SPORTWISSENSCHAFTLICHE GESELLSCHAFT DER SCHWEIZ
SOCIETE SUISSE DES SCIENCES DU SPORT

Abstract für Nachwuchspreis 5. Jahrestagung der SGS 2013 in Basel

Titel:
Erwartungsbasierte Typologisierung Ehrenamtlicher in Schweizer Sportvereinen

Autoren: Egli Benjamin[1], Schlesinger Torsten[1], Nagel Siegfried[1].
[1]Institut für Sportwissenschaft, Universität Bern, Schweiz

Abstract:
Einleitung und theoretische Überlegungen:
In Sportvereinen stellt die ehrenamtliche Mitarbeit nach wie vor die wichtigste Ressource zur Realisierung des Vereinsangebots und der Leistungserstellung dar. Doch aktuelle Befunde der Sportvereinsforschung (Lamprecht, Fischer, & Stamm, 2012) zeigen, dass 40% aller Schweizer Sportvereine grosse Schwierigkeiten mit der Gewinnung und Bindung von Ehrenamtlichen beklagen. Wie können Vereine mit dieser Problemlage umgehen? Der Schlüssel dürfte vor allem in einer konsequenteren Mitarbeiterorientierung liegen, wie dies in Konzepten des internen Marketings vorgeschlagen wird (z.B. Warner, Newland, & Green, 2011). Denn Ehrenamtliche dürften sich umso eher gewinnen und dauerhaft binden lassen, je zielgerichteter die zu übernehmenden Tätigkeitsbereiche in Sportvereinen auf die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der Mitglieder abgestimmt sind. Hierbei stellt sich die Frage, welche Aspekte für die Engagementbereitschaft der Mitglieder überhaupt relevant sind. Wie können die Erwartungen der ehrenamtlichen Mitarbeiter in Sportvereinen beschrieben und klassifiziert werden? Inwieweit existieren diesbezüglich interindividuelle Unterschiede zwischen den Ehrenamtlichen in Sportvereinen und lassen sich die Ehrenamtlichen aufgrund dieser unterschiedlichen Erwartungen segmentieren?

Zunächst ist festzuhalten, dass sich die Motivstrukturen Ehrenamtlicher auf einem Kontinuum zwischen Gemeinschaftsorientierung und Selbstverwirklichung bewegen. Die Mehrzahl der vorliegenden Arbeiten zu Motivstrukturen weist jedoch das Defizit auf, dass die Beweggründe des ehrenamtlichen Engagements ohne Bezugnahme auf die je spezifischen Mitarbeitsbedingungen in Sportvereinen analysiert werden und somit aus der Managementperspektive nur bedingt anschlussfähig sind (Gidron, 1983; Warner et al., 2011). Mit Blick auf die Ausgestaltung spezifischer Massnahmen zur Mitarbeitergewinnung und –bindung in Sportvereinen ist deshalb eine stärkere Beachtung individueller Erwartungen an die Mitarbeitsbedingungen im Sportverein erforderlich (Taylor et al., 2006). Daher sind Faktoren zu analysieren, die sich stärker auf den organisationalen Kontext der Tätigkeit beziehen. In diesem Zusammenhang sind folgende Begründungen wesentlich: (1) Sofern die individuellen Erwartungen der Mitarbeitenden erfüllt werden, können intendierte Folgewirkungen, z.B. Erhöhung der Mitarbeitszufriedenheit (z.B. Doherty, 2005; Schlesinger, Egli, & Nagel, 2012), eher realisiert werden. (2) Erwartungsdivergenzen im Zusammenhang mit der ehrenamtlichen Mitarbeit können sich negativ auf das subjektive Wohlbefinden auswirken (z.B. Koustelious, Kellis, & Bagiatis, 2001). (3) Durch eine konsequentere Orientierung an individuellen Mitarbeitserwartungen stehen in konzeptioneller Hinsicht des Freiwilligenmanagements deutlich mehr Informationen zur Abstimmung der Tätigkeitsbereiche auf die Erwartungen zur Verfügung (z.B. Chelladurai, 2006).
Zur Analyse der Mitarbeitserwartungen wird das Konzept der Mitarbeitszufriedenheit auf Ehrenamtliche in Sportvereinen übertragen. Zufriedenheit stellt sich ein, wenn die Erwartungen der Mitarbeitenden erfüllt werden (Finkelstein, 2008). Dementsprechend stellt sich zunächst die Frage, welche Erwartungen die Ehrenamtlichen hinsichtlich ihrer Mitarbeit im Sportverein entwickeln? Was ist ihnen wichtig? Hierzu wird auf Konzepte und Instrumente aus der Arbeitszufriedenheitsforschung zurückgegriffen. Da sich die Instrumente der Zufriedenheitsforschung bezahlter Mitarbeiter aber nicht einfach auf Ehrenamtliche übertragen lassen, wurden mehrere an die spezifischen Bedingungen der ehrenamtlichen Mitarbeit angepasste Konzepte entwickelt (Gidron, 1983; zusammenfassend, Galindo-Kuhn & Guzley, 2001). Die höchsten Erwartungen verbinden die Ehrenamtlichen mit dem speziellen Charakter der Arbeit selbst (Gidron, 1983). Besonders motivierende Arbeitsbedingungen sind dann gegeben, wenn die ehrenamtliche Tätigkeit einen hohen Grad an Autonomie aufweist, über

source: https://doi.org/10.7892/boris.40433 | downloaded: 24.4.2024

Variabilität und Flexibilität verfügt und zur Selbstverwirklichung beiträgt (Galindo-Kuhn & Guzley, 2001). Auch die Form der ehrenamtlichen Tätigkeit spielt für eine positive Bewertung eine wichtige Rolle, wobei Lern- und Entwicklungschancen (Erweiterung des Humankapitals) im Sinne der Weiterqualifikation bestehen sollten (Doherty, 2005).

Methode:
Datengrundlage bietet das Projekt „Personale Ressourcen im Sportverein" bei der Vereinsmitglieder aus 45 Sportvereinen befragt wurden (n = 1,528 Probanden). Mit Blick auf die Forschungsfrage wurden in die folgende Analyse nur Vereinsmitglieder in einer ehrenamtlichen Funktion (z.B. Trainer, Vorstandsmitglied) einbezogen (n = 441).
Die Erfassung der Mitarbeitserwartungen orientierte sich an Methoden der Mitarbeitszufriedenheitsmessung. In einer Pilotstudie (n = 189) wurden 36 Items bezogen auf die ehrenamtliche Mitarbeitszufriedenheit erfasst. Nach der Evaluation der Pilotstudie wurde der Itempool auf 27 Merkmale reduziert. Mittels explorativer Faktoranalyse (PCA, Varimax) wurden die Items zu Erwartungskomplexen gebündelt. Die sieben identifizierten Faktoren können wie folgt bezeichnet werden: (1) Aufgabengestaltung, (2) Kommunikation (3) Materielle Anreize, (4) Wertschätzung & Anerkennung, (5) Partizipation, (6) Unterstützung und (7) Soziale Netzwerke. In die anschliessende Clusteranalyse zur Bestimmung von typischen Erwartungsprofilen der ehrenamtlichen Mitarbeiter wurden alle sieben Faktoren einbezogen. Um zunächst die intraindividuellen Relationen zwischen den Erwartungshaltungen der ehrenamtlichen Mitarbeiter für die Clusterbildung zu berücksichtigen, wurde das Verfahren der intraindividuellen Standardisierung angewendet (Spiel, 1998). Im Anschluss daran wurde die eigentliche Clusteranalyse durchgeführt. Nach dem Ward-Verfahren wurde die optimale Clusterzahl festgelegt, um anschliessend die Zuordnung von Fällen zu einzelnen Clustern mit der Clusterzentrenanalyse zu optimieren.

Resultate:
Aus inhaltlichen und statistischen Gründen wurde eine 4-Clusterlösung gewählt (Abbildung 1):
Cluster 1: Die Anerkennung und Wertschätzung Erwartenden (n = 126; 34.2%): Diese Ehrenamtlichen weisen überdurchschnittliche Werte bezüglich des Faktors Anerkennung und Wertschätzung auf. Sie erwarten Würdigung der geleisteten Arbeit und ihrer Verdienste durch symbolische Anerkennung (Urkunden, Auszeichnungen).
Cluster 2: Die materiell Orientierten (n = 137; 37.2%): Die Ehrenamtlichen des grössten Clusters zeichnen sich durch überdurchschnittliche Erwartungen bezüglich der Dimension materiellen Anreize auf. Die materiell Orientierten erwarten materiell entschädigt zu werden in Form von finanzieller Honorierung sowie Vergünstigungen (z.B. reduzierter Mitgliedsbeitrag).
Cluster 3: Die Partizipation und Kommunikation Erwartenden (n = 46; 12.5%): Für diese Ehrenamtlichen sind überdurchschnittliche Werte bezüglich der Faktoren Kommunikation und Partizipation typisch. Personen dieses Clusters erwarten Aufgabenfelder, die ihren Fähigkeiten entsprechen und Gelegenheiten, eigene Kompetenzen einzubringen. Zudem wollen sie über wichtige Vorgänge im Verein informiert werden und erwarten einen konstruktiven Wissens- und Erfahrungsaustausch und anspruchsvolle und abwechslungsreiche Aufgaben.
Cluster 4: Die Unterstützung Erwartenden (n = 59; 16.0%): Die zentralen Erwartungen sind hier auf die Unterstützung ausgerichtet. Diese Ehrenamtlichen erwarten im Rahmen ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit Unterstützungsleistungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Ehrenamt, engen Kontakt der Vereinsführung sowie die Unterstützung bei Aus- und Weiterbildung. Den Unterstützung erwartenden Ehrenamtlichen sind zudem die Faktoren Aufgabengestaltung und soziales Netzwerk wichtig.
Insgesamt können die Ergebnisse der Validierung der erwartungsbasierten Mitarbeitstypen anhand soziodemographischer und mitgliedsbezogener Parameter als gut bezeichnet werden, wenngleich die Forschungsliteratur mangels vergleichbarer Vorgehensweisen kaum Einordnungsmöglichkeiten bietet. Beispielsweise gehören Ehrenamtliche, die im Sportbereich tätig sind, proportional häufiger dem Mitarbeitstyp der materiell Orientierten an. Zudem weisen die materiell Orientierten eine geringere soziale und emotionale Verbundenheit mit dem Verein auf.

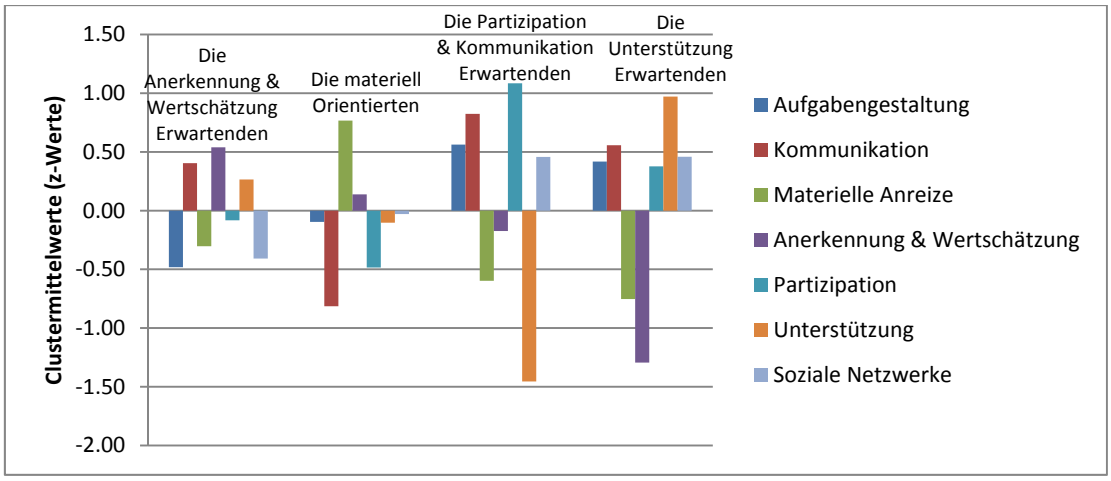

Abbildung 1. Z-standardisierte Clustermittelwerte der Erwartungen der vier Typen ehrenamtlicher Mitarbeiter

Diskussion/Schlussfolgerung:

Es wurde ein personenorientierter Ansatz zur Bestimmung erwartungsbasierter Mitarbeitstypen vorgestellt, der eine Fokussierung auf individuelle Erwartungen Ehrenamtlicher in Sportvereinen als zentrale Analyseeinheit impliziert. Das gegenüber vorliegenden Motivstudien innovative Element besteht dabei in der personenorientierten Definition typischer Erwartungsprofile, die den Kern der Identifikation von Mitarbeitersegmenten bilden. Es konnten vier unterschiedliche Mitarbeitstypen identifiziert werden. Die ermittelten Erwartungsprofile sind allerdings nicht als Prädiktor der Aufnahme und Aufrechterhaltung ehrenamtlichen Engagements zu verstehen, sie erlangen ihre Bedeutung erst in der konkreten Auseinandersetzung mit ehrenamtlichen Aktivitäten, bei deren Gestaltung es dann auf die Berücksichtigung der individuellen Erwartungshaltungen ankommt. Eine Segmentierung von ehrenamtlichen Mitarbeitern auf Basis individueller Erwartungen und eine ergänzende Charakterisierung durch sozioökonomische, mitgliedschafts- und mitarbeitsbezogene Merkmale scheint daher für das Freiwilligenmanagement gewinnbringend zu sein, da sich die Typen inhaltlich voneinander unterscheiden.

Die Vorteile der hier erstmals vorgeschlagenen konsequenten mitarbeiterbezogenen Ausrichtung sind darin zu sehen, dass erstens spezifische Gruppen im Verein gezielter für ehrenamtliche Tätigkeiten angesprochen werden und zweitens die Freiwilligenarbeit stärker bedürfnisorientiert und damit attraktiver gestaltet werden kann. Eine solche Zielgruppenreflexion setzt voraus, die spezifischen Mitarbeitserwartungen zu identifizieren und zu typologisieren. Forschungsperspektiven für weiterführende Studien bietet die Frage, inwieweit die vorgelegte Typologie repräsentativ für bestimmte Zielgruppen ist. Der Anwendungsbereich liegt bei Ehrenamtlichen mit formalen Tätigkeiten in Sportvereinen. Dabei stellt sich die Frage nach der Generalisierbarkeit der Befunde auf Ehrenamtliche in Sportvereinen sowohl in anderen Freiwilligenorganisationen als auch ausserhalb der Schweiz. Eine weitere Herausforderung stellt die Entwicklung eines praktikablen Instruments für das Freiwilligenmanagement in Sportvereinen zur Identifikation der Mitarbeitstypen dar.

Literatur:

Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation.* (2. Aufl.). Champaign, IL: Human Kinetics.

Doherty, A. (2005). *Volunteer management in community sport clubs: A study of volunteers` perception.* Toronto: Parks and Recreation Ontario and the Sport Alliance of Ontario.

Finkelstein, M. A. (2008). Volunteer satisfaction and volunteer action: A functional approach. *Social Behavior and Personality, 36*, 9–18.

Galindo-Kuhn, R., & Guzley, R. M. (2001). The Volunteer Satisfaction Index: Construct definition, measurement, development, and validation. *Journal of Social Service Research, 28*, 45–68.

Gidron, B. (1983). Sources of job satisfaction among service volunteers. *Journal of Voluntary Action Research, 12*, 20–35.

Koustelios, A., Kellis, S., & Bagiatis, K. (1999). Job satisfaction and burnout in a sport setting: A multiple regression analysis. *European Journal for Sport Management, 6*, 31–39.

Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H.-P. (2012). *Sportvereine in der Schweiz. Strukturen, Leistungen, Herausforderungen.* Zürich: Seismo.

Schlesinger, T., Egli, B., & Nagel, S. (2012). 'Continue or terminate?' Determinants of long-term volunteering in sports clubs. *European Sport Management Quarterly.* (http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16184742.2012.744766).

Spiel, C. (1998). Four methodological approaches to the study of stability and change in development. *Methods of Psychological Research Online, 3*, 8–22.

Taylor, T., Darcy, S., Hoye, R., & Cuskelly, G. (2006). Using psychological contract theory to explore issues in effective volunteer management. *European Sport Management Quarterly, 6*, 123–147.

Warner, S., Newland, B. L., & Green, B. C. (2011). More than motivation: Reconsidering volunteer management tools. *Journal of Sport Management, 25*, 391–407.