

Handlungsempfehlungen für das Freiwilligenmanagement

Aufbauend auf aktuellen Forschungsergebnissen werden nachfolgend Handlungsempfehlungen für das Freiwilligenmanagement von Fussballvereinen ausgeführt. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen sind nicht als konkrete erfolgversprechende Massnahmen oder gar allgemeingültige Wenn-Dann-Anleitungen für die Vereinspraxis zu begreifen. Denn die Förderung der freiwilligen Mitarbeit ist ein vielschichtiges und komplexes Unterfangen, für das es keine Patentrezepte gibt. Daher sind die fünf Handlungsempfehlungen als Denkanstösse und Orientierungshilfen zu verstehen:

- Handlungsempfehlung 1: Optimierung der Arbeitsbedingungen bei moderater Anreizgestaltung
- Handlungsempfehlung 2: Konsequente Orientierung an den individuellen Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeitenden
- Handlungsempfehlung 3: Förderung von Identifikation und Verbundenheit im Verein
- Handlungsempfehlung 4: Nutzenorientierte Kommunikation mit Freiwilligen
- Handlungsempfehlung 5: Ausdifferenzierung der Funktionsrolle „Freiwilligenverantwortlicher“

Handlungsempfehlung 1: Optimierung der Arbeitsbedingungen bei moderater Anreizgestaltung

Die Analyse der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den Arbeitsbedingungen in Vereinen hat gezeigt, dass für einzelne Dimensionen durchaus Optimierungspotenziale bestehen. Vor allem die Dimensionen Unterstützungsleistungen und der Bereich Kommunikation zeigen Verbesserungspotenziale auf. Sportvereine sollten in diesem Zusammenhang auf Aspekte der Mitarbeiterführung besonderes Augenmerk legen. Hierbei ist ein sozial-kompetenter und kommunikativer Führungsstil funktional, wobei über wichtige Vorgänge und Ziele des Vereins informiert und ein enger Kontakt zu den Mitarbeitern gepflegt sowie die Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs zwischen den freiwilligen Mitarbeitenden gefördert werden sollte. Ausserdem sollten Sportvereine für ihre Mitarbeitenden noch konsequenter unterstützende Massnahmen und Hilfestellungen entwickeln, so dass sie die vorhandenen Partizipationschancen auch tatsächlich wahrnehmen können. Aufgrund der hohen Bedeutung dieser Faktoren für die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeitenden sollte hier durch geeignete Massnahmen unbedingt angesetzt werden. Ihre Stärken haben Vereine hingegen im Bereich der sozialen Netzwerke und im Bereich Partizipation. Hier sollte der Status quo unbedingt gehalten, gegebenenfalls punktuell verbessert werden.

Materielle Anreize spielen über alle Befragten hinweg eine eher untergeordnete Rolle, doch sind diese vor allem für jüngere Mitarbeitende (< 20 Jahre) und Mitarbeitenden im Sportbereich durchaus bedeutsam. Demnach sollten der gezielte Einsatz von Vergünstigungen (z.B. bei der Nutzung von Sportanlagen und Sportangeboten) oder reduzierte Mitgliedsbeiträge durchaus Bestandteil jedes Freiwilligenmanagementkonzeptes in Sportvereinen sein. Insgesamt sollten aber materielle Anreizstrukturen eher moderat eingesetzt werden, denn wer Vereinen bedenkenlos empfiehlt, seine freiwilligen Mitarbeiter allein mit ausgeklügelten Anreizsystemen binden zu wollen, braucht sich am Ende nicht zu wundern, wenn die Mitglieder sich dementsprechend verhalten und den Verein mit kaum (materiell) erfüllbaren Forderungen im Hinblick auf die Mitarbeit konfrontieren.

Anregungen für die Vereinspraxis

- Welche Massnahmen unternimmt Ihr Verein, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und damit ihre Bindung zu sichern und gegebenenfalls zu erhöhen?
- Wo liegen bezüglich der Arbeitsbedingungen und Anreizsysteme im Verein Stärken und Schwächen? Woran machen Sie diese fest?
- Haben Sie den Eindruck, dass Ihre Mitarbeitenden mit den Arbeitsbedingungen und Anreizsystemen im Verein zufrieden sind?

- Können Sie sich vorstellen, eine Analyse der Mitarbeiterszufriedenheit (anhand einer Befragung) durchzuführen?

Handlungsempfehlung 2: Konsequente Orientierung an den individuellen Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeitenden

Die Vorteile einer konsequenten mitarbeiterbezogenen Ausrichtung sind darin zu sehen, dass erstens spezifische Gruppen im Verein gezielter für ehrenamtliche Tätigkeiten angesprochen werden und zweitens Freiwilligenarbeit stärker bedürfnis- bzw. erwartungsorientiert und damit attraktiver gestaltet werden kann (vgl. «Warum engagieren sich Menschen freiwillig im Sportverein?»). Beispielsweise scheint eine materielle Anreizgestaltung im Form von finanzieller Honorierung im besonderen Masse für „Die materiell Orientierten“ geeignet zu sein, während andere Mitarbeitstypen monetären Anreizsystemen weniger Bedeutung beimessen. Dies setzt jedoch voraus, dass Sportvereine im Rahmen ihrer Bindungs- und Rekrutierungspraktiken die individuellen Erwartungen des (potentiellen) Mitarbeitenden noch konsequenter erfassen (z.B. über Befragungen oder persönliche Gespräche vor Antritt eines Amtes), um anschliessend Arbeitsbedingungen sowie Anreizstrukturen entsprechend daran auszurichten. Eine optimale Passung von Erwartungsprofil und Arbeitsbedingung bzw. Tätigkeitsbereich bietet für den Ehrenamtlichen gute Voraussetzungen, um sowohl einen hohen Nutzen als auch eine hohe Zufriedenheit mit dem eigenen Engagement zu ziehen. Umso wichtiger ist es, dass nicht eine Ideologie unveränderlicher Mitarbeitstypen gegenüber der Vereinspraxis kommuniziert wird, sondern vielmehr dynamische Praktiken für eine Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen mitgedacht werden müssen. Allerdings besteht mit einer konsequenten Orientierung mitunter die Gefahr, dass funktionale Aspekte, die zur Realisierung vereinspezifischer Leistungen beitragen, aus dem Blickfeld geraten können. Auf den Punkt gebracht: Mitarbeiterorientierung konsequent(er) umzusetzen ohne gleichzeitig die innere Balance hinsichtlich der Leistungserstellung zu verlieren, zeichnet demnach zeitgemässes Freiwilligenmanagement in Sportvereinen aus.

Anregungen für die Vereinspraxis

- Wie ist die Verteilung der einzelnen Mitarbeitstypen – (1) *Die Anerkennung und Wertschätzung Erwartenden*, (2) *Die materiell Orientierten*, (3) *Die Partizipation und Kommunikation Erwartenden*, (4) *Die Unterstützung Erwartenden* – in Ihrem Verein?
- Wie vielfältig sind die Arbeitsgelegenheiten in unserem Verein?
- Inwiefern werden Tätigkeitsbereiche nach individuellen Bedürfnissen ausgerichtet?
- Sollte unser Verein bestimmte Mitarbeitstypen besonders fördern?

Handlungsempfehlung 3: Förderung von Identifikation und Verbundenheit im Verein

Mit Blick auf das Freiwilligenmanagement in Sportvereinen ist hervorzuheben, dass hinsichtlich der Stabilität der Mitarbeit entsprechende Arbeitsbedingungen gewährleistet sein müssen, die den Erwartungen der Mitarbeiter entsprechen. Mindestens genauso wichtig ist jedoch die Verbundenheit zum Verein für die dauerhafte Mitarbeit. Wachstumsbestrebungen von Sportvereinen erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer Differenz zwischen individuellen und kollektiven Interessen. Dies führt zu einer verstärkten Lockerung der Bindungsverhältnisse zwischen Mitglied und Sportverein und damit zur Erosion der Verbundenheit zum Verein. Wenn also Sportvereinen zur Lösung bestimmter Problemlagen mehr Wachstum, Effizienz und Professionalität wie in einem modernen Dienstleistungsunternehmen nahelegt wird, sollte mitbedacht werden, dass dies womöglich zum „Bumerang“ wird und zur weiteren Destabilisierung oder Verdrängung des ehrenamtlichen Engagements führt. Zwar können Wachstumsstrategien und das Ergreifen von Professionalisierungschancen (Schaffung bezahlter Mitarbeit) durchaus berechtigt sein, aber nur dann wenn dies die Vereinsbasis auch wünscht und

entsprechend mitträgt. Allerdings sind damit einhergehende Verluste an Identität und Solidarbewusstsein durch entsprechende Massnahmen zu kompensieren. Das heisst, bei entsprechender Professionalisierung sollte besonderer Wert auf die Pflege der traditionellen Einbindung der Mitglieder im Sinne einer Solidargemeinschaft gelegt werden, um organisationsintern einen Rahmen zu schaffen, der nicht zuletzt die besondere Qualität der Freiwilligenarbeit auf Dauer erhalten kann. Es zeigt sich, dass der Sportverein als Ort der Geselligkeit nicht nur Werte des sozialen Miteinanders vermittelt, sondern auch als Katalysator der Aktivität und Stabilität der Mitarbeit wirken kann. Im Zusammenhang mit der Mobilisierung personaler Ressourcen im Verein scheint damit gerade jene vereinskulturelle Leitorientierung bedeutsam, die im Zuge von Individualisierungstendenzen oder Modernisierung von Vereinsangeboten gern als überholt und damit als vernachlässigbar erachtet wird.

Anregungen für die Vereinspraxis

- Wie beurteilen Sie die Stimmung und Atmosphäre im Verein? Inwiefern versucht Ihr Verein, die Mitarbeitenden durch eine gute Atmosphäre und gesellige Angebote zu binden?
- Inwiefern fühlen sich die Mitglieder mit Ihrem Verein verbunden und engagieren sich für die Gemeinschaft? Gibt es in Ihrem Verein ausgeprägte Trittbrettfahrer-Mentalitäten?
- Unternimmt Ihr Verein gezielt Massnahmen zur Förderung der Verbundenheit und des gemeinschaftlichen Interesses der Mitarbeitenden und Mitglieder, also zur Förderung Ihres Vereins als Solidargemeinschaft?
- Gibt es in Ihrem Verein Diskussionen über Vereinsziele bzw. eine inhaltliche (Neu-) Ausrichtung (Dienstleistungsorientierung vs. Solidargemeinschaft)?

Handlungsempfehlung 4: Nutzenorientierte Kommunikation mit Freiwilligen

Zu erst stellt sich die Frage, was denn ein Mitglied veranlasst, sich ehrenamtlich im Verein zu engagieren. Es muss das wichtigste Ziel sein, den Mitgliedern die Potenziale einer freiwilligen Mitarbeit im Verein aufzuzeigen und ihnen die funktionale Notwendigkeit – und nicht nur die moralische Verpflichtung – eines Engagements vor Augen zu führen. Funktionalität heisst dabei den Nutzen von freiwilliger Mitarbeit sowohl für das Mitglied selbst, aber auch für den Verein insgesamt noch deutlicher herauszustellen. Die Formel lautet dabei Umstellung der Argumentation von „Moral auf Funktion.“¹ Die funktionale Notwendigkeit liegt z.B. in der Angebotserstellung des Vereins, von der man als Mitglied wiederum selbst profitieren kann (Produzenten-Konsumenten-Rolle). Aber auch für das Mitglied selbst gilt es individuelle Nutzenfunktionen zu verdeutlichen (im Sinne von „Unsere Ehrenamtliche verdienen was!“), die sich aber nicht nur auf materielle Erträge beschränken sollte, sondern stärker auf immaterielle Komponenten wie Kompetenzentwicklung oder soziale Aspekte abzielt, die dann wiederum gewinnbringend in andere Lebensbereiche hineinwirken können. Darüber hinaus sind Freiwilligenkampagnen (im Sinne von gezielten Kommunikationsmassnahmen und Werbung für die Freiwilligenarbeit) im Verein zielführend, um die existentielle Bedeutung und Funktionalität der Freiwilligenarbeit in ein positives Rampenlicht zu rücken mit der Zielsetzung, ein positives Image der Ehrenamtlichkeit unter den Mitgliedern zu entwickeln. Auf dieser Grundlage lassen sich Einstellungen der Mitglieder gegenüber der ehrenamtlichen Mitarbeit im Verein verändern, für die Relevanz der Ehrenamtlichkeit im Verein sensibilisieren, so dass die anschliessende Ansprache für bestimmte Tätigkeiten effizienter verlaufen kann. Denn je stärker dabei die Bedeutung des Ehrenamts im Verein hergestellt wird, desto grösser ist der Nutzen aus dem Engagement für den Einzelnen, und desto höher sind die (sozialen) Kosten eines Nicht-Engagements.

¹ Solche Umstellungen in der Argumentation werden auch in anderen Zusammenhängen der Vereinsarbeit, z.B. der Integration von Migrantinnen (Kleindienst-Cachay, Cachay & Bahlke, 2012), gefordert.

Anregungen für die Vereinspraxis

- Anhand welcher Argumentationen erfolgt eine Ansprache der Mitglieder in Bezug auf die freiwillige Mitarbeit? Mit welchem Erfolg?
- Was bietet Ihr Verein den Freiwilligen? Welchen Nutzen zieht ein Freiwilliger aus seiner Tätigkeit? Was sind die Vorteile sowohl für den Verein als auch für den Freiwilligen?
- Was erwartet der Verein von den (potentiellen) Freiwilligen?
- Welchen Stellenwert hat die freiwillige Mitarbeit in Ihrem Verein?
- Wann, wo und wie wird über die Ehrenamtlichkeit im Verein kommuniziert? Was sind relevante Kommunikationsinhalte?

Handlungsempfehlung 5: Ausdifferenzierung der Funktionsrolle „Freiwilligenverantwortlicher“

In Sportvereinen ist die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen an bestimmte Ämter in Vereinen vielfach nicht klar geregelt ist. Zwar gibt es in einem Vorstand eine auf den ersten Blick klare Ämtertrennung (z.B. Präsident/in, Finanzchef/in usw.); bei der Zuständigkeit für konkrete Aufgaben bestehen nicht selten erhebliche Unklarheiten und Überschneidungen. Unklare Aufgabenverteilungen und Zuständigkeiten machen konzeptionelle Planungen schwierig, da ein hohes Mass an Unsicherheit darüber besteht, wer für welche Aufgaben zuständig ist und wer in welchen Situationen zu entscheiden hat. Wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass systematisch angelegte Entscheidungsprozesse tendenziell grössere Erfolgchancen aufweisen. Denn systematisch angelegte Entscheidungspraktiken zeichnen sich durch Problemlösung aus, bei der Zielgerichtetheit, Geschwindigkeit und der Wirkungsgrad bei der Ausarbeitung von Lösungsansätzen im Vordergrund steht. Eine systematische Auseinandersetzung mit personalen Problemlagen setzt die Einrichtung spezifischer Aufgabenbereiche und Funktionsrollen (z.B. Freiwilligenverantwortlicher) mit konkreten Zuständigkeiten und Kompetenzen voraus, die quasi als „kommunikative Schnittstelle“ zwischen Verein und Mitglied fungieren. Die Festlegung solcher Zuständigkeiten reguliert dann nicht nur die inhaltliche Verantwortung, sondern auch die Positionierung der Ämter (Funktionsrollen) in der hierarischen Ordnung des Vereins und damit wiederum die operative Entscheidungsmacht und Autonomie.

Anregungen für die Vereinspraxis

- Wer ist in Ihrem Verein federführend für das Thema Ehrenamt zuständig? Wer hat personalbezogene Veränderungsprozesse in jüngster Zeit angeregt und vorangetrieben?
- An wen wenden sich Mitarbeitende mit Problemen?
- Welche Bedeutung hat die ehrenamtliche Mitarbeit innerhalb des Vereinsleitung?
- Wann und durch wen kommt das Thema Ehrenamt auf die Agenda der Vereinsgremien?
- Wie kommen grundsätzlich personalbezogene Entscheidungen in Ihrem Verein zustande? Wer ist daran beteiligt?

(Quelle: Schlesinger, T., Klenk, C. & Nagel, S. (2014). Freiwillige Mitarbeit im Sportverein. Analyse individueller Faktoren und organisationaler Entscheidungen. Zürich: Seismo Verlag)