

Forum «Club Management»

Workshop 9

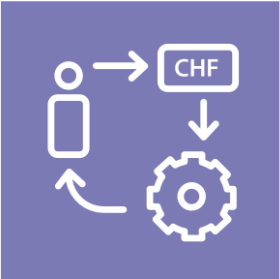
Freiwilligenmanagement

Ehrenamtlichkeit und Freiwilligenmanagement in Sportvereinen – eine Daueraufgabe systematisch und zielgerichtet angehen

Prof. Dr. Siegfried Nagel & Raphael Stieger

Workshop 9, Forum «Club Management», 27. Oktober 2024

Lehrgang «Club Management»



Personelle und finanzielle Ressourcen

Vereinsfinanzen meistern, Finanzierung sichern, Ehrenamt und...

0%

Handlungsfelder ^

Vereinsfinanzen meistern	🕒 30 Minuten	☐
Finanzierung sichern	🕒 45 Minuten	☐
Ehrenamt und Freiwilligkeit fördern	🕒 45 Minuten	☐
Mitglieder kennen, gewinnen und binden	🕒 30 Minuten	☐

Lernziele

Die Teilnehmenden...

- ...kennen zentrale Aspekte eines systematischen und zielgerichteten Freiwilligenmanagements.
- ...können entsprechende Handlungsempfehlungen auf den eigenen Vereinskontext anwenden.

Inhalt

- Freiwilligenmanagement
 - Ausgangslage und Herausforderungen
 - Gewinnung & Bindung von Ehrenamtlichen
- Handlungsempfehlungen und Reflexion im eigenen Vereinskontext
- Take Home Message

u^b Freiwilligenmanagement

Ausgangslage

T 5.1 Ehrenamtliche und entschädigte Arbeit in den Schweizer Sportvereinen

	ehrenamtlich unentgeltlich*	entschädigt bezahlt**
Anzahl Ämter	351'000 94 %	23'400 6 %
Durchschnittlicher Arbeitsaufwand pro Person/Monat	11.1 Std.	47.1 Std.
Geschätzter Gesamtaufwand in Vollzeitstellen (VZÄ)	24'400 78 %	6900 22 %
Geschätzter Gesamtwert***	Fr. 2100 Mio.	Fr. 590 Mio.

Datenbasis: Vereinsbefragung 2022

* Mitarbeitende, die keine Aufwandsentschädigung oder eine Aufwandsentschädigung bis maximal Fr. 2000.– im Jahr erhalten.

** Mitarbeitende mit einer Aufwandsentschädigung von über Fr. 2000.– pro Jahr.

*** Die Hochrechnungen beruhen auf einer Jahresarbeitszeit von 1900 Std. und einem Stundenlohn von Fr. 45.–.

Ehrenamt als Fundament der Vereinsarbeit

Wert der ehrenamtlichen Arbeit wäre auch mit massiv erhöhten Mitgliederbeiträgen nicht aufzubringen (1'000 CHF und mehr)

Schweizer Vereinssport muss auch zukünftig zu einem grossen Teil durch das Ehrenamt getragen werden.

u^b Freiwilligenmanagement

Herausforderungen

- Dauerhaftes freiwilliges Engagement der Vereinsmitglieder stellt in Sportvereinen oft **keine Selbstverständlichkeit mehr** dar.¹
- Die Gewinnung und Bindung Ehrenamtlicher ist **eines der am häufigsten genannten Problemfelder** aktueller Studien: zwei Drittel der Vereine berichten von Problemen bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen, für jeden zehnten Verein ist die Situation sogar existenzbedrohend.²
- sowohl mit Blick auf die Führung des Sportvereins als auch den Sportbetrieb

u^b Freiwilligenmanagement

Herausforderungen



Zwei Ebenen:

- gesellschaftlicher Strukturwandel des Ehrenamts
- neue Tätigkeitsfelder und zunehmend komplexere Arbeitsanforderungen

u^b Freiwilligenmanagement Herausforderungen



Strukturwandel des Ehrenamts:

- Prozess des Wertewandels
 - individualistische Selbstentfaltungsansprüche
- verstärkte Zweckorientierung und Entpflichtungstendenz (Kosten-Nutzen Denken)
- Individualisierung (Identitätssuche und Selbstfindung)
- Substitutionsbestrebungen (Zeit vs. Geld)

u^b Freiwilligenmanagement Herausforderungen



Erweiterung und Spezifizierung des Aufgabenspektrums:

Aufgaben von externen Anspruchsgruppen (z.B. öffentliche Hand):

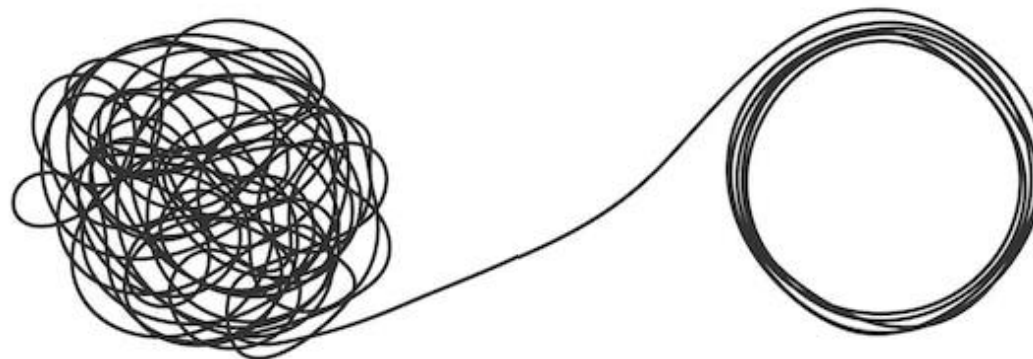
- Sportstättenmanagement (Belegungsplan, Pflege...)
- Integration
- ...

→ mehr an Freiwilligenleistung *oder* erhöhte Personalkosten

u^b Freiwilligenmanagement

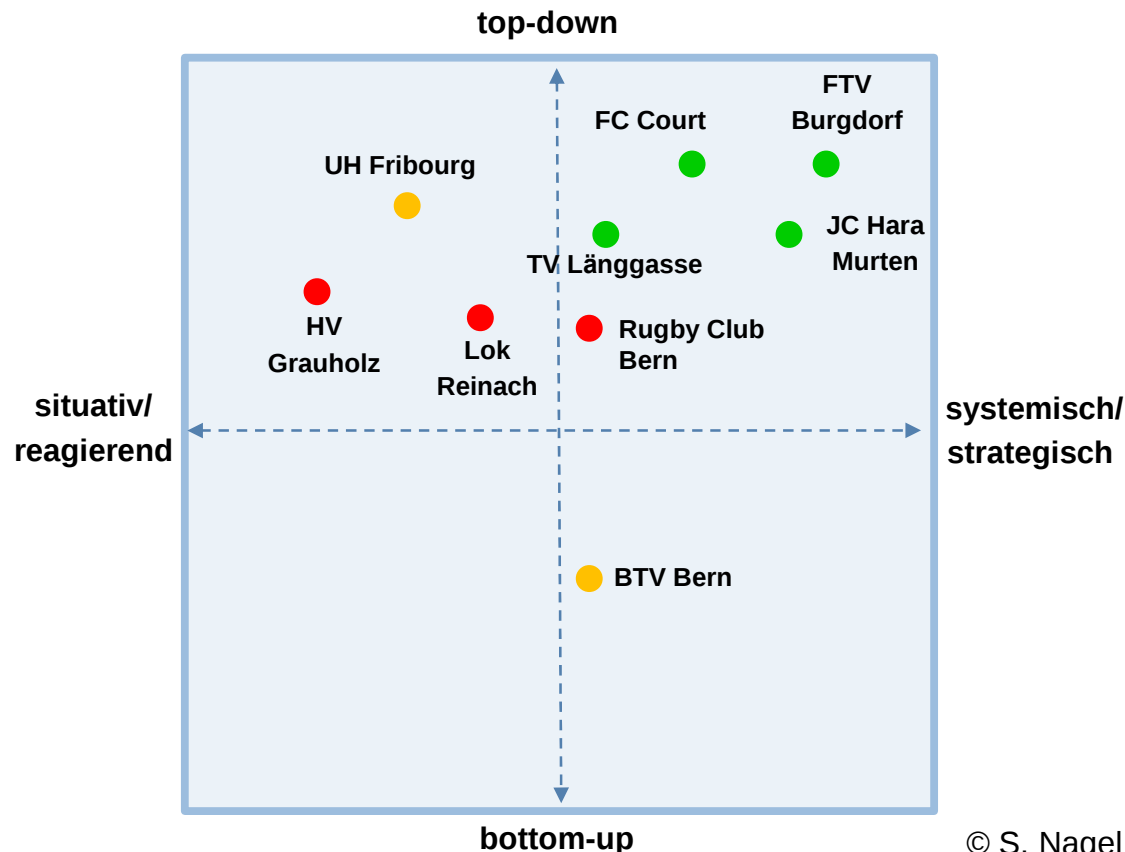
«In vielen Sportvereinen erfolgen Umgang und Pflege der Ehrenamtlichen nach wie vor eher **beiläufig** und **intuitiv**, als zielgerichtet und koordiniert.»

→ **systematisches und zielgerichtetes Freiwilligenmanagement**



u^b

Exkurs: Fallstudien über die erfolgreiche Umsetzung von Massnahmen des Freiwilligenmanagements



Bewährungsgrad:

- grosser Erfolg
- mittelmässiger Erfolg
- kein Erfolg

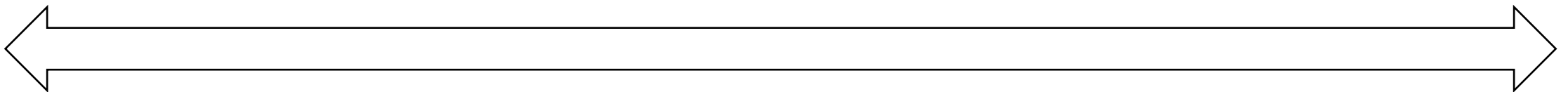
u^b

Wie sieht es bei Euch aus?

**Wie systematisch geht Euer Verein
das Thema Freiwilligenmanagement an?**

«gar nicht systematisch»

«sehr systematisch»



Kurze Reflexion:

Was sind zentrale Themen und Herausforderungen in Eurem Verein?

u^b

Programm «Mehr Freiwillige im Fussballverein»



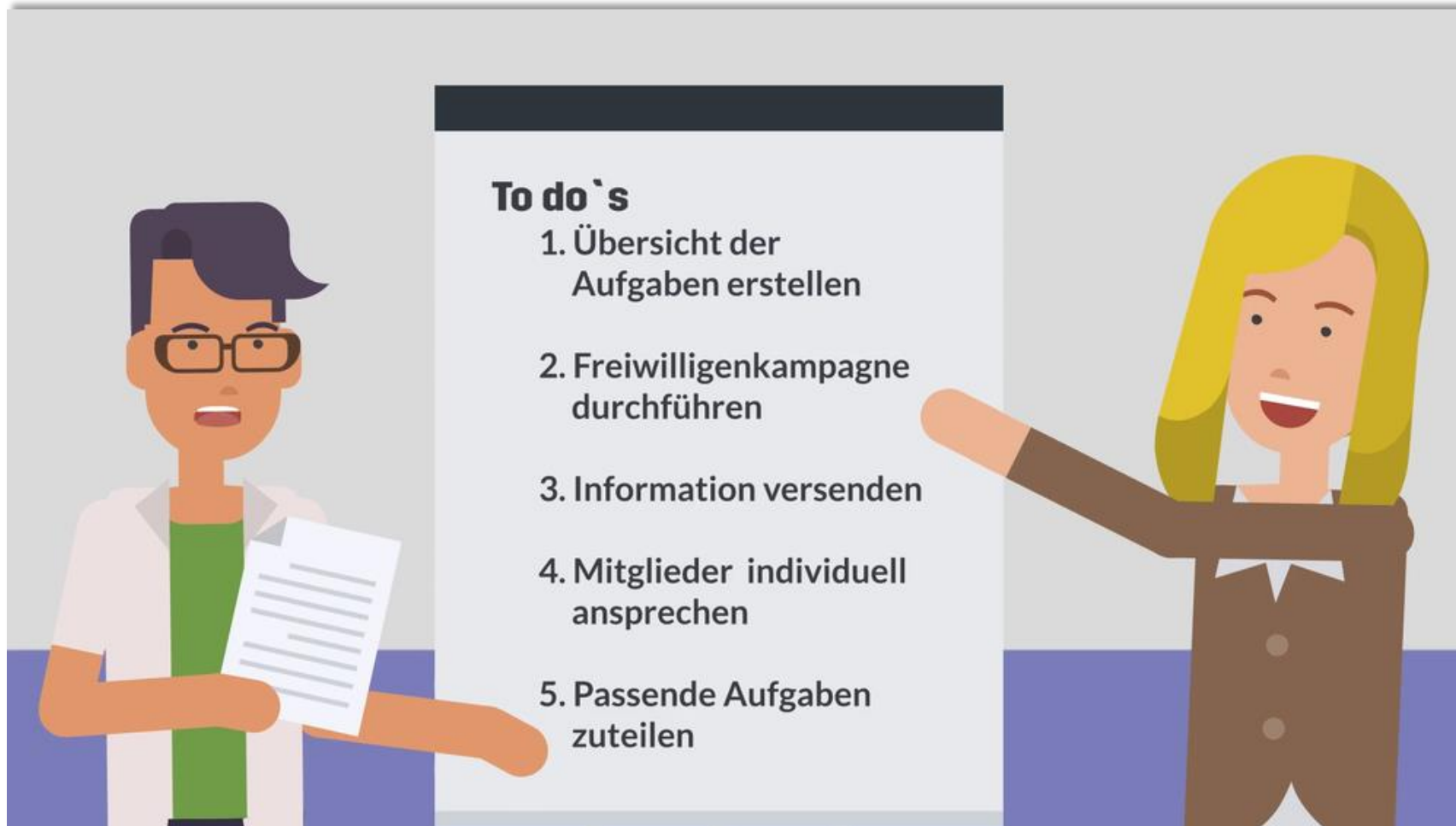
u^b

b
UNIVERSITÄT
BERN

Welche Schritte bilden den im E-Learning vorgeschlagenen
«Fünf-Schritte-Plan» zur Gewinnung von Freiwilligen?

u^b

Programm «Mehr Freiwillige im Fussballverein»



Programm «Mehr Freiwillige im Fussballverein»

Eine **strukturierte Methode** zur gezielten Gewinnung und Bindung ehrenamtlicher Mitarbeiter:innen im Fussballverein

Die Methode umfasst **fünf Schritte**:

1. *Aktualisierung des Bestands der freiwilligen Tätigkeiten im Verein*
2. *Freiwilligenkampagne*
3. *Information der Mitglieder per E-Mail oder Brief*
4. *Kontakt mit jedem Mitglied (telefonisch oder face-to-face)*
5. *Aufgabenzuteilung und langfristige Bindung gewährleisten*

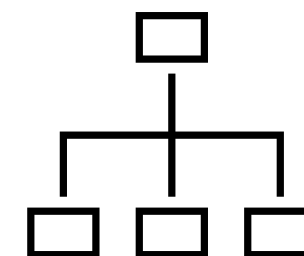
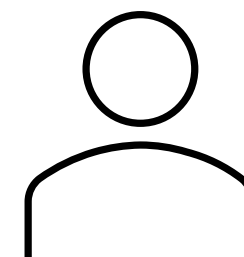
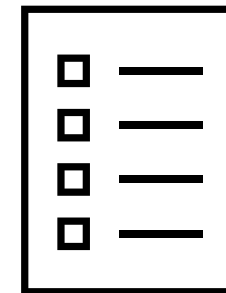
Anwendung in **4 Workshops** über einen Zeitraum von **4-5 Monaten**

u^b

Gewinnung & Bindung von Ehrenamtlichen

3 Arbeitsschritte

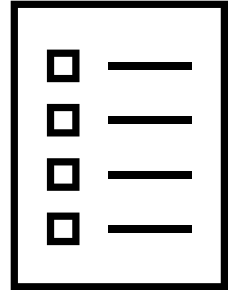
1. Auflistung der Ämter
2. Überarbeitung der (Ehrenamts-)Struktur
3. Besetzung der offenen Stellen



u^b

Gewinnung & Bindung von Ehrenamtlichen

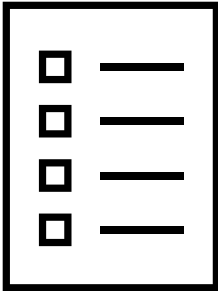
Auflistung der Ämter



- Welche Ämter sind vorhanden?
- Welche Tätigkeiten gehören zu welchem Amt?
Wie gross ist der ungefähre Zeitaufwand?
- Welche Funktionen sind offen?

Gewinnung & Bindung von Ehrenamtlichen

Auflistung der Ämter

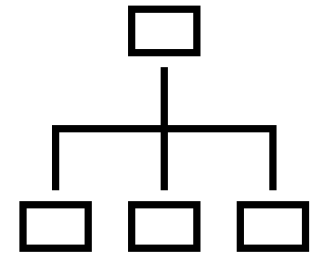


Funktion	Anzahl	Tätigkeiten	Arbeitsaufwand (h)	Vakanzen/ Offene Stelle	Relevanz / Bedeutung (Inwiefern ist dieses Amt für das Fortbestehen des Vereins zentral und inwiefern muss es in dieser Form fortbestehen?)	Alternative (Wie liesse sich das Amt aufheben/auslagern/umdeuten/zusammenführen so dass es nicht mehr im selben Umfang besetzt werden muss?)	Erforderliche Kompetenzen (Welche Anforderungen braucht es für das Amt?)	Betreuung/ Einarbeitung/ Zusammenarbeit (Welche Massnahmen können wir ergreifen, um die Übernahme für eine neue Person möglichst angenehm zu machen?)	Attraktivität steigern (Welche Massnahmen können wir ergreifen, um das Amt attraktiver zu gestalten? Z.B. Routine vs. Selbstständigkeit? Soziale Kontakte? Kommunikation? Anreize?)	Inhaber des Amtes (Name, Vorname)	Zu wem würde die Aufgabe passen? Welche Bedürfnisse und Motivationen bringt diese Person mit?
Vorstand											
Präsident	1	Vertritt und Repräsentiert den Verein gegen aussen. Führt Verhandlungen mit Gremien. usw.	10h pro Monat	Ja	sehr wichtig	Co-Präsidium	Kommunikativ, Organisation	Einarbeitung durch Vorgänger (wenn möglich), Enge Zusammenarbeit mit Vize Präsident	Anerkennung und Wertschätzung, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Unterstützung und Entlastung		Max Mustermann, Jane Doe, Juan Pérez
Vize-Präsident	1	Stellvertretung des Präsidenten / Übernahme einzelner Projekte usw.		Nein	mässig wichtig						
Kassier	1	Erledigt den Zahlungsverkehr. Verwaltet das Vereinsvermögen. Erstellt das Jahresbudget usw.		Nein	sehr wichtig						
Technischer Leiter	1	Betreut Wartungs- und Kernanfragen		Nein	sehr wichtig						

u^b

Gewinnung & Bindung von Ehrenamtlichen

Überarbeitung der Struktur

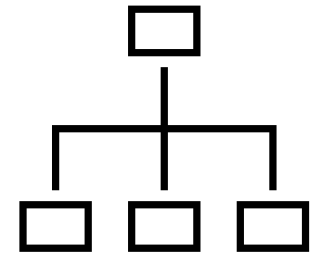


- Relevanz von Aufgaben prüfen
- Inwieweit können gewisse Funktionen verändert werden? z.B. auf spezifische Fähigkeiten ausrichten
- Welche Tätigkeiten könnten aufgeteilt werden? z.B. Jobsharing
- Wie kann die Attraktivität für Ehrenämter gesteigert werden?

u^b

Gewinnung & Bindung von Ehrenamtlichen

Überarbeitung der Struktur

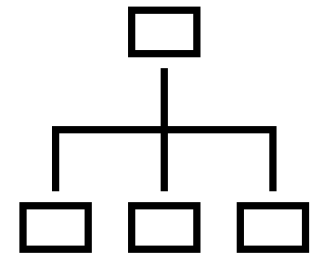


Inwieweit könntet Ihr in Eurem Verein
die Strukturen entsprechend überarbeiten?

u^b

Gewinnung & Bindung von Ehrenamtlichen

Überarbeitung der Struktur



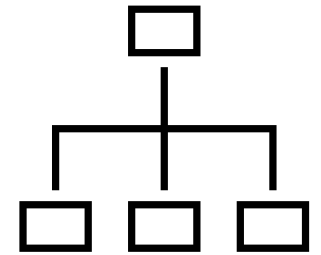
Ausdifferenzierung der Rolle «Freiwilligenverantwortliche:r»:

- klare Aufteilung von verschiedenen Ämtern → konkrete Handlungsfelder und adäquate Strategien möglich
- Verantwortlichkeit delegieren und/oder zielgerichtete Neuschaffung von Ämtern → intrinsische Motivation und «spannende Aufgabengestaltung»

u^b

Gewinnung & Bindung von Ehrenamtlichen

Überarbeitung der Struktur

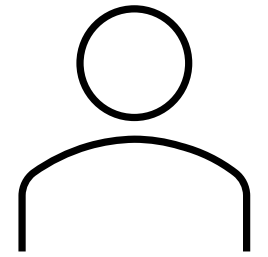


Inwieweit wäre die Rolle «Freiwilligenverantwortliche:r»
in Eurem Verein sinnvoll?

u^b

Gewinnung & Bindung von Ehrenamtlichen

Besetzung der offenen Stellen



- Welche Massnahmen können wir ergreifen, um das Amt möglichst **attraktiv** zu machen?
- Zu **wem** würde die Arbeit passen? Welche **Bedürfnisse** und **Motivationen** bringt diese Person mit?
- Welche **Kompetenzen** sind für das Amt von Bedeutung?
- Wer würde die Person **eingeführen**? Mit wem **arbeitet** die Person **zusammen**?

u^b

Gewinnung & Bindung von Ehrenamtlichen

Was könnten relevante Faktoren sein, damit
Ehrenamtliche/Freiwillige ihr Amt weiter ausüben?

Gewinnung & Bindung von Ehrenamtlichen

Faktoren der Mitarbeitererwartungen:

- Aufgabengestaltung
- Kommunikation und Feedback
- Partizipation und Mitbestimmung
- Wertschätzung und Anerkennung
- Unterstützung und Betreuung
- soziale Einbindung
- materielle Anreize

u^b

Gewinnung & Bindung von Ehrenamtlichen

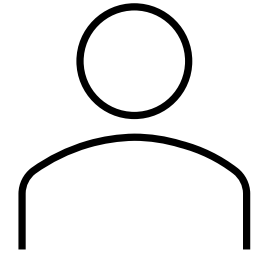
Welche Mitarbeitserwartungen versucht Ihr bereits zu erfüllen?

Welchen Mitarbeitserwartungen könntet Ihr mehr Beachtung schenken?

u^b

Gewinnung & Bindung von Ehrenamtlichen

Besetzung der offenen Stellen

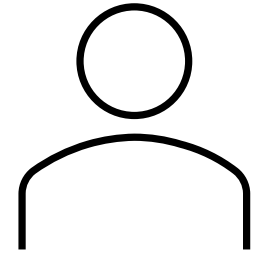


1. Orientierung an **individuellen Erwartungen und Bedürfnissen** der Mitarbeitenden
2. Optimierung der **Mitarbeitsbedingungen** bei moderater Anreizgestaltung
3. Förderung von **Identifikation und solidarischen Bezügen** im Verein

u^b

Gewinnung & Bindung von Ehrenamtlichen

Besetzung der offenen Stellen



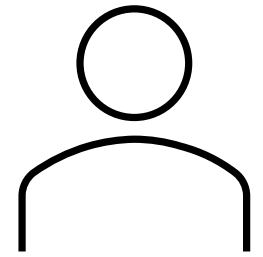
1. Orientierung an individuellen Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden

- spezifische Rekrutierung von Freiwilligen
- bessere Anpassungsmöglichkeiten durch Kommunikation → attraktivere Tätigkeiten durch bekannte Bedürfnisse → höhere Bindung

u^b

Gewinnung & Bindung von Ehrenamtlichen

Besetzung der offenen Stellen



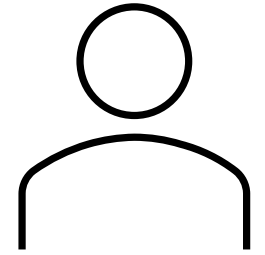
2. Optimierung der Arbeitsbedingungen bei moderater Anreizgestaltung

- Unterstützungsleistungen und Kommunikation
 - sozial-kompetenter und kommunikativer Führungsstil
 - Informationsfluss zwischen Mitgliedern und Freiwilligen
- mehr Unterstützungsmassnahmen für Mitarbeitende
- materielle Anreize sparsam nutzen

u^b

Gewinnung & Bindung von Ehrenamtlichen

Besetzung der offenen Stellen

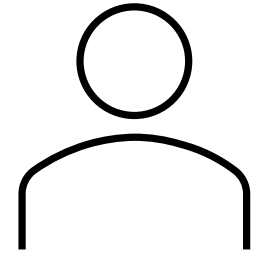


3. Förderung von Identifikation und solidarischen Bezügen im Verein

- solidargemeinschaftliche Orientierung an Vereinswerten
- potenzielle Diskrepanz zwischen Wachstum und Vereinswerten → Bumerang-Effekt → bewusste Handlungsstrategie wählen
- Vermittlung von vereinsspezifischen Werten → Solidarität

u^b

Gewinnung & Bindung von Ehrenamtlichen



Wie kann die Identifikation und Engagementbereitschaft
in Eurem Verein gefördert werden?

Zusammenfassung/Handlungsempfehlungen

Systematisches und zielgerichtetes Freiwilligenmanagement:

- Förderung von Frauen und jüngeren Mitgliedern
- konsequente Orientierung an den individuellen Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeitenden (Wertschätzung, Feedback, interessante und selbständige Tätigkeiten)
- Förderung von Identifikation und solidarischen Bezügen im Verein
- Ausdifferenzierung der Rolle «Freiwilligenverantwortliche:r»
- Ermöglichung von Aus- und Weiterbildungen
- Prüfung der Möglichkeiten von (moderater) Bezahlung

u^b

Ehrenamt – und Professionalisierung?

- **zunehmende Professionalisierung** im Sportvereinskontext zu beobachten
- aber **Vereinsstudie 2022**: «Zunehmende Professionalisierung führt nicht zum Rückgang der Freiwilligenarbeit»
- zukünftig wohl Professionalisierung und Ehrenamt **sinnvoll «verknüpfen»**
- Professionalisierung umfasst **viele Möglichkeiten**, u.a. Strategieentwicklung, Formalisierung, Restrukturierung
- eine weitere Möglichkeit: **Einrichtung einer Geschäftsstelle** mit (teilzeit-)bezahltem Personal
 - «**nicht das Ende des Ehrenamts** (...), dient dem Erhalt des ehrenamtlichen Engagements»¹

u^b

Professionalisierung ohne Bezahlung

- Erarbeitung Konzept Freiwilligenmanagement (*Gewinnung und Bindung Ehrenamtlicher als «Daueraufgabe»*)
- Formalisierung in Form von Reglementen (bzgl. Spesen, Aufwandsentschädigung, etc.) und Stellenbeschreibungen/Pflichtenheften
- Auswahl Vorstandspositionen im Kontext beruflicher Expertisen
- Digitalisierung: Vereins-Cloud für Ablage digitaler Dokumente, Email-Adressen Verein (...@verein_B.ch), Tool für Helferrekutierung

u^b

Reflexion im eigenen Vereinskontext

Welche Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen eignen sich, um die zentralen Herausforderungen in Eurem Verein anzugehen?

Wo könnt Ihr ansetzen, um das Freiwilligenmanagement in Eurem Verein systematischer zu gestalten?

u^b Take Home Message

- Studien zeigen: ein **systematisches** und **zielgerichtetes Freiwilligenmanagement** verspricht «Erfolg».
- Bevor rekrutiert wird, gilt es sich zunächst mit der **aktuellen Vereinssituation** auseinanderzusetzen (Ämter, Vakanzen, Struktur etc.).
- Wenn Ehrenamtliche/Freiwillige in den Verein kommen, fängt die **Arbeit** erst an: Einarbeiten, Mitarbeitererwartungen erfüllen etc.
- Die Rolle/Funktion «**Freiwilligenverantwortliche:r**» kann in diesem Zusammenhang einen wichtigen Beitrag leisten.
- **Professionalisierung** und Ehrenamt gilt es zukünftig sinnvoll zu «verknüpfen», wobei unterschiedliche Möglichkeiten zu Verfügung stehen.

u^b Literaturempfehlungen



Geschäftsführermodell im semiprofessionellen Fussball

2

Benjamin Meyer und Stefan N. Grösser

Zusammenfassung

Das Ehrenamt bildet das Fundament des Vereinssports in der Schweiz. Gleichzeitig sinkt jedoch die Bereitschaft zur unbezahlten Arbeit in der Schweiz. Die Anforderungen an ein Ehrenamt steigen zunehmend. Die Aufgaben werden komplexer, während die Vorstandsmitglieder für die geleistete Arbeit keinen Lohn erhalten. Dies ist mit ein Grund, weshalb die anspruchsvollsten Vorstandsämter nur unter größten Schwierigkeiten mit motivierten Personen mit den entsprechenden Kompetenzen besetzt werden können. „Um zu überleben, so heißt es, müsse der Sportverein von der Gesinnungsgemeinschaft zum modernen Dienstleistungsbetrieb werden. Der Verein müsse sich – wie bei den kommerziellen Sportanbietern – vermehrt am Markt orientieren und vermehrt auf bezahlte Mitarbeiter setzen“ (Lamprecht et al. 2005, S. 32). Als Amateurverein seine Organisationsstruktur zu verändern ist oftmals nicht nur finanziell, sondern auch aufgrund der fehlenden Wandlungsbereitschaft der Vereinsmitglieder wenig realistisch und umsetzbar. Eine teilweise Professionalisierung hingegen scheint für Amateurvereine in Zukunft unausweichlich. Wie kann ein Verein seine Organisationsstruktur gestalten, um seine operativen Vereinstätigkeiten aufrechtzuerhalten? Wie kann ein Verein genügend personelle und zeitliche Ressourcen, qualitativ und quantitativ, bereitstellen, um zukünftige Herausforderungen zu bearbeiten? Wie ist die wirtschaftliche

B. Meyer (✉)
Gerzensee, Schweiz
E-Mail: benjamin_meyer@gmx.ch

S. N. Grösser
Bern, Schweiz
E-Mail: stefan.groesser@bfh.ch

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017
K.O. Tokarski et al. (Hrsg.), *Zukunftstrends Wirtschaft* 2020,
DOI 10.1007/978-3-658-15069-3_2

5

u^b

Merci viu mau!



Prof. Dr. Siegfried Nagel

siegfried.nagel@unibe.ch

Raphael Stieger

raphael.stieger@unibe.ch