindruck entstehen jetzt, politisch, dieses Jahr des Ehrenamts ist ja eine politische
358. Initiative. Wenn es sich in solchen plakativen Maßnahmen erschöpft bringt es nicht
359. sehr viel, also es wird, könnte man den Eindruck haben, sagen wir auf die
360. Situation von ehrenamtlich geführten Vereinen nicht immer ausreichend Rücksicht
361. genommen. Diese ehrenamtlich geführten Vereine, die meisten sind reine
362. Amateurvereine. Die wenn sie zum Beispiel eine Sportanlage betreiben, fürchterliche
363. finanzielle Probleme haben. An einem Sportplatz müssen die Bäume geschnitten
364. werden und ein Zaun repariert werden oder wenn ein Turnverein der ein Halle hat,
365. wird das Dach undicht, muss repariert werden. Das kostet im Nu fünfstellige
366. Eurobeträge und bei diesen Dingen, also der Erhaltung der Infrastruktur, werden
367. diese Vereine und damit das Ehrenamt ein bisserl, könnte man den Eindruck haben,
368. wird ein bisserl im Regen stehen gelassen. Also man überlässt diese Probleme dem
369. Verein und hofft, dass sie halt irgendwie zurechtkommen. Also abgesehen von so
370. plakativen Maßnahmen, man kann nicht sagen, dass nix geschieht. Also es geschieht
371. schon einigermaßen, also es wird schon Geld investiert, aber das ist wie mit den
372. Unis, es wird zwar sehr viel Geld investiert, aber viel zu wenig.
373. I: Ja dann noch kurz zum Bild der Ehrenamtlichkeit in der Öffentlichkeit oder auch wie
374. die Gesellschaft dem gegenüber steht, da vielleicht noch ein paar Worte. Und ob das
375. Ehrenamt vielleicht in der Krise steckt?
376. B: Naja, Krise würde ich nicht sagen. Ich meine der österreichische Sport funktioniert
377. im Großen und Ganzen und erfüllt wichtige gesellschaftliche Funktionen. Indem er
378. die Möglichkeit bietet für einen großen Teil der Bevölkerung systematisch und in
379. der Regel durchaus unter qualifizierter Aufsicht Sport zu betreiben. Vor allem für
380. Jugendliche aber in der Zwischenzeit durchaus auch beginnend für Ältere, also für
381. alle Altersgruppen. Also insofern würde ich nicht von einer Krise sprechen, auch nicht
382. von einem Verschwinden der Notwendigkeit. Das hat sich in keiner Weise überlebt
383. die Notwendigkeit. Ein Problem ist der Nachwuchs für das Ehrenamt, das ist das Eine
384. und die Ansprüche werden halt einfach größer. Das betrifft vor allem die Infrastruktur.
385. Diese Infrastruktur kann ohne öffentliche Unterstützung nicht nachhaltig erhalten
386. werden und das sind riesige Werte. Das sind Sportanlagen, Bootshäuser, Turnhallen,

387. die einfach erhalten werden müssen. Das wäre eine wirkliche Anerkennung des
388. Ehrenamts, wenn man die ehrenamtlich geführten Vereine von diesen Sorgen
389. weitgehend entheben würde.
390. I: Zum Schluss, haben Sie im Zusammenhang mit dem Thema "Ehrenamt im
391. Sportverein – unter dem Gesichtspunkt ehrenamtlicher Führungskräfte" vielleicht
392. noch ein paar Hinweise und Anregungen?
393. B: Naja, Anregung wäre, das Menschen die so ein Ehrenamt übernehmen, sich
394. durchaus auch die Mühe machen sollten, ein bisschen sich fortzubilden für diese
395. Aufgaben. Insbesondere die Speziellen, ein Kassier, ein Trainer und so weiter. Und
396. da eben darauf zu schauen, dass das Ehrenamt nicht zu Lasten der Qualität geht.
397. Das ist die heutige Forderung, der der Ruf nach Professionalisierung, nicht. An sich
398. ist es egal ob es ein Ehrenamt, ein Amateur, oder ein Profi macht. Entscheidend ist,
399. dass es qualifiziert ausgeübt wird. Ja.
400. I: Gut. Dann Dankeschön für das Gespräch!

INTERVIEW C

I: Interviewerin

C: Interviewpartner

1. I: Also dann würde ich sagen starten wir gleich. Gleich zum Einstieg – warum bist du
2. ehrenamtlich tätig?
3. C: Warum bin ich ehrenamtlich tätig? Im Prinzip ist das ein Hobby, unter
4. Anführungszeichen, wie immer man das Ehrenamt jetzt fassen will. Wenn man es kurz
5. umschreibt, mit unbezahlter Tätigkeit. Ich bin genauso bei der freiwilligen Feuerwehr, da
6. gibt es auch kein Geld. Da hat es wieder andere Hintergründe, da ist es einerseits, als
7. Jugendlerner war es natürlich der Geruch des Abenteuers, unter Anführungszeichen, was
8. Feuerwehr betrifft. Natürlich auch anderen zu helfen und weil es einfach Spaß macht.
9. Beim Football ist es das Selbe. Ich bin herein gekippt als Spieler halt anno dazumals.
10. Das macht Spaß. Ich brauche dir wahrscheinlich nicht erzählen wenn man einmal vom
11. Footballfieber gefangen ist, das einen das schwer loslässt. Ja und dann ergeben sich
12. manche Dinge halt einfach. Also hinein gerutscht wenn man so will.
13. I: Welche Bedeutung hat die Arbeit für dich?
14. E: Na gut die hat sich im Lauf der Zeit natürlich durchaus geändert. Das war einmal
15. sozusagen – da müsste ich für mich jetzt zwei Dinge unterscheiden. Das eine damals bei
16. den Mercenaries, den Vorläufern der Dragons sozusagen, wo ich eine Zeit lang auch
17. Obmann war, als ich unter Anführungszeichen die Zeit dafür auch aufbringen konnte. Da
18. war es teilweise auch aus der Not heraus - weil in dem Fall auch gerade kein anderer da
19. war. Wenn ich es nicht gemacht hätte, so kam es mir zumindest vor, dann wäre das Ding
20. vielleicht flöten gegangen. Genau so wie es dann wichtig war das andere eingesprungen
21. sind, als ich keine Zeit mehr hatte, weil das Ding dann wieder flöten gegangen wäre. Was
22. jetzt den AFBOE betrifft, hat man mich vor sieben, acht Jahren gefragt ob ich nicht im
23. Verband sozusagen etwas tun könnte als mittlerweile ein etwas in die Jahre
24. gekommener Mensch, der aber sozusagen dem Football immer verbunden war und
25. damals habe ich das gemacht weil ich mich geärgert habe das man in den Medien nicht
26. Football hört, oder es auch keine Chance gab am Montag irgendwo ein Ergebnis
27. herzukriegen. Außer man ruft jemanden an der vielleicht irgendwo auf einem Match
28. gewesen sein könnte, weil es war nichts im Internet oder sonst irgendwo, in den
29. Zeitungen schon gar nicht irgendwelche Ergebnismeldungen. Mit dem Anspruch
30. sozusagen bin ich halt damals, unter Anführungszeichen, beim AFBOE eingestiegen,
31. weil ich wollte einfach, das wenn ich am Montag eine Zeitung aufschlage, dort in diesen
32. kurznotierten Ergebnisgeschichten ein Footballpiktogramm ist und ich dort die
33. Ergebnisse zumindest der höchsten Bundesliga lesen kann. So bin ich damals
34. hineingerutscht und so habe ich dann angefangen. Und dann gerät auch wieder eins ins
35. andere. Und auf einmal findest du dich plötzlich als Präsident, unter Anführungszeichen.
36. Und dann denkst du dir, naja, vielleicht kann man ein bisschen mehr aus Football machen
37. und dann gibt es gewisse, welche Faktoren auch immer, Erfolge und dann steigert sich
38. das auch wieder. Wobei man durchaus sagen muss, dass es jetzt sozusagen durchaus
39. in einer Phase ist, wo es nicht mehr rein ehrenamtlich ist, weil es gar nicht mehr gehen
40. würde. Also das fängt an mit einer Aufwandsentschädigung, unter Anführungszeichen
41. und geht - das sage ich auch unverblümt - bis dorthin, dass ich mir für die WM auch was
42. habe zahlen lassen, weil ich so viel Zeit dort hinein investiere, wo ich ja quasi in meinem
43. anderen Brotberuf kein Geld verdiene, das musste ich mir wieder irgendwo herholen. In
44. dem Fall sind die Grenzen schwimmend. Das ist aber bei vielen Sportverbänden in
45. Wahrheit so. Draußen wirst du sehen, nicht von mir aufgehängt, einen Zeitungsartikel mit

46. dem Konterfei des Herrn Kleinmann und darunter steht wir sind pleite. Es ist kein
47. Geheimnis das Kleinmann seit Jahrzehnten, unter Anführungszeichen, von dem Sport
48. lebt, sich aber trotzdem als Ehrenamtler feiern lässt. Und das ist also durchaus bei
49. vielen, unter Anführungszeichen, Verbänden so. Diese Geschichte mit dem Ehrenamt,
50. Aufwandsentschädigung bis hin zu einem kleinen Teil, unter Anführungszeichen,..
51. verdienen ist dann irgendwann fließend. Weil irgendwann einmal brauchst du so viel Zeit
52. wenn du was weiterbringen willst, dass du es quasi rein ehrenamtlich nur mehr machen
53. könntest, wenn du Pensionist bist. Daher quasi relativ schwierig. Um auf den Ursprung
54. der Frage zurück zu kommen - Spaß an der Sache und dann halt immer tiefer hinein
55. gerutscht.
56. I: Investierst du mehr in dein Engagement oder hast du auch etwas davon?
57. C: Etwas davon haben ist auch wieder relativ. Etwas davon haben könnte jetzt sein –
58. Ehrenamt - wenn man es definieren will, dass es nichts mit Geld zu tun hat, dann ist es
59. auf jeden Fall die andere Seite und ja natürlich habe ich da was davon, weil es bringt
60. auch eine Befriedigung. Natürlich gibt es auch Glücksgefühle, natürlich freut man sich
61. wenn die Junioren eine EM gewinnen, wenn die Flag- Footballerinnen und Flag-
62. Footballer gut performen. Wenn man quasi Anerkennung auch auf diese Art und Weise
63. kriegt. Einfach wenn man auf einem Match ist - am Samstag in Korneuburg - den Minis
64. zu zuschauen, Raiders - Dragons, egal wie das jetzt ausgeht, aber es ist einfach
65. herzerfrischend, herzerwärmend. Den Cheerleadern zu zuschauen hat natürlich auch
66. seine Momente, oder auch beim Tryout- diese ganzen Mini- Cheerleader die da
67. anfangen mit Begeisterung und dann denkt man sich da passiert etwas, da geht etwas
68. weiter. Der Sport erfährt einen Zuspruch quer durchs Gemüse und in dem Sinn kriegt
69. man auch etwas zurück, weil es einfach leiwand, weil es einfach geil ist, dass was weiter
70. geht, wie du siehst wie sich der Sport weiterentwickelt hat in den letzten Jahren. Das
71. österreichische Teams gewinnen, das österreichische Teams als Gesamtorganisation
72. auftreten. Das richtige Game Days sind, das immer mehr Leute ins Stadion kommen,
73. dann denkst da das ist leiwand. Oder jetzt ein blödes Beispiel. Ich habe angefangen
74. 1985 als Spieler- irgendwo auf einer Gstättn haben wir trainiert und dann sitzt du gut
75. etwas über 26 Jahre später im Happel Stadion, erste Reihe fußfrei, neben dir der
76. Minister, 20 000 Leute im Stadion und dann denkst dir okay, damit habe ich jetzt auch
77. nicht gerechnet, dass das einmal so weit kommen wird. Und da kriegt man einfach
78. sozusagen so viele schöne Momente zurück.
79. I: War trotz allem jemals einmal die Situation das du ans Aufhören gedacht hast und
80. wenn ja, aus welchen Gründen hast du dann trotzdem weitergemacht?
81. C: Na gut, diese Momente gibt es natürlich immer wieder, stärkere und schwächere, die
82. haben dann natürlich auch viel damit zu tun, die liegen dann zu einem guten Teil im
83. ehrenamtlichen Bereich. In dem Sinn das man sich dann sagt, das hab ich doch nicht
84. notwendig, für was tue ich mir das an, es kost mich mehr Geld als das es mir bringt. Weil
85. in Wahrheit, wir haben eine Aufwandsentschädigung von 70 Euro im Monat, eine
86. pauschalierte. In Wahrheit kostet mich die ganze Geschichte vielmehr, weil alleine der
87. Sprit den ich verfare ins Büro oder du triffst irgendwelche Leute vom Ministerium, gehst
88. mit ihnen auf einen Kaffee, gut jetzt hast du auch keine Rechnung das du den Kaffee bei
89. der Sekretärin zurück verrechnest. Also du gibst mehr Geld aus sozusagen als es dir in
90. Wahrheit bringt. Und wenn es dann Situationen gibt wo du sagst du willst in eine
91. Richtung gehen, oder du weißt, das es richtig ist in diese Richtung zu gehen und du stößt
92. nur auf Widerstand, dann denkst da - ah wozu tu ich mir das an? Oder du schickst was
93. aus an Vereine, kein Schwein antwortet, weil nicht gelesen, neue e-Mail Adresse, hab
94. vergessen bekannt zu geben. Alle diese täglichen Dinge die das Leben halt dann
95. irgendwann einmal schwer machen. Wenn ein Tropfen ins Fass hinein kommt und
96. irgendwann wird das Fass dann einmal voll. Warum weiter machen? Weil man sich dann
97. einerseits besinnt, weil im Großen und Ganzen der Zug eh in die richtige Richtung geht
98. und weil dann natürlich doch wieder auch im Verbandskreis, im Vorstand dann doch
99. sagt, na komm jetzt ist halt wieder eine blöde Phase, aber wird wieder. Wo man sich
100. dann gegenseitig sozusagen wieder motiviert.
101. I: Ja dann zu den Beanspruchungen. Wie viel Zeit verwendest du durchschnittlich pro
102. Woche auf deine ehrenamtlichen Tätigkeiten in- und außerhalb des Vereins oder
103. Verbandes?
104. C: Also jetzt natürlich mit der WM die letzten zwei Jahre war es überdurchschnittlich.
105. Also a halbes Jahr hab ich jetzt in diesem Jahr bereits sicherlich nur für Football
106. verwendet. Aber wie gesagt da habe ich mich dann auch dafür, unter
107. Anführungszeichen, entlohnen lassen, weil ich von irgendwas ja auch leben muss.
108. Aber sonst liegt das im Bereich, das ist unterschiedlich, du weist das hat auch eine
109. gewisse Saisonalität zwischen, wobei das jetzt wirklich schwer zu sagen ist, weil
110. gewisse Dinge ja auch durch das Football gekommen sind die dir andere Dinge
111. wieder zurück geben. Bei diesen NFL- Übertragungen wo ich ja als Co- Moderator
112. fungiere kriege ich ja natürlich mittlerweile ein Geld sozusagen. Jetzt sitze ich da

113. drinnen, mache, weil gerade keiner im Büro ist, nehme ich halt die aufblasbaren
114. Figuren aus Amstetten zurück, wir unterhalten uns, ich schaue aber durchaus auch
115. Im Computer sozusagen, NFL, wie hat wer gespielt, da verschwimmen die Grenzen.
116. Da sind vielleicht heute fünf Stunden weg, aber wie viel Zeit habe ich jetzt für was
117. aufgewendet? Das ist dann schwer zu sagen. Aber ich würde schon sagen zwischen
118. zehn und zwanzig Stunden in der Woche, aber saisonal unterschiedlich.
119. I: In welchem Ausmaß bist du hauptberuflich tätig?
120. C: Naja, nachdem meine hauptberufliche Geschichte eine selbstständige Geschichte
121. ist und das durchaus auch zu unterschiedlichen Zeiten stattfindet und Werbung und
122. Kommunikation ja auch viel Konzeptarbeit ist, die halt dann am Abend, in der Nacht,
123. am Wochenende oder sonst wann passiert und jetzt nicht zwingend eine nine to five
124. Geschichte ist, ist es jetzt nicht so, dass es quasi die fehlenden Stunden auf vierzig
125. sind. Sondern das sind halt auch zwischen in Wahrheit vierzig und sechzig Stunden.
126. Auch wieder wechselnd natürlich.
127. I: Musstest du wegen deines freiwilligen Engagements bestimmte Dinge aufgeben
128. oder andere Interessen dafür zurück stecken?
129. C: Ich meine ich habe mir diese Geschichten ja auch selber ausgesucht, es hat mich
130. ja niemand gezwungen sozusagen im Football und für den Verband tätig zu sein.
131. Man muss die Geschichte in Wahrheit anders nennen. Ich mache ja das weil es mir
132. im Großen und Ganzen viel Spaß und Freude macht. Das heißt wer verzichten muss,
133. das sind in Wahrheit andere. Das ist zum Beispiel meine Familie. Deren Leben durch
134. diese Geschichte natürlich stark mitgeprägt wird. Wo es halt im Juli keinen Urlaub gibt
135. sondern vierzehn Tage sind sie bei der WM dabei. Als Volunteers verhaftet und
136. verpflichtet, weil es ist halt jetzt nicht vierzehn Tage Italien, sondern es ist halt eine
137. Woche Innsbruck oder eine Woche Wien. Oder wir haben teilweise auch schon
138. Urlaube verbracht, bei der Junioren Europameisterschaft Sevilla 2008 zum Beispiel.
139. Oder nächstes Jahr wenn es die WM gibt werde ich sicherlich die WM kombinieren.
140. Gut das wird sie dann sicher freuen, wenn wir quasi eine oder zwei Wochen in
141. Amerika anhängen. Aber in Wahrheit müssen die verzichten, weil es kein normales
142. Wochenende während der Saison gibt. Da muss ich einmal zu einem
143. Nachwuchsspiel schauen oder ich war am Sonntag in Hollabrunn einen Sprung, beim
144. Martin oben.
145. I: Ein langer Tag!
146. C: Beim Flagfootball, dann nachher war diese Benefizgeschichte, weil der Martin
147. Koch der das organisiert hat, der war ja wieder ein Volunteer bei der WM und der hat
148. mich ja dann gebeten ob man ihn dann auch unterstützen kann. So laufen halt Dinge
149. dann zusammen. Also bin ich halt dann am Sonntag nicht da, es gibt kein
150. gemeinsames Mittagessen oder irgendwas und damit müssen sich quasi die anderen
151. nach mir richten. Ich verzichte in Wahrheit nicht auf viel. Ja natürlich gibt es
152. irgendwann einmal auch ein Wochenende wo ich mir denke, okay, jetzt wäre es
153. eigentlich auch ganz leiwand die Füße hoch zu lagern, aber dort solltest hinschauen
154. zumindest. Also der Verzicht liegt eher bei den anderen und nicht bei mir.
155. I: Dann zum Selbstbild und Ehrenamtsverständnis. Hast du dich am Beginn deiner
156. ehrenamtlichen Tätigkeit ausreichend vorbereitet gefühlt?
157. C: Ich glaube du springst meistens ins kalte Wasser. Weil wenn du sowas machst,
158. dann machst du es, weil du ja siehst, dass irgendwo ein Bedarf besteht. Ich münze
159. das jetzt um auf deinen Vater. Als ich ihn das erste Mal beim Football gesehen habe,
160. war er Zuschauer, das zweite Mal hat er geholfen ein Zelt auf zustellen an der
161. Seitenlinie und das dritte Mal hat er an Verein übernommen, jetzt sehr verkürzt
162. formuliert. Er ist ja a nicht zum Football kommen weil er sich gedacht hat, ich werde
163. jetzt einen Verein übernehmen und da bereite ich mich jetzt darauf vor, sondern ist
164. auch hinein gerutscht mehr oder weniger. Weil halt die Buben spielen wollten, dann
165. gehst halt als Vater mit und dann kannst du auch etwas damit anfangen oder auch
166. nicht. Wenn du damit etwas anfangen kannst und du siehst - ah, da könnte man
167. was besser machen und da hab ich eine Idee, dann bringst du dich ein und flup, da
168. bist du schon aufgesaugt. Und in dem Sinn kannst du nur vorbereitet sein durch
169. irgendwelche Bildungen die du halt hast, die dem zugutekommen. Wenn du ungefähr
170. weißt wie man mit Presse umgeht, wenn wir das jetzt zum Beispiel ein bisserl
171. konkreter nehmen wollen, dann hat es einen gewissen Vorteil natürlich. Aber eine
172. bestimmte Schulung auf eine Funktion im Verein hat es quasi nicht gegeben. Es wird
173. zwar mittlerweile so etwas angeboten. Diese Sportmanagementkurse und so weiter
174. von der BSO- aber in Wahrheit siehst du was am Boden liegen und hebst es auf.
175. Nichts anderes ist auch wahrscheinlich bei 99 % der ehrenamtlichen Tätigkeiten in
176. irgendwelchen Sportvereinen so.
177. (Unterbrechung, Akku leer, Wechsel des Aufnahmegeräts)
178. I: Welche Eigenschaften sollte eine ehrenamtlich tätige Person mitbringen?
179. C: Okay, welche Eigenschaften sollte man haben. Ein Herz für die Geschichte,

180. eine Liebe zur Materie und Engagement. Fertig, das ist es schon. Und wenn du dich
181. für etwas begeisterst und dich dann dafür einsetzt, mit vollem Herzen, dann wird dir
182. auch viel gelingen, egal jetzt welche Bildungen, Vorbildungen oder Schulungen du
183. hast oder nicht, ja. Es ist genauso wie, Mütter von NachwuchsspielerInnen sagen,
184. gebt her, ich mach das, ich wasche die Dressen. Das ist ja auch eine ehrenamtliche
185. Geschichte, die investiert ihre Zeit, ihre Waschmaschine, ihr Waspulver, Strom
186. und, und, und. Und macht das aber nicht nur für ihren Buben sondern für alle, weil
187. dann hat der Verein ein Problem weniger. Also es gibt ja hunderte oder tausende
188. verschiedene ehrenamtliche Tätigkeiten im Verein die alle gebraucht werden. Und
189. das einzige was du dazu brauchst, ist einfach eine Liebe zu der Geschichte und dann
190. rennt es eh.
191. I: Und wie würdest du generell die Bedeutung des Ehrenamts im Sport beschreiben?
192. C: Naja, ohne die hunderttausenden Wahnsinnigen, die wie gesagt vom Dressen
193. waschen, bis ich helfe euch mit Getränken an der Seitenlinie. Also diese, du weißt
194. selber wie viele Aufbauarbeiten es rund um Football gibt, wenn wir jetzt bei
195. unserem Sport bleiben wollen. Oder mit Cheerleadern oder Betreuer, oder wohin
196. führen oder zum Training oder um Kinder kümmern oder hunderttausend Sachen,
197. würde das nicht funktionieren. Entschuldige, jetzt habe ich den Anfangspunkt der
198. Frage noch einmal vergessen?
199. I: Die Bedeutung des Ehrenamts.
200. C: Ah, die Bedeutung. Also ohne die, würde das alles nicht funktionieren. Das ist
201. keine Frage. Es ist natürlich einfach das Geld nicht da um allen diesen Leuten
202. sozusagen nicht einmal eine Aufwandsentschädigung zu geben. Man könnte
203. wahrscheinlich nicht einmal der Mutter das Waschmittel zahlen, theoretisch. Weil
204. wenn du der Mutter das Waschmittel zahlst, dann musst du dem den Sprit zahlen und
205. das Geld ist ja gar nicht da. Da geht es ja nicht nur um die Zeit, die die Leute quasi
206. zur Verfügung stellen, sondern die stellen ja in Wahrheit auch sehr oft Sachwerte zur
207. Verfügung. Eben den Sprit, das Auto, das Waspulver, die Waschmaschine und,
208. und, und. Ohne die würde das überhaupt nicht funktionieren.
209. I: Und gibt es bei dir einen Unterschied zwischen Ehrenamtlichen, Freiwilligen und
210. Helfern?
211. C: Im Prinzip ist das alles das Selbe. Diese Geschichte mit dem Ehrenamt, ich finde
212. die Bezeichnung irgendwie so komisch. Sagen wir es einmal so. Also du wirst dich
213. näher mit der Definition Ehrenamt beschäftigt haben, wo das eigentlich her kommt
214. und was das dann sein soll. Ist das dann ein Funktionär, ein Ehrenamt? Also ist einer
215. der dann Präsident oder Vizepräsident oder sowas ist, ist dann so einer auch auf
216. einmal ein Ehrenamtlicher? Oder ist der Hauptamtliche sozusagen das Gegenstück
217. dazu? Aber was ist dann der Freiwillige, was ist dann die freiwillige Feuerwehr? Das
218. ist ja a ein Ehrenamtlicher. Also das ist in Wahrheit alles das Selbe. Wenn Leute
219. etwas mit Begeisterung für eine Sache tun, egal was das jetzt ist. Ob das jetzt ist,
220. Briefmarken, ein Philatelisten Verein ist, ob es Tierschutz ist, ob es Feuerwehr ist,
221. ob es Caritas ist, was auch immer.
222. I: Und hast du durch deine ehrenamtlichen Tätigkeiten bestimmte Fähigkeiten
223. erworben?
224. C: Das ist schwer zu sagen. Das ist echt schwer zu sagen. Weil dadurch, dass ich
225. sowieso aus der Kommunikationsbranche komme, würde ich jetzt nicht sagen, dass
226. da extra durch das Ehrenamt entsprechende Fähigkeiten entstanden sind. Weil
227. entweder du kannst halbwegs gerade reden, oder du kannst es nicht. Also ich hab
228. jetzt keine Rhetorikkurse gemacht auf Grund der Tätigkeit als, was auch immer für
229. einer Funktion im Verband. Wenn ich es jetzt auf die Feuerwehr umlegen würde, ja,
230. natürlich. Dort hat es entsprechende Schulungen und Ausbildungen gegeben. Aber
231. das ist ja teilweise sehr spezialisiert und sehr technisch. Wenn ich es jetzt auf den
232. Sport nehme und auf die Tätigkeit hier im Verband, dann nicht.
233. I: Gut, dann kommen wir schon zum zweiten Themenbereich, Führung. Wie schafft es
234. der Verein oder Verband, Ehrenamtliche, Freiwillige oder Helfer zu gewinnen?
235. C: Gut, sehr oft ist es ja so, dass die Leute von selber kommen, sich anbieten. Das ist
236. einmal die allerbeste Voraussetzung. Sehr oft ist es halt so, dass man halt einmal
237. versucht mit Leuten ins Gespräch zu kommen um da einmal gewisse Dinge
238. auszuloten. Und dann quasi einmal fragt, ob er oder sie nicht eine Idee hätte, weil
239. man hat dieses und jenes Problem, wie man das dann lösen könnte. Das ist
240. sozusagen die Umweg Variante. Eh mit dem Ziel, das man sagt, naja, kann ich eh
241. machen, kann ich es tun, oder helfen. Oder man schießt die Leute halt, unter
242. Führungszeichen, auch einmal direkt an. Also das ist ganz unterschiedlich. Der
243. Versuch ist halt auch, also wenn ich jetzt sozusagen dafür zuständig bin, dann
244. versuche ich halt die jeweilige Person ein bisschen einzuschätzen und mit ein bisschen
245. Schmäh. Oder direkt, eben je nachdem wie die Menschen, oder wie ich halt glaube,
246. dass der jeweilige Mensch tickt, die Leute quasi anzusprechen. Das ist der

247. Unterschied. Aber zu einem Großteil muss ich aber sagen, kommen sie von selber
248. und bieten sich an.
249. I: Ich kann mir vorstellen das ist sicher nicht überall so, oder wenn dann längerfristig
250. irgendwie Aufgaben sind die halt übernommen werden müssen. Also da muss dann
251. schon wirklich Motivation da sein, das die da bleiben.
252. C: Nein, natürlich muss Motivation da sein. Natürlich gibt es auch gewisse
253. Fluktuationen. Was weiß ich, weil sich bei gewissen Leuten auch die Lebenssituation
254. ändert. Oder wie auch immer, oder sich halt die Zeit verringert. Aber mein Gott, kein
255. Freiwilliger ist auf Lebenszeit, unter Anführungszeichen, verpflichtet. Es gibt auch
256. durchaus immer auch sozusagen einen gewissen Lebenszyklus, unter
257. Anführungszeichen. Das ist in jungen Jahren, aber dann kommt quasi halt Beruf,
258. Familie und wenn dann wieder eine gewisse Etablierung eingesetzt hat, dann gibt es
259. auch wieder sozusagen, Zeit, etwas zu tun. Also das sieht man schon, dass es
260. sozusagen drei Phasen gibt wenn man so will. Also auch eine große Mittelfase von,
261. sagen wir einmal gut 15 bis 20 Jahren, wo halt genau alles einsetzt. Karriere
262. sozusagen, Familie. So und wenn dann alles gesettled ist und das Kind kann selber
263. rennen und das Haus verputzt ist und mit der Firma ist auch soweit alles paletti, dann
264. haben die Leute auch wieder quasi Zeit um irgendetwas ehrenamtliches zu tun und
265. dazwischen nicht. Also das ist ganz unterschiedlich. Aber wir haben im Football
266. sicherlich einen großen Vorteil gegenüber anderen Vereinen oder Sportarten auch,
267. dass es eine gewisse familiäre Geschichte ist und das wir einfach eine gute
268. Stimmung haben, im Großen und Ganzen. Also ich kenne keinen der bei einem
269. Footballspiel zum Beispiel gewesen wäre, auf der Tribüne gesessen ist und gesagt
270. hätte, das ist aber ganz oarsch oder grauslich oder sonst irgendwas. Die Leute sind
271. eigentlich von der positiven Stimmung angetan und damit fällt es ihnen auch leichter
272. sich anzubieten und einzubringen.
273. I: Und wie ist da dann andererseits, da auch ausreichende Kompetenz zu sichern,
274. also mit den Personen mit denen du dann zusammen arbeitest oder die halt dann
275. gewisse Funktionen übernehmen?
276. C: Es ergibt sich zu einem Gutteil auch von selber. Wie gesagt, eine Geschichte ist
277. natürlich dass du Leute ansprichst. Also wenn du gewisse Funktionen wirklich
278. brauchst, dass du Leute vielleicht gezielt ansprichst. Dann wird man natürlich Leute
279. ansprechen, die schon irgendwo aus dem Nahbereich, unter Anführungszeichen,
280. kommen. Also ich hab zum Beispiel, wurde 2003 Präsident vom Verband, hatte nie
281. vor, das lange zu bleiben, weil damals war Football unter ferner Liefen. Da habe ich
282. mir gedacht, wen brauchst du als Präsidenten, ja ein Aushängeschild. Das muss
283. einer sein, der wirtschaftliche Connections hat, das kann auch einer sein, der
284. politische Connections hat, idealerweise jemand, der ideale Verbindungen hat. Dann
285. haben wir Listen gemacht, sozusagen, geschaut welche Personen da in Frage
286. kommen und kamen dann auf eine Person, die alle Komponenten vereinigt hat. Das
287. war der Herr Andreas Rudasch, weil der war Sprecher im ORF, der war Sprecher von
288. der SPÖ und dann war er bei Magna. So, dann habe ich ihn angeredet, er war hellauf
289. begeistert, er wollte das machen und der Stronach hat es ihm dann letztlich verboten.
290. Gut, daher bin ich es heutzutage noch. Also man kann Leute durchaus gezielt
291. ansprechen und auch für etwas begeistern. Und gewisse Dinge kommen eben von
292. selber, gerade, wenn ich jetzt die Dragons nehme. Ich weiß jetzt nicht inwiefern du da
293. irgendwie in die Vereinsführung und Entwicklung involviert bist. Aber da kommen ja
294. jetzt einige alte, unter Anführungszeichen, Mercenaries zurück, die sich selber jetzt
295. angeboten haben, wieder gewisse Funktionen im Verein zu übernehmen. Und diese
296. Leute kennen Football, lieben Football und jeder einzelne von ihnen hat wieder
297. unglaubliche Skills. Weil einer arbeitet bei einer Bank, einer ist im Marketing. Ich weiß
298. jetzt nicht was die zwei anderen machen, aber die bringen ja sehr, sehr hohe Skills
299. ein. Oder wie dein Vater, der einfach aus der Kommunikation kommt und unglaublich
300. viele Kontakte et cetera hat. Entsprechende Skills einbringt, die dem Verein ja
301. entsprechend weiter geholfen haben und auch genau weiß, wie er dann mit
302. welchem Schmäh und mit welcher Klarheit, Leute behandeln muss und streicheln
303. muss, damit sie dann doch das tun, was man gerne möchte das sie tun. Also ich
304. glaube das funktioniert auf beiden Seiten. Es gibt halt gewisse Sportarten wo es
305. Gang und Gebe ist, dass Leute gesprochen werden. Also wie wir vorher gesagt
306. haben, mit dem Rudasch, wo man ganz gezielt in hohe Funktionen hineingeht. Es
307. gibt durchaus auch Politiker, die entsprechende Präsidenten von Sportverbänden
308. sind. Weil man sich dadurch eben erwartet, bessere Connections zu haben zu
309. Förderungen und so weiter, und so weiter. Und der Politiker macht das dann recht
310. gern, weil er weiß, dass ihm dann wieder über den Verein ein entsprechendes Forum
311. geboten wird, mit seinem Konterfei in verschiedenen Medien abgebildet zu werden.
312. Das hat ja dann auch wieder einen anderen Nutzen sozusagen.
313. I: Ja genau, welche Formen von Anerkennung gibt es bei dir?

314. C: Also die Anerkennung ist für mich, wenn Leute kommen und sagen, okay, he das
315. ist leiwand, das ist klass. Das ist für mich die, also das was mich freut. Was ich jetzt
316. nicht so brauche, ich bin jetzt nicht der, der sich zwingend quasi vorne hinstellen
317. muss und dann die Zeitungsausschnitte zählt und die Zentimeter misst, wie groß
318. mein Gesicht jetzt aus welchem Blatt herunter lächelt oder so. Das brauche ich in
319. Wahrheit nicht so. Sondern mich freut wenn ich sehe, dass sich der Sport entwickelt,
320. dass sich da was tut und wenn dann ab und zu wer kommt und sagt, das war leiwand
321. oder ihr habt doch recht gehabt, hoffentlich wird das so sein, mit dieser Sechser Liga
322. und mit der Erhöhung der Spielanzahl und so weiter. Also wenn man Dinge die man
323. im Kopf hat, wo man sagt in die Richtung müssen wir gehe, oder das müssen wir
324. ändern. Wenn sich das dann auch als, unter Anführungszeichen, richtig heraus stellt
325. und dann auch wenn es vorher Kritiker gegeben hat die dann sagen ja, war gescheit,
326. passt.
327. I: Und wie zeigst du jetzt die Anerkennung deinen MitarbeiterInnen praktisch
328. gegenüber?
329. E: Naja, ich hoffe ähnlich. Indem ich es ihnen sage, das etwas besonders
330. leiwand war, oder klass war. Und ja, manchmal vom Kassier halt Geld für ein
331. Mittagessen, oder einen Heurigen loseise. Da sag ich dann gehen wie miteinander
332. zum Heurigen, wenn wir das Geld eh haben, gehen wir zum Heurigen. Auf zwei
333. G´Spritzte, ein Liptauerbrot und einen Schweinsbraten oder sowas. Nein, aber vor
334. allem, in erster Linie dadurch, dass man sagt, das war jetzt super. Natürlich aber
335. auch genauso, das ich sage, das war jetzt nicht so leiwand.
336. I: Und verfolgst du einen bestimmten Führungsstil?
337. C: Also ich bin – Selbstbild, Fremdbild, kann ja durchaus schwer
338. Auseinanderfallen - vom Selbstbild er eher dem Sport entsprechend ein Teamspieler.
339. Das heißt durchaus, ich sage jetzt einmal nicht, ich überlege mir alles und
340. dann sage ich eins, zwei, drei, vier, hupfen, springen, machen. Sondern durchaus
341. einbinden, miteinander überlegend, natürlich schon in eine Richtung ziehend, aber
342. durchaus auch andere Argumente und Gedanken einholend. Weil ich hab die
343. Weisheit nicht gepachtet, zwar sehr oft quasi, scheine ich richtig zu liegen, aber es
344. gibt oft Dinge die ich selber nicht sehe oder die kannst du dann bei einem
345. gemütlichen Gespräch viel besser von außen holen, als wenn du es am harten Weg
346. erfahren musst. Also das und das machen, Durchführen und dann fährst du halt halb
347. an die Wand, weil du die Gegenargumente nicht gelten hast lassen. Also eher ein
348. glaube ich sehr eingebundener, fast freundschaftlicher, ja durchaus freundschaftlicher
349. Stil. Ich meine ich habe natürlich auch meine Momente, da sage ich nein, jetzt ist es
350. aus, wir machen es so. Das muss dann halt auch ab und zu sein, aber im Großen
351. und Ganzen eher loyal und miteinander.
352. I: Und zum Thema Personalentwicklung und Weiterbildung. Schaust du da auch
353. drauf, dass das irgendwie gemacht wird?
354. C: Das sind jetzt sozusagen, also unter Anführungszeichen, wir bewegen uns jetzt so
355. in einem halbem Terrain. Weil das, da reden wir jetzt über Leute natürlich, die
356. nicht mehr ganz freiwillig sind, also teilweise halt schon Aufwandsentschädigungen
357. kriegen. Wenn ich jetzt nehme die Coaches vom Nationalteam. Die kriegen dann so
358. einen Tagessatz. Den Tagessatz kriegen sie aber nur für die Dauer, eines Bewerbes
359. oder eines Camps. Darauf muss man sich aber entsprechend vorbereiten und da
360. kriegen sie wieder kein Geld. Aber sie kriegen deshalb ein Geld, eine gewisse
361. Aufwandsentschädigung zwischen 70 und 100 Euro grobwegs, weil es Phasen gibt
362. wo du Dinge durchsetzen musst und Dinge lassen sich leichter durchsetzen, wenn
363. die Leute dafür sozusagen, unter Anführungszeichen, ein Entgelt kriegen. Wir hatten
364. das bis vor 2000, wo auch die Coaches reine Freiwillige waren, ja gut das du dann
365. natürlich noch die Leute kriegst, die sich dazu bereit erklären, das sind nicht immer
366. zwingend die besten Leute. Und dann sind das dann vielleicht auch noch Leute, die
367. sich nicht beraten lassen, sagen wir es einmal vorsichtig so. Das heißt da bewegen
368. wir uns jetzt in ein bisserl einer Grauzone und in dem Sinn, und dann gibt es natürlich
369. fixe Mitarbeiter. Also Teilzeit angestellte Mitarbeiter, voll angestellte Mitarbeiter. Wo
370. das, kann ich so sagen, Gott sei Dank, auf beiden Seiten ganz gut funktioniert. Also
371. das heißt wo die einerseits kommen und sagen, ich habe gesehen da gibt es etwas,
372. das würde ich gerne machen, weil ich glaube das würde mir helfen. Wo man dann
373. sagt, das ist sinnlos, den Kurs kenn ich, kostet 2000 Euro und den Schass den
374. sie dir dort erzählen, das erzähle ich dir da bei einem Cafe gemütlich in einer Stunde.
375. Oder ja, macht Sinn, beziehungsweise das man selber was sieht oder was hört und
376. sagt, magst du nicht dorthin gehen, schau dir das an. Oder auch, nicht nur reine
377. Schulungen, Ausbildungen die angeboten werden, sondern auch, ich sage jetzt
378. einmal das, unter Anführungszeichen, jetzt einmal das Übernehmen von anderen
379. ehrenamtlichen Funktionen, in übergeordneten Verbänden. Wenn du dort rein
380. schaust, dann lernst wieder andere Leute kennen oder siehst du wie gewisse

381. Materien behandelt werden, das ist in Wahrheit auch wieder eine Ausbildung und
382. eine Weiterentwicklung. Also das funktioniert glaube ich sehr Hand in Hand, also wie
383. immer ist natürlich alles von Geld geprägt. Geld ist Mangelware und daher muss man
384. halt schauen wo man günstige Sachen herkriegt und viele Dinge sind Learning by
385. Doing und viele Dinge die in Kursen angeboten werden, sind ja in Wahrheit nichts
386. anderes als das Vermitteln gesammelter Learnings in kompakter Form, wo halt dann
387. einer ein Geld dafür nimmt. Aber für die Dinge kann ich den Leuten ja auch schon
388. aus Erfahrung et cetera mitgeben. Dadurch dass man gewisse Dinge ja auch eine
389. Zeit lang macht, kennt man die verschiedenen Player, weiß wie die Player ticken, wie
390. Abläufe sind, wie man diese Abläufe eventuell beeinflussen kann. Oder auch nicht.
391. Und es gibt gewisse Dinge, da bin ich selber a grad dabei. Sozusagen als Idee
392. einfach Material zu sammeln um es einmal, nicht unbedingt zwingend als Kurs, aber
393. als Dienstleistung anzubieten. Weil Wenn wir diese WM nehmen wollen, da sind wir
394. ja in Wahrheit als Verband ins kalte Wasser gesprungen. Haben sowas noch nie
395. gemacht. Im Hinblick nämlich darauf, was die Zusammenarbeit mit den ganzen
396. öffentlichen Stellen betrifft. Bund, Länder, Städte, diese ganzen, da gibt es ja
397. unzählige Stellen mit denen du reden musst. Förderungen, wie man das beantragt,
398. wie man das abrechnet. Was ist wenn so ein Fall eintritt, was ist wenn so ein Fall
399. eintritt und, und, und. Bis zur Bewerbung eines Großsportereignisses. Und in
400. Wahrheit habe ich festgestellt, jeder Verband der ein Großsportereignis macht,
401. wurscht ob das die Faustballer sind, oder die Volleyballer oder wir. Jeder fängt an das
402. Rad neu zu erfinden und es gibt aber ein gewisses Basiswissen, unter
403. Anführungszeichen, das in Wahrheit gleich ist, ist jetzt wurscht ob das jetzt Volleyball,
404. Faustball, Fußball oder Football ist. Eine gewisse Basis ist einfach gleich und jeder
405. muss sich das wieder aufs Neue aus dem Finger saugen sozusagen. Da sind wir als
406. Football, Gott sei Dank liegen wir da sehr gut. Weil viele Leute einfach am Werk sind,
407. vielleicht auch weil der Sport zu einem extrem hohem Grad, Leute mit sagen wir
408. einmal guter Bildung anzieht. Und nicht zwingend nur die gewissen Gestalten und
409. daher schon ein höheres, na sagen wir einmal vorsichtig, Intelligenzpotential hier
410. schon vorhanden ist.
411. I: Ja, dann gibt es Managementmethoden die du auch in der Vereinsarbeit
412. anwendest?
413. C: Ja natürlich, also wie gesagt so eine Teamführung das ist in der Agentur auch
414. nicht anders, ja. Ich meine genauso, in der Agentur habe ich die Leute, zwar bezahlt,
415. aber du hast in Werbeagenturen natürlich unheimlich verschiedene Leute und
416. Charaktere. Also Kreative zum Beispiel, das ist ein ganz eigenes Volk. Die
417. sind wie Tiere, die musst du hegen und pflegen und die machen auch nicht immer
418. das was du willst. Da musst du dir auch Tricks einfallen lassen. Also das ist sehr
419. fordernd. Solche Leute, unter Anführungszeichen, zu führen. Vor allem Leute mit sehr
420. hohem kreativem Potential sind, brauchen manchmal eigene psychologische
421. Betreuung. Das klingt jetzt ganz deppert, aber das sind teilweise echt eigene Leute.
422. Die ticken teilweise auch ganz anders. Die musst du auch teilweise motivieren. Bei
423. den Kreativen ist es, denen ist das Geld scheißegal und wenn einer nicht will, dann
424. will er nicht, die musst du motivieren. Und in dem Sinn ist so, du musst sie motivieren.
425. Und sagst geh bitte, mach das und kannst du mir nicht helfen, ich pack auch mit an.
426. Also wo du quasi Teamführung machen musst, weil es anders nicht geht. Oder auch
427. ein kommunikatives Problem zu lösen, da brauchst du eben auch verschiedene Hirne
428. und nicht nur eines und das geht dann quasi irgendwie. In so fern ist das mehr oder
429. weniger artverwandt oder eins zu eins austauschbar. Weil auch in diesem
430. Konglomerat mit Freiwilligen, Ehrenamtlichen, oder wie immer man sie jetzt
431. bezeichnen will. Weil die ein bisschen ein Geld kriegen, weil die teilzeitbeschäftigt sind,
432. weil die ganz beschäftigt sein. Auch eine Andrea Bartfei-Stangl (Anmerkung:
433. Assistentin des Vorstandes im AFBÖ) die ganztagsbeschäftigt ist, ja. Aber auch die
434. musst du teilweise motivieren, auch der musst du teilweise Mut zusprechen wenn du
435. sagst – schon wieder die Spielerpässe falsch ausgefüllt, und jetzt hau ich den Hut
436. drauf und jetzt ist mir auch alles wurscht. Ich meine und ich bin ein Fan von
437. Teamarbeit und Gemeinschaftlichkeit. Ich bin auch Melizoffizier, wie das so schön
438. heißt und da gibt es ja auch gerade im Militär die verschiedensten, unter
439. Anführungszeichen, Führungsstile. Ich meine es gibt zwar die klare Befehlsstruktur.
440. Gerade im Heer ist ja alles klassisch, hierarchisch durchgestylt und ein Befehl ist ein
441. Befehl. Aber es gibt diese Methode, Führen durch Auftrag im Bundesheer. Du gibst
442. keinen Befehl sondern gibst ein Ziel vor und wie das Ziel erreicht wird sozusagen, die
443. Zielerreichung, bleibt dann den Mitarbeitern mehr oder weniger überlassen. Es sei
444. denn du musst Rahmen stecken, in einem gewissen Rahmen kann da sein und das
445. halte ich für einen, im Großen und Ganzen idealen Führungsstil. Es funktioniert nicht
446. immer, aber mein Gott, wenn man das Geheimrezept hätte, was immer funktioniert,
447. dann wäre man eh ein reicher Mensch.

448. I: Ja, die Zusammenarbeit, wie funktioniert die? Was sind Problemfelder? Vielleicht
449. auch eben, weil es Hauptamtliche gibt und Ehrenamtliche?
450. C: Problemfelder sind einerseits thematische, also einfach Auffassungsunterschiede
451. natürlich. Manchmal ist es natürlich auch durchaus das Geld. Weil auch der
452. Freiwillige sagt - bittschön 48 Stunden im Bus kann jetzt nicht sein. Können wir nicht
453. fliegen? Oder wir hatten eine Junioren EM in Moskau. Und der günstigste Flug war
454. Aeroflot. Und ich habe fast einen Aufstand geerbt sozusagen, weil die nicht mit der
455. Aeroflot fliegen wollten, so nach dem Motto, die stürzen ja alle ab die Flugzeuge.
456. AUA wäre doppelt so teuer gewesen. Also das war dann auch eine lange, da war dann
457. schon Beweisführung notwendig, dass die Absturzrate der Aeroflot nicht höher ist als
458. jene der AUA. Oder die österreichischer Airlines, weil ich glaube der Lauda ist ja auch
459. schon einmal wo runter gefallen. Also in der Relation jetzt, prozentual in der Anzahl
460. der Flugzeuge et cetera sind das eh auch die Maschinen die auch die AUA hat und
461. alles wird gut und alles wird fein. Und es gibt nur mehr die Möglichkeit Aeroflot oder
462. Bus. Ich glaube Zug hätte es noch gegeben, aber das ist auch schon wurscht
463. gewesen. Geld, also oft thematische Dinge natürlich, auch keine Frage. Und ja,
464. manchmal halt motivatorische Angelegenheiten aber das ist mit Freiwilligen teilweise
465. genauso wie mit Angestellten. Also quer durch das Gemüse, das ist wie eine Firma,
466. in Wahrheit ist der Betrieb wie eine Firma und es unterscheidet sich halt nur das
467. gewisse Leute nichts, wenig, ein bisschen mehr und normal bezahlt kriegen.
468. I: Und was sind aus deiner Sicht denn die häufigsten oder schwerwiegendsten
469. Führungsfehler?
470. C: Das müsst wir jetzt die Anderen fragen.
471. I: Oder bei dir in der Praxis?
472. C: Also wenn ich mich selbst an der Nase nehm, dann müsste ich vielleicht
473. manchmal früher, unter Anführungszeichen, auf den Tisch hauen. Obwohl ich mir in
474. der Firma, unter Anführungszeichen, natürlich etwas leichter tu, Dinge
475. durchzusetzen. Kraft des Amtes, unter Anführungszeichen sozusagen, als gedanklich
476. schon mit mir selber, weil ich ja quasi in einer anderen Situation. Bei der freiwilligen
477. Feuerwehr, da bin ich halt nicht der Präsident, da bin ich halt, unter
478. Anführungszeichen, einer unter vielen und da weiß ich auch selber wie ich nach oben
479. agiere. Also wann ich Ideen oder Vorstellungen habe und der da oben komisch ist, ja,
480. dann habe ich natürlich schon auch Ideen wie ich das. Gut, andere Geschichten.
481. Aber da tu ich mir gedanklich oft zumindest ein bisschen schwerer gedanklich auf den
482. Tisch zu hauen, was aber oft einmal gescheit wäre, sagen wir einmal so. Was mir
483. manchmal angekreidet wird im Vorstand ist, das ich zu viel Verständnis für die
484. Vereine habe. Kommt aber vielleicht auch daher, dass ich selber eben die
485. Mercenaries eine Zeit lang geführt habe in einer durchaus schwierigen Zeit.
486. Ich habe den Verein damals übernommen mit 120 000 Schilling Schulden. 120 000
487. Schilling sind heute zu Tage kein Geld, damals war es ziemlich viel Geld, also könnten
488. wir jetzt ruhig vergleichen mit 100 000 Euro, unter Anführungszeichen. Und daher
489. gewisse Reaktionen et cetera von Vereinen, mir durchaus logisch erscheinen. Also
490. man quasi das Verständnis hat und Mittel und Wege sucht um dem wieder entgegen
491. kommen zu können. Wo dann Teile des Vorstands, sagen wir einmal das Verständnis
492. unter Anführungszeichen fehlt. Da mögen sie teilweise Recht haben, teilweise aber
493. auch wieder nicht. Aber das sind wahrscheinlich die größten Fehler.
494. I: Noch abschließend zum Thema Führung. Welche persönlichen Führungseigenschaften
495. hast du oder hast du irgendwelche Empfehlungen oder Dinge die du als besonders
496. wertvoll erachtest?
497. C: Empfehlungen ist immer schwer, unter Anführungszeichen, Empfehlungen zu
498. geben, weil es ja immer auch auf das entsprechende Gegenüber ankommt. Wie
499. gesagt, bewerten können das ja immer nur die anderen. Auch wenn es wie gesagt,
500. bewerten können das ja immer nur die anderen. Wenn die sagen, der Präsident ist
501. ein Koffer, oder ein wackeliger Hund, oder ein blöder Hund, oder was auch immer. Ja, ich
502. meine sowas wird ja auch immer geprägt. Wie gesagt ich bin da immer eher, meines
503. Erachtens, der Teammensch. Empfehlung. Meine Empfehlung wäre auf jeden Fall
504. zuzuhören. Durch das Zuhören kann man viel lernen. Es ist nicht immer leicht, es ist
505. ganz gut sozusagen, zwischen den Zeilen hinein zuhören und einfach auch ein
506. Gefühl zu entwickeln für den Zustand von Leuten. Also einfach wahrzunehmen, dem
507. oder der geht es jetzt gerade nicht so gut. Und da vielleicht einfach einmal
508. nachzufragen was los ist. Und oft einmal ist es auch eine persönliche Situation die da
509. berührt und das nehmen sie mit, unter Anführungszeichen, in die Arbeit und hindert
510. sie aber dort. Und nach einem kurzen Gespräch geht es wieder besser, also einfach.
511. Oder auch das Leute vielleicht Gedanken oder Ideen haben, auch gerade wenn das
512. Arbeitsfeld, die Arbeitsbeziehung jung ist, sich aber noch nicht trauen das so zu
513. artikulieren, aber das - du wolltest doch etwas sagen? Na, ich. Sag! - also einfach
514. das Zuhören und eine gewisse Sensibilität entwickeln, sozusagen. Das kann glaube

515. ich nicht schaden.
516. I: Gut. Dann noch zum letzten Themenpunkt, Vereinskariere. Da mal kurz zu deiner
517. Person. Alter und Familienstand?
518. C: Ich bin 49, verheiratet und ein Sohn.
519. I: Was ist deine höchste abgeschlossene Ausbildung?
520. C: Abgeschlossen, Matura.
521. I: Hauptberufliche Tätigkeit hatten wir eh schon. Und seit wann engagierst du dich
522. ehrenamtlich?
523. C: Meinst du das jetzt auf Football bezogen oder generell?
524. I: Generell, ja.
525. C: Wenn du willst generell, seit meinem 15 Lebensjahr.
526. I: In welchen Sportvereinen oder Sportorganisationen bekleidest du zurzeit ein
527. Ehrenamt?
528. C: Derzeit, was Sport betrifft, hätten wir da der AFBÖ. Wobei diese Tätigkeit natürlich
529. wieder mit sich bringt, das. Also ich war jetzt zum Beispiel in einer
530. Expertenkommission für die Reform zur Bundessportförderung. Da habe ich mich
531. unter Anführungszeichen auch eingebracht, das war auch völlig unentgeltlich.
532. Stunden, Tage an einer Geschichte zu arbeiten, die wahrscheinlich nie im Parlament
533. vorgelegt wird, das ist eh zum im Oarsch beißen. Aber das habe ich natürlich auch
534. wieder gemacht, einfach damit Football einen Fuß in einer Tür drinnen hat und es hat
535. natürlich wieder Verbindungen gebracht et cetera. In diesem Sinne sportmäßig nur
536. Football.
537. I: Zu den konkreten ehrenamtlichen Tätigkeiten, was gehört da alles dazu? Also was
538. ist dort eben Hauptaufgabe?
539. C: Also was gehört alles dazu? So wie du heute gekommen bist. Schlüssel suchen
540. zum Container rüber gehen, dem Helfen, das Auto ausladen helfen mit den Blow Up
541. Figuren, also sowas auch, bis hin zur ja, Entwicklung einer Strategie, für Football
542. generell, ja. Bis hin zur Entwicklung einer Strategie, Football Europa und Football
543. weltweit. Also ich habe jetzt auch vorige Woche Freitag einen einstündigen
544. Konferenz Call gehabt mit USA et cetera, wo es einfach um Weichenstellungen
545. sozusagen des Verbands und seinen weiteren internationalen Entwicklungen geht.
546. Also das ist von, wirklich von der Putzfrau, unter Anführungszeichen, weil wenn jetzt
547. da Dreck wäre, würde ich auch einen Besen nehmen und aufkehren, sozusagen bis
548. hin zur ja, globalen, bist du deppert, globalen Footballstrategie. Es ist teilweise
549. durchaus wirklich so.
550. I: Ja und dann abschließend zum Ausblick. Wir befinden uns ja im EU Jahr der
551. Freiwilligentätigkeit. Inwieweit profitiert findest du jetzt der Sport in Österreich davon
552. oder dein Sport?
553. C: Also ich halte dieses Europäische Jahr der Freiwilligkeit für eine Frechheit, für eine
554. Schnappsidee, für eine Verarschung. Insofern als wir bekommen haben zum Beispiel
555. ein Brieflein von der Bundessportorganisation, Europäisches Jahr der Freiwilligkeit
556. und präsentiert doch euren Verband im Rathaus und da könnt ihr einen Stand
557. machen und Freiwillige werben und der Stand kost nur, ich weiß es nicht mehr, nur
558. 500 Euro und da hört sich bei mir in der Sekunde, ist bei mir schon wieder die Klappe
559. gefallen - was soll der Schuß? Entweder ihr wollt was tun für uns oder ihr wollt ein
560. Geld von uns. Aber das eine mit dem anderen zu verpacken halte ich für
561. Schwachsinn. Dann die Freiwilligen einmal herauszugreifen ist schön, aber das
562. einmal zu machen, ein paar Veranstaltungen dazu zu tun, ist Augenauswischerei. Da
563. wäre es gescheiter wenn man sich bei gewissen Gesetzen etwas überlegen würde.
564. Wenn man sich vielleicht auch teilweise für die Leute steuerlich etwas überlegen
565. würde, das man Anreize schafft, ja, dass sie zumindest keinen Nachteil haben bei
566. gewissen Dingen. Das würde eine Anerkennung der Freiwilligentätigkeit sein, ja und
567. nicht, das man einmal in hundert Jahren den Leuten auf die Schulter klopft und ein
568. Politiker sich wieder daneben stellen muss und hinein lächelt und sagt ich habe jetzt
569. wieder was getan für die tollen Freiwilligen. Ich bin von dieser Geschichte nicht
570. begeistert, wie gesagt, da würde ich mir andere Anerkennungen wünschen und
571. vorstellen, oder Wertschätzungen in dem Sinn. In dem Sinn, das man diesen Leuten
572. hilft dabei, Freiwilligenarbeit zu leisten in gewissem Maß. Genauso wie diese ganzen
573. Wahlen die da in Zeitungen veranstaltet werden. Wer ist denn der tollste Verein und
574. diese ganzen Geschichten und dann hast du natürlich den örtlichen Kegelverein in
575. Hainburg der dann der tollste freiwillige Arbeit leistende Verein in Niederösterreich ist,
576. ja. Das ist alles Schwachsinn, in meinen Augen.
577. I: Wie würdest du das Bild der Ehrenamtlichkeit in der Öffentlichkeit beschreiben?
578. Wie ist die Einstellung der Gesellschaft gegenüber dem Thema?
579. C: Muss man wahrscheinlich wieder kurz mit dem Begriff Ehrenamtlichkeit arbeiten.
580. In gewissen Kreisen wird das vielleicht sogar mit Vereinsmeier übersetzt, es gibt ja
581. durchaus auch Leute die leben für Vereine. Also gerade auch am Land hat man das

582. ja sehr oft, wo Leute untrennbar quasi mit einem Verein verbunden sind, in diesem
583. Sinne, dass diese Menschen der Verein sind. Ohne diese Menschen es den
584. Verein wahrscheinlich auch gar nicht geben würde, könnte man sich eine Existenz
585. dieses Vereines ohne diese oder diese Personen gar nicht vorstellen könnte, daher
586. wird das wahrscheinlich in der Öffentlichkeit auch wieder regional unterschiedlich
587. gesehen werden, was diese Tätigkeit bedeutet. Wie gesagt, geringschätzig
588. gesprochen ein Vereinsmeier und positiv gesehen das man vielleicht was für die
589. Allgemeinheit tut. Wobei diese positive Optik vielleicht dann eher in Richtung weiß ich
590. nicht, Rotes Kreuz, Samariterbund, vielleicht noch Freiwillige Feuerwehr oder so geht
591. und weniger Richtung Sportvereine, weil die Leute da wahrscheinlich auch nicht
592. wirklich drüber nachdenken was das bedeutet oder was es, unter Führungszeichen,
593. für die Allgemeinheit tut, wenn es Menschen gibt die sich im Sport zum Beispiel
594. angeregen. Also da wird sicherlich die Vorleserin im Altersheim, die das freiwillig tut
595. und irgendwelche Caritas Geschichten und et cetera oder Einsatz für Vier Pfoten
596. oder so irgendetwas, sicherlich noch höher bewertet wird als Geschichten im
597. Sportbereich und das wird dann wahrscheinlich eher eben als Vereinsmeier gesehen,
598. wenn man im Sportbereich etwas tut und das man aber durchaus etwas tun kann für
599. den Nachwuchs, für die Kinder, dass sich die bewegen, in dem Sinn auch etwas für
600. die Gesundheit tun, das wird wahrscheinlich nur ganz marginal wahrgenommen.
601. I: Meinst du steckt das Ehrenamt in einer Krise?
602. C: Krise. Ehrenamt, also die Freiwilligkeit steckt dann in keiner Krise, wenn einem die
603. Leute ausgehen würden. Im Football kann man das jetzt Gott sei Dank nicht
604. behaupten. In anderen Sportbereichen kann ich es jetzt nicht so konkret sagen. Es
605. hat vor ein paar Jahren eine Phase gegeben, wo, wenn ich es jetzt wieder beziehe
606. auf so Institutionen wie Rotes Kreuz und Feuerwehr, durchaus sozusagen ein
607. Warnruf da war, das die weniger werden diese Leute, das gewisse Dinge, gewisse
608. Dienste quasi nicht mehr aufrechterhalten werden können wenn nicht Freiwillige
609. nachkommen. Witzigerweise in der örtlichen Feuerwehr, in der kleinen am Land in
610. der ich bin, haben wir gerade im letzten Jahr einen Zulauf gehabt wie schon seit
611. zwanzig Jahren nicht mehr. Viele Junge auch auf einmal nachgekommen sind. Also
612. wo Jahrzehnte, wie gesagt Jahrzehnte fast keine Jungen nachgekommen sind und
613. jetzt haben wir glaub ich fünf Fünfzehnjährige die zur Feuerwehr wollen. Das war
614. zwanzig Jahr lang, haben die damals Fünfzehn-, Sechzehn-, Siebzehnjährigen aber
615. keinen Gedanken daran verschwendet, die wollten lieber Skaten gehen oder sonst
616. halt irgendetwas machen und auf einmal kommt die Jugend wieder. Wo anders wieder
617. nicht. Subjektiv gesehen, kein Problem.
618. I: Zum Schluss, hast du zu dem Thema noch irgendetwas zu sagen, noch
619. irgendwelche Anregungen?
620. C: Also wie gesagt, ich verbinde Ehrenamt oder Freiwilligkeit durchaus auch mit
621. Hobby, das ist etwas was man gern macht, was man dann wahrscheinlich auch mit
622. Leidenschaft macht und das ist etwas das Spaß macht und in dem Sinn kann ich nur
623. jedem empfehlen, wurscht in welchem Bereich, so etwas zu tun.
624. I: Gut, dann Danke für das interessante Gespräch!
625. E: Gerne.

INTERVIEW D

I: Interviewerin

D: Interviewpartner D

1. I: Warum waren Sie oder sind Sie selber ehrenamtlich tätig?
2. D: Aus Engagement für eine Sache, also aus Begeisterung für ein Thema, für eine
3. Sache, um dort was zu bewegen.
4. I: Welche Bedeutung hat die Arbeit für sie?
5. D: Im Prinzip ist es ein Nachgehen von Interessen. Also dort wo ich ehrenamtlich tätig
6. bin, mache ich sozusagen mein Hobby zur Aufgabe, also zur Erfüllung von Interessen
7. würde ich einmal sagen.
8. I: Investieren Sie da mehr in Ihr Engagement oder haben sie auch etwas davon?
9. D: Naja, bei einem klassischen Ehrenamt hat man jetzt, sage ich einmal pekuniär, also
10. Bezahlung hat man in der Regel keine, also aus finanziellen Gründen macht man, mache
11. ich es nicht, sondern man hat schon etwas davon. Man hat Anerkennung, man hat die
12. Möglichkeit etwas zu gestalten, die Möglichkeiten mit Leuten zusammen zu arbeiten, das
13. ist durchaus auch ein, sozusagen ein Endgeld oder ein Dank für die Arbeit.
14. I: Wenn Sie schon einmal ans Aufhören gedacht haben, aus welchen Gründen haben Sie
15. dann weitergemacht?

16. D: Ich habe noch nie ans Aufhören gedacht.
17. I: Dann Fragen zu Beanspruchungen. Wie viel Zeit haben sie in der Zeit wo sie ein
18. Ehrenamt ausgeführt haben pro Woche in etwa auf die ehrenamtliche Tätigkeit
19. aufgewendet?
20. D: Naja, das ist ganz unterschiedlich, hängt vom jeweiligen Ehrenamt ab. Also ich sage
21. einmal von den kleineren Aufgaben, von ein paar Stunden pro Monat, bis hin zu zwei bis
22. drei Stunden pro Woche. Also wir haben eine Untersuchung, eine Befragung unserer
23. Ehrenamtlichen in der Sportunion gemacht, eine Vereinsbefragung und ein
24. Ehrenamtlicher im Verein wendet durchschnittlich drei Stunden pro Woche auf, ein
25. Vorstandsmitglied, also jemand der auch eine Funktion hat und gewählt ist bis zu acht
26. Stunden pro Woche. Also das sind so Befragungsergebnisse die wir erhoben haben bei
27. uns.
28. I: In welchem Ausmaß sind dann diese Personen dann hauptberuflich tätig, also die
29. befragten Personen?
30. D: Was die in ihrem Hauptberuf machen ist ganz unterschiedlich. Also ich kenne ihre
31. Hauptberufe nicht, die Verantwortungsträger in den Vereinen kommen aus den
32. unterschiedlichsten Berufen. Also in der Regel sind es Beschäftigte im Erwerbsleben. Es
33. gibt natürlich auch Pensionisten die ehrenamtlich tätig sind, die nicht mehr beruflich
34. belastet sind. Es gibt natürlich auch Hausfrauen die neben dem Haushalt, die auch eine
35. zeitliche Belastung ist natürlich, aber nicht nur im Haushalt ehrenamtlich tätig sind. Es
36. gibt Studenten die daneben ehrenamtlich tätig sind, also das hängt von der jeweiligen
37. Person ab.
38. I: War es bei Ihnen so, oder ist bei der Befragung auch irgendwie beachtet worden, ob
39. auf Grund des freiwilligen Engagements gewisse Dinge oder andere Interessen zurück
40. gesteckt werden mussten?
41. D: Also das glaube ich schon. Wir haben ein Phänomen der Multifunktionäre, sage ich
42. einmal. Diejenigen, die bereit sind sich ehrenamtlich zu engagieren, freiwillig Aufgaben
43. zu übernehmen, machen das meistens oder in sehr vielen Fällen nicht nur an einer
44. Position, sondern sind in sehr vielen Fällen bereits dann in anderen Funktionen schon
45. tätig und haben dann mehrere Aufgaben. Also das gibt es ganz oft gerade im Sport, dass
46. eine Person dann in einem Verein ehrenamtlich tätig ist, dann vielleicht in der
47. Bezirksorganisation des Verbandes ehrenamtlich tätig ist, möglicherweise noch dann
48. freiwillig Übungsleiter macht und die Sporteinheiten leitet, also das gibt es ganz oft, dass
49. dann im Prinzip die gesamte Zeit mit Aufgaben ausgefüllt ist und dann andere Hobbys
50. oder andere, auch Privatleben, Familie und so weiter, oftmals zurück stecken müssen.
51. Das ist sicher ein Phänomen das zutrifft.
52. I: Wie war das am Beginn Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeiten? Haben Sie sich da
53. ausreichend vorbereitet gefühlt?
54. D: Ja, schon eigentlich. Also ich habe relativ früh schon angefangen einen Verein zu
55. gründen, schon in Studienzeiten und da wächst man halt hinein. Also das ist sozusagen
56. der kleine Verein mit zehn, fünfzehn, zwanzig Mitgliedern der aus Spaß gegründet wird
57. und dann hat man sozusagen auch irgendwie eine Ehrenamtskarriere bis zum
58. Landesvorstandsmitglied, oder Vereinsvorstand in einem größeren Golfklub mit einem
59. Jahresumsatz von 300 000, 400 000 Euro. Also wenn man es so wie ich erlebt, dann hat
60. man bisserl so Stationen wo man vom kleinen zum großen kommt und dann ist man
61. ausreichend vorbereitet. Aber das ist natürlich ein Thema, weil viele, sage ich, bei mir ist
62. es nicht so gewesen, aber in vielen Fällen ist es sicher so, dass die Vorbereitung nicht
63. ideal ist, weil viele beim Antritt eines Ehrenamts gar nicht wissen, was damit alles
64. verbunden ist. Also gerade im Vereinsrecht, was für eine Verantwortung, rechtliche
65. Verantwortung, was für Pflichten damit verbunden sind. Das ist sicher zum Teil ein
66. Manko, dass es zu wenig bekannt und zu wenig gewusst wird und das man da eigentlich,
67. also wir als Verband ansetzen müssen und Schulungen und Ausbildungen machen
68. müssen, damit diese Personen das auch bewältigen können.
69. I: Was meinen Sie welche Eigenschaften sollte eine ehrenamtlich tätige Person haben?
70. D: Na ich glaube erstens Organisationskompetenz würde ich einmal sagen. Ganz wichtig
71. Ist soziale Kompetenz, also mit Menschen umgehen können, mit Menschen arbeiten
72. können. Also das ist das Um- und Auf glaube ich. Was ein wesentlicher Punkt auch ist,
73. ist glaube ich sozusagen das Verantwortung teilen können, also delegieren, Aufgaben
74. auf mehrere Schultern verteilen. Das ist oft etwas, was zu wenig vorhanden ist. Also
75. Funktionäre wollen dann oft einmal alles selbst erledigen und ja nichts abgeben. Gerade
76. das ist ein wesentlicher Punkt, gerade im ehrenamtlichen Bereich wo man eh zeitlich
77. beschränkt ist in vielen Fällen, das man da auch versucht die Arbeit und die Agenden
78. aufzuteilen. Ich glaube das sind ganz wesentliche Bereiche, die drei Bereiche.
79. I: Wie würden Sie die Bedeutung des Ehrenamts im Sport generell beschreiben?
80. D: Na es ist die tragende Säule des Sports in Österreich. Also wir reden von ungefähr 15
81. 000 Sportvereinen in Österreich. Wir haben erhoben bei uns im Schnitt ungefähr zehn
82. gewählte Funktionäre pro Verein, also jetzt reden wir schon von 150 000

83. Vereinsfunktionären im Sport die es alleine gibt und der Sport ist ja nur ein Bereich, ohne
84. die das flächendeckend nicht funktionieren würde. Es ist nicht bezahlbar. Es ist eh immer
85. so ein schöner Spruch, Ehrenamt ist nicht bezahlbar. Wir haben ausgerechnet, dass man
86. in der Woche im Sport rund 1,5 Millionen Arbeitsstunden ehrenamtlich in Österreich
87. erbracht werden. Das ist eine Studie die die Uni Wien glaub ich gemacht hat 2001, 2002
88. und 1,5 Millionen Arbeitsstunden in der Woche bedeutet umgerechnet rund 43 000
89. Vollzeitarbeitsplätze in Österreich auf das Jahr gesehen. Also das wären 43 000
90. zusätzliche Vollzeitbeschäftigte wenn man das zahlen müsste. Und das ist immerhin rund
91. ein Drittel bis ein Viertel der gesamten Arbeitslosen Zahlen in Österreich. Also das
92. verdeutlicht ein bisschen die Dimension und es ginge natürlich nicht ohne diese
93. Ehrenamtlichen.
94. I: Gibt es bei Ihnen einen Unterschied zwischen Ehrenamtlichen, Freiwilligen und
95. Helfern?
96. D: Naja, das ist ein terminologischer Unterschied. Es gibt schon einen Unterschied, ich
97. würde einmal sagen zwischen den Ehrenamtlichen mit gewählten Funktionen, also das
98. sind die die auch vereinsrechtlich Verantwortung übernehmen, im Vereinsregister auch
99. angeführt sind. Die Vorstandsmitglieder, also da gibt es den Obmann der nach außen
100. vertreten darf, den Schriftführer der Protokolle erstellen muss, den Kassier der für die
101. Finanzen gerade stehen muss, den Rechnungsprüfer der das Ganze dann
102. überprüfen soll und muss. Also das ist ein höheres Maß an Verantwortung und
103. natürlich auch wahrscheinlich meistens an Zeit die eingebracht werden muss. Und
104. dann gibt es die ehrenamtlichen im Sportbetrieb die nicht gewählt sind, aber die
105. sozusagen die Übungseinheiten leiten, dafür eine Aufwandsentschädigung kriegen,
106. was aber keine Bezahlung ist, sondern nur ein Spesenersatz in Wirklichkeit. Und
107. dann gibt es den normalen Helfer der am Vereinsfest sich hinter die Bar stellt und
108. ausschenkt, oder das Zelt aufbaut und wieder abbaut und die Tische hineinträgt oder
109. die Mutter oder den Vater der den Sportler oder die Jungen zu irgendwelchen
110. Trainings fährt oder zu Spielen am Wochenende fährt, das sind sozusagen die
111. niedrigsten Formen des Ehrenamts und der Freiwilligentätigkeit. Also da gibt es
112. sicher einen unterschiedlichen Grad an Intensität.
113. I: Zum sozialen Kapital. Haben Sie durch ihre ehrenamtlichen Tätigkeiten auch
114. bestimmte Fähigkeiten erworben?
115. D: Ja, ich glaube das ist sicher der Fall. Man hat beim Ehrenamt eben wie vorher
116. schon erwähnt, sehr viel mit Menschen zu tun, das heißt es geht um das
117. Zusammenarbeiten, es geht um die Akzeptanz von Ehrenamtlichen, ums akzeptiert
118. werden, und damit auch sozusagen um den Umgang. Also das ist etwas, was sicher
119. einen charakterbildenden Effekt hat, was einen sicher weiter bringt, persönlich,
120. menschlich. So ein Ehrenamt, das glaube ich ist auf jeden Fall etwas, das ein sehr
121. positiver Effekt ist, der die Nichtbezahlung, was ja oft im Vordergrund steht – die
122. Frage kriege ich dafür etwas bezahlt - die Nichtbezahlung, wieder aufwiegt. Das kann
123. man auf jeden Fall sagen.
124. I: Dann zum Thema Führung. Wie schaffen es die Vereine oder der Verband, je
125. nachdem eben Ehrenamtliche, Freiwillige oder Helfer zu gewinnen?
126. D: Naja, das ist unsere Hauptherausforderung, weil es eigentlich schwieriger wird
127. Freiwillige und Ehrenamtliche zu gewinnen. Schwieriger deswegen, weil das einfach
128. ein Trend der Zeit ist. Die berufliche Verantwortung, Belastung ist im Vergleich zu
129. Jahrzehnten früher größer geworden, das heißt die Leute sind im Beruf mehr
130. beansprucht, haben im Beruf mehr Stress und haben dann nicht mehr die große
131. Begeisterung und Lust noch freiwillig zusätzlich Verantwortung zu übernehmen. Die
132. Individualisierung der Gesellschaft ist auch ein Trend den die Trendforscher
133. feststellen. Das heißt für Andere etwas tun tritt mehr in den Hintergrund, das eigene
134. Wohlbefinden ist etwas was wichtiger geworden ist. Das sind alles Entwicklungen die
135. es natürlich schwieriger machen, Ehrenamtliche zu finden. Wir versuchen das eben
136. mit einem guten Unterstützungssystem im Verband, das heißt wir versuchen den
137. Ehrenamtlichen in seiner Tätigkeit bestmöglich zu unterstützen. Sei es durch
138. Schulungen, Arbeitshilfen, Angebote der Unterstützung in seiner Tätigkeit die wir ihm
139. von Verbandsseite geben können. Sei es auf der anderen Seite durch das Danke
140. sagen, nämlich Danke sagen über Anerkennung, Ehrungen, Auszeichnungen, auch
141. einmal Einladungen zu irgendwelchen besonderen Veranstaltungen. Wir haben
142. gerade letzte Woche eine Einladung nach Wien gemacht für 80 Funktionäre mit
143. einem Vortrag von Thomas Geierspichler, einem Casinobesuch und Tag des Sports.
144. Das sind sozusagen so Impulse wo man Danke sagen kann und wo die Motivation
145. dann wieder steigt von den Funktionären und Ehrenamtlichen. Also das ist so glaube
146. ich die Mischung, ihnen die Hilfe zu geben für ihre Aufgaben, sie dabei zu
147. unterstützen und auf der anderen Seite Danke zu sagen, Anerkennung zu geben und
148. sie zu belohnen für ihre Tätigkeiten.
149. I: Verfolgen sie einen bestimmten Führungsstil? Jetzt gerade in der Arbeit eben mit

150. ehrenamtlichen Personen? Muss man da vielleicht anders umgehen?
151. D: Ja klar. Das ist eben was ich gerade gesagt habe. Zwischen einem hauptamtlichen
152. Mitarbeiter und einem Ehrenamtlichen muss man natürlich unterscheiden. Der
153. Ehrenamtliche braucht Anerkennung, braucht vielleicht auch mehr Erklärungen
154. warum man was, sich wünschen würde. Während natürlich ein Dienstnehmer einen
155. Auftrag erhält und diesen Auftrag in der Regel umsetzt und nicht hinterfragt. Also das
156. ist natürlich etwas anderes. Man kann von jemandem der das freiwillig macht, in
157. seiner Freizeit macht, ohne Bezahlung macht, nicht das Gleiche verlangen wie von
158. jemandem der dafür bezahlt wird und dessen Beruf das ist. So unterschiedlich ist
159. natürlich der Führungsstil dann und die Kommunikation.
160. I: Gibt es Managementmethoden die sie eben auch in der Arbeit mit Ehrenamtlichen
161. anwenden?
162. D: Naja, Managementmethoden, ich will jetzt nicht in die betriebswirtschaftliche
163. Theorie gehen oder wollen sie betriebswirtschaftliche Managementmethoden hören
164. aus der Theorie?
165. I: Nein, aus der Praxis, halt ein Vergleich.
166. D: Das Thema Managementmethode, wenn man es so nennen kann, was ich vorher
167. gesagt habe, ist zum Einen die Arbeit inhaltlich unterstützen bestmöglich, durch, also
168. organisatorisch und inhaltlich unterstützen. Organisatorisch unterstützen heißt dem
169. die richtigen Computerprogramme für seine Arbeit, Vereinssoftware und so weiter zur
170. Verfügung zu stellen, dem günstige Telefentarife zu bieten, dem einen
171. Internetanschluss zu besorgen für sein Vereinsgebäude. Inhaltlich heißt den zu
172. Schulen, wie sind die neuen Regeln was die Auszahlung von Übungsleiter
173. Entschädigungen anbelangt, Sozialversicherungsmeldungen anbelangt, also das sind
174. die Arbeitshilfen, dem zu geben. Das andere ist, dem das richtige Arbeitsklima zu
175. geben, was ich vorher gemeint habe, mit Dank und Anerkennung. Also das würde ich
176. durchaus auch als Managementmethode bezeichnen.
177. I: Wie klappt die Zusammenarbeit oder was sind auch Problemfelder, oder auch
178. gerade in der Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen
179. Mitarbeitern?
180. D: Ja, die gibt es natürlich die Reibungsverluste. Erstens haben wir schon einmal das
181. Zeitproblem, sage ich jetzt einmal. Die Ehrenamtlichen haben in der Regel am Abend
182. oder am Wochenende Zeit, während die Hauptamtlichen in der Regel in der
183. Arbeitszeit verfügbar sind. Das heißt das ist schon einmal ein Startproblem. Das kann
184. man lösen, das ist kein Thema. Das Zweite ist natürlich, sozusagen ein
185. Rollenproblem. Der Ehrenamtliche der im gleichen Bereich mit einem Hauptamtlichen
186. zu tun hat, erwartet natürlich das der Hauptamtliche hupft, springt und alles für ihn
187. erledigt und sozusagen sein Umsetzungs- und Erfüllungsgehilfe ist. Was die
188. Hauptamtlichen oft in der Form nicht akzeptieren, weil wiederum das Wissen, die
189. Beschäftigung mit dem Thema beim Hauptamtlichen natürlich besser vorhanden ist,
190. intensiver vorhanden ist und die Ehrenamtlichen oft gar nicht den Einblick haben in
191. das Thema und dann aber anschaffen wollen, unter Anführungszeichen. Dieses
192. Reibungsverhältnis gibt es immer wieder. Das kann ich gut beurteilen weil ich genau
193. sozusagen am Schnittpunkt sitze, zwischen unserem Verband in Wien in dem
194. fünfzehn Mitarbeiter hauptamtlich angestellt sind und den zwanzig, dreißig
195. ehrenamtlichen die das Sagen haben eigentlich. Also genau diese Probleme erleben
196. wir ständig. Aber da muss man einfach Spielregeln einführen, da muss man
197. einfach Rollenverständnis erwecken bei allen Beteiligten, dann funktioniert das
198. schon.
199. I: Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten und schwerwiegendsten Führungsfehler?
200. D: Bei Ehrenamtlichen? Naja, ich würde einmal sagen das Ehrenamt auch
201. Verantwortung heißt und nicht nur die Ehre zu haben ein Amt zu bekleiden. Sondern,
202. dass es mit der Verantwortung etwas zu tun verbunden ist und das es oftmals falsch
203. verstanden wird, sage ich jetzt einmal, in manchen Funktionen, Vereinsfunktionen. Es
204. reicht nicht nur das Ehrenamt zu besetzen sondern man muss es auch inhaltlich
205. ausfüllen und man muss auch was weiter bringen. Und das Verständnis haben
206. manche, also jetzt nicht die Mehrheit, aber manche Ehrenamtliche oft nicht und das
207. ist schon oft ein Problem. Also das ist einmal das Erste. Und das zweite Thema ist,
208. ich sage jetzt, das Abgeben können. Also Ehrenamt als eine zeitlich befristete
209. Aufgabe zu verstehen und nicht als einen Lebensjob. Also das ist auch eine
210. Erfahrung, das in vielen Bereichen Ehrenamtliche nicht darauf schauen Nachfolger
211. heranzuziehen die dann das übernehmen können, sondern eher schauen das nach
212. unten getreten wird und niemand hochkommt. Also diese Erfahrung gibt es in vielen
213. Fällen, ja.
214. I: Ja dann kurz zu Ihrer Person.
215. D: 36 und verheiratet.
216. I: Die höchste abgeschlossene Ausbildung?

217. D: Universitätsstudium.
218. I: Wann haben Sie begonnen sich ehrenamtlich zu engagieren?
219. D: Mit, würde ich sagen 18.
220. I: In welchen Sportvereinen oder Sportorganisationen bekleiden Sie zurzeit ein
221. Ehrenamt?
222. D: Ja, momentan bin ich in einem Vereinsvorstand, also ich bin momentan in zwei,
223. drei Vereinsvorständen, drei Ämter eigentlich. Also in zwei Vereinen bin ich im
224. Vorstand und in einem Rechnungsprüfer.
225. I: Wie ist so oder was war bei Ihnen so der typische ehrenamtliche Werdegang?
226. D: Naja, bei mir jetzt im Verband oder bei mir persönlich. Was meinen Sie ist der
227. typische Werdegang?
228. I: Ja also beides, oder eben in den Vorstand zu kommen, muss man da beginnen mit
229. selber aktiv oder
230. D: Das hängt davon ab, also in einen Vereinsvorstands eines Sportvereins kommt
231. man sehr schnell. Meistens, wie ich vorhin gesagt habe, ist es, werden in Vereinen
232. sogar verzweifelt Freiwillige gesucht die in den Vorstand gehen. Das heißt der
233. typische Werdegang ist würde ich einmal sagen, wenn sich jemand als engagiert im
234. sportlichen Alltag, im Vereinsalltag erweist, dann wird er sehr schnell von
235. Verantwortungsträgern von Ehrenamtlichen die es in diesem Verein schon gibt
236. gefragt werden, ob er nicht mitarbeiten möchte und kommt dann sehr schnell in einen
237. gewählten Vorstand und ist dann sehr schnell dabei. Also es gibt keine großen
238. Hürden würde ich einmal sagen, ehrenamtlich anzufangen und auch ehrenamtlich
239. auszusteigen. Also bei uns im Verband, wir suchen auf Bezirksebene auch auf
240. Landesvorstandsebene immer Leute, die engagiert sind und ehrenamtliche Karriere
241. ist sicherlich leichter als im Beruf Karriere zu machen, in Zeiten wie diesen.
242. I: Dann noch abschließend zum Ausblick. Wir befinden uns ja im EU Jahr der
243. Freiwilligentätigkeit, wie finden Sie diese Aktion, profitiert der Sport auch in Österreich
244. davon?
245. D: Na ich halte es für notwendig und gut, dass man regelmäßig die Freiwilligen vor
246. den Vorhang holt, wie es in diesem Jahr 2011 auch passiert. Das ist aber zu wenig,
247. jetzt nur auf die Bedeutung von Ehrenamtlichkeit und Freiwilligen hinzuweisen,
248. sondern man muss auch die richtigen Rahmenbedingungen schaffen damit
249. Freiwilligentätigkeit attraktiv ist und da haben wir in Österreich glaube ich, bisserl was
250. haben wir schon erreicht. Wir haben in dem Jahr jetzt wieder die Haftungsfragen für
251. Freiwillige in Vereinsvorständen verbessert, also das ist gerade präsentiert worden
252. von der Justizministerin, das geht jetzt dann ins Parlament zum Beschluss. Also die
253. Haftung wird erleichtert, also nur noch bei grober Fahrlässigkeit muss gehaftet
254. werden im Verein und nicht bei leichter Fahrlässigkeit. Das ist ein Erfolg, aber
255. generell gesprochen haben wir in Österreich noch im Vergleich zu Deutschland zum
256. Beispiel, zu wenig Anerkennung von Freiwilligentätigkeit. Deutschland hat zum
257. Beispiel bei Jobausschreibungen der öffentlichen Gebietskörperschaften in
258. Deutschland, die Berücksichtigung von freiwilliger Tätigkeit im Lebenslauf drinnen. Es
259. gibt so etwas wie Freiwilligenpässe wo man Ermäßigungen bekommt, im was weiß
260. ich, im öffentlichen Leben, bei Institutionen, Schwimmbädern und so weiter, zum Teil
261. in manchen deutschen Ländern. So etwas ist in Österreich noch zu wenig verbreitet.
262. Wir haben zwar auch eine Vereinsmeierei, so ähnlich wie die Deutschen, aber die
263. Anerkennung für Freiwilligentätigkeit, für die Bereitschaft sich kostenlos, unentgeltlich
264. einzubringen, könnte durch die Öffentlichkeit noch besser werden.
265. I: Meinen Sie steckt das Ehrenamt in einer Krise?
266. D: Nein, steckt in keiner Krise. Es ist nicht einfacher geworden ehrenamtlich tätig zu
267. sein in der heutigen Gesellschaft, aber in einer Krise steckt es grundsätzlich nicht.
268. Also Ehrenamt ist schon das Modell, das die Masse abbilden muss weiterhin, also
269. das Funktionieren von Vereinen in allen Bereichen über den Sport hinaus, in Kultur,
270. sozial und so weiter, geht nur über das Ehrenamt, über das ehrenamtliche
271. Engagement und funktioniert auch weiterhin, es ist ja nicht so, dass da irgendwelche
272. Bereiche nicht mehr abgedeckt werden können. Dort wo es mehr in Richtung sage
273. ich jetzt einmal, gesellschaftliche Verantwortung geht, also wo die klassische
274. Vereinstätigkeit allein nicht mehr ausreicht. Wir haben jetzt zum Beispiel im Sport die
275. Situation, dass wir mit Schulen kooperieren sollen, das wir in den Schulen auch
276. Bewegungsaufgaben übernehmen sollen, die bisher die Schule gemacht hat oder die
277. es bisher in der Nachmittagsbetreuung nicht gegeben hat, weil die
278. Nachmittagsbetreuung neu kommt. Das sind dann schon fast hoheitliche oder
279. staatliche Aufgaben die dann von Vereinen übernommen werden sollen und in dem
280. Bereich ist das Ehrenamt möglicherweise überfordert und in dem Bereich braucht es
281. mehr Professionalität und da brauchen wir auch dann wirklich bezahlte
282. Aufgabenträger. Aber für die klassische Grundaufgabe die es in den 15 000 Vereinen
283. gibt, ist Ehrenamt noch immer das Modell und wird es auch bleiben. Also Krise würde

284. ich nicht sagen.
285. I: Gut. Und abschließend, haben Sie im Zusammenhang mit dem Thema Ehrenamt
286. im Sportverein - unter dem Gesichtspunkt ehrenamtlicher Führungskräfte noch ein
287. paar Hinweise oder Anregungen?
288. D: Wenn Sie noch Informationen brauchen. Ich weiß nicht wen Sie aller befragen, wie
289. viele Sie befragen. Also auf der Homepage des Deutschen Olympischen Sportbunds
290. dosb.de gibt es ganz interessante Informationen und Statistiken. Man kann es zwar
291. nicht eins zu eins auf Österreich umlegen, aber man kann es zum Beispiel auch
292. zitieren in einer Arbeit. Die haben den Deutschen Sport Entwicklungsbericht, heißt
293. des, der wird alle zwei Jahre erstellt. Da werden die 90 000 Sportvereine in
294. Deutschland angeschrieben und rund 21 000 schreiben zurück und beantworten
295. diese ausführlichen Fragestellungen auch und da lässt sich auch einiges glaube ich
296. zum Thema Ehrenamt herauslesen. Also da könnten Sie einmal rein schauen.
297. I: Dankeschön.

INTERVIEW E

I: Interviewerin

E: Interviewpartner

1. I: Ja, warum sind Sie ehrenamtlichen tätig?
2. E: Das ist eine sehr gute Frage. Da gibt es nämlich immer die Antwort weil ich möchte
3. das zurückzahlen was ich einmal erlebt habe und so und das glaube ich am wenigsten.
4. Einerseits macht es mir Spaß, andererseits habe ich einen großen Freundeskreis mit
5. dem ich dort zusammenarbeite. Und dann gibt es sicherlich auch Faktoren wie Einfluss,
6. Macht und diese Geschichten die da hineinspielen. Die kann man selber immer schwer
7. beurteilen, wie groß da der Motivationsanteil ist, aber wird sicher auch eine Rolle spielen.
8. I: Und welche Bedeutung hat die Arbeit für Sie?
9. E: Also es ist, es nimmt einen Gutteil meiner Freizeit in Anspruch und es ist etwas wo
10. Herzblut dahinter steht, also wie gesagt, dadurch das in diesem Hockeyumfeld
11. sozusagen auch ein Gutteil meines Freundeskreis drinnen ist, hat das eigentlich eine
12. relativ hohe Bedeutung. So ein bisschen auch ein Ausgleich zu dem was ich hier so mache.
13. I: Investieren Sie mehr in Ihr Engagement oder haben Sie auch etwas davon?
14. E: Das muss man jetzt trennen, in finanzielle und sozusagen in Hard und Soft Facts.
15. Von den Hard Facts habe ich überhaupt nichts davon. Also ich investiere wahnsinnig viel
16. Zeit, ich kriege keinen Groschen Geld und man hat sozusagen genügend sonstige
17. Wickeln und Querelen. Auf der Ebene, der sag ich einmal teilweise sozialen
18. Anerkennung, auf der Ebene des Wohlbefindens, des sich wohl fühlen, kriegt man
19. wahnsinnig viel zurück.
20. I: Wenn Sie schon einmal ans Aufhören gedacht haben, aus welchen Gründen haben Sie
21. dann trotzdem weiter gemacht?
22. E: Ja, ich habe eigentlich nicht so wirklich ans Aufhören gedacht bis jetzt, muss ich
23. sagen. Ich bin jemand der wenn er Sachen macht, sie sehr langfristig, also ich bin
24. grundsätzlich nur an langfristigen Geschichten interessiert, also wenn ich jetzt ein halbes
25. Jahr und dann klappt irgendetwas nicht und dann haue ich es hin, also das bin ich nicht.
26. Also ich habe noch nicht daran gedacht aufzuhören.
27. I: Wie viel Zeit verwenden Sie durchschnittlich pro Woche auf ihre ehrenamtliche
28. Tätigkeit in- und außerhalb des Vereins oder der Verbände?
29. E: Puh. Schwierig. Aber so in Summe, alles in allem, werden das schon, einmal unter der
30. Woche wird es schon eine Stunde sein und am Wochenende, also zehn.
31. I: Und in welchem Ausmaß sind Sie hauptberuflich tätig?
32. E: Ja, Managementjob bei der Shell ist 40 plus, sage ich einmal.
33. I: Mussten Sie wegen Ihres freiwilligen Engagements bestimmte Dinge aufgeben
34. beziehungsweise mussten Sie andere Interessen dafür zurückstecken?
35. E: Ja, aber nicht bewusst in der Hinsicht. Also beruflich habe ich keinen Nachteil
36. dadurch, um das einmal so zu sagen. Und der Rest ist sozusagen immer eine
37. Interessensabwägung. Ich kann jetzt, ich könnte auch fünfmal die Woche auf den
38. Golfplatz gehen und so gehe ich jetzt sage ich einmal und mache viermal sozusagen
39. irgendeine ehrenamtliche Tätigkeit. Also ich habe nicht jetzt eingeschränkt, um Gottes
40. Willen ich versäume irgendwo etwas, aber na klar könnte ich in den zehn Stunden oder
41. wie viele es auch immer sind, hätte ich hunderte andere Aktivitäten auch machen
42. können, oder könnte ich sie machen.
43. I: Und zum Selbstbild und Ehrenamtsverständnis. Haben Sie sich am Beginn Ihrer
44. ehrenamtlichen Tätigkeiten ausreichend vorbereitet gefühlt?
45. E: Naja, das ist ja nicht so ein Beginn einer Karriere, also bei mir war es zu mindestens

46. so. Was man so anstrebt, sondern man wächst in solche Geschichten hinein. Ich war in
47. dem Sinn nicht vorbereitet, aber ich habe immer wieder auch, ich war ja selbst aktiver
48. Sportler und habe ja fast zwei Jahrzehnte in der österreichischen
49. Hockeynationalmannschaft gespielt und war Leistungssportler und habe all diese Dinge
50. gemacht und habe dann schon auch Trainerausbildung und all dieses gemacht um mich
51. selber auch weiter zu entwickeln und andere weiter zu entwickeln. Irgendwann wird es
52. dann mit dem Spielen immer schwieriger und dann geht man, kommt man in eine
53. Funktionärskarriere hinein und dann haben sie irgendwann gesagt wir glauben du
54. könntest das so und so machen und dann habe ich den ÖAV Präsident gemacht. Und
55. das hat sich positiv entwickelt, die Geschichte mit dem Österreichischen Olympischen
56. Committee wo ich Vizepräsident bin, das war ein bewusster Schritt den ich gesetzt habe.
57. Da habe ich auch nicht gewusst was wirklich auf mich zukommt, vor allem mit den
58. ganzen Wickeln die wir da am Anfang im ÖOC gehabt haben. Da hätte man sich, aber
59. hätte ich auch nichts anderes entschieden, ich hätte es trotzdem gemacht, aber da hätte
60. man sich vielleicht auch besser darauf vorbereiten können.
61. I: Welche Eigenschaften sollte eine ehrenamtlich tätige Person haben?
62. E: Also wahrscheinlich ähnliche wie Politiker. Man darf mit Sicherheit nicht wehleidig
63. sein, man muss (Unterbrechung Telefon). Entschuldige. Ja, Wehleidigkeit ist nicht
64. angebracht, gewisses Durchsetzungsvermögen ist angesagt, Entscheidungsfreudigkeit
65. ist angesagt und ja, das sind so die Drei glaube ich. Und Konfliktfähigkeit, aber das habe
66. ich eh schon gesagt.
67. I: Und wie würden Sie die Bedeutung des Ehrenamts im Sport generell beschreiben?
68. E: Enorm hoch, weil ohne dem funktioniert das nicht. Also es gibt ja in keiner einzigen
69. Sportart die Möglichkeit, dass das ohne Ehrenamt funktioniert. Natürlich hat das
70. Ehrenamt auch sehr viele Vorteile gegenüber dem, wenn du irgendwo professionell in
71. einem Sportverband arbeitest. Man kann schon viel befreiter agieren. Wenn ich da hier
72. mein Geld verdiene und schaue, dass das was ich mache gut funktioniert und die Leute
73. gut arbeiten und ich habe ein gewisses Einkommen, dann kann ich schon relativ
74. unabhängig und so auch im Sport agieren, wie ich glaube das es am besten ist, wenn ich
75. dort in einem finanziellen Abhängigkeitsverhältnis bin, wäre das anders, oder potentiell
76. anders. Es ist ganz wesentlich, dass es diese ehrenamtliche Tätigkeit gibt, weil sonst
77. gebe es überhaupt nichts in dieser Hinsicht.
78. I: Unterscheiden Sie zwischen, Ehrenamtlichen, Freiwilligen und Helfern?
79. E: Nicht wirklich, nein. Also in der Namensgebung überhaupt nicht und ansonsten wüsste
80. ich gar nicht was da, gibt es da einen Unterschied, einen wissenschaftlichen?
81. I: Naja, Ehrenamtliche werden in das Amt gewählt, also in den Vorstand. Und im
82. Prinzip Helfer werden dann nur für gewisse Veranstaltungen herangezogen und
83. Freiwillige sind recht regelmäßig tätig. Es ist auch verschieden definiert.
84. E: Ja ist jetzt vielleicht ein bisserl eine Semantikgeschichte vielleicht, also in meiner
85. Gedankenwelt, wenn ich Ehrenamtliche sage, beinhaltet das alles.
86. I: Und zum sozialen Kapital. Haben Sie durch die ehrenamtliche Tätigkeit bestimmte
87. Fähigkeiten erworben?
88. E: Ja, sehr wohl. Also da muss ich den Bogen vielleicht noch weiter spannen. Also ich
89. glaube und da bin ich sicher nicht allein, dass Sport und im speziellen Mannschaftssport,
90. extrem persönlichkeitsformend ist. So wie ich agiere und so wie ich bin, bin ich sehr
91. durch den Sport geprägt worden. Dann habe ich meine berufliche Ausbildung und
92. meinen beruflichen Werdegang gemacht und der hat mich auch geprägt und der hat mich
93. wieder ehrenamtlich geprägt und das Ehrenamt prägt wieder meinen Beruf. Und so ist
94. das eine gute Wechselwirkung. Aber alles was man in irgendeiner Art und Weise macht,
95. prägt einen. Man hinterlässt Spuren, es hinterlässt Spuren und hat eine Wechselwirkung
96. auf die anderen Geschichten, auch auf die privaten.
97. I: Und existieren Kontakte zu Personen oder Institutionen, die den Verein oder Verband
98. in irgendeiner Weise vorangebracht haben?
99. E: Ja, permanent, also sagen wir einmal so, die Frage stellt sich irgendwie, verstehe ich
100. nicht ganz. Wir sind jetzt in dieser Organisation so klein, aber auch im Internationalen
101. Olympischen Committee so klein, das man einander kennt und damit ist das
102. automatisch gegeben. Ist das die Frage gewesen, oder?
103. I: Ja, die Frage ist nicht so optimal. Kommen wir zum nächsten Thema, und zwar
104. Führung. Wie schafft es der Verein Ehrenamtliche zu gewinnen?
105. E: Also es gibt zwei, drei Hebeln, das eine sind sozusagen die, so wie es
106. bei mir war, ehemals aktiv und dann Interesse da weiter zu Arbeiten. Das zweite sind
107. Eltern die Kinder haben die sagen da arbeite ich mit und da bin ich ehrenamtlich
108. dabei und ganz selten das es irgendwo Quereinsteiger gibt, da müssen sich ganz
109. besondere Konstellationen ergeben, die haben wir fast nicht.
110. I: Welche Gründe machen Sie für einen etwaigen Mangel an Engagement
111. verantwortlich?
112. E: Ich sehe ihn gar nicht so, diesen Mangel an Engagement, aber wenn es sie doch

113. geben würde, ist es einmal sicherlich an den (Telefon läutet). Wenn es ihn doch
114. geben würde, liegt es einerseits an den manigfaltigen Möglichkeiten die es gibt. Also
115. man kann ja ein Wochenende in Nizza, Paris, London oder sonst irgendwo
116. verbringen. Man kann auch Golfspielen gehen, oder Fallschirmspringen, es gibt ja
117. mehr Möglichkeiten als man früher hatte. Das zweite ist, das die berufliche Belastung
118. bei den Leuten doch zunimmt und steigt und das man sich dann sagt - puh,
119. will ich mir darüber hinaus noch irgendwas antun? Aber das glaube ich nicht, das
120. sage ich Ihnen, das glaube ich nicht. Entweder tust du es oder tust du es nicht. Das
121. hängt nur relativ bedingt mit der beruflichen Belastung zusammen, ja. Das wären die
122. zwei Gründe sein.
123. I: Wie sichern Sie ausreichende Kompetenz?
124. E: Das ist die beste Frage! Management by Hoppala, ein bisserl. Es gibt die
125. verschiedensten Dinge wie Sportmanagementausbildung und Trainerausbildungen
126. und verschiedenste Weiterbildungsmöglichkeiten, das ist ein Teilbereich, aber damit
127. schafft man, weiß ich nicht, ob man damit Kompetenz schafft oder
128. Nachwuchskompetenz. Man kann es nur aus meiner Position als Präsident des
129. österreichischen Hockeyverbandes soweit bringen, dass man Leute führt und
130. schaut, dass man ihnen die richtigen Aufgaben gibt und das sie mit den Aufgaben
131. wachsen. Das ist auch nicht anders als in einem Beruf und was halt das wesentliche
132. ist, dass man den Leuten auch nicht unzumutbare Jobs gibt. Also wenn da, es ist ja
133. oft so, das in einer Freizeitorganisation dann der Taxifahrer unbedingt die
134. Buchhaltung machen will und der Buchhalter mag unbedingt Taxi fahren und beide
135. können es aber nicht wirklich. Und das man da auch ein bisserl sozusagen die
136. Stärken und Schwächen und Möglichkeiten der Leute richtig kanalisiert und richtig
137. einteilt. Das ist nicht viel anders als im Berufsleben, würde ich meinen.
138. I: Und wie hoch ist die zeitliche Belastbarkeit? Kann es auch zu Problemen kommen
139. wenn man die Person einsetzen muss und die kann halt nicht.
140. E: Ja das ist immer das alte Thema, das ist ein permanentes Thema. Wie viel, wie
141. zeitlich belastbar sind Leute? Einer braucht drei Stunden für irgendwas wo einer in
142. zwanzig Minuten fertig ist. Also da sind die Leute unterschiedlich, aber das ist
143. permanentes Thema und immer wenn die Leute anfangen über die zeitlichen
144. Überbelastungen zu sprechen, dann fallen sie in ein bisserl ein Burnoutsyndrom
145. hinein. Das muss jeder für sich selber steuern, das hat mit Arbeitsorganisation zu tun,
146. wie gerne mache ich das. Darum gebe ich das, was ich am Anfang gesagt habe
147. sozusagen, weil ich das zurückgeben möchte, was ich bekommen habe, weil es.
148. (Telefon läutet) An des glaub ich nicht. Wenn das einer aus dem Grund macht, wird
149. er es nicht lange machen. Du brauchst eine andere Motivation. Du brauchst
150. Eigenmotivation, du brauchst Kinder, das ist eine Motivation, Macht, Einfluss,
151. Gestaltungsmöglichkeit, weil die anderen zu deppert sind, nur ich kann es. Das ist der
152. Punkt.
153. I: Welche Formen von Anerkennung gibt es bei Ihnen?
154. E: Also wenn wir nicht Schimpfen, kann man schon froh sein. Nein, das ist jetzt
155. scherzhaft ausgedrückt. Also Lob, Applaus, Bedanken und die sichtbare
156. Anerkennung sozusagen, wenn sich irgendwas so entwickelt hat wie man es sich
157. vorgestellt hat, finanziell nix.
158. I: Und. (Telefon läutet).
159. E: Negieren wir.
160. I: Verfolgen Sie einen bestimmten Führungsstil?
161. K: Ja. Wobei ich den sozusagen auch nicht anders verfolge als ich ihn hier verfolge.
162. Also mein Führungsstil ist - leite an Stärken und Schwächen und ich lasse die Leute
163. ihre Stärken ausleben und helfe ihnen bei den Schwächen. Ich kann grundsätzlich
164. recht gut mit 80, 20 Lösungen umgehen, also ich brauche nichts perfekt. Ich brauche
165. Leute die sozusagen selbstmotiviert arbeiten, ich kann nichts mit Leuten anfangen wo
166. man sagen muss das musst du machen und das musst du machen. Das geht in
167. einem ehrenamtlichen Bereich nicht und ich treffe Entscheidungen. Also ob man
168. jetzt rechts oder links, mach wir rechts oder so irgendwie. Aber so mache ich das
169. in dem Job auch.
170. I: Geben Sie auch ausreichend Rückmeldung nach erledigten Aufgaben?
171. E: Wahrscheinlich viel zu wenig, wahrscheinlich viel zu wenig. Es ist, sicher eines der.
172. Aber das ist ein generelles Managementproblem, ausreichend Feedback geben, ja.
173. I: Schließen Sie auch Personalentwicklung und Weiterbildung in Ihre Führung mit
174. ein?
175. E: Ja, also das sind hochtrabende Worte, Personalmanagement, in dieser kleinen
176. Organisation die wir haben, aber natürlich, ja. Wir haben ja sechs Mitarbeiter die
177. nicht ehrenamtlich sondern hauptberuflich sind und da gibt es natürlich schon so
178. etwas wie Personalentwicklung. Weil man da ja auch eine berufliche Verantwortung
179. für die Leute hat. Personalentwicklung im ehrenamtlichen Bereich ist ein

180. hochtrabendes Wort das nicht wirklich in dem klassischen Sinn stattfindet.
181. I: Gibt es Managementmethoden die Sie eben auch neben der hauptberuflichen
182. Tätigkeit auch in der Vereinsarbeit umsetzen können?
183. E: Ja eben das was ich gesagt habe, es ist also Entscheiden, Delegieren, Leben mit
184. Schwächen, Ausleben der Stärken, Unterstützen der Schwächen.
185. I: Wie funktioniert generell die Zusammenarbeit, was sind Problemfelder
186. beziehungsweise wenn eben im Verein auch hauptamtlich tätige Personen sind, wie
187. funktioniert das dann?
188. E: Das ist schwierig. Das ist aber fast schwieriger für die Hauptamtlichen als für die
189. Ehrenamtlichen. Nehmen wir jetzt die Hockeygeschichte her. Wenn ich auf den
190. Hockeyplatz gehe, mache ich das in meiner Freizeit. Und dann bin ich dort per
191. Definition ehrenamtlich tätig. Wenn jetzt ein Hauptamtlicher der von acht bis 16 Uhr
192. arbeitet und dann auf den Hockeyplatz geht, geht eigentlich in seiner Freizeit hin, wird
193. aber immer noch sozusagen als Hauptamtlicher gesehen und da wo die anderen
194. Freizeit haben, hat der keine Freizeit, sondern es geht weiter für ihn. Da sehe ich das
195. Problem viel eher bei Hauptamtlichen. In der Zusammenarbeit ist es. Ich habe den
196. Vorteil das ich mir sehr viel einteilen kann hier bei der Shell, auch sehr viel
197. selbstständig arbeiten kann. Das heißt ich kann auch tagsüber, nicht permanent aber
198. immer einteilen, wie ich meine Zeit gestalte und damit läuft das also mit den
199. Hauptamtlichen recht gut, aber nicht immer. Wenn die Arbeiten, arbeite ich auch und
200. nachher mache ich Ehrenamt und er aber nicht mehr, immer noch Hauptamt oder
201. auch nicht. Schwierige Geschichte, nicht so einfach.
202. I: Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten und schwerwiegendsten Führungsfehler?
203. E: Ich überlege ob es Unterschiede gibt, aber auch hier wird es keine Unterschiede
204. geben im Ehrenamt und im sonstigen Management. Die Führungsfehler sind immer
205. die Gleichen. Das ist Wecken falscher Erwartungen, das ich einem sage okay, du
206. machst das und kannst das super und du bist gut und alles ist fantastisch und so
207. weiter und dabei ist es nicht so. Oder du kannst das und das werden und das
208. machen wir schon und so, also Wecken falscher Erwartungen, Unehrlichkeit. Was
209. fürchterlich in Managementfunktionen auch im Sport ist, ist nicht entscheiden, also
210. wenn nichts weiter geht sozusagen und Inaktivität. Das sind die und des zieht sich
211. aber glaube ich im Management quer durch.
212. I: Welche Führungsfehler sind Ihnen in der Praxis unterlaufen?
213. E: Hunderte, Hunderte, Hunderte. Also ich habe sozusagen einen sehr schmerzhaft
214. in Erinnerung, wo ich sozusagen eine vollkommen falsche Personalauswahl getroffen
215. habe und das war dann eigentlich, das war dann extrem mühsam und schwierig dann
216. das wieder umzudrehen sozusagen. Ich glaube in Detailfragen, in den vielen
217. Entscheidungen die man trifft, gibt es immer was weiß ich, von hundert, achtzig die
218. gut sind, zehn die mittel sind und zehn die schlecht sind und da wird man sicher
219. falsche Entscheidungen auch getroffen haben. Ich bin in der Entscheidungsfindung
220. oft auch sehr direktiv, was nicht immer auf positiven Wiederhall stößt sozusagen,
221. andererseits sagen die anderen, ist es entschieden dass das oder das ist. Aber
222. Personalauswahl ist auch mein Schlüssel.
223. I: Haben Sie persönliche Führungstugenden? Oder Empfehlungen die Sie eben als
224. besonders wertvoll erachten?
225. E: Ehrlichkeit, Offenheit, Entscheidung, Konfliktfähigkeit, eh das was ich gesagt habe.
226. Die fünf, sechs Punkte.
227. I: Gut, dann kurz zur Vereinskariere und zu Ihrer Person. Ich brauchte Alter und
228. Familienstand.
229. E: 53, verheiratet, einen Sohn.
230. I: Die höchste abgeschlossene Ausbildung?
231. E: Universität.
232. I: Und hauptberufliche Tätigkeit?
233. E: Ich bin im Management der Shell.
234. I: Und seit wann engagieren Sie sich ehrenamtlich?
235. E: Die Frage ist wann man das sozusagen beginnt zu definieren, aber letztendlich
236. habe ich seit meinem, sage ich einmal zwanzigsten Lebensjahr verschiedenste
237. ehrenamtliche Tätigkeiten gemacht, also über dreißig Jahre.
238. I: In welchem Sportverein oder Sportorganisationen bekleiden Sie zurzeit ein
239. Ehrenamt?
240. E: Also ich bin im Moment Präsident des Österreichischen Hockeyverbandes, ich bin
241. Vizepräsident im Österreichischen Olympischen Komitee und ich bin Obmann der
242. Betriebssportvereinigung der Shell Austria. Ja und des sind die offiziellen Funktionen,
243. genau.
244. I: Ja dann zum Ausblick. Wir befinden uns ja im EU Jahr der Freiwilligentätigkeit, wie
245. finden Sie diese Aktion und inwieweit profitiert da jetzt echt der Sport in Österreich
246. davon?

247. E: Also ich habe nichts wirklich substantielles erlebt sage ich, dass ich sage - puh das
248. war eine super Aktion, das hat sich jetzt auf uns positiv ausgewirkt. Ich finde die
249. Bewusstseinsbildung gut, das man das sozusagen als Aktion hinsetzt und sagt wir
250. schauen uns die Ehrenamtlichen an und da erwähnen wir sie wieder in der Zeitung
251. und da machen wir dieses und jenes. Das ist also höchst positiv und das ist gut,
252. praktische Auswirkungen habe ich aus den Aktionen bis jetzt, also das ist das erste
253. nähere Auseinandersetzen damit, nicht.
254. I: Wie würden Sie das Bild der Ehrenamtlichkeit in der Öffentlichkeit beschreiben?
255. E: Ich glaube es ist ein interessantes Phänomen, je weiter weg desto positiver. Ich
256. möchte das ein bisschen sozusagen umschreiben. Ich glaube das ehrenamtliche Bild in
257. der Öffentlichkeit ist extrem hoch. Also ob das jetzt Feuerwehr, oder Rettung, oder
258. Sportvereine und so weiter sind. Das ist ein extrem positives Bild und das wird also
259. sozusagen auch medial oder sonst irgendwie nicht negativ gezeichnet, Positivist.
260. Im direkten Umfeld bin ich mir nicht immer so sicher ob sozusagen jetzt in einem
261. Verband und das ist nicht nur Hockey, das geht über alle Verbände, wo
262. sozusagen die Leute wirklich sagen - das ist super wie der das macht, weil man ja
263. oft auch in Verbänden zwischen unterschiedlichen Interessen Ausgleich finden muss.
264. Also da ist das Bild vielleicht eher geprägt als wir werden da jetzt benachteiligt und
265. alle sind gegen uns, also diese Herumjammerei. Spielt da schon, aber generell
266. glaube ich wird es hoch geachtet, überhaupt keine Diskussion.
267. I: Und meinen Sie steckt das Ehrenamt in einer Krise?
268. E: Nein, habe ich überhaupt nicht den Eindruck.
269. I: Und wie schätzen Sie die Zukunft ein?
270. E: Weiter wurschteln im Ehrenamt sozusagen. Ich glaube es gibt auch ganz
271. wesentlich aber da gibt es auch irgendwelche Zahlen, aber die kann ich nicht
272. wiedergeben, die gehen in die Milliarden, über ehrenamtliche Tätigkeit die als
273. volkswirtschaftliche Leistung erbracht wird und ohne die geht das nicht. Und ich sage
274. einmal in Zeiten wo die Gelder noch knapper werden, wird man das Ehrenamt in den
275. Vordergrund stellen müssen weil sonst die ganzen Organisationsgeschichten nicht
276. funktionieren. Anderes Szenario was manche auch spielen, da gibt es das alles
277. überhaupt nicht mehr weil alle nur individuell auf sich selber schauen, aber das
278. glaube ich nicht, das sehe ich nicht so.
279. I: Zum Schluss, haben sie im Zusammenhang mit dem Thema „ Ehrenamt im
280. Sportverein – unter dem Gesichtspunkt ehrenamtlicher Führungskräfte“ vielleicht
281. noch ein paar Hinweise oder Anregungen?
282. E: Also nichts was da jetzt so aus mir heraussprudelt, das ich jetzt sagen sollte. Ich
283. glaube das es ganz wesentlich ist und auch wenn man mit jungen Leuten arbeitet,
284. das man ihnen sozusagen diese Verantwortung für das Gemeinschaftliche mit gibt.
285. Bleiben wir beim Hockey, wenn irgendwo ein junger Hockeyspieler ist. Es gibt die
286. Möglichkeit du spielst nur Hockey, oder es gibt auch die Möglichkeit das du
287. Schiedsrichter bist, eine Mannschaft betreust oder bei Turnieren mithilfst und dieses
288. und jenes und wenn du das tust, dann ist das sehr positiv für dich persönlich, für
289. deine Entwicklung, aber auch für die Gemeinschaft im Verein. Und je mehr man
290. hat, desto besser ist das und das dürfen wir auch nicht vernachlässigen mit den
291. Gesprächen mit den Leuten ein gewissen Prozentsatz verlierst du sowieso immer,
292. aber je geringer der gewisse Prozentsatz, desto besser.
293. I: Gut. Das waren alle Fragen.
294. E: Waren die ausreichend beantwortet?
295. I: Ja. Danke.
296. E: Gut, dann sage ich danke für das Gespräch.

INTERVIEW F

I: Interviewerin

F: Interviewpartnerin

1. I: Warum sind Sie ehrenamtlich tätig?
2. F: Weil ich glaube, dass ein jeder von uns, auch in einer Gesellschaft die gut organisiert
3. ist und in der wir doch mit einem gewissen Wohlstand leben, die Verpflichtung hat, dieser
4. Gesellschaft auch etwas von seiner Zeit und seiner Kraft zurückzugeben.
5. I: Und welche Bedeutung hat die Arbeit für Sie?
6. F: Die Bedeutung des Ehrenamtlichen? Die ist gleichwertig wie die Bedeutung meiner
7. hauptamtlichen Tätigkeiten. Ich nehme das sehr ernst.
8. I: Investieren Sie mehr in Ihr Engagement oder haben Sie auch etwas davon?
9. F: Na sicher gibt es eine Umwegrentabilität, man hat, man kann zum Beispiel auf einen,

10. auf größere Kontakte auf einen erweiterten Personenkreis zurückgreifen den man durch
11. die ehrenamtliche Tätigkeit auch kennen lernt. In meinem Fall, nachdem ich ja als
12. Präsidentin eines Verbandes agiere, habe ich auch wesentlich mehr Medienöffentlichkeit
13. jetzt im Bereich Sport zum Beispiel, durch die ehrenamtliche Tätigkeit, das hätte ich
14. sicher in dem Ausmaß sonst nicht. Und ein enormes Wissen über diesen Teilbereich der
15. Gesellschaft habe ich angesammelt, das hätte ich wahrscheinlich sonst auch nicht
16. bekommen.
17. I: Wenn Sie schon mal ans Aufhören gedacht haben, aus welchen Gründen haben Sie
18. trotzdem weiter gemacht?
19. F: Aus dem Verantwortungsgefühl heraus, meine Gruppe, meinen Verband, nicht im
20. Stich lassen zu können in einer schwierigen Zeit.
21. I: Wie viel Zeit verwenden Sie durchschnittlich pro Woche auf Ihre ehrenamtliche
22. Tätigkeit?
23. F: Das ist sehr schwer einzuordnen, es sind aber nie unter fünf, sechs Stunden in der
24. Woche. Oft sind es viel mehr.
25. I: Und in welchem Ausmaß sind Sie hauptberuflich tätig?
26. F: Na Vollzeit, ja.
27. I: Und mussten Sie wegen Ihres freiwilligen Engagements bestimmte Dinge aufgeben,
28. beziehungsweise andere Interessen dafür zurückstecken?
29. F: Ja also sowas wie ein Privatleben, im Sinne von Freunde treffen oder, das verlagert
30. sich. Und man hat natürlich dann, wenn man viele ehrenamtliche Jobs macht, ich mache
31. ja mehrere, dann bildet sich auch da ein Freundeskreis heraus mit dem man sich dann
32. auch über diese Ehrenämter austauscht. Also das, der Freundeskreis außerhalb dieser
33. ehrenamtlichen Tätigkeiten, der wird vernachlässigt.
34. I: Kurz zum Selbstbild und Ehrenamtsverständnis. Haben Sie sich am Beginn Ihrer
35. ehrenamtlichen Tätigkeit ausreichend vorbereitet gefühlt?
36. F: Nein. Ich bin mehr oder weniger hineingewachsen.
37. I: Welche Eigenschaften sollte eine ehrenamtlich tätige Person haben?
38. F: Hm, das Wichtigste ist Empathie, Menschen mögen, auf andere positiv zugehen
39. können, man muss sich auch zeitmanagementmäßig gut organisieren können, sonst
40. schafft man es nicht.
41. I: Wie würden Sie die Bedeutung des Ehrenamts im Sport beschreiben?
42. F: Ohne Ehrenamt im Sport gebe es den organisierten Sport in Österreich nicht. Und vor
43. allem und ja auch viele, viele, viele Spitzenleistungen würde es nicht geben. Weil um an
44. die Spitze einer Sportart zu kommen, braucht es natürlich eine ordentliche Basis. Die
45. kann man im organisierten Sport, im Vereinssport aufbauen, dort wird vor allem für
46. Kinder, für Jugendliche viel getan, es sind Ausnahmeerscheinungen die ohne einen
47. Vereinssport auch an die Spitze gelangen.
48. I: Gibt es bei Ihnen einen Unterschied zwischen Ehrenamtlichen, Freiwilligen und
49. Helfern?
50. F: Na für mich ist das eine kombinierte Personengruppe, da wechseln auch die Aufgaben
51. ständig.
52. I: Haben Sie durch Ihre ehrenamtlichen Tätigkeiten auch bestimmte Fähigkeiten
53. erworben?
54. F: Ganz sicher. Also die Führung von größeren Menschengruppen zum Beispiel, oder
55. auch Sitzungsführung, Organisation. Alle diese, also Managementtools die gebraucht
56. werden die habe ich mir durchaus auch mit Hilfe des Ehrenamts angeeignet oder
57. verbessert so kann man es sagen.
58. I: Kommen wir zum nächste Themenbereich, zum Thema Führung. Wie schafft es der
59. Verein oder Verband eben Freiwillige zu gewinnen?
60. F: Das ist vor allem Aufgabe der bereichstätigen Funktionäre durch persönliche
61. Kontaktaufnahme mit Menschen die einem geeignet erscheinen hier zusätzliches
62. Potential aufzutreiben.
63. I: Welche Gründe machen Sie für einen etwaigen Mangel an Engagement
64. verantwortlich?
65. F: Die Schnellebigkeit unserer Zeit, die wachsenden Egoismen in der Gesellschaft, ja
66. und auch die mangelnde Freizeit, weil viele Berufe so fordernd sind, dass manche
67. Menschen gar nicht auf die Idee kommen würden in ihrer Freizeit sich noch mit
68. irgendeinem Arbeitsfeld zu beschäftigen, sondern ganz einfach so ausgepowert sind, das
69. sie sich nur mehr erholen wollen.
70. I: Wie sichern Sie ausreichende Kompetenz?
71. F: Zum Beispiel durch Weiterbildungen die wir immer wieder anbieten, Klausuren,
72. Tagungen.
73. I: Wie hoch ist die zeitliche Belastbarkeit?
74. F: Sehr unterschiedlich, das würd ich ganz individuell ansetzen. Es gibt welche die, es
75. gibt Funktionäre die kommen gerade einmal nur zur Sitzung und reden da mit und
76. andere bringen sich wöchentlich, täglich ein. Also sehr unterschiedlich.

77. I: Welche Formen von Anerkennung gibt es bei Ihnen?
78. F: Für die Funktionäre?
79. I: Oder den, ja, allen ehrenamtlich tätigen Personen.
80. F: Naja, man bemüht sich halt durch positive Verstärker, durch Lob, durch Anerkennung
81. zu agieren. Ähm, ich ermutige auch das zum Beispiel alles was im Bereich des
82. Ehrenamtes für einen Verband getan wird und Geld kostet, dass das auch mit uns
83. abgerechnet wird, so was wie Spesen dadurch auch bezahlt. Das nehmen nicht alle in
84. Anspruch, aber ich bestehe eigentlich darauf das die das tun, weil wenn jemand schon
85. seine Zeit hergibt, dann muss man ja nicht auch noch die Fahrtkosten oder was auch
86. immer selber zahlen. Und sonst ja, Anerkennung, Lob, ist in Wahrheit der wichtigste
87. Verstärker, Freundschaft.
88. I: Und verfolgen Sie auch einen bestimmten Führungsstil, eben in der Arbeit mit den
89. ehrenamtlichen Personen?
90. F: Ja schon, ich bemühe mich sehr integrativ zu arbeiten. Versuche jeden mitzunehmen
91. und wenn es unterschiedliche Meinungen gibt, also ich bemühe mich wirklich Menschen
92. wieder zusammenzubringen, auch wenn sie kontrovers diskutieren.
93. I: Also geben Sie auch ausreichend Rückmeldung nach erledigten Aufgaben?
94. F: Ja. Glaube ich schon. Ich gebe nach jeder Sitzung Feedback beziehungsweise auch
95. wenn, ich verlange es auch von den Mitarbeitern das regelmäßig Dinge die bearbeitet
96. werden auch kommuniziert werden und da bin ich schon jemand der rückmeldet, also
97. wenn jemand E-Mail schreibt, dann kriegt er auch Antwort. Und das ist für mich ganz
98. wichtig, dieses Botschaften in den Raum schicken und keine Antworten bekommen, das
99. lehne ich absolut ab.
100. I: Gibt es auch Managementmethoden die Sie in der Vereinsarbeit anwenden?
101. F: Zum Beispiel.
102. I: Eben Methoden die Sie jetzt hauptberuflich in der Führung anwenden, die Sie
103. genauso.
104. F: Ja, hundertprozentig. Das ist eins zu eins, weil sich, das sind für mich
105. kommunizierende Gefäße. Also das was ich im Beruf brauche, kann ich im Ehrenamt
106. genauso brauchen und umgekehrt. Also das Wachsen in einer Tätigkeit ist dann
107. meistens auch, hat Auswirkungen auf die anderen. Man ist ja eine Person, auch
108. wenn man verschiedene Hüte auf hat.
109. I: Wie funktioniert die Zusammenarbeit, was sind die Problemfelder?
110. F: Zusammenarbeit jetzt.
111. I: Also jetzt unter den Ehrenamtlichen oder im Spezialfall wenn es auch
112. hauptamtliche MitarbeiterInnen gibt im Verein, im Verband, wie da eben die
113. Zusammenarbeit funktioniert mit den Ehrenamtlichen?
114. F: Ich glaube, dass die sehr gut funktioniert. Wir sitzen da gerade, also, ja, es ist ein
115. ständiger Austausch und wir arbeiten ja themenbezogen. Jetzt haben wir zum
116. Beispiel gerade ein Pressegespräch gehabt über eine Broschüre, die entworfen
117. wurde sowohl von Ehrenamtlichen als auch von Hauptamtlichen. Es soll
118. transportiert werden in die Vereine wieder für Freiwillige und das kann nur
119. gemeinsam funktionieren wenn jeder sozusagen seinen Teil der Arbeit erledigt, also
120. sprich der Mann der das Marketing betreut und die Fotos macht, genauso wie die
121. Frau die den Presstext macht oder ich, als sozusagen Transporteurin der
122. Geschichte und diejenige die halt schaut, dass die Sache auch an alle kommt. Also
123. das ist ein ständiges Miteinander. Wenn das nicht funktioniert, dann muss man fragen
124. was im Management des Verbandes nicht passt.
125. I: Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten und schwerwiegendsten Führungsfehler?
126. F: Hm, das vielleicht, ähm, die schwierigsten Führungsfehler. Jetzt im Speziellen oder
127. im Allgemeinen?
128. I: Je nachdem, oder anhand von einem Beispiel oder was Ihnen vielleicht in der
129. Praxis unterlaufen ist.
130. F: Ich glaube die größte Gefahr, vor allem im ehrenamtlichen Bereich ist die, das wir
131. unglaublich viele Vereinseinselgänger haben. Da gibt es so den Vereinsobmann der
132. alles weiß, alles macht, alles kann, aber keinen zweiten, dritten in diese Arbeit
133. einweiht und wenn der einmal ausfällt, dann liegt der Verein am Boden. Also diese
134. Ego manen, die sind leider weit verbreitet und dem heißt es entgegenzuwirken, weil
135. so wird Vereinsarbeit eher behindert als verbessert. Also das ist der größte Fehler,
136. kommt auch am häufigsten vor.
137. I: Haben Sie persönliche Führungstugenden oder Empfehlungen die Sie für
138. besonders wertvoll erachten?
139. F: Naja, jedes Problem das sich auftut zwei-, dreimal hinterfragen und bevor man
140. eine definitive Entscheidung oder ein Urteil fällt, lieber einmal darüber schlafen.
141. I: Gut. Ja dann zum letzten Themenpunkt. Zu Vereinskarriere und zum Ausblick.
142. Ganz kurz zu Ihrer Person. Ich bräuchte Alter und Familienstand.
143. F: Ich bin geboren 1961, also 50 Jahre. Lebe in einer Partnerschaft.

144. I: Die höchste abgeschlossene Ausbildung?
145. F: Das ist ein, die pädagogische Akademie.
146. I: Und hauptberufliche Tätigkeit?
147. F: In der Schulverwaltung, Vizepräsidentin des Landesschulrates.
148. I: Und seit wann in etwa engagieren Sie sich ehrenamtlich?
149. F: Puh. Na seit ich zwanzig, zweiundzwanzig bin, so etwas. Also noch keine
150. fünfundzwanzig war ich, als ich das erste Mal in einem Verein tätig geworden bin.
151. I: Und in welchen Sportvereinen oder Sportorganisationen bekleiden Sie zurzeit ein
152. Ehrenamt?
153. F: In der ASKÖ.
154. I: Wie sind Sie in diese aktuelle Position gekommen, oder Ihr ehrenamtlicher
155. Werdegang?
156. F: Ähm, also die Vereinstätigkeiten die ich vorher gemacht habe, die haben mit dem
157. Aufstieg in der ASKÖ Organisation gar nichts zu tun, aber ich habe mit ihnen
158. Erfahrungen gesammelt. Und als ich 1999 als Abgeordnete ins Parlament gewählt
159. wurde, bin ich angesprochen worden von der damaligen ASKÖ Präsidentin ob ich
160. Interesse hätte auch im Führungsgremium der ASKÖ Wien mitzuarbeiten. Das heißt
161. also die politische Tätigkeit war für die Anderen sozusagen im Verband so wichtig,
162. das sie gesagt haben - die ist im Parlament auch für Sport zuständig, die wollen wir
163. auch in unserem Führungsgremium drinnen haben. Man ist da sozusagen Lobbyist
164. auf beiden Seiten und so bin ich da hinein gekommen und ja, zwei Jahre später dann
165. selber gewählt worden, zuerst also im Vorstand mitarbeitend und dann Präsidentin.
166. I: Und was sind jetzt Ihre konkreten ehrenamtlichen Tätigkeiten?
167. F: Alle?
168. I: Ja, oder die Wichtigsten.
169. F: Ja, also Präsidentin ASKÖ Wien, Landesbildungsvorsitzende der SPÖ
170. Niederösterreich, Parteivorsitzende der SPÖ Neulengbach, ich glaube das reicht. Die
171. anderen lass wir.
172. I: Ja, dann kurz zum Ausblick. Wir befinden uns ja im EU Jahr der
173. Freiwilligentätigkeit, was halten Sie von dieser Aktion und finden Sie profitiert der
174. Sport in Österreich davon?
175. F: Puh. Alle diese EU Jahre...Wir sollten sie nützen um darüber zu reden,
176. dass es uns gibt, aber ich habe schon so viele Jahre vorüber gehen sehen ohne
177. wirklichen Erfolg. Halte ich für eher marginal, die Auswirkungen.
178. I: Und wie würden Sie das Bild der Ehrenamtlichkeit in der Öffentlichkeit
179. beschreiben? Also jetzt die Einstellung der Gesellschaft.
180. F: Na das geht von, das sind die armen Dodeln die nichts mit ihrer Freizeit
181. anzufangen wissen, bis hin zu höchster Anerkennung. Also das ist alles drinnen.
182. I: Und sehen Sie da irgendwie Unterschiede zwischen sagen wir im Sport oder bei
183. der Freiwilligen Feuerwehr?
184. F: Ja das, da gibt es durchaus einen Unterschied und zwar bei der Landbevölkerung.
185. Also die Freiwillige Feuerwehr steht wirklich immer noch bewundernswert hoch im
186. Kurs, die schaffen das, vielleicht liegt es an der Uniform, ich weiß es nicht. Ja, die
187. haben wirklich ungebrochenen Zulauf und in Niederösterreich ist das die Organisation
188. mit den meisten Jugendlichen. Rangiert noch vor dem Sport. Ist in Wien ein bisserl
189. anders.
190. I: Und meinen Sie steckt das Ehrenamt in einer Krise?
191. F: Nicht mehr und nicht weniger als vor dreißig Jahren, glaube ich.
192. I: Wie schätzen Sie dann die Zukunft ein, also das sich in der Haltung der
193. Gesellschaft großartig etwas verändern wird oder?
194. F: Ich glaube das es, immer dann wenn es den Menschen schlechter geht und sie
195. Probleme, sei es im Bereich der Arbeit, Arbeitslosigkeit oder Sonstiges gibt, das es
196. dann leider auch wieder eine Chance gibt das Ehrenamt stärker zu machen. Und vor
197. allem die Vereinstätigkeit wieder einen höheren Wert im Ansehen der Leute kriegt.
198. Also so gesehen schlechte Zeiten für, im sozialgesellschaftlichen, sind eher gute
199. Zeiten für Vereine. Wobei natürlich da Sozialvereine wahrscheinlich die höhere
200. Aufmerksamkeit zukommt.
201. I: Ja, und zum Schluss. Haben Sie im Zusammenhang zum Thema Ehrenamt
202. im Sportverein, unter dem Gesichtspunkt ehrenamtlicher Führungskräfte noch
203. irgendwelche Hinweise oder Anregungen?
204. F: Ja, werden Sie selber auch tätig, ehrenamtlich. Es macht Freude.
205. I: Bin ich schon.
206. F: Gut, passt.
207. I: Vielen Dank für das Gespräch!

INTERVIEW G

I: Interviewerin

G: Interviewpartner

1. I: Warum sind Sie ehrenamtlich tätig?
2. G: Weil ich während meiner aktiven Laufbahn doch immer sehr lautstarke Kritik auch an den Funktionären und ehrenamtlichen Mitarbeitern des eigenen Vereins geübt habe und mit manchem nicht einverstanden war und ich mir dann gedacht habe es ist nur gerecht, wenn man es dann auch einmal selber versucht und sich diese Kritik anderer stellt.
6. I: Und welche Bedeutung hat die Arbeit für Sie?
7. G: Sie macht mir Spaß. Sie lässt sich neben meiner beruflichen Verpflichtung auch gut mit meiner Familie in Verbindung bringen. Meine Söhne sind zwar nicht im leistungssportlichen Bereich sehr aktiv, aber sie sind interessiert und aktive Sportler und ähnliches gilt für meine Frau. Daher ist es, ja. Es ist für mich nicht Arbeit, es macht mir Spaß.
12. I: Und investieren Sie mehr in Ihr Engagement oder haben Sie auch etwas davon?
13. G: Na ich kriege sehr vieles zurück. Also ich sehe das als eine zusätzlich gute Chance die erstens sehr viele verschiedene, unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Interessenslagen und persönlichen Backgrounds kennen zu lernen, auch international und für mich einfach auch sehr viel auch für die Aufgabe einerseits im Sport zu profitieren, aber auch um persönlichen Profit daraus zu ziehen. Sprachverbesserung, also so Dinge, lernen wie man in Konfliktsituationen umgehen kann, worauf es ankommt, worauf man Rücksicht nehmen sollte, könnte, müsste.
20. I: Wenn Sie schon einmal ans Aufhören gedacht haben, aus welchen Gründen haben Sie trotzdem weiter gemacht?
22. G: Ich habe eigentlich noch nie ans Aufhören gedacht.
23. I: Das ist gut.
24. G: Ich wüsste im Moment keinen Grund warum ich aufhören sollte, aktuell. Eine Latte gibt es schon, die hat mit dem Alter zu tun. Irgendwann so, man sollte nicht siebzig sein. Das ist zum einen meine Devise, obwohl die Menschen immer älter werden, aber Sport ist so eine junge, dynamische Angelegenheit und das sollte sich auch in den ehrenamtlichen Funktionen zumindest einigermaßen widerspiegeln.
29. I: Zu den Beanspruchungen. Wie viel Zeit verwenden Sie durchschnittlich pro Woche auf Ihre ehrenamtlichen Tätigkeiten in- und außerhalb des Vereins oder der Organisation?
31. G: Also im Schnitt würde ich einmal sagen, um die fünf Stunden in etwa.
32. I: In welchem Ausmaß sind Sie hauptberuflich tätig?
33. G: Vollzeit, 40 Stunden Woche. Und was halt so noch alles dazu kommt, manchmal auch mehr.
35. I: Und mussten Sie wegen Ihres freiwilligen Engagements bestimmte Dinge aufgeben beziehungsweise mussten Sie andere Interessen dafür zurückstecken?
37. G: Na, eigentlich nicht. Das Stundenausmaß das ich wöchentlich dafür aufwende lässt mir vieles andere auch leicht erledigen und auch meinen Interessen nachzugehen, um Bücher zu lesen, ins Kino zu gehen, auch mal am Abend mit meiner Frau Essen zu gehen auf ein Wochenende mal wegzufahren und lauter solche Dinge.
41. I: Zum Selbstbild und Ehrenamtsverständnis. Haben Sie sich am Beginn ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit ausreichend vorbereitet gefühlt?
43. G: Meine Vorbereitung hat eigentlich darin bestanden, dass ich in meiner aktiven Zeit das Umfeld und die Arbeit der Funktionäre damals beobachten konnte, auch hautnah erleben konnte. Langsamen Umstieg dann aus der aktiven Laufbahn auf die ehrenamtliche Ebene, hat mir mein Studium dazu etliches beigetragen und eigentlich lebenslanges Interesse am Sport. Ja, ich habe. Es gibt sicherlich Defizite, das glaube ich schon, die sind aber nicht groß.
49. I: Welche Eigenschaften sollte eine ehrenamtlich tätige Person haben?
50. G: Ganz wichtig erscheint mir, das man höchstinteressiert und Sport als eine Leidenschaft empfinden kann. Dass man mit wachsamen und offenen Augen die Sportszenerie beobachtet. Offenheit und Klarheit, vor allem im Umgang mit den Jüngeren sehr, sehr wichtig. Und Sport ist ein System das durchaus auch Züge ähnlich der Politik zur Korruption hat und man sollte sich möglichst vor solchen Abhängigkeiten schützen, auf diese Dinge nicht eingehen, nicht das eine mit dem anderen verbinden. Also man muss schon wachsam sein, also so ein, vielleicht ist es altmodisch, aber egal wer wo ehrenamtlich tätig ist, muss ein hohes Maß an Anstand mitbringen um eben diesen all zu leichten, durchaus all zu leichten, Gelegenheiten nicht weich zu werden. Ich glaube Anstand ist ein ganz ein wichtiges Element, gerade bei solchen Geschichten.
61. I: Gibt es bei Ihnen einen Unterschied zwischen Ehrenamtlichen, Freiwilligen und Helfern?
62. G: Es gibt einen Unterschied zwischen, ich würde den Unterschied so beschreiben. Jene

64. die ehrenamtlich in diesem Sinne arbeiten, sind jene die auch in den Vereinen in den
65. Verbänden von den Generalversammlungen jeweils gewählt werden. Freiwillige Helfer
66. sind spontane Unterstützer bei bestimmten Aktionen, sei das eine große
67. Laufveranstaltung, sei das ein Triathlon, sei das ein Fußballspiel das alle vierzehn Tage
68. stattfindet. Da brauchst du darüber hinaus noch freiwillige Helfer. Und das würde ich als
69. die zwei Abstufungen sehen. Das eine ist legitimiert und durchaus auch gewollter Auftrag
70. an den ehrenamtlichen Funktionär und des andere ist eine freiwillige Hilfestellung um
71. bestimmte Ereignisse auch Wirklichkeit werden zu lassen. Wie eine
72. Fußballweltmeisterschaft, ich kann nicht nur von Profis, von ehrenamtlichen
73. Funktionären, da braucht es viele, viele, viele freiwillige Helfer die ihre Freizeit zur
74. Verfügung stellen und halt für ein Mittagessen und Getränke die Zeit und den Spaß
75. daran erleben wollen.
76. I: Zum sozialen Kapital. Haben Sie durch Ihre ehrenamtlichen Tätigkeiten bestimmte
77. Fähigkeiten erworben?
78. G: Mit Sicherheit ja. Also mit Sicherheit wenn man es vorher nicht, was man mitbringen
79. muss, ist das man vor den Menschen keine Scheu hat. Das ist einmal das Erste. Das
80. Zweite was man sehr schnell realisiert, dass man versuchen muss, möglichst
81. professionell zu arbeiten, das heißt zielorientiert und konsequent zu sein und eine
82. Aufgabe auch nachhaltig zu verfolgen. Was man realisieren wird, ist, dass das nicht
83. immer so gleich geht wie im Beruf. Das es viele Umwege braucht, weil du als
84. ehrenamtlicher Funktionär eines Vereins nicht wie der Chef eines Unternehmens
85. Anordnen kannst, sondern nur ersuchen kannst um Mithilfe und das macht den großen
86. Unterschied aus. Da braucht es glaube ich auch die persönliche Fähigkeit andere zu
87. überzeugen, zu begeistern, mitzunehmen und da auch Rückspiegeln, sowas wie
88. Wertschätzung, Anerkennung. Das ist auch ein ganz wichtiger Punkt den wir – manchmal
89. habe ich so den Eindruck - immer wieder einmal vernachlässigen. Nicht nur im
90. Berufsleben, sondern auch bei den Vereinen, bei den Verbänden, egal wo. Das ist nicht
91. nur im Sport, sondern das ist auch bei vielen sozialen Hilfsorganisationen oder sozialen
92. Engagements, das man dieses Lob, diese Wertschätzung und diese Anerkennung die da
93. mitwirken, entscheidend mitwirken, vergisst. Es wird alles zu schnell selbstverständlich.
94. I: Dann wären wir schon beim nächsten Themenbereich, beim Thema Führung. Wie
95. schafft es der Verein oder eben der Verband Ehrenamtliche oder eben Freiwillige zu
96. gewinnen?
97. G: Also ich glaube da gibt es kein System. Also was wir nicht haben ist so systematisch
98. nach jungen Interessierten zu suchen die sich dann im Laufe ihrer Zeit dazu entschließen
99. eine Funktion zu übernehmen. Da gibt es kein System. Ähnlich wie es kein System gibt
100. oder wenig, oder nur sporadisch Systeme gibt, um talentierte Sportlerinnen und
101. Sportler zu fördern und aufzubauen. Das ist zumeist in Österreich immer noch Zufall.
102. Vermutlich auch in Europa sehr oft noch Zufall und da gibt es halte jene die auf
103. Grund ihrer Talente sich durchsetzen und auch auf Grund ihres Eifers sich
104. durchsetzen. Ihre Fähigkeit sich im Training sehr stark zu engagieren und Training
105. auch auszuhalten und Frust auszuhalten. Wir haben versucht in der ASKÖ, vor
106. etlichen Jahren begonnen, einen ersten Schritt in diese systematische Suche nach
107. ehrenamtlichen Mitarbeitern zu machen, insofern als wir eine Jugendabteilung
108. eingerichtet haben. Die wir auch mit einem Beschäftigten, derzeit mit einer
109. Beschäftigten besetzt haben. Deren wesentliche Aufgabe ist, war und auch noch
110. immer ist, über Jugendkonferenzen, über Zusammenkünfte mit Jungen, 18 bis 28 in
111. der Richtung, einerseits deren Interesse am Sport und Sportgeschehen etwas zu
112. unterstützen und zu untermauern, über Informationen über den Verband, über den
113. Sport in Österreich, über die Organisationsformen des Sports in Österreich, über
114. verschiedenste sportrelevante Themen und sie auch einzuladen, mit ihr gemeinsam
115. einiges zu entwickeln, des dann wieder über eine Homepage, die da extra zur
116. Verfügung steht, www.jugendsport.at wieder für andere öffentlich zugänglich zu
117. machen und sich bestimmte Schwerpunktthemen sich immer wieder wiederholen.
118. Das ist jetzt die Organisation des Sports, das sind besondere Ereignisse die vor der
119. Tür stehen, das ist das Eingehen auf bestimmte Sportart, die Sportart des Monats
120. zum Beispiel und solche Dinge. Um auch bisserl besser zu verstehen, was verbirgt
121. sich hinter dem Begriff Ringen und was verbirgt sich hinter dem Begriff Biathlon. Um
122. das etwas zu transportieren, um den Jungen auch, wie soll man sagen, etwas besser
123. erlebbar zu machen. Und zum Zweiten haben wir mit diesem Startschuss versucht,
124. die jungen Interessierten und es sind inzwischen fast Hundert geworden über diese
125. EU Konferenzen, auch internationale Begegnungen zu ermöglichen. Es gibt solche
126. Ambitionen in vielen Ländern Europas und es gibt eine ganze Reihe von Projekten
127. die über die EU ausgeschrieben werden, wo wir uns immer wieder eingeklinkt haben
128. und wo wir zwei, drei, vier junge Interessierte die bei diesen Jugendkonferenzen
129. waren, eingeladen haben für zwei, drei, vier, fünf, sechs Tage an solchen Aktivitäten
130. auf europäischer Ebene teilzunehmen und auch Österreich und die ASKÖ dort zu

131. repräsentieren und einerseits ihnen noch einmal so etwas wie einen Bonus zu geben,
132. das macht ja Spaß mit vielen anderen Gleichinteressierten auch einmal im Ausland
133. zu treffen, an gleichem zu arbeiten, ihre eigene Fremdsprache in Englisch oder
134. Französisch zu verbessern und sie so über diese Schiene auch wieder mehr an uns,
135. an die ASKÖ zu binden und so etwas wie ein Reservoir an interessierten Personen
136. zu haben, die schon Bescheid wissen über das was der Sport in Österreich und wie
137. er organisiert ist und was die ASKÖ im Besonderen ausmacht. Wir geben diese
138. Datei, die Namen derer die hier dabei waren, an unsere Landesverbände weiter, an
139. die Vereine weiter und teilen ihnen mit, dass das Leute sind, die schon einiges mehr
140. sozusagen an Basiswissen mitbringen, an Voraussetzungen mitbringen und die auch
141. dort und da schon als Funktionäre in den Vereinen, in den Landesverbänden aktiv
142. geworden sind. Das ist so ein erster – sage ich jetzt einmal – ein erster Versuch der
143. seit wir begonnen haben, sich durchaus als positiv erweist. So hundertprozentig
144. durchschlagen tut er noch nicht, da müssen wir noch ein bisserl mehr daran arbeiten.
145. (Unterbrechung Telefonat). Wie das bei den anderen, oder bei anderen Verbänden
146. ausschaut, kann ich nicht hundertprozentig sagen. Ich weiß nicht, dass da ähnliches
147. oder größeres an Konzepten existent ist. Es ist eher so, dass sich halt in den
148. Vereinen junge Leute interessieren und wenn sie in ihrer sportlichen Aktivität oder
149. sportlichen Entwicklung nicht zum höchsten Niveau - wie auch immer man das
150. ansiedelt - erreichen, dann sind diese jungen Leute sehr oft jene, die sagen, wenn ich
151. dann nicht schon bei der Fußballverein in der Kampfmannschaft spielen kann, oder
152. nicht beim Handball oder in der Leichtathletik nicht ganz vorne sein kann oder nicht
153. mehr so viel Zeit aufwenden möchte für Training, dann mache ich halt Kampfrichter,
154. dann übernehme ich eine Jugendmannschaft oder ich übernehme eine Sektion als
155. Sektionsleiterstellvertreter oder was auch immer und so ist es mir, zumindest aus den
156. Erfahrungen die ich gemacht habe, scheint mir das der Weg zu sein, wie Funktionäre
157. zu Funktionären werden.
158. I: Also schon früh die Einbindung in das Vereinsleben.
159. G: Manchmal früh, manchmal etwas später, manchmal aus der Not heraus.
160. Manchmal ist es so, dass halt Funktionäre ihre Leistungen zu Verfügung stellen, aus
161. welchen Gründen auch immer und das man lange suchen muss und man froh ist,
162. wenn es überhaupt irgendjemanden gibt, der das Ding am Laufen hält und da
163. braucht es dann doch immer wieder viel Überzeugungsarbeit und Überredungskunst
164. um dann jemanden zu finden der das weiter tut. Also es ist nicht ganz so einfach
165. noch dazu, wo dazu kommt, dass die öffentliche Meinung, die veröffentlichte
166. Meinung, ich meine da ganz besonders in Zeitungen und Medien, so etwas wie die
167. ehrenamtlichen Funktionäre zum größten Teil zu Unrecht als Geschäftlhuber
168. bezeichnen, als Vereinsmeier, nicht wissend oder nicht zur Kenntnis nehmen wollen,
169. das ohne die, die hunderttausenden sportlich aktiven Ausübenden, keine Chance
170. hätten, diesen Sport auszuüben. Es gibt Negativbeispiele, aber die gibt es in allen
171. Branchen, die finde ich auch bei den Journalisten.
172. I: Welche Gründe machen Sie für einen etwaigen Mangel an Engagement
173. verantwortlich?
174. G: Naja, es ist mit Sicherheit eines, es ist das Bild, das Image, das man
175. ehrenamtlichen Funktionären zumisst. Das man eben mit der Beschreibung oder
176. Bezeichnung, Vereinsmeier, Geschäftlhuber, Wichtigmacher, etwas unter der
177. Gürtellinie liegenden Kritik auslöst, das ist das eine. Es entsteht ein Bild das nicht
178. gerade extra positiv besetzt ist. Es wird auch von den Sportverbänden und da nehme
179. ich jetzt auch die ASKÖ nicht aus. Nicht entsprechend ein anderes, ein neues Bild
180. gezeichnet. Es gibt Beispiele an Personen wo man es festmachen kann, die als gute
181. Beispiele dienen könnten, die nicht in dem Ausmaße auch auf die Bühne, vor den
182. Vorhang geholt werden. Es gibt von der Bundessportorganisation jährlich so etwas
183. wie den Kristall wie den Funktionär, die Funktionärin, den Trainer, die Trainerin und
184. solche Projekte, aber das scheint mir nicht ausreichend zu sein, ich glaube es
185. braucht eine Kampagne, ähnlich wie einem Werbefilm im Fernsehen, um die
186. Faszination Sport zu verdeutlichen. Man braucht auch eine Kampagne um das Image
187. der Funktionäre und deren Aufgabenstellung in ein neues Licht zu stellen. Das
188. macht es ein bisserl schwierig. Man muss aber auch dazu sagen, das wir in einer
189. Zeit leben, die immer mehr individualisiert, also die Interessen der Einzelnen rücken
190. immer mehr in den Vordergrund. Auch ihre zeitlichen Wünsche was die Freizeit
191. betrifft werden immer individueller und das ist nicht unbedingt eine gute
192. Voraussetzung um Menschen dafür zu gewinnen, für die Allgemeinheit, für andere
193. etwas an Zeit aufzuwenden. Mit diesem Problem kämpfen aber viele
194. Freiwilligenorganisationen, das ist beim Roten Kreuz nicht unähnlich, als in den
195. Sportverbänden, bei der Feuerwehr nicht unähnlich. Also mit dem Dilemma kämpfen
196. wir, das ist eine gesellschaftliche Entwicklung die dem etwas entgegensteht. Die
197. andere Seite zeigt aber immer wieder und aktuelle Themen aus der Politik machen

198. das auch sehr schnell klar, dass Menschen durchaus bereit sind auch für ein
199. gemeinsames Interesse etwas zu tun, auf die Straße zu gehen, zu demonstrieren, zu
200. agieren, wenn das Ziel das sie vor Augen haben eines ist, das auch für sie ein Ziel ist
201. und für so spontane, sporadische Aktivitäten glaube ich ist es leichter Menschen zu
202. gewinnen. Ich denke da auch an Sportveranstaltungen wie eine
203. Handballmeisterschaft, oder so. Da ist es eigentlich nicht so schwierig Freiwillige zu
204. finden, die sich da zur Verfügung stellen, kostenlos. Also wir leben ein bisserl in
205. einem Dilemma, so die langzeitliche Verpflichtung als ehrenamtlicher Funktionär ist
206. etwas was viele davon abhält so etwas zu übernehmen, ein kurzzeitiges Engagement
207. für ganz bestimmte Themen, oder Zeiträume, oder Veranstaltungen, da ist es
208. durchaus leichter Menschen zu gewinnen. Eine Image Kampagne wäre
209. möglicherweise eine Chance diese langfristigen, diese längerfristigen Verpflichtungen
210. oder Bindungen an Aufgaben eben zu unterstützen.
211. I: Wie sichern Sie ausreichende Kompetenz der Ehrenamtlichen oder Freiwilligen,
212. also für Ihre Positionen?
213. G: Es gibt von der BSO so etwas wie eine Dreistufenausbildung, die heißt
214. Sportmanager. Da wird versucht möglichst alle Funktionäre die neu einsteigen und in
215. bestimmten Funktionen sind, diese Ausbildungen durchlaufen zu lassen. Sie ist vom
216. Zeitaufwand, naja, nicht unerheblich, würde ich sagen, das sind so drei
217. Wochenenden die man aufwenden muss. Daneben gibt es noch ganz spezifische
218. themenbezogene Aus- und Fortbildungen, sei das jetzt in der Vereinsführung, sei das
219. jetzt in der Frage der Vereinsfinanzen, sei das in der Frage der Rechtssituationen, bei
220. rechtlichen Fragen. Da gibt es dann spezifische Aus- und Fortbildungen über die
221. Verbände, durchaus auch über die BSO. Also es ist da etwas im Entstehen, es gibt
222. aber nicht so etwas wie eine Funktionäre Akademie, die man durchläuft wenn man
223. jetzt als junger Mensch in einem Verein beginnt, da gibt es keine Akademie. Und es
224. fehlt auch, dass diese Ausbildung die mit Vereinsführung, oder Führung, oder
225. Finanzwesen, oder Rechtsfragen zu tun hat, auch nicht im beruflichen Leben als eine
226. zusätzliche Qualifikation anerkannt werden. Da gibt es in Europäischen Ländern
227. unterschiedliche Modelle. Es gibt Länder wo diese zusätzlichen Ausbildungen, diese
228. zusätzlichen Fortbildungen auch anerkannt sind im Berufsleben, als zusätzliche
229. Qualifikation. Das wäre durchaus auch ein Schritt wenn der gelingen könnte, dass
230. das Ehrenamt insgesamt attraktiver wird. Weil dann die Leute sagen, okay, also wenn
231. ich mich da zeitlich zur Verfügung stelle und mir zusätzliche Qualifikation aneigne in
232. dem ich Führungsaufgaben, Führungskompetenz, soziale Kompetenz zusätzlich
233. erwerbe, Rechnungswesen kenne, besser kenne als bisher. Über juristische Fragen
234. etwas besser Bescheid weiß, zumindest so viel weiß, dass ich mich entscheiden kann
235. welches Gesetz kommt hier zum Zug und welcher Gesetzestext und welche
236. Geschichten werden hier in Frage gestellt oder sind zu beantworten, dann wäre das
237. auch etwas, was man zusätzlich im beruflichen Leben einsetzen kann, so etwas wie
238. eine verbesserte Karriere Chance im Berufsleben eröffnen könnte und das wär
239. durchaus auch eine Möglichkeit das Ehrenamt in sich aufzuwerten.
240. I: Sie haben es vorher schon kurz angesprochen, Anerkennung und Motivation.
241. Welche Formen von Anerkennung gibt es bei Ihnen?
242. G: Ja es gibt natürlich Auszeichnungen für verdiente Funktionäre, es gibt bei den
243. unterschiedlichsten Gelegenheiten natürlich auch das Danken und Wertschätzen und
244. Loben und Anerkennen der Einsätze der ehrenamtlichen Funktionäre auf den
245. unterschiedlichsten Ebenen, das passiert in den Vereinen genauso wie auf der
246. Landesebene. Es gibt wie gesagt Verbandsauszeichnungen, es gibt
247. Vereinsauszeichnungen dafür, es gibt staatliche Auszeichnungen für verdiente und
248. langjährige Funktionäre. Die größte Anerkennung denke ich mir oder ist mir mit der
249. Zeit die ich jetzt im Sport tätig bin, resultiert daraus, dass diejenigen mit denen man
250. gemeinsam und miteinander etwas tut, einfach sagen das war gut, das die darauf
251. stehen, das das gut gekommen ist, das es gut gelungen ist. Das ist eigentlich die
252. größte Anerkennung. Das die eigene Tätigkeit einerseits erfolgreich ist, im Sinne, ich
253. erreiche ein Ziel und andererseits von den anderen auch als solches bemerkt wird.
254. Das ist der entscheidenden Punkt muss ich sagen, dieses Feedback, dieser Spiegel,
255. dieses Spiegeln und Rückspiegeln, macht die größte Motivation letztendlich aus um
256. dabei zu bleiben, oder zu sagen, okay, wenn es eh keiner bemerkt und niemandem
257. extra positiv auffällt, dann kann ich das auch lassen, das wir auch keiner bemerken,
258. also so in die Richtung. Wird es oft in vielen Bereichen, das ist im Berufsleben ja nicht
259. unähnlich, es ist nicht nur ausschließlich die finanzielle Entschädigung die einen
260. lustiger macht in einen bestimmten Job zu tun, sondern es hat ja auch damit zu tun,
261. wie viel Wertschätzung und Anerkennung man für das bekommt was man tut. Es geht
262. nicht immer nur mit Worten, irgendwann wird es auch was anderes brauchen, speziell
263. im beruflichen Leben, aber das ist einer der zentralen Punkte.
264. I: Verfolgen Sie einen bestimmten Führungsstil?

265. G: Naja. Also Führungsstile gibt es sehr unterschiedliche, der Sport in sich ist ein
266. basisdemokratisch strukturiertes System mit heftigsten autoritären Zügen. Es
267. erscheint mir als der erfolgversprechendste Weg, so etwas wie einen kooperativen
268. Führungsstil zu entwickeln. In dem Sinne, dass alle Beteiligten, alle die hier
269. zusammenwirken, bestimmte Aufgaben wahrzunehmen haben, bestimmte Aufgaben
270. auch freiwillig übernehmen und deren Verfolgung hier ein Anliegen ist. Die brauchen
271. in der Verfolgung dieser Aufgaben immer wieder Unterstützung, die brauchen auch
272. den Auftrag, die brauchen auch signalisiert, unter Anführungszeichen, die Macht
273. dazu, dass sie das tun können. Das ihnen nicht sofort wieder jemand sagt hier, bis
274. hier her und nicht weiter und all die Ergebnisse müssen zusammen spielen, also es
275. muss wie ein Team, wie eine Mannschaft greifen die Glieder ineinander und
276. kooperativ Führen heißt in diesem Sinne noch einmal, Aufgaben gut verteilen, ein
277. gemeinsames Ziel vor Augen haben, Irritationen ansprechen, Konflikte ansprechen,
278. nicht anstehen lassen, negieren, sondern austragen und versuchen die
279. Aufgabenebene von der Beziehungsebene möglichst zu trennen und wenn man die
280. vermischt dann geht es drunter und drüber. Da geht es unmöglich mit Führung, da ist
281. Führung unmöglich. Das zu vermitteln ist nicht immer einfach. Weil halt die
282. Menschen, so unterschiedlich sie sind, auch verschiedenen reagieren auf die Art wie
283. man arbeitet, wie man in einem Verband, in einem Verein zusammen arbeitet. Da gibt
284. es immer wieder Konflikte, da gibt es immer wieder Irritation. Darauf muss man
285. schauen wenn man in dieser Mannschaft sozusagen der Kapitän ist. Es gibt dann
286. natürlich noch Möglichkeiten von außen, Mediation oder so irgendwas um
287. einzugreifen. Entscheidend ist, dass die handelnden Personen versuchen möglichst
288. objektiv, soweit das geht, und auf die Fakten und Tatsachen bezogen ihre Aufgaben
289. erledigen und die Konflikte auch anzusprechen und nicht die Personen an sich in
290. Frage zu stellen, die Persönlichkeit in Frage zu stellen. Dann wird es schwierig, wenn
291. es da kein außer Streit stellen der jeweiligen Person gibt, dann funktioniert das nicht,
292. dann ist ein direkter, ein autoritärer Führungsstil, der lässt diese Konflikte nicht so
293. zu, der unterbindet und schiebt sie an den Rand. Wie gesagt die Führungsstile sind,
294. es gibt auch die Lesse fair Führungsstile, da sagt man so lange es rennt und alle
295. lächeln dazu, passt das auch. Dem hänge ich nicht so an, wissend, dass durchaus es
296. Situation gibt, wo das durchaus auch so ist. Wann man sagt okay, jetzt warte ich
297. einmal was passiert, jetzt lasse ich die einmal miteinander Ritteln und Raufen und
298. dann schaue ich einmal was geschieht. Aber okay, die Perfektion läuft nicht herum,
299. zumindest nicht bei mir.
300. I: Schließen Sie auch Personalentwicklung und Weiterbildung in Ihre Führung mit
301. ein?
302. G: Also Personalentwicklung ist ein Punkt der ähnlich wie vorhin angesprochen,
303. mit dieser Funktionäre Basisbildung und Zusatzausbildung zu tun hat, natürlich spielt
304. das auch eine wesentliche Rolle, ganz im Besonderen bei ehrenamtlichen
305. Funktionären in Richtung Führungsverhalten und Führungsverständnis und auch klar
306. zu machen, was sozusagen der Anspruch ist der auf sie zukommt, das Rüstzeug,
307. dass sie benötigen. Nicht nur in ihrer Persönlichkeit sondern auch Know How zu
308. haben und da gibt es natürlich die Notwendigkeit auch Personalentwicklung zu
309. betreiben, nachdem die ehrenamtlichen Funktionäre das ja alles sehr freiwillig
310. machen, ist es nicht immer ganz einfach die ehrenamtlichen Funktionäre freiwillig zu
311. zusätzlichen Maßnahmen einer Personalentwicklung zu bekommen und davon zu
312. überzeugen. Bei Trainern und Trainerinnen ist die Bereitschaft sehr viel höher, die
313. möchten immer möglichst am letzten Stand der Entwicklung sein. Die möchten die
314. letzten und neuesten Erkenntnisse der Sportwissenschaften unmittelbar in ihr
315. Training, in ihre Arbeit in den Vereinen mit einbeziehen können. Dort ist die
316. Bereitschaft durchaus sehr hoch denke ich, adäquates Angebot über die
317. verschiedenen Schienen die es da gibt, sei das jetzt von der BSO oder von den
318. Akademien, die Ausbildungen die angeboten werden oder Fortbildungsschritte
319. anzunehmen. Bei den Beschäftigten eines Verbandes, sage ich jetzt mal, bei
320. den Landesverbänden oder bei den großen Bundesfachverbänden nehme ich an, das
321. Personalentwicklung eine Rolle spielt, ich glaube aber nicht, zumindest weiß ich es
322. von meinem Verband, das es keine sehr großartige Rolle spielt, sagen wir einmal so.
323. Wir gehen zumeist davon aus, das Learning by Doing die
324. Personalentwicklungsmaßnahme schlechthin ist. Das reicht nicht immer. Manchmal
325. sollte es etwas mehr sein, sollte es etwas gezielter sein und auf bestimmte
326. Fragestellungen hin, wenn ich als junge Frau, als junger Mann in einem Sportverband
327. beginne zu arbeiten, mein Studium erfolgreich absolviert habe, durchaus einiges weiß
328. über Sport, und auch Ambitionen und die Passion und die Leidenschaft Sport
329. verspüren kann und selbst auch noch lebe, weil ich aktiv bin, dann ist das eine gute
330. Basis dafür. Ich denke mir trotzdem, dass wenn man sich für so eine Tätigkeit
331. entschließt, oder da hineinkommt, was ja nicht immer ganz so einfach ist, dann

332. braucht es einfach Grundvoraussetzungen um da drinnen sich auch entsprechend
333. bewegen zu können. Ich muss sehr genau wissen wie die Organisationsstruktur
334. aussieht, ich muss sehr genau wissen wie die handelnden Personen miteinander,
335. zueinander agieren, wie die einzelnen Gremien und ihre Entscheidungsbefugnisse
336. sind. Wie meine Rolle ist, wo ist mein Platz in dem ganzen Gefüge, wer ist mein
337. unmittelbarer Ansprechpartner und, und, und. Also ich denke mir da gibt es Dinge die
338. man vorher, oder im Zuge dieser Beschäftigung sehr schnell und sehr rasch und
339. konzentriert aufnehmen sollte und da braucht es sicher Unterstützung und da
340. bräuchte es auch durchaus dort und da eine Begleitung um mit den vielen Eindrücken
341. die auf einen herein prasseln auch umgehen lernt und sie zuordnen kann. Ich sage
342. es einmal so wie eine Art Supervision, weil ja, weil da viel auf einmal ankommt, da
343. sind viele Fragen die auf einmal auf einen herein trommeln, die einen am falschen
344. Fuß erwischen, mit denen man nicht gerechnet hat, die man auch nicht kannte und
345. da wäre es recht gut wenn es so etwas gäbe. Das gibt es nicht so in dem Ausmaß
346. wie es vielleicht notwendig und wünschenswert wäre.
347. I: Ja, dann zu Managementmethoden und Praxis. Gibt es Managementmethoden die
348. Sie auch in der Vereinsarbeit anwenden?
349. G: Jetzt rede ich wieder einmal von dem Dachverband, von der ASKÖ. Management
350. in einem Dachverband wie der ASKÖ braucht bestimmte fixe Strukturen um die
351. Führung des Verbandes in der täglichen Arbeit, in der Konzeptions- und
352. Ausrichtungsarbeit und in der politischen Arbeit zu ermöglichen. Die sportpolitische
353. Arbeit die von der ASKÖ ausgeht ist sehr auf einen kleinen Kreis von Personen
354. konzentriert, verständlicherweise. Vor allem wird die politische Richtung vorgegeben,
355. in welche Richtung soll und muss sich der Verband entwickeln. Diese politische
356. Ausrichtung kann selbstverständlich so einem Verband nicht per sozusagen
357. Verordnung weiter gegeben werden, sonder da braucht es dann so etwas wie
358. Überzeugungsarbeit, so etwas wie verständlich machen, so etwas wie Aufklärung
359. und danach ein gemeinsames Comittment, eine Vereinbarung darüber, ein
360. Einverständnis, eine Vereinbarung. Mit Verbindung mit der Klarstellung was daraus
361. für den jeweils einzelnen Dachverband, Fachverband darunter resultiert, was das
362. bedeutet. So spielt sich das in der ASKÖ ab. Die Managementmethoden die man
363. kennt, die große Unternehmen, weltweite Unternehmen haben, die sind sehr stark auf
364. die Struktur des Unternehmens konzentriert die unterschiedliche
365. Entscheidungsebenen haben. Es gibt auch in den Verbänden unterschiedliche
366. Entscheidungsebenen, Tagesarbeit braucht kein großartiges Sanktionsmechanismus
367. des Aufsichtsrates, sage ich jetzt einmal, das braucht es auch in einem Unternehmen
368. nicht, aber es gibt Aufgabenstellungen die sage ich einmal sehr wohl eine
369. Entscheidungsebene höher brauchen und des gilt es zu organisieren. Das ist auch in
370. der ASKÖ organisiert. Die Führung, das Management des Verbandes oder der
371. Verbände, ist auf Grund ihrer quasi demokratischen Ausrichtung manchmal etwas zu
372. langsam und zu träge. Es hängt durchaus auch damit zusammen, das die
373. ehrenamtliche Führungsriege den Mitarbeitern die beschäftigt sind, zu geringen
374. Entscheidungsfreiraum zugesteht, aus Angst, das verselbständigt sich und die
375. Mitarbeiter sind auf einmal diejenigen, die die großen Entscheidungen treffen und
376. man selber ist nur mehr jemand der alles durchwinkt und sagt es ist eh alles okay.
377. Also das ist so ein Eindruck den ich manchmal habe, vielleicht stimmt er und vielleicht
378. stimmt er nicht. Manchmal habe ich aber den Eindruck, dass das eigentlich die große
379. Grucks ist und ich kann mir vorstellen, dass das durchaus auch in anderen
380. Verbänden nicht unähnlich ist. Aber Management im Sinne des ökonomischen und
381. wirtschaftlichen Verständnis von Management und den Methoden die damit in
382. Verbindung stehen und den Strukturen die es dafür braucht, mit dem
383. Organisationsrahmen der dafür notwendig ist, gibt es in dieser typischen Form
384. in den Verbänden nicht wirklich. Es gibt auch Verbände, also ganz wenige Verbände,
385. die durchaus vergleichbar sind, das sind der Skiverband oder der Fußballverband.
386. Das sind ja jene die mit sehr viel Geld zu tun haben, da muss so etwas wie
387. Management funktionieren und die können nicht immer sozusagen alle
388. Basisdemokratischen Möglichkeiten ausschöpfen um ihre Entscheidungen
389. aufzubereiten, da braucht es schnellere Wege. Aber der Rest glaube ich agiert eher
390. so - naja, Management ja, aber nicht in der kleinen Ausprägung. Also mit vielen
391. Schwachpunkten, sagen wir es einmal so.
392. I: Wie funktioniert die Zusammenarbeit, wo sind Problemfelder? Oder gerade auch
393. wenn es in der Vereinsarbeit oder in der Verbandsarbeit zwischen Hauptamtlichen
394. und Ehrenamtlichen ein Zusammenleben gibt?
395. G: Also die Problemfelder liegen meist darin, dass man sowas wie ein
396. Informationsdefizit hat, das geht in beide Richtungen. Einerseits ein
397. Informationsdefizit, über Vorgänge die außerhalb der Sphäre der Beschäftigten
398. passieren, wo Entscheidungen vorbesprochen werden, wo Entwicklungen

399. vorbesprochen werden, wo Aufgabenfelder vorbesprochen und definiert werden und
400. dann an die Mitarbeiter übertragen werden, da gibt es manchmal das Defizit – warum
401. und wieso. Umgekehrt gibt es das Defizit bei den ehrenamtlichen Funktionären, das
402. die Mitarbeiter sehr tief in bestimmte Aufgabengebiete eingebunden werden, sehr viel
403. Know How, sehr viel Wissen bis ins kleinste Detail sich erworben haben und die
404. ehrenamtlichen Mitarbeiter natürlich sich nicht immer mit jedem kleinsten Detail
405. auseinandersetzen können und auch wollen und trotzdem aus dieser Expertise
406. heraus ein kleines - wie soll ich es nennen – eine Irritation entsteht, dass derjenige
407. mehr weiß und besser Bescheid weiß, als der ehrenamtliche Funktionär der die
408. Entscheidung zu treffen hat. Das sind, das ist so ein Punkt wo ich glaube, dass es
409. immer wieder Probleme gibt und wo so etwas wie Konflikte auftreten. Manchmal
410. spielen diese Konflikte auch durchaus auch auf der persönlichen Ebene. Manchmal
411. hat man die Chemie zueinander nicht und ein Beschäftigter kann sich nicht
412. aussuchen, der hat mit seinem ehrenamtlichen Präsidenten zu tun und zu leben. Er
413. kann kündigen und der Präsident und die andern ehrenamtlichen Funktionäre sitzen
414. was das betrifft möglicherweise am längeren Ast. Aber ich glaube auch ein ganz
415. entscheidender Punkt um die zwei Ebenen zu einer kooperativen Situation zu
416. bringen, wichtig ist das man miteinander redet, das man die Kommunikation, den
417. Austausch, nicht nur den Informationsaustausch, auch den Meinungsaustausch
418. fördernd und eine andere Meinung nicht als Kritik an der eigenen Meinung versteht,
419. sondern einfach nur als andere Meinung akzeptiert und das man versucht, oder
420. versuchen sollte persönliche Eitelkeiten und Animositäten hinten anzustellen, weil es
421. beide, wenn sie konzentriert auf ihr Ziel sind weiterbringt, wenn es das weglassen, als
422. wenn sie das besondere Auge haben. Zusammenarbeiten heißt, dass man auch
423. aneinander, oder Entwicklungen, oder an Schritten die man unternimmt, durchaus
424. auch die dazu äußert, heißt auch, dass man mit manchem nicht einverstanden ist,
425. heißt auch darauf Wert zu legen, dass der Umgangston, wie man miteinander agiert,
426. wie man miteinander spricht, auf gleicher Augenhöhe zu passieren hat. Das ist nicht
427. immer und überall so gegeben, das macht es manchmal etwas schwierig. Natürlich
428. gibt es auch Konflikte unter den Mitarbeitern, es gibt auch Konflikte zwischen
429. Ehrenamtlichen und Funktionären, das ist ein zutiefst menschliches Unterfangen, das
430. da betrieben wird, da spielen auch diese Dinge eine Rolle. Aber wie gesagt ich
431. glaube der entscheidende Punkt, was die Missverständnisse oder Konflikte betrifft,
432. dass das im Wesentlichen auf einen Mangel an Kommunikation und auf einen
433. Mangel an dem entsprechenden Austausch von Meinung und Information resultiert.
434. I: Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten und schwerwiegendsten Führungsfehler?
435. Oder welche Führungsfehler sind Ihnen schon in der Praxis unterlaufen?
436. G: Die häufigsten Führungsfehler sind Emotionalität, keine Entscheidungen zu treffen
437. - also wer nicht Entscheiden will macht einen riesen Fehler, dann kann er nicht
438. Führungsaufgaben übernehmen. Macht durchsetzen wollen. Persönliche, eher auf
439. die Person bezogene Entscheidungen herbeizuführen und zu forcieren. Einen gegen
440. den anderen auszuspielen oder zu benutzen für bestimmte Interessen die man
441. verfolgt, jemanden anderen einzuspannen. Halbwahrheit, Neid, Missgunst, also den
442. Erfolg nicht dem anderen gönnen wollen. Geheimniskrämerei, also wenn ich Dinge
443. nicht offen anreden möchte, aber in den Raum stelle, dass ich viel mehr weiß als ich
444. jetzt hier erzähle. Das fördert natürlich Spekulationen als bis hin zu Gerüchten, eh
445. klar. Also da gibt es viele Spielarten von Fehlern die gemacht werden. Manchmal
446. werden sie bewusst so eingesetzt um gewisse Dinge durchzusetzen. Ich selber halte
447. wenig davon aber okay, sie gibt es trotzdem.
448. I: Haben Sie persönliche Führungstugenden oder Empfehlungen die Sie für
449. besonders wertvoll erachten?
450. G: Ich nenne es einmal so, ich nenne sie Notwendigkeiten um für sich selber auch die
451. nötige Lust und die nötige Leidenschaft für das Ding bewahren zu können. Das eine
452. ist klare, offene Ansage und freundschaftliches, kollegiales Auftreten. Wichtig
453. erscheint mir, das man in diesen Feldern durchaus auch zugeben kann, dass man
454. bestimmtes nicht weiß, nicht kann und nicht versteht. Know How,
455. Informationsmangel, Know How Mangel auch einzugestehen, zu sagen weiß ich
456. nicht, kann ich nicht sagen. Sachlichkeit und es ist ein zutiefst menschliches Tun die
457. zwischenmenschlichen Komponenten und alle Facetten die damit in Verbindung
458. stehen, Sozialverhalten der Menschen. Einerseits zu erkennen und andererseits
459. gelten zu lassen, so etwas wie Raum für alle geben. Da geht es nicht darum das
460. man sich ausschließlich selber durchsetzt und selber seinen Platz hat und der andere
461. keinen Platz hat. Also so etwas wie ein lustvolles Miteinander, mit der gleichen
462. Passion und Leidenschaft Sport machen und da dürfen auch Fehler passieren. Das
463. ist nicht so, das muss möglich sein. Vor allem den Mut dazu zu vermitteln etwas zu
464. versuchen. Wenn etwas schief geht, geht es schief. Wer es nicht versucht kann nicht
465. gewinnen, das man scheitern kann das ist selbstredend. Aber eher mutig, Leute

466. etwas tun lassen, ihnen etwas zutrauen, sie nicht überfordern, versuchen zu
467. erkennen welche Fähigkeiten jemand mitbringt und welche Aufgaben mit diesen
468. Fähigkeiten bewältigbar sind und sie durchaus fördern und nicht stehen lassen im
469. Regen. Sondern wenn du merkst das Wasser kommt immer weiter rauf, das man
470. versucht ihnen beim Schwimmen zu helfen, eine Schwimmhilfe zuwirft, das man mit
471. ihnen schwimmt, oder das man den Wasserhahn zudreht, der das Becken füllt. Also
472. so denke ich mir das, aber das ist der Idealtyp.
473. I: Ja, dann schon zum letzten Themenpunkt. Da vorab einmal zur Vereinskariere. Zu
474. Ihrer Person. Ich brauche Alter und Familienstand.
475. G: Ich bin verheiratet und werde im Dezember 60 Jahre.
476. I: Die höchste abgeschlossene Ausbildung?
477. G: Ich habe ein Universitätsstudium, Soziologie absolviert.
478. I: Hauptberuflich tätig?
479. G: Bin ich bei der Arbeiterkammer Oberösterreich als Führungskraft, leitender
480. Angestellter.
481. I: Und seit wann engagieren Sie sich ehrenamtlich?
482. G: Puh. Fünfundzwanzig Jahre.
483. I: In welchen Sportvereinen oder Sportorganisationen bekleiden Sie zurzeit ein
484. Ehrenamt?
485. G: In der ASKÖ und in der BSO, im European Fairplay Movement, eine Organisation
486. die jetzt mit dem Europäischen Olympischen Comites zusammenarbeitet. Und das ist
487. es im Sport auch.
488. I: Wie sind Sie in diese aktuellen Positionen gekommen, wie war Ihr ehrenamtlicher
489. Werdegang? Also in Kurzfassung.
490. G: Kurzfassung, das geht relativ schnell. Ich habe begonnen nach meiner Zeit im
491. Leistungssport im Fußball gemeinsam mit anderen in Österreich die Langsam Lauf
492. Szene aufzubauen. Ich bin dort als Lauftreffleiter sozusagen eingestiegen,
493. gemeinsam mit Günther Schlagerl. Habe daraufhin über dieses Tun den Zugang zur
494. ASKÖ Oberösterreich gefunden wo ich dann im Sportausschuss für diesen Teil
495. verantwortlich mitgearbeitet habe und bin dann im Sportausschuss des ASKÖ
496. Oberösterreich Stellvertretender Vorsitzender geworden, dann Vorsitzender, bin mit
497. der Funktion des stellvertretenden Vorsitzenden des Sportausschuss Oberösterreich,
498. Mitglied des Sportausschusses der ASKÖ Bundesorganisation geworden, bin dann
499. dort Stellvertretender Vorsitzender geworden, nach dem Abgang von Glocknitzer zum
500. Leichtathletik Verband Vorsitzenden des Sportausschusses geworden, das bin ich
501. nach wie vor. Und es hat sich auf Grund der Statuten eben dazu entwickelt, dass der
502. Vorsitzende des Sportbereichs auch Vizepräsident für diesen Bereich ist und das ist
503. es, so bin ich hineingewachsen und mit der Bundessportorganisation in Verbindung
504. über den ASKÖ als Vizepräsident und bei diesen European Fairplay Movement war
505. die ASKÖ auch durch das Olympischen Komitee autorisiert, vor zwanzig Jahren am
506. Beginn, an der Gründung dieser Organisation beteiligt. Seither bin ich der Vertreter
507. dieser Organisation und seit einem Kongress 2004 in Wien, bin ich im Vorstand
508. dieses Verbandes tätig. So, das war der Weg in kurzen Worten beschrieben.
509. I: Dankeschön. Ja, dann zum Ausblick, noch abschließend. Wir befinden uns ja im
510. EU Jahr der Freiwilligentätigkeit. Wie sehen Sie diese Aktion und inwieweit profitiert
511. der Sport in Österreich davon?
512. G: Also ich denke mir, dass das die jährlichen Themen die aus der EU kommen und
513. die ein besonderes Jahr der Freiwilligenarbeit, Jahr der Behinderten, Jahr der Frau
514. oder was auch immer, ich halte das grundsätzlich für vernünftig und gescheit das zu
515. tun um bestimmte Themen und das Blickfeld und das Zentrum mancher
516. Überlegungen zu stärken. Also das Feld der Freiwilligenarbeit geht so weit, ist so weit
517. gefächert, das der Sport darin eine nicht herausragende Rolle spielt. Das wären,
518. wenn man an Freiwilligenarbeit denkt, dann denken viele Menschen zunächst einmal
519. an sämtliche Karitative Organisationen, an sämtliche Sozialorganisationen, von der
520. Volkshilfe, Lebenshilfe, Behindertenbetreuung und, und, und, also endlos. Und
521. irgendwann fällt dazu noch ein - aja da gibt es ja auch noch Sportvereine. Also man,
522. der Sport profitiert da nicht sehr viel daraus. Grundsätzlich ist es wichtig, dass es das
523. gibt. Es ist in anderen Ländern, zumindest ist so mein Eindruck, der Sport ein bisserl
524. offensiver mit dieser Frage umgegangen, die haben dort spezifische Kampagnen
525. gemacht, aber nicht erst in der zweiten Hälfte des Jahres, sondern als bekannt war,
526. dass das Jahr 2011 das Jahr der Freiwilligenarbeit wird, haben die ganz konsequent
527. Konzepte entwickelt und dieses Thema Freiwilligenarbeit an die Verein getragen, in
528. die Verbände und über diese Öffentlichkeit getragen und bis hin zu den
529. maßgeblichen Ministerien getragen und in die Medien. Es gab große Konferenzen zu
530. diesen Themen und, und, und. Unter Einbindung der Medien und so weiter. Das ist in
531. dem Ausmaß in Österreich nicht geschehen und ja, daher glaube ich auch nicht das
532. der Sport großartig davon profitiert in diesem Jahr, in Österreich.

533. I: Wie würden Sie das Bild der Ehrenamtlichkeit in der Öffentlichkeit beschreiben, hat
534. sich das Bild in der Öffentlichkeit, also die Einstellung gegenüber dem Ehrenamt
535. irgendwie geändert?
536. G: Ich glaube die Einschätzung der ehrenamtlichen Arbeit die soziale oder karitative
537. Organisationen leisten wird sehr hoch geschätzt von den Menschen. Die Arbeit der
538. unter Anführungszeichen nicht karitativen Organisationen wie zum Beispiel
539. Sportvereine, Naturfreunde oder so, die werden nicht mehr ganz so hoch geschätzt,
540. also das Ansehen der ehrenamtlichen Funktionäre in diesem Bereich ist nicht ganz
541. so hoch. Ich würde meinen, dass sogar das Bild der Funktionäre der Naturfreunde
542. ein etwas positiveres ist als das der Sportvereine. Ich bringe das mit zwei
543. Entwicklungen in Verbindung. Zum einen bringe ich es damit in Verbindung das viele,
544. viele Menschen über das Fernsehen unterschiedlichste Sportereignisse erleben und
545. dadurch auch in negativer Weise erleben, über Pressemeldungen über Doping,
546. Bestechung und Korruption lesen, über all diese Dinge lesen was man bei
547. Naturfreunden oder beim Roten Kreuz, oder bei der Caritas eher wenig vorfindet,
548. sage ich einmal so. Ich glaube nicht das die völlig frei sind von diesen
549. Themenkreisen, aber dadurch das es eine Sportseite gibt in der Zeitung und keine
550. Rot Kreuz Seite, keine Karitativ Seite, wird es dort dadurch einfach öffentlich und
551. kommt auch im Fernsehen öfter vor und macht aus, dass das Bild des Sport ein sehr
552. widersprüchliches ist. Was es ja faktisch ist, es ist ein sehr widersprüchliches Ding.
553. Es ist einerseits ein irrsinnig ökonomisches Unternehmen, das auf der anderen Seite,
554. in einzelnen Ländern, auf quasi basisdemokratischen Strukturen agiert, beides
555. scheint ein Widerspruch zu sein. Und überall dort wo viel Geld unterwegs ist, gibt es
556. ein, gibt es auch alle Facetten des noch mehr Geld bekommen. Da spielen auch
557. Tricks eine wesentliche Rolle, also da sind alle Varianten des nicht ganz lauteren
558. Geld und das macht das Bild anders. Also das macht es für die ehrenamtlichen
559. Funktionäre, für Sportfunktionäre etwas anders, also in der Öffentlichkeit. Die
560. Wahrnehmung von Sportfunktionären ist sicher nicht so positiv ausgeprägt als die
561. von karitativ, ehrenamtlich Funktionen.
562. I: Meinen Sie steckt das Ehrenamt in einer Krise?
563. G: Nein, das glaube ich nicht. Also ich glaube nicht, dass das Ehrenamt in einer Krise
564. steckt. Ich glaube das wohl diejenigen freiwilligen Organisationen und jetzt
565. konzentrieren wir uns wieder auf den Sport, erkennen müssen, dass die
566. Herausforderungen die auf sie zukommen bewältigt werden können und sie werden
567. sich verstärkt bemühen müssen, in besonders spezifischen Konzeptionen, junge
568. Menschen davon zu überzeugen, dass das gut, gescheit und spaß voll ist und einfach
569. schön ist sich im Sport ehrenamtlich zu engagieren und das es viele
570. Erlebnismomente gibt, die man außerhalb diese Bereiches nicht hätte und das gilt es
571. zu vermitteln und dazu braucht es einerseits Vorbilder, Kampagnen, Konzepte um
572. den jungen Menschen auch die Möglichkeit einzuräumen, dass sie ihre Aufgaben
573. oder Aufgaben übernehmen können und wenn es Bereitschaft dazu gibt, dann muss
574. man auch dafür sorgen, dass diese Bereitschaft nicht in drei Jahren zum Zuge
575. kommt, sondern möglichst rasch. In Aufgabenbereichen zum Zuge kommen, die sie
576. bewältigen können. Das denke ich sollte man in Zukunft machen. Und da werden wir
577. versuchen in der ASKÖ halt auch Schritte zu tun die das fördern.
578. I: Ja zum Schluss. Haben Sie mit dem Thema Ehrenamt im Sportverein unter dem
579. Gesichtspunkt ehrenamtlicher Führungskräfte noch ein paar Hinweise oder
580. Anregungen?
581. G: Nein, wenn ich nicht schon welche gemacht habe, habe ich keine mehr.
582. I: Na gut, dann vielen Dank für das interessante Gespräch!
583. G: Ja gerne.

INTERVIEW H

I: Interviewerin

H: Interviewpartner

1. I: Warum sind Sie ehrenamtlich tätig?
2. H: Ich bin ehrenamtlich tätig weil, puh, das ist eine sehr gute Frage. Ich bin ehrenamtlich
tätig weil ich glaube, dass ich in dem Verein in dem ich das mache, dazu beitragen kann,
dass es ihn auch in zehn Jahren noch geben wird.
3. I: Welche Bedeutung hat die Arbeit für Sie?
4. H: Da müsste ich ein bisserl ausholen, also ich glaube das es speziell im Sport, also ich
glaube das österreichische Sportsystem würde ohne die Ehrenamtlichkeit in jeder
5. Sekunde zusammenbrechen. Vor allem wenn es um den Breitensport geht und um die

9. Idee von organisierten, leistbaren Angeboten für Gesundheit und Bewegung, ist es
10. undenkbar, dass das kommerziell durchgeführt und abgewickelt wird, das braucht die
11. Ehrenamtlichkeit, rein aus Kostengründen. Ja, das ist es eigentlich.
12. I: Investieren Sie mehr in Ihr Engagement oder haben Sie auch etwas davon?
13. H: Also ich versuche schon, dass es eine Balance gibt von dem was ich heinegebe und
14. zurückbekomme. Was hat man davon, man hat Erfolgserlebnisse, man hat Bestätigung,
15. man hat Gemeinschaftsgefühl, man sammelt Gulpunkte auf der Endabrechnungsliste,
16. die es auch einmal gibt - was habe ich in meinem Leben gemacht. Ich habe für mich ein
17. bisserl diese Verantwortung neben all dem wo es eigentlich nur geht um
18. Wirtschaftlichkeit und Geld verdienen, um Geschäft zu machen, um Firma am Leben zu
19. erhalten, habe ich einfach auch das Bedürfnis mich sozial einzubringen. Das ist
20. wahrscheinlich auch die bessere Antwort auf die erste Frage, da gibt es unterschiedliche
21. Motive und unterschiedliche Entscheidungen, einer geht zum Roten Kreuz und wird dort
22. Rettungsfahrer, einer arbeitet vielleicht im Hospiz. Für meine Entscheidung war
23. ausschlaggebend, dass ich wirklich etwas mache das ich kann. Weil sonst ist dieses
24. Thema, ich leiste einen sozialen Dienst halt nicht so spannend, wenn ich hier etwas
25. machen würde wovon ich keine Ahnung habe, wär es für alle Beteiligten nicht super,
26. auch für mich nicht. Es ist auch ganz offen gesagt auch ein Motiv, das sich über das
27. Zeitbudget definiert, wann kann ich das machen, was ich gern machen will und es ist
28. zweifelsohne auch ein bisserl die Leidenschaft für den Sport. Ich habe mein ganzes
29. Leben lang Sport gemacht, hätte mir zwar nicht gedacht, dass ich jemals Sportfunktionär
30. werde, aber das Thema an sich bewegt mich schon. Und ich glaube das ist auch vor dem
31. Hintergrund des österreichischen Breitensportsystem das eigentlich auf ehrenamtlichen
32. Funktionären im wesentlichen basiert, war es dann für mich relativ, das ich sage ich
33. mache so etwas.
34. I: Wenn Sie schon einmal ans Aufhören gedacht haben, aus welchen Gründen haben Sie
35. trotzdem weiter gemacht?
36. H: Ich glaube in erster Linie aus Disziplin und Lösungsorientiertheit. Von den Umständen
37. ist es so, also grundsätzlich hat sich das Umfeld eher verschlechtert für Ehrenamtlichkeit
38. im Sport. Warum? Es ist die Verantwortung und Haftung größer geworden, es sind die
39. öffentlichen Unterstüzungen kleiner geworden, es ist der private Sponsorenmarkt
40. ansatzweise zusammengebrochen. Und nachdem zur Ehrenamtlichkeit im
41. Sportfunktionärstum im wesentlichen schon auch gehört, die Finanzierungsbasis sicher
42. zu stellen für einen Verein, ist es klar, dass die Gründe das aus Leidenschaft zu machen
43. weniger geworden sind. Also es ist eindeutig schwieriger, egal in welchem Bereich, weil
44. das halt einer der ersten Bereiche ist, der Sport, den die Wirtschaftskrise so stark
45. gestreift hat. Also wenn Firmen begonnen haben über ihre Ausgaben nachzudenken,
46. Sparmaßnahmen zu setzen, Dinge zu streichen, da waren ganz oben auf der Streichliste
47. Sportaktivitäten, Sportsponsorings. Die im Einzelfall sehr wenig auslösen, aber für viele
48. unserer Vereine ist ein Sponsoring von 1000, 2000 Euro wahnsinnig viel Geld und wenn
49. das nicht da ist, dann wird es wahnsinnig schwierig. (Unterbrechung Sekretärin)
50. I: Wie viel Zeit verwenden Sie durchschnittlich pro Woche auf ihre ehrenamtliche
51. Tätigkeit in- und außerhalb des Vereins?
52. H: Naja, ich würde sagen in Summe sind das schon fünf bis sieben Stunden, glaube ich
53. schon dass das sind und die kommen erschwerender Weise aus dem privaten
54. Zeitbudget, weil das ist sozusagen nicht möglich das von der Arbeitszeit im Büro
55. abzuzwicken, also zwickt man es an anderen Enden ab. Da bin ich auch schon beim
56. Nachteil, das heißt ein bisserl weniger Zeit für Kinder, sehr viel weniger Zeit für Freunde,
57. sehr viel weniger Zeit auch für anderes soziales Leben. Also wenn der Funke da nicht
58. sehr stark ist und das Feuer da nicht sehr stark brennt, ist es wirklich schwierig das jetzt
59. zu machen. Ich glaube da kommt dann irgendwann diese Bindung an den Verein dazu,
60. das Verantwortungsgefühl. Es hat vielleicht sogar viel mit einer Familiensituation zu tun,
61. oder was weiß ich, ein gutes Beispiel auch, die Verpflichtung auch ein vierbeiniges
62. Wesen aufzuziehen und Verantwortung zu übernehmen, dann gibt es da halt die
63. Verpflichtung da ein vielbeiniges Wesen auch bisserl auf Kurs zu halten.
64. I: In welchem Ausmaß sind sie hauptberuflich tätig?
65. H: Ich fürchte deutlich höhere. Ich habe eine siebzig Stunden Woche, ich habe in
66. Wahrheit einen Job den man in Stunden nicht bewerten kann, ich habe abgesehen von
67. der Zeit die ich mit meiner Frau und meinen Kindern zusammen bin und selbst da ist es
68. manchmal schwer die Grenzen zu ziehen, ist es eine Dauerbeschäftigung. Es beschäftigt
69. dich beim Einschlafen, es beschäftigt dich beim Aufstehen, es beschäftigt dich in
70. Geschäftsterminen, du merkst, dass das gesamte Sozialverhalten sehr
71. geschäftsorientiert ist, das du dann nicht primär mit Leuten auf ein Bier gehst mit
72. denen du seit über zwanzig Jahren befreundet bist, sondern mit Menschen wo es halt
73. eine Geschäftsbeziehung gibt und in Summe ist das sehr intensiv und auch da gilt
74. letztlich, es gibt etwas das zurück kommt. Das ist einfach mein Traumberuf, ich habe
75. meinen Traumberuf und ich mache das wahnsinnig gerne und ich brenne da dafür und

76. habe da ganz, ganz große Begeisterung und bekomme da für mich auch sehr viel zurück
77. an Feedback, an Erfolgserlebnissen, auch hier Gemeinschaftsgefühl im sozialen Leben.
78. Rein von Stunden und Stundenlöhnen her, gäbe es wahrscheinlich attraktivere Sachen.
79. I: Ein bisschen zum Selbstbild, haben Sie sich am Beginn Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit
80. ausreichend vorbereitet gefühlt?
81. H: Nein. Nein.
82. I: Okay. Und welche Eigenschaften sollte eine ehrenamtlich tätige Person haben?
83. H: Na lass mich zu dem vorigen noch etwas sagen. Schau, die Wahrheit war, ich war
84. überhaupt nicht vorbereitet und ich habe kurzzeitig überlegt, ob ich das machen soll
85. und ich muss auch ganz ehrlich zugestehen und eingestehen, dass es eine Mischung
86. aus „ich glaub ich kann was bewirken“, aber auch ein bisserl Eitelkeit war. Ich glaube,
87. dass Eitelkeit auch ein wesentliches Motiv ist und ich glaube das es ohne Eitelkeit auch
88. den Ehrenamtlichen Funktionär gar nicht geben würde. Ohne da jetzt all zu breit die
89. Kreise zu ziehen. Für mich war das auf jeden Fall ein Motiv, das ist ein bisserl in meinen
90. Hintergrund gerückt, weil ich merke, was ich da so an ein bisserl Eitelkeit mitgebracht
91. habe, ich in der Praxis eigentlich nicht gerne mehr auslebe. Ich bin kein Präsident der
92. sich dauernd wo fotografieren lässt, das tue ich am allerwenigsten in dem Job. Was sollte
93. jemand mitbringen, ich glaube er sollte mehr mitbringen als ich, er sollte mehr Wissen
94. mitbringen, weil er sich dann Arbeit erspart und sich auch mühsame Fragen erspart wie
95. ich das gemacht habe. Ich glaube mittlerweile ein guter ehrenamtlicher Funktionär muss
96. auch über Politikertugenden verfügen, muss sozial kompetent sein, muss inhaltlich
97. firm sein, sollte auch mit den Rechtsgrundlagen seiner Tätigkeit vertraut sein. Er sollte
98. sich bewusst sein, dass er sehr viel Verantwortung übernimmt für Dinge die er nicht alle
99. im Detail steuern kann, aber letztlich der ist, der den Kopfinhält wenn irgendetwas nicht
100. hinhaut.
101. I: Gibt es bei Ihnen einen Unterschied zwischen Ehrenamtlichen, Freiwilligen und
102. Helfern?
103. H: Meine größte Bewunderung haben die Helfer. Also auch
104. Einsatzorganisationshelfer und sonst irgendetwas, weil die sich um die wirklich
105. relevanten Fragen des Lebens kümmern und das sind dann letztlich die individuellen
106. Lebensfragen. Weil die, die müssen das auch nachher können, die müssen Erste
107. Hilfe beherrschen um da an der Front tätig zu sein, weil sonst bringt es nichts. Ich will
108. den ehrenamtlichen Funktionär in keiner Weise in seinen Verdiensten schmälern,
109. aber ein wesentlicher Unterschied ist glaube ich schon, dass hier definitiv die
110. Vereinsmeierei und die Eitelkeit stärker ausgeprägt sind, als bei dem der sich als
111. Rettungsfahrer die halbe Nacht um die Ohren schlägt. Da glaube ich sind die Motive
112. noch ein bisschen lauterer als bei den anderen. Aber insgesamt ist es glaube ich
113. wenn man Anklopft und nachfragt, ist das Thema Ehrenamtlichkeit eine von den
114. wesentlichen Säulen für das Funktionieren unseres Landes. Es würden sehr viele
115. Bereiche massive Probleme haben, auch Freiwillige Feuerwehr, et cetera. Aber das
116. ist ja doch an sich eine relativ substantielle Einrichtung und das wenn es brennt diese
117. Struktur ersetzt wird, durch Profifeuerwehr am Land, wird nicht gehen. Es ist auch
118. nicht denkbar, dass jeder Sportverein in jeder Gemeinde von einem Sportmanager
119. betreut wird, weil auch das wird niemand zahlen können. In beiden Fällen ist es
120. schade, wenn dieses System nicht mehr funktionieren würde, bei der Feuerwehr ist
121. es noch eine Spur dramatischer als beim Sport würde ich sagen.
122. I: Haben Sie durch Ihre ehrenamtlichen Tätigkeiten bestimmte Fähigkeiten erworben?
123. H: Nein. Also das kann ganz anders sein bei anderen ehrenamtlichen Funktionären,
124. bei mir war es so, dass meine ehrenamtliche Tätigkeit einfach davon profitiert hat,
125. was ich den Jahren zuvor gelernt habe.
126. I: Ja, dann zum nächsten Themenbereich Führung. Wie schafft es der Verein oder
127. der Verband Ehrenamtliche oder Freiwillige zu gewinnen?
128. H: Indem er Menschen die inhaltlich etwas beitragen können und Zeit haben, immer
129. wichtiger, die, die Zeit haben sich für eine ernsthafte Form von Ehrenamtlichkeit
130. entscheiden, in langen Gesprächen dazu überredet, dass sie diese Funktion auch
131. wahrnehmen.
132. I: Das klappt?
133. H: Das klappt bei uns sehr gut, insgesamt wird das, da will ich jetzt nicht Prophet
134. spielen, immer schwieriger, weil Faktor Zeit und Druck im Geschäftsleben halt immer
135. größer wird. Und das ich größten Respekt habe vor Menschen die sagen - ich arbeite
136. eh schon 50 Stunden in der Woche, habe eine Familie zuhause und will nicht noch
137. fünf bis sechs Stunden meiner kargen Restzeit in einen Bereich investieren der mich
138. noch einmal fordert. Und es ist ganz ohne Zweifel so, in jedem Verein, das dich das
139. rein wirtschaftlich aber oft auch inhaltlich und sportpolitisch, einfach fordert. Weil
140. Ehrenamtlichkeit heißt definitiv mehr Stress und mehr Arbeit. Diese Vereinsmeier - da
141. stehen an der Spitze ein paar winke Onkel, die abnicken irgendwelche Paraden - das
142. ist vorbei, da haben sich die Anforderungen wirklich geändert.

143. I: Wie sichern Sie ausreichend Kompetenz der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, eben
144. für ihre Positionen?
145. H: Indem wir sie sehr selektiv einsetzen. Ich glaube nicht an die, auch nur an die
146. theoretische Möglichkeit, dass man in einer ehrenamtlichen Funktion, egal in
147. welchem Verein auch immer, all das aufholen kann, was man vorher nicht gelernt hat.
148. Also ist unser erfolgreicher Zugang der, Buchhalter, ein erfolgreicher Controller, ein
149. erfolgreicher Marketingmann in seinem zivilen Beruf ist, dann hätten wir gern sein
150. Know How auch im Verein. Aber wir machen keine Umerziehungsprogramme und wir
151. machen nicht aus einem Buchhalter einen Creative Direktor, das können wir nicht
152. und wer so tickt wird glaube ich auch bestraft durch die Geschichte und durch ein
153. wenig zufriedenstellendes Ergebnis.
154. I: Welche Formen von Anerkennung gibt es bei Ihnen?
155. H: Für mich persönlich, also die Form der Anerkennung gibt es im Verein natürlich,
156. also wenn du fünfzig Jahre Mitglied bist, kriegst du eine goldene Ehrennadel und
157. wenn du lange genug Präsident warst, aber das sind nicht die Anerkennung die für
158. uns relevant sind. Für mich persönlich ist die Form von Anerkennung relevant, dass
159. ich am Abend, am Tag einer Veranstaltung dort stehe, eine Veranstaltung die wir
160. gemacht haben, durchgeführt haben, einfach stolz bin und mir denke, da habe ich
161. etwas dazu beigetragen. Ich bin, fühle mich anerkannt und bestätigt und gelobt, wenn
162. Menschen zu mir kommen und sagen ihr macht eine tolle Arbeit in dem Verein. Ich
163. bin happy, dass wir nach wie vor anbieten können, um ganz wenige Euro, mit
164. kommerziellen Anbietern vergleichbare Sportangebote. Und ich bin besonders happy,
165. wenn die auch angenommen werden. Das ist die Anerkennung und das muss auch
166. reichen, also mit der Motivlage die ich habe muss das auch ausreichend sein.
167. I: Wie geben Sie die Anerkennung praktisch weiter an Ihre MitarbeiterInnen,
168. beziehungsweise geben Sie ausreichend Rückmeldung nach erledigten Aufgaben?
169. H: Puh, da weiß ich nicht ob ich da besonders gut bin. Also ich glaube ich habe ein
170. relativ ausgeprägtes Empfinden dafür, wenn jemand Lob braucht. Ich bin nicht an
171. sich ein Lobüberhäufer, weil ich grundsätzlich schon erwarte, wenn jemand eine
172. Funktion übernimmt, egal ob jetzt bezahlt oder ehrenamtlich, dass es seine Aufgabe
173. ist die Funktion auch so auszufüllen, dass er die übertragenen Ausgaben auch
174. erledigt. Dafür ist es noch nicht notwendig, besonders mit Lob und Busserln zu
175. werfen. Lob, glaube ich, gewinnt man sich dann, wenn man etwas
176. außergewöhnliches leistet. Das halte ich auch in der Firma so. Für den Rest gilt
177. schon die Vereinbarung, wir haben quasi ein Commitment, Schmalspurform, das ich
178. sage, du stellst fünf Check bei der Box auf bei dieser Veranstaltung XY am
179. Wochenende und wenn die dort stehen finde ich das zwar nett, aber ich würde da
180. jetzt nicht Dankesschreiben verfassen. Also da habe ich einen sehr pragmatischen
181. Zugang dazu, der auch ein bisserl von dem Gedanken geprägt ist, das wir alle auch
182. ein bisserl dafür verantwortlich sind, was wir zusagen und versprechen.
183. I: Verfolgen Sie einen bestimmten Führungsstil?
184. H: Ja, einen sehr ungebräuchlichen glaube ich, einen sehr intuitiven.
185. Zwischenmenschlich sehr respektvoll und eher motivatorisch, aber mit Sicherheit
186. nicht im lehrbuchhaften Sinn - so führt man jetzt Menschen. Ich habe auch die
187. Erfahrung gemacht, dass es ein riesen Unterschied ist, in welchen Bereichen man
188. führt. Ich glaube die wesentliche Gabe die man heute braucht, und die ich auch
189. versuche zu entwickeln, ist einzuschätzen, für wen welcher Führungsstil am besten
190. ist. Selbst innerhalb unseres Vereins gibt es Menschen, es gibt keinen einheitlichen
191. Führungsstil der für alle Menschen richtig ist. Es gibt Menschen die brauchen mehr
192. Motivation, es gibt Menschen die brauchen definitiv Führung, es gibt die Freigeister,
193. die unglaublich viel wert sind, die aber mit Führung im klassischen Sinn immer ein
194. Problem haben. Und mein Ziel ist es, einen Führungsstil zu entwickeln, der die Leute
195. jeweils am besten performen lässt.
196. I: Schließen Sie auch Weiterbildung in Ihre Führung mit ein?
197. H: Ich muss gestehen, wir haben tolle Weiterbildungsangebote im Verein, es gibt
198. auch eine eigene WAT Akademie wo wir unsere Leute schulen. Ich bin selber kein
199. leuchtendes Vorbild, weil ich mit Ausnahme der großen Instruktionen unseres
200. Anwalts, diese Form der Ausbildung ausgelassen habe. Ich bin aber auch von
201. meinem Funktionsverständnis nicht jemand der eine Turnstunde durchführt und
202. muss daher nicht wissen ob man den Rücken jetzt weiter durchbiegt. Also ich gehe
203. mit dem Thema Weiterbildung für mich sehr selektiv um und ich halte auch nichts von
204. Pauschalangeboten und für mich ist es manchmal für meinen Job, für meine
205. Funktion, mehr Weiterbildung, wenn ich am Wochenende mehr lesen kann als das
206. Zeitmagazin, als ein Fachseminar für Kindersportpädagogik. Da muss man wirklich
207. kein Experte sein dafür, halte ich für ein Missverständnis alles zu wissen und alles zu
208. können, halte ich erstens für ein Missverständnis und zweitens für einen Denkfehler.
209. I: Gibt es Managementmethoden die Sie auch in der Vereinsarbeit anwenden?

210. H: Ich glaube du wendest wenn du zehn, fünfzehn Jahre im Job quasi eine
211. Führungsperson bist, im Prinzip alles was sich bewährt hat, intuitiv an. Ich habe mir
212. nie die Frage gestellt, ist das jetzt die richtige Methode, sondern ich habe einfach
213. versucht Erfahrungen zu fokussieren und mich auch mein Gegenüber einzustellen
214. und einen Weg zu finden und das was das Ziel ist zu erreichen. Für mich war nie die
215. Methode im Vordergrund, sondern immer das Lösen des Problems und das Erreichen
216. des Ziels.
217. I: Wie funktioniert die Zusammenarbeit, was sind typische Problemfelder? Oder vor
218. allem wenn es auch hauptamtliche und ehrenamtliche MitarbeiterInnen gibt?
219. H: Naja, ich glaube die Zusammenarbeit funktioniert dann nicht, wenn man sich
220. Illusionen macht, übertriebene Illusionen wie es sein könnte. Ich glaube es ist wie
221. immer im Leben, dass man immer ein Commitment machen muss, also ein kleines
222. Ehegelübde auf Zeit, wo man sagt - pass auf, das ist dein Job, dafür wirst du bezahlt,
223. als Hauptamtlicher, das machst du bitte und das ist die Pflicht. Und wenn man die
224. Ebene der Kür erreicht dann treten natürlich auch die Lobes- und
225. Schulterklopfelemente auf, aber die Konflikte gibt es immer dann wenn man
226. Unklarheiten zulässt über Aufgaben, über Zuständigkeiten, über Kompetenzen, über
227. Stellenwert in einem bestimmten Bereich. Das aufzuklären ist eine wesentliche
228. Mangertugend im Verein, wie in der Firma, einfach klar zu machen, worum es geht,
229. Einschwören auf das gemeinsame Ziel und dann Rollen verteilen. Es ist wie beim
230. Fußball, es kann nicht gut gehen, wenn plötzlich alle der Meinung sind sie wollen das
231. Tor schießen und aus jedem wird ein Stürmer, das geht nicht. Die Konzeption eines
232. Vereins, Führungsgremiums, ist im Normalfall wie ein perfekt zusammengestelltes
233. Orchester oder wie ein perfekt zusammengestelltes, so groß ist es nicht, ein
234. Kammerorchester, ein kleines, oder eine Fußballmannschaft, wo einfach auch ganz
235. klar ist, du bist der Tormann, du sicherst die Defensive. Das ist mein Verständnis,
236. auch von Hauptamtlichkeit im Verein. Es muss irgendjemand diese Freigeister,
237. teilweise Genies und die Menschen die auch den Torriecher haben, irgendjemand
238. muss die Flanke absichern, irgendwer muss dafür sorgen, dass wenn die anderen
239. einmal in die Nähe des Tores kommen, dass da einer steht und sagt - den Ball lasse
240. ich nicht rein. Das ist ein ganz schönes Bild für mich, Tormann und Verteidigung und
241. nur dann können die anderen spielen. Das Fußballbild ist auch deshalb gut, weil es
242. darstellt das es letztendlich eine Teamgeschichte ist. Und das die alle nur
243. funktionieren wenn das eine Rädchen in das andere greift.
244. I: Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten und schwerwiegendsten Führungsfehler die
245. passieren können?
246. H: Naja, die häufigsten Führungsfehler und Führungsschwächen sind zu große
247. Eitelkeit, zu großer Ehrgeiz und wirtschaftlich den Überblick verlieren. Wir bemühen
248. uns da sehr den Ball flach zu halten, wir sind überhaupt nicht anfällig dafür aus einer
249. unserer Sportmannschaften ein Weltklassesteam zu machen, indem wir zehn teure
250. Legionäre einkaufen. Wann immer es in Vereinen, Sportvereinen, Probleme gibt,
251. haben sie mit diesen Themenkomplex zu tun. Der Präsident sich verwirklichen will,
252. der zu viel Geld ausgibt für den Sportbetrieb, der zu viel Geld ausgibt, der dann in
253. Schwierigkeiten kommt das zu finanzieren und irgendwann am Ende platzt die Blase.
254. Unter den derzeitigen Umständen in Vereinen in Österreich ist es fast nicht möglich,
255. auf der Ebene auf der wir tätig sind, ernstzunehmende, international, leistungsfähige
256. Sportmannschaften aufzubauen, zu finanzieren. Außer in den Kernsportarten, also
257. wie im Fußball dürfte es einigermaßen funktionieren, aber da sind wir nicht tätig. Im
258. Skifahren funktioniert es offensichtlich halbwegs professionell, aber in dem was wir
259. halt kennen, von Volleyball bis Basketball, Badminton was immer, da fehlen einfach
260. die wirtschaftlichen Voraussetzungen, Sponsorengelder konkret dafür, da fehlt unter
261. uns gesagt teilweise auch das entsprechende Hinterland, wir sind halt einfach auch
262. kein großes Land. Jeder Vergleich mit Deutschland im Sport ist insofern absurd, weil
263. auf einen Österreicher mindestens zehn Deutsche kommen oder mehr und es ist
264. vollkommen klar, dass es da andere Potenziale gibt, andere Werbemärkte, andere
265. Möglichkeiten der Vermarktung.
266. I: Haben Sie auch persönliche Führungstugenden?
267. H: Ich glaube meine wesentlichste Führungstugend ist die, dass ich versuche bei aller
268. Orientierung am Geschäft, ein Mensch zu bleiben und das ich diesen wunderschönen
269. Leitsatz aus der Bibel - was ihr dem geringsten meiner Brüder tut – auch im Alltag
270. versuche zu leben. Ich bin nicht in allen Bibelsprüchen sattelfest und nicht in
271. allen Bibelsprüchen verbindlich, aber ich glaube bei dem bin ich es schon.
272. Wesentlichste Menschenverpflichtung ist andere als Menschen zu sehen und sie
273. entsprechend zu behandeln und Verständnis dafür zu haben, sich in die Lage eines
274. anderen zu versetzen und ein Sensorium zu entwickeln, auch für Problembereiche
275. und einfach ja, dass das Grundverständnis in allen Bereichen, ob das Job oder auch
276. Sportverein, halt mit Menschen zu tun hat und die finde ich ein Menschenrecht darauf

277. haben, auch als solche behandelt zu werden. Das ist nicht leistungsfeindlich und das
278. ist nicht, nicht zielgerichtet, sondern das ist glaube ich die einzige Form, wo man in
279. dieser, vor allem in dieser Freiwilligkeitsstruktur, wirklich etwas weiter bringen kann.
280. I: Ist das schon einmal irgendwie nach hinten los gegangen?
281. H: Ja freilich, es ist oft nach hinten los gegangen. Es ist immer dann nach hinten los
282. gegangen, wenn Menschen mit dieser Freiheit und mit diesem Vorvertrauen und dem
283. Vorschuss an Vertrauen einfach nicht umgehen können, das gibt es, weil sie in ihrem
284. Vorleben schon so beschädigt sind, dass sie immer etwas übles vermuten, oder
285. Wenn sie einfach bösartig sind. Auch das gibt es. Es ändert nur nichts an meiner
286. Einstellung, dass ich versuche allen Menschen einmal grundsätzlich mit einem
287. Vertrauensbonus entgegen zu kommen, und den halte ich auch solange aufrecht, bis
288. mir das Gegenteil bewiesen wird. Aber das Gegenteil ist mir öfter bewiesen worden.
289. Ja, das gibt es.
290. I: Ja dann noch zum letzten Teil, Vereinskariere.
291. H: Ja.
292. I: Erst einmal zur Person. Ich bräuchte Alter und Familienstand.
293. H: Ja. Ich bin zweiundfünfzig, bin geschieden, habe drei Kinder.
294. I: Höchste abgeschlossene Ausbildung?
295. H: Ich bin ein Bachelor der Publizistik.
296. I: Hauptberufliche Tätigkeit?
297. H: Geschäftsführer im ECHO Medienhaus.
298. I: Seit wann engagieren Sie sich ehrenamtlich?
299. H: Ich habe mich als Student ehrenamtlich engagiert, im VSSStÖ, Studentenverband,
300. dann zwanzig Jahre nicht und jetzt im WAT bin ich seit fünf Jahren tätig.
301. I: Welche Ehrenämter bekleiden Sie zurzeit?
302. H: Wesentlichstes Ehrenamt ist der WAT Präsident und dann bin ich noch
303. Vorstandsmitglied von UNICEF Österreich. Wofür genau dasselbe ist wie für den
304. Sportverein. Auch dort geht es darum das es mühevoll geworden ist Geld zu
305. verdienen, das Werkel am Leben zu halten und auch dort ist die Motivlage die gute
306. Tat.
307. I: Wie sind sie in diese aktuellen Positionen gekommen oder ihr ehrenamtlicher
308. Werdegang?
309. H: Ich bin in beiden Fällen von führenden Mitarbeitern der jeweiligen Organisation
310. kontaktiert worden, mit dem Ersuchen das zu machen. Ich glaube das ist auch
311. typisch für die Ehrenamtlichkeit, für so etwas empfiehlt man sich nicht selber, sondern
312. man wartet bis die Entscheidungsträger in aller größter Verzweiflung vor deiner Tür
313. stehen, ein bisserl mit Augenzwinkern jetzt gesagt.
314. P: Und was sind Ihre konkreten ehrenamtlichen Tätigkeiten?
315. H: UNICEF versuche ich einfach zu unterstützen. UNICEF hat einer sehr
316. professionelle hauptamtliche Struktur und ich bin dort eher in kontrollierender und
317. marketingunterstützender Funktion tätig, ich versuch einfach dafür zu sorgen ,dass es
318. ein Projekt gibt das zu UNICEF passt, dafür Geld zu sammeln (Unterbrechung
319. Sekretärin) und im Sportverein bin ich eigentlich darauf konzentriert, den Verein bei
320. Laune zu halten und darauf zu achten, dass wir unsere Ziele nicht aus den Augen
321. verlieren, dass wir klarer werden in unserer Arbeit, das wir effizienter und
322. nebenbei versuche ich halt immer wo immer es geht, ein paar Sponsoren, Euros
323. aufzutreiben, damit das Werkel auch am Leben bleibt.
324. I: Und abschließend, wir befinden uns ja im EU Jahr der Freiwilligentätigkeit, finden
325. Sie profitiert da der Sport in Österreich davon?
326. H: Puh, ich glaube ich erfahre gerade das erste Mal, dass es dieses EU Jahr der
327. Freiwilligentätigkeit gibt.
328. I: Ach so, okay.
329. H: Möglicherweise profitieren 99 Prozent aller Sportvereine, wir haben noch nicht
330. davon profitiert. Aber ich bin dir dankbar, dass ich jetzt immerhin Ende des Monats
331. Oktober erfahre, dass heuer das Jahr der Freiwilligentätigkeit stattfindet und ich bin
332. ganz zuversichtlich, das noch viel kommen wird Ende des Jahres.
333. I: Okay. Noch generell, finden Sie, dass das Ehrenamt in einer Krise ist und wie
334. finden Sie ist das Bild der Ehrenamtlichkeit in der Gesellschaft?
335. H: Nein, ich glaube nicht, dass das Ehrenamt in einer Krise ist. Ich glaube, dass es
336. inhaltlich sogar wichtiger wird, weil einfach der Staat in Zeiten knapper Kassen viele
337. Funktionen sogar wieder delegieren wird an die ehrenamtlichen Einrichtungen. Es ist
338. nur so, dass man im selben Atemzug bei der Frage – wir wollen, dass du das machst,
339. lieber Ehrenamtlicher – sich auch ein bisserl die Frage stellen muss, wie man ihm das
340. leichter macht. Es ist heute die, allein das Vereinsrecht ist schon so kompliziert und
341. bringt ja schon so viel Verantwortung, dass des nicht unbedingt den
342. Funktionsnachwuchs befördert. Aber an sich sind wir eine Freiwilligennation, wir
343. sind ein bisserl auch eine Vereinsmeiernation, gebraucht werden die Ehrenamtlichen

344. und Freiwilligen sogar mehr denn ja, also Krise eigentlich nein.

345. I: Ja, haben Sie sonst noch im Zusammenhang mit dem Thema „Ehrenamt im

346. Sportverein - unter dem Gesichtspunkt ehrenamtlicher Führungskräfte“ etwas zu

347. sagen?

348. H: Nein. Danke für das Gespräch, denn es hat mich wieder einmal nach langer Zeit

349. nachdenken lassen.

350. I: Super, dann vielen Dank.

351. H: Super, danke dir.

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

Eva Lojka

Wien, im März 2012

Curriculum Vitae

Eva Lojka, Bakk.rer.nat

Geburtstag	06.05.1986
Geburtsort	Wien
Familienstand	ledig

Schule

1992-1996	Volksschule West (2000 Stockerau)
1996-2004	Realgymnasium für Ballettschüler/innen (1030 Wien)

Studium

2004-2005	Diplomstudium Kultur- und Sozialanthropologie
2005-2009	Bakkalaureatsstudium Sportmanagement
2009-2012	Magisterstudium Sportwissenschaft

Sportliche Ausbildungen

1992-2003	Ballettschule der Stadt Stockerau und der Wiener Staatsoper
2002-2004	Österreichisches Tanzleistungsabzeichen Gold Star
2006	Aerobic-Instructor Diplom

Berufserfahrungen

1996-2003	Auftritte im Rahmen der Ballettschule der Wiener Staatsoper
05/2004-09/2004	Verkauf Trafik
06/2005-11/2006	Verkauf bei Hennes&Mauritz Ges. m. b. H
09/2005-06/2008	Leitung von Kinderkursen Team Activities, Aerobicinstructorin u.a. bei Club Danube, Baxter, Bank Austria Fitness, Sportunion Döbling
03/2007-05/2007	Organizing Committee Beach Volleyball Nestea European Championship Tour, Austrian Open
01/2007-07/2007	Praktikum American Footballverein Danube Dragons
11/2009-04/2010	Praktikum WoGos - WoMen Go Sport – Genderplattform, Sportministerium
seit 09/2006	Instruktorin am Universitätssportinstitut Wien (USI), Betriebliche Gesundheitsförderung im Auftrag der ASKÖ Wien
seit 09/2008	Kommunikation und Selbstreflexion, Bodywork für Frauen mit Migrationshintergrund im Stadtteil-und Jugendzentrum 1030 Wien
seit 03/2010	Fortbildung für Kursleiter/innen des Österreichischen Pensionistenverbandes (ÖPV), Betriebliche Gesundheitsförderung im Auftrag von Health Consult Gesellschaft für Vorsorgemedizin Ges. m. b. H

Ehrenamtliche Tätigkeiten

seit 01/2008	Organisation und Sportliche Leitung Tanzsportverein Premium Dancers, Offizielles Dance Team des American Footballverein Danube Dragons
--------------	--