

Personalentwicklung in NPOs

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Mela Neumann

Matrikelnummer: 1310683045

Begutachter: MMMag. Dr. Stephan Klinger

Graz, am 17. Mai 2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

17. Mai 2015

Zusammenfassung

Österreich zeichnet sich durch eine hohe Dichte an Vereinen aus. Aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen müssen Nonprofit-Organisationen immer mehr um freiwillige MitarbeiterInnen kämpfen. Diese Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, die Wirkung von Aus- und Weiterbildung als Instrument der Personalentwicklung in Vereinen des österreichischen Sport- und Alpinsektors zu untersuchen, wobei die Dachorganisationen als Anbieter für die Aus- und Weiterbildungen gesehen werden. Anhand einer qualitativen Forschung wurden 15 Interviews mit ExpertInnen aus Vereinen und Dachorganisationen geführt und mithilfe der Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Mittels 16 unterschiedlicher Analysekategorien wurden Handlungsempfehlungen bezüglich der drei Einflussfaktoren Fähigkeit (Können), Bereitschaft (Wollen) und Situation (Dürfen/Sollen) auf Ehrenamtliche nach Buerkli (2005) abgeleitet. Diese Arbeit zeigt auf, dass Aus- und Weiterbildung momentan noch keine bedeutende Rolle in der Findung von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen spielen. Den Veränderungen hin zu einer Individualisierungsgesellschaft kann aber mit einem interessanten, formeller Ausbildung gleichgesetztem Aus- und Weiterbildungsangebot Rechnung getragen werden.

Schlüsselbegriffe: Nonprofit-Organisationen, NPO, Vereine, Personalentwicklung, Ausbildung, Weiterbildung, Dachorganisationen, MitarbeiterInnenbindung, Freiwilligenarbeit

Abstract

A high density of associations characterizes Austrian society. Due to changes in society, non-profit organisations are increasingly forced to compete for volunteers. The objective of this research is to investigate the effect of training and education as an instrument to recruit and develop volunteers in Austrian sports and alpine associations. Such training and further education is seen to be provided by umbrella organisations. Fifteen interviews were conducted with experts from umbrella organisations and associations. Results were analysed using qualitative content analysis according to Mayring. 16 different analytical categories were used to derive recommendations which considered three factors, that influence a person's decision to work in a voluntary capacity, ability (skill), willingness (desire) and situation (can/should), according to Buerkli (2005). This research displays that currently further education and training do not play a significant role in recruiting volunteers. However, the shift to a more individualized society could be addressed by providing interesting education and training programs, equalized to formal education.

Keywords: non-profit organisations, NPO, associations, human resource development, training, education, umbrella organisation, employee retention, voluntary work

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	3
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	4
2	Theoretische Grundlagen	5
2.1	Nonprofit-Organisationen	5
2.1.1	Definition Nonprofit-Organisationen	5
2.1.2	Nonprofit-Organisationen in Österreich	7
2.1.3	Organisationsstrukturen in NPOs.....	9
2.1.4	Aufbauorganisation in NPOs.....	15
2.1.5	Dachorganisationen in Österreich	16
2.1.6	Besonderheiten in der Organisation von NPOs.....	18
2.2	Freiwilligenarbeit	20
2.2.1	Definition Freiwilligenarbeit	20
2.2.2	Formen von Freiwilligenarbeit	22
2.2.3	Aktuelle Lage zur Freiwilligenarbeit in Österreich.....	22
2.2.4	Motivationsfaktoren für freiwillig Tätige	24
2.3	Personalentwicklung	26
2.3.1	Definition Personalentwicklung	26
2.3.2	Wirkungsfelder der Personalentwicklung.....	27
2.3.3	Ziele der Personalentwicklung	28
2.3.4	MitarbeiterInnenbindung	29
2.3.5	Instrumente der Personalentwicklung	30
2.3.6	Personalentwicklung in NPOs	33
3	Untersuchungsmethodik	36
3.1	Darstellung der Methodenwahl	36
3.2	Methode der Datenerhebung.....	36

3.2.1	Stichprobenbildung	37
3.2.2	Aufbau des Interviewleitfadens	38
3.2.3	Erhebungsdurchführung.....	39
3.2.4	Transkription	40
3.3	Methode der Interpretation	41
3.3.1	Auswertungsverfahren nach Mayring	41
3.3.2	Strukturierende Inhaltsanalyse.....	42
3.3.3	Kategorienbildung.....	43
4	Ergebnisse.....	44
4.1	Ergebnisdarstellung im Kategoriensystem.....	44
4.1.1	Situation Freiwilligenarbeit	44
4.1.2	Motive Ehrenamt.....	47
4.1.3	Herangehensweise Findung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen.....	49
4.1.4	Zusammenarbeit Dachorganisation.....	51
4.1.5	Motive für Aus- und Weiterbildung	54
4.1.6	Aus- und Weiterbildung aus sportlicher Sicht	56
4.1.7	Aus- und Weiterbildung aus organisationaler Sicht	58
4.1.8	Gestaltung von Aus- und Weiterbildung	60
4.1.9	Qualitätsstandards Aus- und Weiterbildung	64
4.1.10	Wirkungsweise Aus- und Weiterbildung	66
4.1.11	MitarbeiterInnenbindung	69
4.2	Praxisrelevante Maßnahmen für den Sportsektor.....	71
4.2.1	Fähigkeit	71
4.2.2	Bereitschaft.....	73
4.2.3	Situation.....	75
5	Fazit.....	77
6	Reflexion und Ausblick.....	78
	Literaturverzeichnis	80

Abbildungsverzeichnis	87
Anhang.....	88

1 Einleitung

Österreich zeichnet sich durch eine hohe Dichte an Vereinen aus, welche Services und Dienstleistungen erbringen, in welchen Forprofit-Organisationen (FPO) versagen würden. 43,8% aller ÖsterreicherInnen engagierten sich im Jahr 2006 freiwillig in den verschiedenen Organisationen, das sind knapp über drei Millionen Menschen, die wöchentlich ein Arbeitsvolumen von 14.692.679 Stunden in Freiwilligenarbeit investieren (Meyer, More-Hollerweger, Heimgartner und Mackerle-Bixa, 2009, S. 20). Die Freiwilligenarbeit leistet einen wesentlichen Beitrag zum gesellschaftlichen und sozialen Zusammenhalt und erbringt dabei primär Leistungen, die durch Gemeinwohlorientierung und mitmenschlich-humanen Nutzen gekennzeichnet sind. Meyer et al. (2009, S.18) betonen außerdem die gesellschaftliche Wertschöpfung von freiwilligem Engagement und seinen Beitrag zur soziokulturellen Integration sowie zur Veränderung der Gesellschaft.

Bedingt durch vermehrte Privatisierungen und dem allgemeinen Rückzug des Staates befindet sich der Nonprofit-Bereich, im Gegensatz zur allgemeinen wirtschaftlichen Stagnation, in einer Wachstumsphase (von Eckardstein und Ridder, 2003, S. 7). Trotz des Wachstums der Mitgliederzahlen sind viele Nonprofit-Organisationen (NPO) der Last des innersektoral stärker werdenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt, weshalb ehrenamtlich Tätige schwerer zu finden sind. Dies verlangt nach mehr Effizienz und einem immer höher werdenden Professionalisierungsgrad in der Erbringung der Leistung, wodurch die Einführung klassischer Management Tools im Nonprofit-Bereich immer notwendiger wird (von Eckardstein und Ridder, 2003, S. 7f). Simsa und Schober (2012, S. 12f.) definieren die aktuellen Herausforderungen für NPOs folgendermaßen:

- Umgang mit Finanzierungsproblemen
- Veränderung der Marktstrukturen
- Demographische Veränderungen

Weiters werden auch noch steigende Ansprüche an ein professionelles Management, der Umgang mit der Internationalisierung und dem Rechtfertigungsdruck nach außen als aktuelle Herausforderungen genannt. Simsa (2013, S. 40) ergänzt noch die Veränderungen von wohlfahrtstaatlicher Absicherung und Solidarität hin zu mehr Eigenverantwortung und Individualismus als hinzukommende Herausforderungen für NPOs. Zimmer, Priller und Anheier (2013, S. 33) zeigen auch den stärker werdenden Wettbewerb mit privatwirtschaftlichen Anbietern, wie beispielsweise sehr stark im Sozialwesen

als aber auch im Sportsektor, in Form von privaten Sportstudios, als zukünftige Schwierigkeiten für deutsche NPOs auf.

Horak, Baumüller, Bodensterfer und Hahn (2013, S. 354) kommen in ihren Studien zum Thema „Führung von NPOs in Krisenzeiten“ zu dem eindeutigen Ergebnis, dass nur Organisationen mit professionell aufgestellter Organisationsführung in Zeiten von (Wirtschafts-) Krisen und gegenüber allgemeinen Herausforderungen des Wandels überlebensfähig sein können.

Unter diesen Gesichtspunkten ist es von besonderer Bedeutung, dass NPOs über ausreichend qualifiziertes und motiviertes Personal verfügen, um diesen Ansprüchen gerecht werden zu können. Da der Nonprofit-Bereich größtenteils eine Dienstleistungsbranche ist und für die Erbringung von Dienstleistungen ein hohes Maß an Humankapital benötigt wird, kommt der Personalentwicklung ein besonders hoher Stellenwert im Management einer Nonprofit-Organisation zu. (von Eckardstein und Ridder, 2003, S. 7f) Der immer stärker werdenden Bedeutung des Personalmanagements in NPOs entsprechend, wurde bereits 2007 der in Wien stattfindende Österreichische NPO-Kongress unter das Motto „Personalmanagement in NPOs und der öffentlichen Verwaltung“ gestellt. So diagnostiziert Alexander Bodmann, Geschäftsführer der Caritas Wien, im Nonprofit-Bereich bereits den Einzug des „War of Talent“ (Mészáros, 2007, S. 2f.). Clark und Gray (2005, S. 654 - 658) stellen in ihrer Längsschnittstudie „Changing administrative Practices in American Unions“ eine starke Tendenz zur Professionalisierung von HR-Maßnahmen nach dem Vorbild von Forprofit-Unternehmen fest. Diese Aussagen berufen sich auf die ausgewerteten Fragebögen von 44 nationalen und internationalen Vereinen mit Sitz in den USA. Wenngleich auch diese Studien ausschließlich in amerikanischen NPOs durchgeführt wurden, so sind die Ergebnisse als Trend durchaus auf Europa und Österreich übertragbar. Durch ihre Studie attestieren die Autoren, dass die Einführung eines strategischeren HR-Managements, MitarbeiterInnenzufriedenheit und Loyalität zu erhöhen vermag, weisen jedoch auch daraufhin, dass durch eine erhöhte Professionalisierung die Gefahr besteht, die Gemeinwohlorientierung und die Nähe zu den Mitgliedern zu verlieren (Clark und Gray, 2005, S. 658).

Mayrhofer (2001, S. 280) vergleicht ehrenamtliche MitarbeiterInnen mit hochqualifizierten, stark nachgefragten Fachkräften, die es sich frei aussuchen können, für welches Unternehmen sie zu welchen Bedingungen arbeiten wollen. Für ehrenamtliche MitarbeiterInnenführung können somit primär die inhaltlichen Faktoren der Arbeitsmotivation nach Herzbergs zwei Faktoren Theorie (Herzberg, Mausner und Snyderman, 1959, o.S.) ausschlaggebend sein. Bezahlung als Motivator ist nicht einsetzbar, daher ist es umso wichtiger, über Inhaltsfaktoren wie Anerkennung, Weiterentwicklung und Sinnge-

bung durch ehrenamtliche Tätigkeit, die Motivation aufrecht zu erhalten. Ebenfalls zur Personalentwicklung gehört die Schaffung eines Arbeitsumfeldes, in welchem sich ehrenamtliche MitarbeiterInnen verwirklichen können und ihre Motive für die Verrichtung ehrenamtlicher Tätigkeit mitgetragen werden.

Viele Studien zu Motiven für ehrenamtliche/freiwillige Tätigkeit stellen ganz klar fest, dass vor allem für jüngere Generationen die Möglichkeit von persönlicher Weiterentwicklung und Weiterbildung einen starken Motivator für die Ausübung eines Ehrenamtes darstellt. So bewerten StudienteilnehmerInnen einer in Deutschland durchgeführten Studie die Erweiterung der eigenen Kenntnisse auf einer Skala von 1 bis 5 mit dem hohen Wert von 3,7 (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2009, S. 122). Auffallend ist hier auch die unterschiedliche Bewertung nach Altersgruppen des Punktes „Qualifikationen erwerben für das gesamte Leben“. Hier bewerten 47% aller 14-30 Jährigen diesen Punkt als voll und ganz richtig. Mit zunehmendem Alter verliert dieser Punkt an Stellenwert (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2009, S. 118). Auch Weng (2003, S. 15) attestiert in ihrer Studie zum Thema „Werte und Wertewandel im Ehrenamt und bei Freiwilligen“ einen Zusammenhang zwischen der Erwartung sich weiterzubilden und der Motivation freiwillig tätig zu sein. Wellens und Jegers (2014, S. 231) erkennen ebenfalls die positive Beeinflussung von Weiterentwicklungsmaßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit.

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

So stark sich NPOs zwar von FPOs unterscheiden, weisen Literatur und Praxis eine Annäherung der Organisationsstrukturen von NPOs zu jenen Strukturen und Management Tools von FPOs auf. Für die Zukunftsfähigkeit von Vereinen und anderen NPOs ist es unbedingt notwendig, sich mit Konzepten des strategischen Managements auseinanderzusetzen. Strategisches Management in NPOs umfasst eine langfristige Ausrichtung der Organisationsaufgabe im Hinblick auf Schaffung von Wettbewerbsvorteilen zur Sicherung der Leistungserbringung. Hier kommt vor allem dem ressourcenorientierten Ansatz eine bedeutende Rolle zu, da sich NPOs den Herausforderungen der Umwelten mit oft stark beschränkten Ressourcen stellen müssen. Auch wenn viele NPOs sich selbst nicht als direkte Konkurrenten zu anderen NPOs sehen, stehen sie doch im Wettbewerb mit anderen Organisationen um Ressourcen und Aufmerksamkeit der Politik und der Mitglieder (Schott und Fearn, 2010, S. 18). Bei der Einführung strategischer Managementtools ist es besonders wichtig, die Rolle des freiwillig arbeitenden Personals als primäre Kernkompetenz zu verstehen. Daher soll im Rahmen dieser

Arbeit auch das Personalmanagement, genauer gesagt die Personalentwicklung, im Mittelpunkt stehen.

Aufgrund der Komplexität der Personalentwicklung kann nicht jeder Verein eigene Ressourcen aufbringen, um ein umfassendes Bildungs- und Förderprogramm zu bieten. Hier wird die Verantwortung bei den jeweiligen Dachverbänden gesehen, die grundsätzlich als strategische Partner für einzelne Vereine dienen sollen. Um der Bedeutung der Personalentwicklung als Zukunftssicherung für Vereine gerecht zu werden, wird von Dachverbänden erwartet, dass sie verschiedene Ausbildungs- und Nachwuchsförderprogramme anbieten. Über die Wichtigkeit der Personalentwicklung ist sich die Literatur einig, allerdings nicht über die Bedeutung der Rolle der Dachverbände, hierzu gibt es noch keine verwertbare Studie. Daher soll mit dieser Arbeit versucht werden, die tatsächliche Bedeutung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen für Vereine zu eruieren und diese in eine Korrelation zur Arbeitszufriedenheit von jungen Freiwilligen zu setzen.

Dafür sollen jeweils beide Seiten – einerseits die Sicht der Dachorganisation und andererseits die Sicht von Vereinsfunktionären – befragt werden. Interessant zu beleuchten ist hierbei auch die jeweilige Erwartungshaltung an die Personalentwicklung und an das Angebot der Dachorganisationen. Ein besonderes Augenmerk soll vor allem auf der Nachwuchsförderung liegen, da ausreichend motivierter Nachwuchs für die langfristige Existenz von Vereinen unabdingbar ist.

Als Leitfaden für diese Arbeit wird folgende Forschungsfrage definiert:

Welchen Einfluss haben die von Dachorganisationen angebotenen Aus- und Weiterbildungsprogramme auf die MitarbeiterInnenbindung ehrenamtlicher Tätiger?

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Mit dieser Arbeit soll ein Abbild der Realität innerhalb der Vereine im Zusammenspiel mit den Dachorganisationen geschaffen werden. Dabei soll herausgearbeitet werden, welchen Stellenwert Aus- und Weiterbildung innerhalb des NPO-Sektors hat und wie die Zusammenarbeit mit den Dachorganisationen funktioniert.

Als Grundlage für die empirische Erhebung wird im ersten Schritt die relevante Theorie erarbeitet. Der zweite Teil befasst sich mit einer Methodenbeschreibung, bevor die Ergebnisse der empirischen Erhebung analysiert werden. Im abschließenden Teil werden aus den Ergebnissen Empfehlungsmaßnahmen abgeleitet und eine kritische Reflexion auf die Forschungsarbeit abgegeben.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Nonprofit-Organisationen

2.1.1 Definition Nonprofit-Organisationen

Der Begriff Nonprofit-Organisation entstammt ursprünglich der englischsprachigen Literatur und impliziert damit die Negativabgrenzung zur Gewinnorientierung. Der Begriff Organisation wird mittlerweile situationsabhängig unterschiedlich verwendet. In der Organisationstheorie differenziert man zwischen institutionellem und instrumentellem Organisationsbegriff (Schreyögg, 2008, S. 4). Die instrumentelle Organisation beschreibt die Gestaltungsprozesse sowie das Regelwerk für Arbeitsabläufe, während die institutionelle Organisation als konkretes System betrachtet wird, das auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet ist und über bestimmte formale Strukturen verfügt (Schreyögg, 2008, S. 4ff.).

Mit dem Terminus Nonprofit-Organisationen ist somit der institutionelle Rahmen gemeint, in welchem Organisationen allgemein als zweck- und zielgerichtete, offene, umweltabhängige, produktive, soziale Systeme, mit einer Verfassung in der Grundsätze festgehalten werden, beschrieben werden (Glatz und Graf-Götz, 2007, S. 16).

Mit dem Begriff NPO ist auch das wesentlichste Unterscheidungsmerkmal zu FPOs direkt gegeben, nämlich dass NPOs nicht nach gewinnorientierten Zielen ausgerichtet sind (Meyer und Simsa, 2013a, S. 6). Meyer und Simsa (2013a, S.6f.) halten allerdings sehr wohl fest, dass NPOs entgegen der hier irreführenden Namensgebung durchaus Gewinne erwirtschaften dürfen und dies auch tun, die Gewinne dann aber ausschließlich dem Verein zugutekommen dürfen. Aufgrund von Streitigkeiten über die Sinnhaftigkeit der Begriffsdefinition von NPO als Negativabgrenzung, etablierte sich eine Abgrenzung dieser Organisationstypen anhand unterschiedlicher Merkmale. So sind NPOs nach Meyer und Simsa (2013a, S. 8) durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- 1) Sie besitzen ein Mindestmaß an formaler Organisation
- 2) Es handelt sich um private, nicht staatliche Organisationen
- 3) Keine Gewinnausschüttung an Eigentümer oder Mitglieder
- 4) Sie weisen ein Minimum an Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie auf
- 5) Sie unterliegen einem Mindestmaß an Freiwilligenarbeit

Schwarz, Purtschert und Giroud (1999, S.19f) schreiben NPOs folgende Merkmale zu:

- 1) Organisationen, welche zwischen staatlichen und privaten, erwerbswirtschaftlichen Organisationen angesiedelt sind
- 2) Juristisch entweder als Verein oder Stiftung organisiert bzw. als Selbstverwaltungskörperschaften
- 3) Zielsetzung ist die Deckung eines (selbstbestimmten) Bedarfes abgrenzbarer Leistungsempfänger, keine erwerbswirtschaftliche Zielsetzung
- 4) Sie sind mitgliedschaftlich strukturiert, wobei entweder die Mitglieder oder Dritte Leistungsempfänger sein können
- 5) Sämtliche Funktionen werden von ehrenamtlich Tätigen übernommen

Lichtsteiner, Gmür, Giroud und Schauer (2015, S. 19) definieren NPOs als Grundlage für das Freiburger Management-Modell¹ folgendermaßen:

„Als Nonprofit- (Not-for-profit-, Non-Business-, Non-Government-) Organisationen werden demnach jene produktiven sozialen Systeme bezeichnet, die ergänzend zu Staat und marktgesteuerten erwerbswirtschaftlichen Unternehmen spezifische Zwecke der Bedarfsdeckung, Förderung oder Interessenvertretung bzw. Beeinflussung (Sachziel-dominanz) für ihre Mitglieder (Selbsthilfe) oder Dritte wahrnehmen. Als Vereine, Verbände, Selbstverwaltungskörperschaften, Genossenschaften, Stiftungen oder gemeinnützige Kapitalgesellschaften werden sie von gewählten Ehrenamtlichen geleitet und können durch hauptamtliche Mitarbeiter und freiwillige Helfer in ihrer Arbeit unterstützt werden. Sie finanzieren ihre Leistungen (Individualgüter, meritorische Güter oder Kollektivgüter) über Mitgliederbeiträge, Spenden, Zuschüsse oder Preise und Gebühren. Allfällig erzielte Überschüsse dürfen nicht als Kapitalrendite direkt an die Mitglieder bzw. die Träger ausgeschüttet werden. Gewisse Rückvergütungen sind im Verhältnis zur Leistungsbeanspruchung jedoch möglich. Übergänge von der Privatautonomie zur Staats- oder Marktsteuerung in Teilbereichen sind möglich bzw. häufig (z.Bsp. Leistungsverträge).“ (Lichtsteiner, Gmür, Giroud und Schauer, 2015, S. 19)

In dieser Arbeit wird diese Definition von NPOs als Grundlage herangezogen.

¹ Das Freiburger Management Modell ist ein an der Universität Freiburg entwickeltes Managementmodell für NPOs. Es hat zum Ziel, einen Referenzrahmen aller Managementaufgaben zu schaffen und dabei die Spezifika von NPOs einbeziehen (Lichtsteiner, Gmür, Giroud und Schauer, 2015, S. 25).

2.1.2 Nonprofit-Organisationen in Österreich

2.1.2.1 Geschichte des Nonprofit-Sektors in Österreich

Der Grundstein zum österreichischen Nonprofit-Sektor wurde mit dem Grundgesetz 1867 unter Kaiser Franz Joseph I gelegt, indem Vereins- und Versammlungsfreiheit für alle BürgerInnen geltend gemacht wurden (Meyer, Neumayr und Schneider, 2010, S. 35). Missstände, besonders in der sozialen Versorgung der breiten Masse der Arbeiterschicht, begünstigten eine Vielzahl an Vereinsgründungen, vor allem von Wohltätigkeits- und Sparvereinen. Bis zum Ende des zweiten Weltkrieges sind die meisten Gründungen gemeinwohlorientierter Organisationen auf die Arbeiterklasse zurückzuführen. Danach wurde die Entwicklung des Nonprofit-Sektors vor allem durch die beiden großen politischen Parteien Sozialdemokratische Partei (SPÖ) und Österreichische Volkspartei (ÖVP) getrieben (Meyer, Neumayr und Schneider, 2010, S. 35). Auch heute noch sind zahlreiche, große NPOs in den verschiedenen Bereichen eng an politische Parteien gebunden. Der Einflussbereich erstreckt sich dabei vom Sozialwesen über Genossenschaftsvertretungen und Interessensvertretungen im Sport ,in der Kultur hin zu AutofahrerInnen oder Erwachsenenbildungseinrichtungen sowie Katastrophenhilfsdienste, wo sich jeweils eine „schwarze“ bzw. eine „rote“ Orientierung zeigt (Pennerstorfer, Schneider und Badelt, 2013, S.57). Der politische Einfluss zeigt sich vor allem in Verflechtungen von personellen und organisationalen Angelegenheiten und spielt nicht zuletzt auch in der Finanzierung der NPOs eine große Rolle (Simsa, 2006, S. 83f.). Aus diesem Grund dominiert die Finanzierung der NPOs durch öffentliche Gelder mit 53% gegenüber den eigenständigen Einnahmen (36%) und Spenden (11%) (Simsa und Schober 2012, S. 7).

Eine weitere bedeutende Einflussgröße auf NPOs und ihre Entstehung sind die Kircheninstitutionen, hier aufgrund der Größe und der regionalen Bedeutung vor allem die katholische Kirche. Besonders in den Bereichen Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen begründete die Kirche zahlreiche Vereine (Caritas, Diakonie) bzw. wirkt sie durch kirchennahe Organisationen wie die PfadfinderInnen oder auch dem Malteser-Hilfsdienst (Pennerstorfer, Schneider und Badelt, 2013, S.58).

Der österreichische Dritte Sektor ist aber auch durchwegs von selbstständigen, unabhängigen NPOs geprägt, die rein auf sachlich oder regional definierte Aufgaben spezialisiert sind und hauptsächlich in Form von Kulturvereinigungen langjährige Traditionen haben oder auch aus aktuellem Bedarf an Selbsthilfegruppen, etc. entstehen (Pennerstorfer, Schneider und Badelt, 2013, S.58).

2.1.2.2 Zahlen und Fakten des Nonprofit-Sektor in Österreich

Der Nonprofit-Sektor in Österreich ist aufgrund zahlreicher wirtschaftlicher und rechtlicher Sonderstatus für NPOs nur unzureichend statistisch erfasst. So gelten unterschiedliche Meldepflichten für NPOs bzw. verfügen diese nicht über die üblichen Leistungsindikatoren wie Gewinne oder Umsätze, anhand derer sie in Statistiken aufscheinen könnten (Pennerstorfer, Schneider und Badelt, 2013, S. 55). Um einen genauen Überblick geben zu können, müssten unterschiedlichste Datenquellen und Statistiken miteinander verglichen werden und selbst dann wäre eine Aussage noch immer nicht eindeutig machbar. Repräsentativ sei daher die Anzahl von Vereinen als bedeutendste Rechtsform von NPOs im Sinne der verfassten Arbeit genannt. Statistik Austria verzeichnete im Jahr 1960 noch 42.269 Vereine, im Jahr 2013 waren bereits 120.168 Vereine offiziell registriert (Statistik Austria, 2015, S. 202).

Eine weitere aussagekräftige Messzahl ist die tatsächlich geleistete Stundenanzahl von Freiwilligenarbeit. 43,8% aller ÖsterreicherInnen engagierten sich im Jahr 2006 freiwillig in den verschiedenen Organisationen (Statistik Austria, 2008, S.3), das sind knapp über drei Millionen Menschen, die wöchentlich ein Arbeitsvolumen von 14.692.679 Stunden in Freiwilligenarbeit (siehe Kapitel 2.2 Freiwilligenarbeit) investieren (Meyer, More-Hollerweger, Heimgartner und Mackerle-Bixa, 2009, S. 20). 47,1% aller Männer betätigen sich freiwillig, wohingegen nur 40,7% aller Frauen einem ehrenamtlichen Engagement nachgehen (Statistik Austria, 2008, S. 3).

Pennerstorfer, Schneider und Badelt (2013, S. 66) versuchen der Freiwilligenarbeit auch einen monetären Wert gegenüberzustellen. Auf Basis der Daten von Statistik Austria legen sie in folgender Abbildung den jeweils ehrenamtlich geleisteten Stunden einen „Durchschnitts-Stundenlohn“ von 11,48 Euro zugrunde, wobei formelle Freiwilligenarbeit (formelle/informelle Freiwilligenarbeit sh. Kapitel 2.2.2 Formen von Freiwilligenarbeit) im Wert von 4.727.136 Euro geleistet wurde.

Abbildung 1: Monetärer Wert der Freiwilligenarbeit

Bereich	Stunden pro Woche	Anteil	VZÄ 1 ¹	VZÄ 2 ²	Monetärer Wert der Freiwilligenarbeit (in Tausend Euro)
Katastrophenhilfe	1.575.932	19,9%	40.100	44.644	940.768
Kultur	1.761.588	22,2%	44.824	49.903	1.051.598
Umwelt	349.906	4,4%	8.903	9.912	208.880
Religion	1.026.121	13,0%	26.110	29.069	612.553
Soziales	564.689	7,1%	14.369	15.997	337.097
Politik	640.905	8,1%	16.308	18.156	382.595
Gemeinwesen	278.223	3,5%	7.079	7.882	166.088
Bildung	302.910	3,8%	7.708	8.581	180.825
Sport	1.418.408	17,9%	36.092	40.182	846.733
Summe formelle Freiwilligenarbeit	7.918.682	100,0%	201.493	224.325	4.727.136
Informelle Freiwilligenarbeit	6.773.996		172.366	191.898	4.043.805
Summe Freiwilligenarbeit gesamt	14.692.678		373.859	416.223	8.770.941

¹ Auf Basis der durchschnittlichen Normalarbeitszeit je Erwerbstätigen im Jahr 2006
² Auf Basis der tatsächlichen Arbeitsstunden je Erwerbstätigen im Jahr 2006

Quelle: Pennerstorfer, Schneider und Badelt, 2013, S. 66

Haider, Schneider, Leisch und Stöger (2008, S. 754) wiesen auf Basis von Daten der Statistik Austria einen Wertschöpfungsbeitrag aller österreichischen NPOs von 4,7 Mrd. Euro und ein Investitionsvolumen von 689 Mio. Euro nach. Somit kommt dem Nonprofit-Sektor in der österreichischen Volkswirtschaft auch ökonomisch eine bedeutende Rolle, die Großteils lediglich auf intrinsischer Motivation beruht, zu.

2.1.3 Organisationsstrukturen in NPOs

Aufgrund der Vielfalt innerhalb der NPOs gibt es verschiedenste Möglichkeiten diese zu kategorisieren. In diesem Kapitel werden zuerst die möglichen Rechtsformen für NPOs erläutert und anschließend noch weitere in der Literatur übliche Kategorisierungen und Typologien von NPOs dargestellt.

2.1.3.1 Rechtsformen von NPOs

Gleich wie bei der Gründung einer FPO, gibt es auch bei der Gründung von NPOs verschiedene Möglichkeiten der Gesellschaftsform. Nowotny (2013, S. 184ff.) erachtet folgende Kriterien als ausschlaggebend für die Findung der passenden Organisationsform im institutionellen Sinn:

- 1) Betreiberstruktur

Es sind die Vorstellungen und Mitarbeitsmöglichkeiten des/r ProponentenIn (AntragstellerIn bei Gründungen von Vereinen) zu klären und einhergehend damit eine passende Organisationsform zu wählen. ProponentInnen können einerseits die öffentliche Hand sein, als auch juristische Personen oder Einzelpersonen. In jedem Fall sind die Vertretung der Mitglieder und die Zweckorientierung maßgeblich bei der Gründung einer NPO.

2) Organisation des Entscheidungsprozesses

Bei Gründung einer NPO müssen die Zuständigkeiten für Entscheidungsprozesse sowie für die laufende Aufrechterhaltung des festgelegten Förderungszweckes definiert werden.

3) Kontrolle der Gebarung

Jede Gesellschaftsform bringt unterschiedliche Aufzeichnungs- und Rechnungslegungspflichten mit sich, die bei Gründung bereits auf deren Notwendigkeit hin geprüft werden sollen.

4) Kontrolle der Zielerreichung

Bei gewinnorientierten Unternehmen ist die Messfunktion des Erfolges über Gewinne und andere monetäre Kennzahlen etabliert, für NPOs müssen aber andere Maßstäbe festgelegt werden, aufgrund derer eine Kontrolle über die Zielerreichung möglich sein kann.

5) Haftungsbeschränkung

ProponentInnen müssen bei Gründung einer NPO auch zukünftige Haftungsrisiken bedenken und infolgedessen eine adäquate Rechtsform wählen.

6) Offenheit gegenüber Fördereinrichtungen

Bei NPOs spielen externe Förderungen und Beiträge zur Erhaltung eine maßgebliche Rolle, weshalb bei der Gründung auch die Möglichkeit der Einbindung staatlicher Stellen oder anderer Fördereinrichtungen bedacht werden muss. (Nowotny 2013, S. 184ff.)

Grundsätzlich sind für NPOs alle Gesellschaftsformen denkbar, wobei neben Einzelunternehmen auch Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften sowie sonstige Körperschaften des Privatrechts in Frage kommen (Stötzer, 2009, S.16f; Nowotny, 2013, S. 183). Nowotny (2013, S. 189) sieht im österreichischen Dritten Sektor lediglich folgende Rechtsformen als relevant an:

1) Der ideelle Verein

Vereine sind freiwillige, auf Dauer angelegte, auf Basis von Statuten organisierte Zusammenschlüsse mindestens zweier Personen, welche einen bestimmten gemeinsamen ideellen Zweck verfolgen. Vereine bestehen durch ihre Mitglieder und das für die Willensbildung zuständige Organ ist die Mitgliederversammlung. Das Leistungsorgan führt die Vereinsgeschäfte und vertritt den Verein nach außen hin, es muss aus mindestens zwei natürlichen Personen bestehen (Nowotny, 2013, S. 189f). Die Aktivitäten des Vereins dürfen nicht auf Gewinnorientierung ausgelegt sein, Gemeinnützigkeit ist Voraussetzung zur Gründung eines Vereins (Schneider und Hagleitner, 2005, S. 10).

Aufgrund des geringen administrativen und finanziellen Aufwands zur Gründung und Aufrechterhaltung von Vereinen ist diese Rechtsform die Relevanteste im Nonprofit-Sektor. Vereine prägen die österreichische Kultur und Freizeitgestaltung maßgeblich, weshalb darauf in dieser Arbeit auch das Hauptaugenmerk liegt (Schneider und Hagleitner, 2005, S. 10).

Untenstehende Abbildung zeigt die jeweilige Anzahl an Vereinen nach Branche. Daraus geht eindeutig hervor, dass vor allem die Turn- und Sportvereine in Österreich besonders dominant sind und diese damit auch die NPO-Landschaft Österreichs besonders prägen.

Abbildung 2: Arten von Vereinen

Vereinsart	Anzahl in Österreich
Turn- und Sportvereine	24.368
Sparvereine	16.001
Kultur- (Musik, Theater- und Gesangs-)vereine	14.889
Wohltätigkeits- und Fürsorgevereine	6.649
Berufsvereine	5.841
Gartenbau-, Kleingarten-, Siedlungs-, und Tierzüchtervereine	5.425
Geselligkeitsvereine	5.655
Elternvereine	4.024
Kameradschaftsvereine / Vereine ehemaliger Militärpersonen	1.958
Studentenvereine	1.322
Religiöse Vereine	1.123
Kollegenvereine	418
Rotary-, Lions-Clubs, Schlaraffia	414
Sonstige Vereine	18.276
Summe	106.363

Quelle: Schneider und Hagleitner, 2005, S. 13 nach Statistik Austria 2003

2) Genossenschaft

Aufgrund der Möglichkeit, Gewinne an Mitglieder auszuschütten, ist diese Rechtsform nur bedingt als NPO zu betrachten. In den Statuten muss ein Gewinnausschüttungsverbot festgelegt sein, um als Genossenschaft die Charakteristika einer NPO zu erfüllen. Der Zweck von Genossenschaften ist es, den Erwerb und die Wirtschaftstätigkeit der Mitglieder zu fördern (Nowotny, 2013, S. 193f; Stötzer, 2009, S. 21).

3) Die Stiftung

Die Stiftung ist eine Rechtsform, bei der der/die StifterIn eine bestimmte Vermögensmasse zur Verfolgung eines bestimmten Zwecks eingerichtet hat. Es muss zwischen Privatstiftung und öffentlich-rechtlichen Stiftungen unterschieden werden. Bei öffentlich-rechtlichen Stiftungen dürfen nur die Erträge aus dem Vermögen für den gemeinnützigen Zweck verwendet werden. Durch den hohen Kapitalaufwand bei der Gründung ist diese Rechtsform eher zur Vermögensverwaltung unter gemeinnützigem Aspekt relevant als zur Neugründung einer rein zweckgewidmeten NPO (Nowotny, 2013, S. 199f; Schneider und Hagleitner, 2005, S. 14).

4) Kapitalgesellschaften

Die Gründung einer NPO kann auch als Kapitalgesellschaft jeglicher Art (z.B. Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder Aktiengesellschaft) erfolgen. Hier ist allerdings ein finanzieller als auch rechnungslegungspflichtiger Mehraufwand als bei Vereinsgründungen notwendig. Durch die zuständige Finanzbehörde kann der Status der Gemeinnützigkeit zuerkannt werden. Dies bedingt eine in der Satzung festgeschriebene Gemeinnützigkeit sowie die tatsächliche Umsetzung dieser und bringt eine Befreiung der unbeschränkten Körperschaftssteuerpflicht mit sich, wenn die Körperschaft gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke verfolgt. Gründungen von Kapitalgesellschaften sind häufig im Kultur- oder Sozialbereich sowie bei der Ausgliederung von Bundesangelegenheiten üblich. Vorteile dabei sind die klare Regelung der EigentümerInnenverhältnisse und die Haftungsbeschränkung der GesellschafterInnen (Schneider und Hagleitner, 2005, S. 16).

2.1.3.2 Typologien von NPOs

In der Literatur werden NPOs nicht nur nach ihrer Rechtsform unterschieden, sondern häufig auch nach den Typen der Trägerschaft. So unterscheiden Lichtsteiner, Gmür, Giroud und Schauer (2015, S. 20) folgende NPOs:

1) Staatliche NPO:

Diese gemeinwirtschaftlichen NPOs dienen zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Dazu zählen etwa Krankenhäuser, Verkehrsbetriebe, Universitäten oder Museen.

2) Halbstaatliche NPO:

Unter diese Kategorie fallen öffentlich-rechtliche Selbstverwaltungskörperschaften, die Aufgaben auf gesetzlicher Grundlage übertragen bekommen, wie bspw. Sozialversicherungen oder Kammern.

3) Private NPO:

Die Privaten NPOs werden wiederum in weitere 4 Kategorien unterteilt. So treten hier wirtschaftliche NPOs als Förderer und Vertreter von wirtschaftlichen Interessen (wie Wirtschaftskammern, ArbeitnehmerInnenorganisationen oder Konsumentenorganisationen) auf. Soziokulturelle NPOs befriedigen die kulturellen und gesellschaftlichen Bedürfnisse der Mitglieder und sind als Sport- und Freizeitvereine organisiert. Auch Kulturvereine und Kirchen fallen unter soziokulturelle NPOs. Politische NPOs wiederum treten in Form von Parteien oder Bürgerinitiativen genauso wie Heimat- oder Umweltschutzorganisationen auf und vertreten so diverse politisch-ideelle Interessen. Als letztes gehören noch soziale NPOs zu dieser Kategorie. Diese erbringen karitative Leistungen im Sozial- und Gesundheitsbereich (Lichtsteiner, Gmür, Giroud und Schauer, 2015, S. 20).

Von Hippel (2005, S. 89f.) kategorisiert wiederum nach Zweckorientierung drei Idealtypen von Nonprofit-Organisationen:

1) Spendenorganisationen

Diese NPOs finanzieren sich durch Spenden und generieren damit Leistungen für Dritte oder die Gemeinschaft.

2) Mitgliedernützige Organisationen

Leistungen finanzieren sich durch die Mitgliedsbeiträge und kommen im Gegenzug aber wieder den Mitgliedern zugute.

3) Kommerzielle Nonprofit Organisationen

Diese finanzieren sich durch die Beiträge außenstehender Kunden, die dafür Leistungen erhalten.

Von Hippel hält allerdings sehr wohl fest, dass eine NPO selten einem Idealtyp entspricht, sondern meist einem Mischtyp aus mindestens zwei Idealtypen zuzuordnen ist (von Hippel, 2005, S. 90).

Aufgrund der vielfältigen Charakteristika und Abgrenzungsansätze entsteht eine Vielzahl an Kategorisierungen und Typologien innerhalb des Nonprofit-Sektors. Im Rah-

men des „Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project“² haben Salamon und Anheier (Anheier, 2014, S. 81) eine internationale Klassifikation für NPOs erstellt. Diese International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO) clustert sämtliche NPOs in 11 bzw. 12 Gruppen.

Abbildung 3: International Classification of Nonprofit Organizations

Group 1: Culture and Recreation	Group 5: Environment
1 100 Culture and Arts	5 100 Environment
1 200 Sports	5 200 Animal Protection
1 300 Other Recreation	Group 6: Development and Housing
Group 2: Education and Research	6 100 Economic, Social, and Community Development
2 100 Primary and Secondary Education	6 200 Housing
2 200 Higher Education	6 300 Employment and Training
2 300 Other Education	Group 7: Law, Advocacy, and Politics
2 400 Research	7 100 Civic and Advocacy Organizations
Group 3: Health	7 200 Law and Legal Services
3 100 Hospitals and Rehabilitation	7 300 Political Organizations
3 200 Nursing Homes	Group 8: Philanthropic Intermediaries and Voluntarism Promotion
3 300 Mental Health and Crisis Intervention	Group 9: International
3 400 Other Health Services	Group 10: Religion
Group 4: Social Services	Group 11: Business and Professional Associations, Unions
4 100 Social Services	Group 12: [Not Elsewhere Classified]
4 200 Emergency and Relief	
4 300 Income Support and Maintenance	

Quelle: Anheier, 2014, S.81

Die Datenlage in Österreich basiert auf einer ähnlichen Tätigkeitsbereichszuordnung wie dem ICNPO (More-Hollerweger und Sprajcer, 2009a, S. 30). So wurden im Rahmen der Mikrozensus-Zusatzerhebung (More-Hollerweger und Sprajcer, 2009a, S. 30) Personen nach ihrem freiwilligen Engagement in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern befragt, ohne auf die dahinterstehenden Organisationen einzugehen. Damit kann einerseits die in Österreich freiwillig geleistete Arbeit in den jeweiligen Tätigkeitsfeldern

² Das „Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project“ wird seit 1990 an der John Hopkins Universität (Baltimore, USA) durchgeführt und zielt auf eine transparente Abbildung des Nonprofit-Bereiches im internationalen Vergleich durch standardisierte Kennzahlen ab. (Salamon und Anheier, 1997, S. 4)

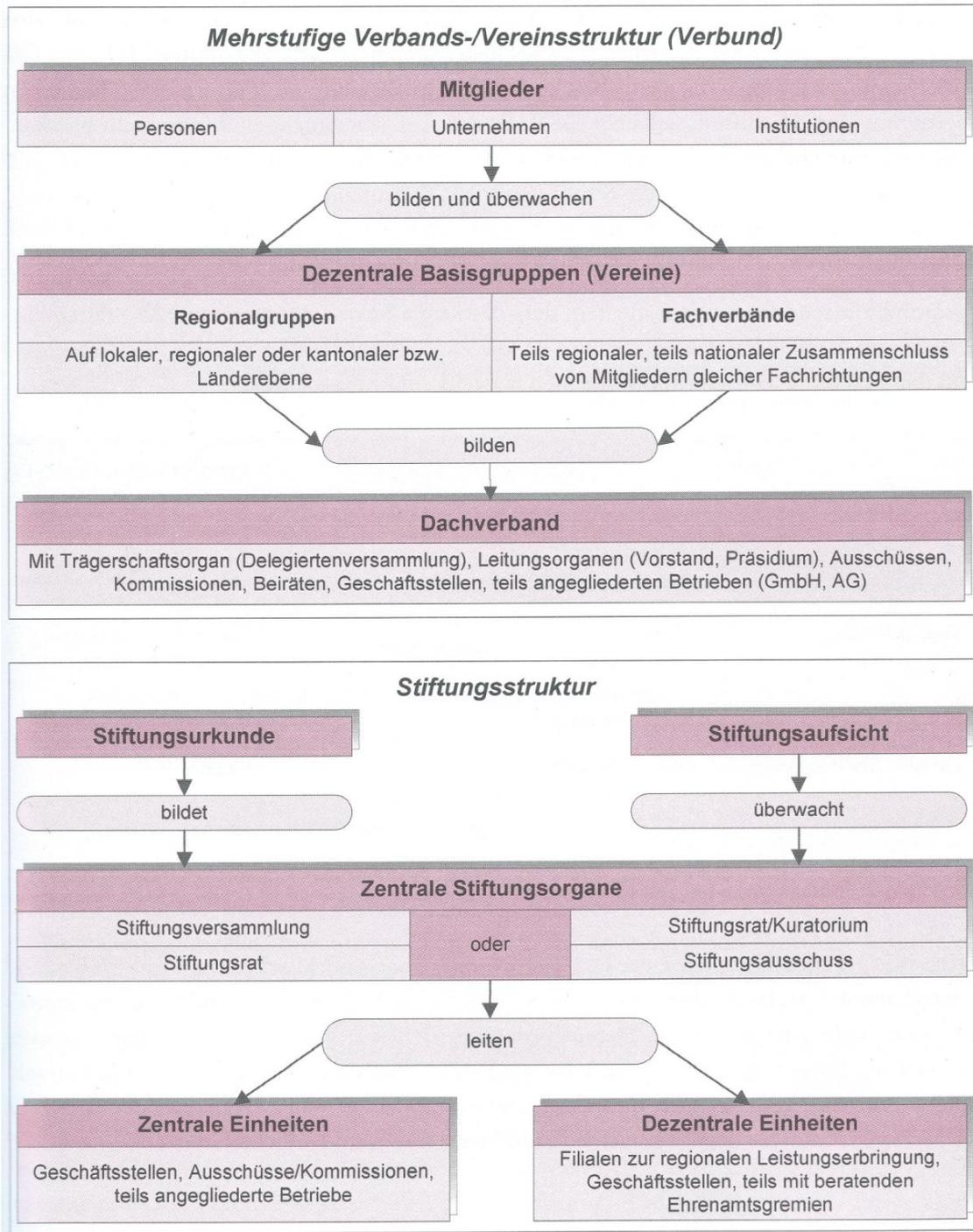
und andererseits auch die Zuteilung der Vereine zu Tätigkeitsfeldern ähnlich der ICNPO belegt werden (Vgl. Abbildung 2: Arten von Vereinen).

Die in dieser Arbeit untersuchten NPOs sind rechtsförmlich als Vereine organisiert. Es handelt sich um private, soziokulturelle Organisationen, die in ihrer Zweckorientierung als Mischtypen aus Mitgliedernützigen Organisationen und Kommerziellen Nonprofit Organisationen auftreten. Im ICNPO werden die untersuchten NPOs der Gruppe 1 (Kultur und Freizeit) unter der Kategorie Sport zugeordnet, wobei sich ein Teil der untersuchten NPOs, die Alpinvereine, auch sehr stark im Naturschutz engagieren und somit der Gruppe 5 (Umweltschutz) zugeordnet werden könnten.

2.1.4 Aufbauorganisation in NPOs

Die österreichische NPO-Landschaft ist von den vorherrschenden föderalistischen Strukturen geprägt. Die neun Bundesländer Österreichs besitzen lt. Verfassung und auch in der gelebten Politik weitgehende Rechte und Freiheiten (Pennerstorfer, Schneider und Badelt, 2013, S. 55). Ebenso sind auch die Strukturen der NPOs föderalistisch geprägt, weshalb man von mehrstufigen Systemen in der Aufbauorganisation spricht (Lichtsteiner, Gmür, Giroud und Schauer, 2015, S. 28). Sowohl Vereine als auch Stiftungen sind durch zentrale und dezentrale Verwaltungsstufen geprägt und agieren primär auf Landesebene, wo sie landesspezifischen Gesetzen und Finanzierungsmodi ausgesetzt sind. Die zentrale Verwaltungsstufe stellen landesweite Dachorganisationen dar. Diese übernehmen damit eine übergeordnete Gesamtkoordination und –steuerung, wobei die Umsetzung dann wiederum häufig länderspezifisch verläuft (Pennerstorfer, Schneider und Badelt 2013, S. 55; Lichtsteiner, Gmür, Giroud und Schauer, 2015, S. 28). Laut Pennerstorfer, Schneider und Badelt (2013, S. 55) nimmt der gelebte Föderalismus als Geisteshaltung eine wichtige Rolle für den Nonprofit-Sektor in Österreich ein. So drückt sich dadurch auch das vorhandene Lokalbewusstsein und der Wille zur Autonomie gegenüber Zentralinstanzen aus. Große NPOs mit langjähriger Tradition sind üblicherweise innerhalb einer Organisation auf Bundesebene in Dachorganisationen mit jeweilig zugehörigen Landesverbänden organisiert oder auch für bestimmte Branchen organisationsübergreifend (z.B. Bundessportorganisationen, Landesfeuerwehrverbände) (Pennerstorfer, Schneider und Badelt, 2013, S. 57). Aufgrund der Eigenständigkeit der einzelnen Vereine ist keine Weisungsberechtigung der Dachorganisationen gegenüber den Vereinen gegeben (Lichtsteiner, 2012, S. 36). Abbildung 4 stellt die mehrstufige Aufbaustruktur von NPOs nochmals bildlich dar.

Abbildung 4: Grundstrukturen von NPOs



Quelle: Lichtsteiner, Gmür, Giroud und Schauer, 2015, S. 27

2.1.5 Dachorganisationen in Österreich

Im Fokus der Untersuchungen in dieser Masterarbeit stehen die Dachorganisationen im Bereich Sport und Bewegung. Dafür wurden, aufgrund der Größe und Bekanntheit als auch aufgrund der vorliegenden Organisationsstrukturen, die Dachorganisationen Allgemeiner Sportverband Österreichs (ASVÖ), Arbeitsgemeinschaft für Sport und

Körperkultur in Österreich (ASKÖ), die Sportunion Österreichs, der Österreichische Alpenverein und die Naturfreunde Österreichs näher betrachtet.

ASVÖ, ASKÖ und Sportunion sind die von der Österreichischen Bundes-Sportorganisation (BSO) gelisteten Dachverbände für Breitensport in Österreich. Naturfreunde und Alpenverein sind die größten Mitgliedsorganisationen vom Verband alpiner Vereine Österreichs (VAVÖ).

Sportangelegenheiten sind verfassungsrechtlich auf Länderebene angesiedelt, auf Bundesebene wird die Sportförderung geregelt (Österreichische Bundes-Sportorganisation, 2014a, S. 10). Daher ist, wie bereits in Kapitel 2.1.4 erläutert, der mehrstufige Aufbau der Organisationsstrukturen üblich, so auch bei den für diese Arbeit relevanten Dachorganisationen. Diese sind regional in Ortsstellen oder –sektionen organisiert, auf Landesebene innerhalb des jeweiligen Landes-Dachverbandes und auf nationaler Ebene im Bundes-Dachverband. Die Dachorganisationen sind grundsätzlich ebenfalls ehrenamtlich aufgebaut, jedoch ist die Verwaltung auf Bundes- als auch auf Landesebene durch hauptamtliche Mitarbeiter üblich. In Abbildung 5: Österreichische Sportorganisationen wird dieser mehrstufige Aufbau innerhalb des Sportsektors nochmals dargestellt. Bundesfachverbände (bspw. Österreichischer Fußball-Bund oder Österreichischer Tennisverband), Organisationen mit besonderer Aufgabenstellung (bspw. Österreichischer Behindertensportverband) und Außerordentliche Mitglieder (Österreichischer Heeressportverband) fließen nicht in die Untersuchungen dieser Arbeit mit ein.

Abbildung 5: Österreichische Sportorganisationen



Quelle: Eigene Darstellung nach Österreichische Bundessportorganisation (2014a, S. 11)

Der österreichische Alpenverein und die Naturfreunde Österreichs sind nach Sektionen bzw. Ortsgruppen auf regionaler Ebene organisiert und dann ebenfalls auf Landesebene mit Landesverbänden und zentral auf Bundesebene als Dachorganisation (Österreichischer Alpenverein, 2013, S. 13 und Naturfreunde: <http://www.naturfreunde.at/ueberuns/> Abruf am 12.02.2014).

Die Aufgabe der Dachverbände ist grundsätzlich die Aufrechterhaltung von flächendeckenden Vereinsnetzwerken, die Förderung von Sport und Bewegung im Breitensport, die Aufrechterhaltung der sportlichen Infrastruktur und die Wahrnehmung der Funktion sämtlicher Dienstleistungen zur Sportförderung und Weiterentwicklung des Sportbewusstseins. (Österreichische Bundes-Sportorganisation, 2014b, S. 32).

2.1.6 Besonderheiten in der Organisation von NPOs

Unterschiede zwischen Nonprofit- und Forprofit-Organisationen liegen nicht nur in der formalen Abgrenzung, sondern vor allem auch in den spezifischen Herausforderungen für das Management. So nennt Lichtsteiner (2012, S. 33f.) bei NPOs die reine Sachzielorientierung sowie die Mitglieder als Träger der Organisation und daraus resultierende demokratische Meinungsbildungsprozesse als prägende Merkmale. Nicht monetäre Zielsetzungen, sondern die Deckung eines Bedürfnisses bzw. die Realisierung einer Vision stehen im Mittelpunkt. Stehen bei FPOs Kennzahlen und Ergebnisrechnungen als klar definierbare Ziele zur Verfügung, so sind es bei NPOs nicht messbare Ziele, wie die Zufriedenheit der Mitglieder. Dies fordert Vereine umso mehr, ihre gesellschaftliche Legitimation zu rechtfertigen, wobei der Nachweis darüber meist schwer zu erbringen ist. Eine weitere Schwierigkeit verbirgt sich lt. Lichtsteiner (2012, S. 33f.) im Management des dual aufgebauten Personalkonstrukts von Haupt- und Ehrenamtlichen. Hier kommt es zu einem Prinzipal-Agenten-Problem: Da die Macht- und Entscheidungsträger zumeist aus den gewählten Gremien und Mitgliedern bestehen, verfolgen diese oft gänzlich andere Ziele als das hauptamtlich tätige Management. So verfolgen die Vertreter der Mitglieder tendenziell eher das Ziel, die gesamten Mittel direkt in die Leistungserbringung zu stecken, während das Management aber durchaus auch an einer längerfristigen Existenzsicherung und damit an einhergehenden Rückstellungen Interesse hat (Lichtsteiner, 2012, S. 33f.). Diese Strukturen sind zwar denen in FPOs ähnlich, es kann aber davon ausgegangen werden, dass die Gremien von NPOs stärker von rein ideelleren Zielen getrieben sind, während in FPOs immer der wirtschaftliche Aspekt im Vordergrund steht. Meyer und Simsa (2013b, S. 145) gehen

sogar von einem permanenten Widerspruch zwischen Sinn und Geld in NPOs aus. So ist zwar die Sachzielorientierung dominant, jedoch geht es auch um die Finanzierung der NPOs und damit einhergehenden ökonomischen Anforderungen an NPOs.

Maier und Meyer (2013, S. 216) bewerten die Unterschiede zwischen FPOs und NPOs die Autorität betreffend ebenfalls als wesentlich. So liegt die Autorität in NPOs beim Kollektiv und wird lediglich temporär an Individuen vergeben, welche aber ebenfalls dem Wohlergehen des Kollektivs als höchstes Ziel verschrieben sind.

Ein großer Unterschied liegt auch in den tief verwurzelten demokratischen Prinzipien in NPOs, welche die Entscheidungsfindung erschweren. Das Management ist beauftragt, Entscheidungsgrundlagen soweit aufzubereiten, dass die Mitgliedervertreter die richtigen Entscheidungen treffen können. Treten Meinungsverschiedenheiten auf, ist die höchste Instanz die Mitgliederversammlung. Dadurch werden nicht immer die primär sachlich und ökonomisch sinnvollsten Entscheidungen getroffen, sondern oft auch die mehrheitsfähigsten (Lichtsteiner, 2012, S. 35).

Eine weitere Besonderheit von NPOs liegt noch in deren Organisation. Die einzelnen Vereine sind innerhalb eines Gesamtverbundes als juristisch autonome Einheiten organisiert. Dadurch sind Dachgesellschaften den zugehörigen Subvereinen gegenüber nur bedingt weisungsberechtigt (Lichtsteiner, 2012, S. 36). Deshalb kommt es lt. Maier und Meyer (2013, S. 216) auch zu einem sehr geringen Formalisierungsgrad durch schriftliche Regeln. Viele Entscheidungen in NPOs entspringen ad hoc Entscheidungen und Grundlagen.

Als wesentliche Unterscheidungsmerkmale gelten noch die Personalauswahl und die Kontrolle. Bei NPOs wird Personal hauptsächlich auf Basis von Freundschaften, sozio-politischen Werthaltungen und Persönlichkeitseigenschaften gewählt (Maier und Meyer, 2013, S. 217). Ausbildung und formale Qualifikationen spielen eine weit untergeordnete Rolle als bei FPOs. Auch die Kontrolle basiert hauptsächlich auf persönlichen und moralischen Appellen und das Vertrauen in die Führung ist stärker von zwischenmenschlichen Beziehungen geprägt (Maier und Meyer, 2013, S. 216f.).

Armstrong (1992, S. 28ff) zählt folgende grundlegende Unterschiede zwischen FPOs und NPOs auf:

- 1) Die Werte in einer NPO sind üblicherweise genauer definiert und werden stärker gelebt
- 2) MitarbeiterInnenmotivation ist stärker durch die Sachzielorientierung bestimmt als durch extrinsische Faktoren

- 3) Sie haben einen erhöhten Legitimierungszwang vielen verschiedenen Interessensgruppen gegenüber
- 4) Die Entscheidungsfindung ist stark demokratisch geprägt
- 5) Die Finanzierung ist aufgrund keiner regelmäßig zu erwartenden Einnahmequelle kaum langfristig planbar und von vielen äußeren Umständen abhängig.

Die Gesamtheit der hier angeführten Schwierigkeiten erfordert im Management von NPOs auf allen Ebenen ein hohes Maß an Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen. Diese Besonderheiten beanspruchen in NPOs wesentlich mehr Zeit und Ressourcen als bei ertragsorientierten, hierarchisch geführten Unternehmen. MitarbeiterInnenzufriedenheit wird stärker als bei anderen Organisationen auf einer persönlichen, zwischenmenschlichen Ebene entschieden, da der Faktor von monetären Anreizen entfällt. Dadurch wird umso klarer, dass der Personalentwicklung und –förderung eine ganz besondere Bedeutung in der Verwaltung und Organisation von NPOs zugestanden werden muss (Lichtsteiner, 2012, S. 35).

2.2 Freiwilligenarbeit

2.2.1 Definition Freiwilligenarbeit

Die größte Besonderheit in der Verwaltung von NPOs kommt der Ressourcenherkunft zu. NPOs sind bei der Erfüllung ihrer Aufgabe in hohem Maße auf ehrenamtliche Arbeitskräfte angewiesen (More-Hollerweger und Hora, 2014, S. 5). Durch die Freiwilligkeit der Arbeitsleistung in NPOs entstehen gänzlich andere Herausforderungen an das Personalmanagement als bei Arbeitsleistung mit monetärer Abgeltung. Ehrenamtliche sind formell nicht an die Organisation gebunden und stehen nicht in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis (Mayrhofer 2001, S. 280).

Im Zusammenhang mit der Freiwilligenarbeit werden folgende Begriffe sowohl in der Literatur als auch in dieser Arbeit synonym verwendet: Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und freiwilliges Engagement. Der Terminus Ehrenamt entstammt dem 19. Jahrhundert, wo angesehene Bürger mit Aufgaben aus dem administrativen, politischen Bereich betraut wurden. Die Übernahme von staatlich koordinierten Aufgaben wurde als Ehre gesehen. Ebenfalls zu dieser Zeit wurde der Begriff Ehrenamt für die christliche Hilfsfähigkeit in wohltätigen Vereinigungen und Hilfsaktionen verwendet (More-Hollerweger und Sprajcer, 2009b, S. 2f). Heute wird der Begriff Ehrenamt vor allem für gewählte, ernannte oder bestellte Positionen in Vereinen, Kirchen, Gewerkschaften oder Dachverbänden verwendet. Teilweise wird diese Bezeichnung aber auch für alle ausführenden Tätigkeiten innerhalb eines Vereines generell verwendet (More-Hollerweger und

Sprajcer, 2009b, S. 3). Mittlerweile hat sich jedoch innerhalb der Europäischen Union der Begriff „voluntary work“, also Freiwilligenarbeit, etabliert (More-Hollerweger und Rameder, 2013, S. 382). Die United Nations legten folgende Definition zugrunde: „voluntary work is defined as work without monetary pay or legal obligation provided for persons living outside the volunteer’s own household“ (United Nations, 2003, S. 51). Dieselbe Definition verwendet die Statistik Austria im Bericht über Struktur und Volumen der Freiwilligenarbeit in Österreich aus dem Jahr 2008 (Statistik Austria, 2008, S. 3). Im 1. Freiwilligenbericht für Österreich grenzen More-Hollerweger und Sprajcer (2009b, S. 7) den Begriff Freiwilligenarbeit nach vier Kriterien ab:

1) Freiwilligenarbeit grenzt sich durch Unentgeltlichkeit zu bezahlter Arbeit ab.

Häufig werden bei der Freiwilligenarbeit lediglich Kosten durch entstandene Ausgaben (Fahrtkosten etc.) ersetzt. Die aufgewendete Zeit wird nicht abgegolten. Es kann allerdings vorkommen, dass ein kleiner Beitrag auch als Entschädigung für die aufgewendete Zeit abgegolten wird. Umgangssprachlich wird auch dann noch von Freiwilligenarbeit oder Ehrenamtlicher Arbeit gesprochen, da dieses Entgelt üblicherweise zu gering ist, um zur Deckung der Lebenshaltungskosten beizutragen und es ist auch nicht im Sozialversicherungssystem mit eingebunden (More-Hollerweger und Sprajcer, 2009b, S. 7f).

2) Freiwilligenarbeit in Abgrenzung zu Arbeiten im eigenen Haushalt

Obwohl diese Arbeit ebenfalls freiwillig und unentgeltlich passiert, kommt sie doch dem eigenen Nutzen zugute und wird daher nicht als Freiwilligenarbeit deklariert. Ebenso verhält es sich mit der Erziehung der eigenen Kinder, die nicht als Freiwilligenarbeit betrachtet wird (More-Hollerweger und Sprajcer, 2009b, S. 8f).

3) Freiwilligenarbeit in Abgrenzung zu Freizeitaktivitäten

Im Dritten Sektor tun sich in dieser Beziehung häufig Abgrenzungsschwierigkeiten auf. Es stellt sich die Frage ob eine Freizeitbeschäftigung auch als Freiwilligenarbeit zu bezeichnen ist, wenn daraus ein Vorteil Dritten gegenüber entsteht. So kann ein Mitglied im Chor die persönliche Freude am Singen in den Vordergrund stellen oder das Ergebnis für die ZuhörerInnen als zentralen Output erklären, womit es zur Freiwilligenarbeit zu zählen wäre. Grundsätzlich gilt es bei der Definition von Freiwilligenarbeit den produktiven Charakter für Leistungen an Dritten in den Mittelpunkt zu stellen (More-Hollerweger und Sprajcer, 2009b, S. 9).

4) Freiwilligenarbeit in Abgrenzung zu verpflichtender Arbeit

Hierbei sind Arbeitsleistungen ausgeschlossen, die in irgendeiner Form verpflichtend gemacht werden müssen wie beispielsweise Pflichtpraktika für eine Ausbildung oder der Zivildienst. Freiwillig geleistete Praktika ohne Entgelt sind wiederum als Freiwilligenarbeit zu deklarieren (More-Hollerweger und Sprajcer, 2009b, S. 10).

2.2.2 Formen von Freiwilligenarbeit

Grundsätzlich wird zwischen formeller und informeller Freiwilligenarbeit unterschieden. Formelle Freiwilligenarbeit beinhaltet jegliche Arbeitsleistung, die im Rahmen von Organisationen erfolgt, während informelle Freiwilligenarbeit direkt zwischen LeistungserbringerIn und –empfängerIn erbracht wird (Simsa und Schober, 2012, S. 4). Als Beispiel für diese privaten Leistungen kann Nachbarschaftshilfe gesehen werden. Die Gemeinwohlorientierung und der Nutzen Dritter muss bei beiden Formen gegeben sein (More-Hollerweger und Sprajcer, 2009b, S. 6).

2.2.3 Aktuelle Lage zur Freiwilligenarbeit in Österreich

Freiwilligenarbeit leistet sowohl einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung in einer Volkswirtschaft als auch zur soziokulturellen Entwicklung einer Gesellschaft (Meyer, More-Hollerweger, Heimgartner und Mackerle-Bixa, 2009, S. 18). Meyer et al. (2009, S. 18f.) kategorisieren im 1. Freiwilligenbericht Österreich folgende Nutzen von Freiwilligenarbeit:

- 1) Der wirtschaftliche Nutzen ergibt sich durch den Beitrag zur Wertschöpfung, den NPOs durch Dienstleistungen mit ökonomischem Wert erzeugen. (sh. auch Kapitel 2.1.2.2)
- 2) Ein politischer Nutzen ergibt sich durch die Beteiligung an politischen Entscheidungsprozessen, wo Interessensvertretungen die demokratische Entscheidungsfindung ermöglichen.
- 3) Vor allem in der Gemeinschaftsbildung und Integration verschiedener sozialer Gruppen leisten NPOs einen hohen sozialen Nutzen.
- 4) Als letzten Punkt nennen Meyer et al. (2009, S. 18f.) noch den instrumentellen Nutzen, der durch Beiträge in verschiedenen Sparten wie Kultur, Sport, Soziales, etc. geleistet wird.

Die Mikrozensus-Zusatzerhebung von Statistik Austria, wo 22.500 zufällig ausgewählte Haushalte zum Thema Freiwilligenarbeit im 4. Quartal des Jahres 2006 befragt wurden, ergab folgende Ergebnisse: (More-Hollerweger und Sprajcer, 2009a, S. 30ff.; Statistik Austria

http://www.statistik.at/web_de/services/mikrodaten_fuer_forschung_und_lehre/datenan_gebot/standardisierte_datensaetze_sds/index.html#index3, Abruf am 23.02.2015)

In Österreich leisten 43,8% aller ÖsterreicherInnen über 15 Jahren Freiwilligenarbeit. (Vgl. Kapitel 2.1.2.2; Sh. Abbildung 6: Freiwilligenarbeit in Österreich) 27,9% davon engagieren sich über Organisationen, 27,1% arbeiten informell freiwillig (Rameder und More-Hollerweger, 2009, S. 51). Von der Gesamtheit aller 3,02 Millionen Freiwilligen betätigten sich 38,0% ausschließlich formell freiwillig und 36,02% ausschließlich informell freiwillig. 26,8% engagierten sich davon in beiden Formen der Freiwilligenarbeit.

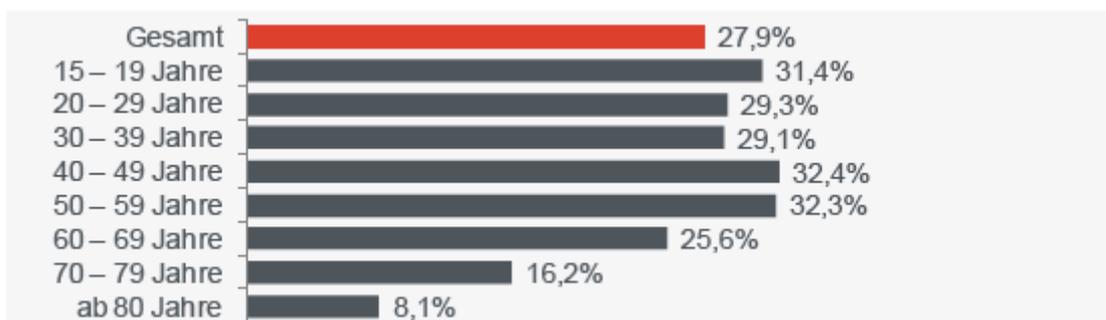
Abbildung 6: Freiwilligenarbeit in Österreich



Quelle: Rameder und More-Hollerweger, 2009, S. 51 auf Basis von Daten der Mikrozensus-Zusatzerhebung 2006

Abbildung 7 zeigt, dass sich die Beteiligungsquote bei den 15- bis 19-Jährigen sowie bei den 40- bis 59-Jährigen zwischen 31,4% und 32,4% einpendelt. Bei Menschen zwischen 20 und 39 Jahren liegt die Beteiligungsquote bei 29,1% bis 29,3%. Ab dem 60. Lebensjahr schwindet die Bereitschaft zur freiwilligen Beschäftigung (Rameder und More-Hollerweger, 2009, S. 57).

Abbildung 7: Altersstruktur unter freiwillig Tätigen



Quelle: Rameder und More-Hollerweger, 2009, S. 57 auf Basis von Daten der Mikrozensus-Zusatzerhebung 2006

Die Höhe der Ausbildung korreliert mit der Bereitschaft zur Freiwilligenarbeit lt. Mikrozensus-Zusatzerhebung. So liegt die Beteiligungsquote bei Personen, die eine hochschulverwandte Lehranstalt abgeschlossen haben, bei 60%, wohingegen die Beteiligungsquote bei Personen mit Pflichtschulabschlüssen 33% beträgt (Rameder und More-Hollerweger, 2009, S. 59).

2.2.4 Motivationsfaktoren für freiwillig Tätige

Lichtsteiner, Gmür, Giroud und Schauer (2015, S. 42) beschreiben die Herausforderung für NPOs anhand der Anreiz-Beitrags-Theorie. Die NPO muss ihren Beziehungspartnern etwas anbieten, was diese als positiven Anreiz bewerten, um im Gegenzug einen Beitrag für die Organisation zu leisten. So nennen Lichtsteiner et al. (2015, S. 234) auch in Bezug auf MitarbeiterInnenfindung die Anreiz-Beitrags-Theorie als wesentlich. Es gilt, ausreichend Attraktivität zu schaffen, um genügend Mitglieder zu akquirieren, diese im weiteren Verlauf dann zu binden und aus diesem Mitgliederpool Nachwuchs zur Übernahme eines Ehrenamtes aufzubauen.

Mayerhofer (2001, S. 266) erklärt folgende Motive für die Verrichtung ehrenamtlicher Tätigkeit:

- 1) Altruismus: die Steigerung des Wohlbefindens anderer Personen wird als wichtig erachtet
- 2) Eigenwert der Tätigkeit: persönliches Bedürfnis nach Anerkennung und sozialer Integration
- 3) Freiwilligenarbeit als Tauschverhalten: es wird eine Gegenleistung (in Form von Information, Mitwirkungsrecht, Erwerb von Qualifikationen) erwartet

Empirische Studien zeigen jedoch auch eine starke Individualisierungstendenz der Gesellschaft. So werden Motive wie Tauscherwartungen, der Wunsch nach sinnvollen und interessanten Nebentätigkeiten oder auch die soziale Integration in Lebenskrisen als immer wichtigere Motive zur Ausübung einer freiwilligen Tätigkeit genannt (Mayerhofer, 2001, S. 266).

More-Hollerweger und Rameder (2013, S. 392; Rameder und More-Hollerweger 2009, S.53) nennen als bedeutendsten Motivationsfaktor bereits den individualorientierten Wunsch nach „Spaß an der Tätigkeit“ und erst an zweiter Stelle den Wunsch „anderen zu helfen“. Danach folgt bereits der Faktor der zwischenmenschlichen Beziehungen, „Menschen treffen, Freunde gewinnen“ (Rameder und More-Hollerweger 2009, S.53). More-Hollerweger und Rameder (2013, S. 392) führen als wesentliche Einflussfaktoren

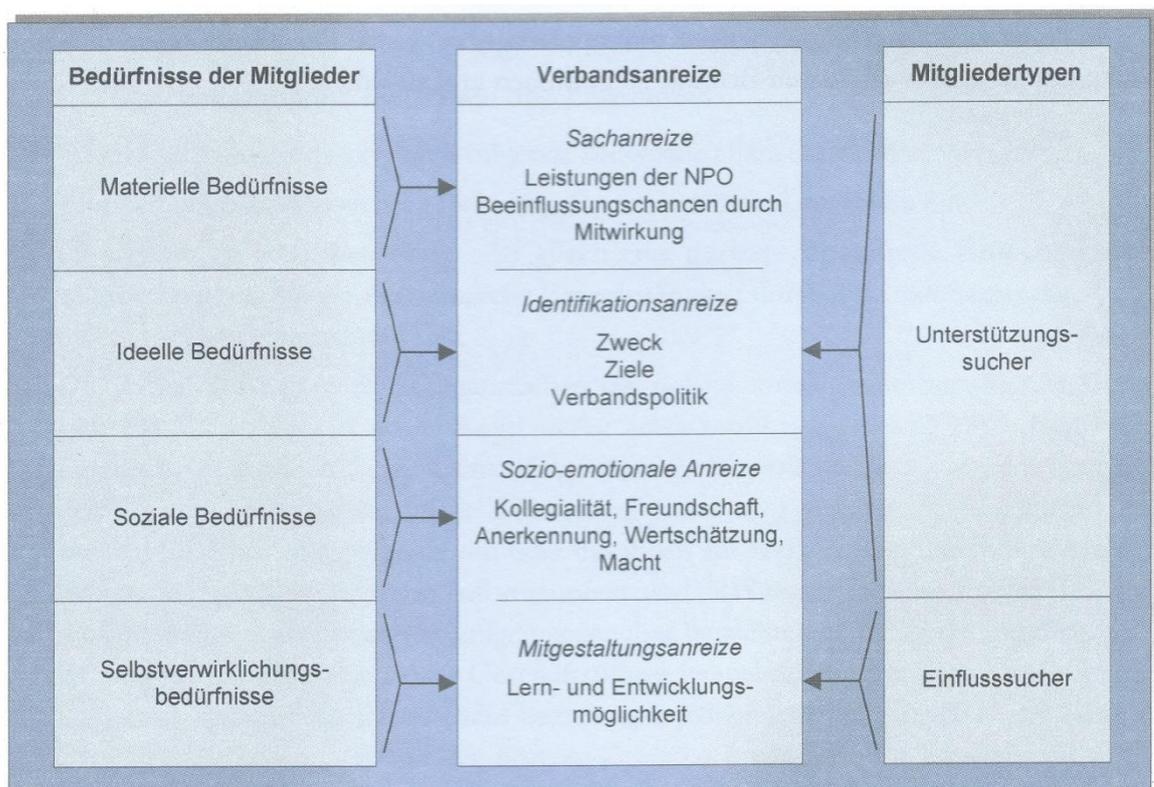
auf die Motivation, ein Ehrenamt zu übernehmen, auch das soziale Umfeld sowie die Herkunftsfamilie, Rollenmodelle, die Bildung und den ausgeübten Beruf an.

Lichtsteiner et al. (2015, S. 235) nähern sich dieser Thematik über die Bedürfnisanalyse von Mitgliedern. So kategorisieren sie vier Bedürfnisse der Mitglieder: (siehe auch Abbildung 8)

- 1) Materielle Bedürfnisse
- 2) Ideelle Bedürfnisse
- 3) Soziale Bedürfnisse
- 4) Selbstverwirklichungsbedürfnisse

Materielle, Ideelle und Soziale Bedürfnisse sind für Unterstützungssucher Anreize, um über eine Mitgliedschaft Nutznießer der Leistungen einer NPO zu sein. Selbstverwirklichungsbedürfnisse setzen Mitgestaltungsanreize für Personen, die sich aktiv in der Gestaltung der NPO einbringen wollen und sind Ausgangsbasis für die Übernahme von Verantwortung und im weiteren Verlauf eines Ehrenamtes.

Abbildung 8: Mitgliederbedürfnisse und Anreize



Quelle: Lichtsteiner, Gmür, Giroud, Schauer (2015, S. 235)

Lichtsteiner et al. (2015, S.35) sehen die Aufgabe der Motivierung zur Mitgliedschaft und zur Rollenübernahme angesiedelt auf zwei Ebenen. Einerseits ist die bedürfnis-, interessen- und erwartungsgerechte Gestaltung der Anreize wichtig, also die konkreten

Gestaltungsmaßnahmen von Strukturen, Zielen, Visionen oder die Schaffung einer positiven NPO-Kultur. Andererseits gilt es auch, diese positiven Anreize an Interessierte und Mitglieder zu kommunizieren und auch nach außen zu kommunizieren.

Bierhoff, Lemiech und Rohmann (2012, S. 89) bestätigen den positiven Einfluss von angenehmer Arbeitsatmosphäre innerhalb einer NPO. Vor allem in Verbindung mit hoher Partizipation kann eine gute Grundlage für die Motivierung zur Übernahme von Ehrenämtern geschaffen werden.

Braun (2008, S. 3f.) diagnostiziert einen Wandel in den Motiven früherer Ehrenamtlicher verglichen mit jenen von heute. So schreibt er dem „alten“ Ehrenamt eine langfristige und verpflichtendere Grundeinstellung zu, während heute kurzzeitigeres, projektorientierteres Engagement häufiger als Langfristiges zu erkennen ist. Auch ist heute eine stärkere Passung an biographische Umstände bemerkbar als früher noch. Zusätzlich kann ein stärkerer Antrieb durch Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung festgestellt werden, wobei früher altruistischere Werte ausschlaggebender waren. Eine weitere Entwicklung, die Braun (2008, S. 4) erwähnt, ist ein höherer Anspruch in der Professionalisierung der ehrenamtlichen Tätigkeit.

2.3 Personalentwicklung

2.3.1 Definition Personalentwicklung

Der Terminus Personalentwicklung ist in seiner Definition sowohl in der Literatur als auch in der Praxis sehr different. Je nach Betrachtungsweise wird Personalentwicklung in ihrem Umfang enger oder weiter gefasst.

Zur Personalentwicklung im engeren Sinne zählen Bartscher, Stöckl und Träger (2012, S. 245) die Aus- und Fortbildung. Im weiteren Sinne werden auch Elemente wie Einarbeitung, Leistungsbeurteilung, Arbeitsplatzwechsel, Coaching, etc. verstanden. Schreyögg (2008, S. 212) genauso wie Olesch (1992, S. 5) reduzieren die Personalentwicklung auf die Vorbereitung der MitarbeiterInnen auf herausforderndere Aufgaben und Tätigkeiten. Scholz (2011, S. 333) weist der Personalentwicklung eine zu höheren Leistungen motivierende Rolle zu, genauso wie eine MitarbeiterInnenbindungswirkung. Ebenso erachtet er Personalentwicklung in Zeiten ständiger Veränderungen und Neuerungen als essentiell, um ein angemessenes Qualifikationsniveau halten zu können.

An dieser Stelle soll eine Auswahl an unterschiedlichen Definitionen gegeben werden, die in der Literatur zum Terminus Personalentwicklung existieren:

„Personalentwicklung ist eine Form der zielgerichteten Beeinflussung menschlichen Verhaltens (wie Motivation und Führung), und zwar über die Erweiterung und/oder Vertiefung bestehender und/oder Vermittlung neuer Qualifikationen. Die geplante betriebliche Fort- und Weiterbildung wird dabei als Kern der Personalentwicklung (im engeren Sinne) verstanden.“ (Staehele, 1991, S.804)

Becker (2013, S. 5) fasst unter Personalentwicklung „(...) alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ zusammen.

Für Rosenberger (2014, S. 211) „sind alle Konzepte und Aktivitäten gemeint, die dazu dienen, die Anforderungen der Organisation und die Fähigkeiten, Potenziale und Leistungen der Mitarbeiter in möglichst große Übereinstimmung zu bringen.“

„Personalentwicklung bedeutet: Lernbedürfnisse (Kenntnisse, Fertigkeiten, Motivation), die für die gegenwärtige und zukünftige Aufgabenerfüllung notwendig sind, festzustellen und zu befriedigen und umfasst

- Ausbildung
- Weiterbildung
- Führungsbildung und
- Organisationsentwicklung.“ (Hölterhoff und Becker, 1986, S.124)

Zusammenfassend werden unter Personalentwicklung alle Maßnahmen und Tätigkeiten verstanden, die zur Erhaltung und Verbesserung der MitarbeiterInnenqualifikation führt. Das Ziel von Personalentwicklung ist die Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Herausforderungen in Anlehnung an die Organisationsstrategie.

Diese Definition soll in dieser Arbeit die Grundlage sein, wobei der Fokus im weiteren Verlauf auf dem Instrument der Aus- und Weiterbildung liegen wird. Selbstverständlich soll trotz der Fokussierung die Betrachtungsweise von Personalpolitik immer ganzheitlich sein.

2.3.2 Wirkungsfelder der Personalentwicklung

Scholz (2011, S. 339) betrachtet die Wirkungsfelder der Personalentwicklung auf drei Ebenen:

- 1) Fachliche Kompetenz

Als fachliche Kompetenz werden Fähigkeiten und Fertigkeiten beschrieben, die sich auf einen bestimmten Fachbereich beziehen.

2) Soziale Kompetenz

Unter der sozialen Kompetenz wird der erfolgreiche Umgang mit dem sozialen Umfeld verstanden und auch das generelle Verhalten und Benehmen.

3) Methodische Kompetenz

Die methodische Kompetenz umfasst sämtliche systematischen Abläufe und Verfahren, die zur Erfüllung einer Aufgabe notwendig sind.

Diese drei Kompetenzen zusammen ergeben für Scholz (2011, S. 339) die Handlungskompetenz. Durch die Ausbildung zu einem Beruf kann die Gesamtheit der Handlungskompetenz vermittelt werden, es obliegt jedoch jeder Organisation, die eigenen MitarbeiterInnen dauerhaft in ihren Kompetenzen zu verbessern, um den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden (Rauner, 2007, S. 57f.).

2.3.3 Ziele der Personalentwicklung

Grundsätzlich dient Personalentwicklung dem Ausgleich von Qualifikationsdefiziten zwischen aktuellen und zukünftigen Anforderungen (Scholz, 2011, S. 338). Personalentwicklung ist neben Personalplanung, -beschaffung, -controlling, -führung und gegebenenfalls Personalfreisetzung ein strategisch personalwirtschaftliches Handlungsfeld (Bartscher und Stöckl, 2012, S. 27). Besonders wichtig für eine erfolgreiche Personalentwicklung ist die Einbettung in die Unternehmensstrategie sowie in die Werte und Visionen. So nimmt Personalentwicklung immer eine unterstützende Funktion der Unternehmensführung ein und dient nicht allein dem Selbstzweck (Flato und Reinbold-Scheible, 2006, S.14).

Die Ziele der Personalentwicklung lassen sich grundsätzlich drei Kategorien zuordnen:

- 1) Unternehmensbezogene Ziele
- 2) MitarbeiterInnenbezogene Ziele
- 3) Gesellschaftliche Ziele

(Vgl. Bartscher und Stöckl, 2012, S. 246; Tschumi, 2014, S.13f)

Als unternehmensbezogenes Ziel kann primär die langfristige Sicherung ausreichend qualifizierter Arbeitskräfte genannt werden und damit einhergehend die Unabhängigkeit von externen Arbeitsmärkten. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Erhaltung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch Leistungssteigerungen der MitarbeiterInnen. Ebenso kann eine erhöhte Flexibilität im Verhalten der gesamten Organisation auf technologischen Neuerungen und Marktveränderungen erreicht werden. Personalbeschaffungskosten können aufgrund geringerer MitarbeiterInnenfluktuation reduziert

werden, da eine strategisch sinnvoll erarbeitete, bedarfsgerechte Personalentwicklung die MitarbeiterInnenbindung erhöht und damit das Employer Branding verbessert wird (Bartscher und Stöckl, 2012, S. 246f; Tschumi, 2014, S.13f).

Aus MitarbeiterInnenperspektive wird die Chance auf eignungs- und neigungsgerechte Arbeitszuweisung aufgrund von Personalentwicklung erhöht. Dadurch erhöht sich auch die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und Entfaltung der Persönlichkeit. Neben den persönlichen Vorteilen sind in FPOs auch monetäre Effekte durch besseres Gehalt und erhöhte Karrierechancen relevante Anreize für die Personalentwicklung. Als weiterer wichtiger Punkt muss auch die Aktivierung ungeahnter Potenziale genannt werden, was einerseits eine motivierende Wirkung hat und andererseits auch dem Unternehmen enormen wirtschaftlichen Nutzen verschafft (Bartscher und Stöckl, 2012, S. 246 und Tschumi, 2014, S.13f).

Als gesellschaftliche Ziele nennen Bartscher und Stöckl (2012, S. 246) die optimale Verwaltung der Humanressourcen und damit einhergehend eine langfristige Beschäftigungssicherung. Weiters werden noch das Grundrecht auf Persönlichkeitsentfaltung gewahrt, sowie die Chancengleichheit und die soziale Mobilität verbessert.

Schermuly, Schröder, Nachtwei, Kauffeld und Gläs (2012, S. 111) weisen in ihren Studien zur Zukunft der Personalentwicklung derselben eine immer höhere Priorität in der westlichen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft zu. Nur so kann ihrer Meinung nach die Innovations- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen gesichert werden.

2.3.4 MitarbeiterInnenbindung

Für diese Arbeit besonders relevant ist MitarbeiterInnenbindung als Ziel von Personalentwicklung. Die Bindung der MitarbeiterInnen zur Organisation erhält heutzutage durchaus zentralen Stellenwert in Unternehmen. Meifert (2005, S. 86) zeigt auf, dass vor allem hochqualifizierte und leistungsstarke MitarbeiterInnen mit hoher Mobilitätsbereitschaft häufiger ein Unternehmen von sich aus verlassen. Jene MitarbeiterInnen gilt es aber langfristig an die Organisation zu binden, da sie die eigentlichen Leistungsträger sind. MitarbeiterInnenbindung kann aus zwei Blickwinkeln betrachtet werden: (Felfe, 2008, S. 13ff.)

1) MitarbeiterInnenbindung aus Sicht der Organisation

Organisationen müssen MitarbeiterInnenbindung strategisch in ihrer Kultur verankern, um Leistungsträger längerfristig an sich zu binden. Unter MitarbeiterInnenbindung sollte aber nicht nur der langfristige Verbleib im Unternehmen verstanden werden, sondern auch die wesentliche Leistungsbereitschaft, die bei motivierten und loyalen Mitarbeite-

rInnen signifikant höher ist (Becker, 2010, S. 235). Wolf (2013, S. 16f.) konnte in Studien von 2007 bis 2009 nachweisen, dass die MitarbeiterInnenbindung für das Überleben von Unternehmen in Krisen eine zentrale Rolle spielt.

Einerseits wird also durch MitarbeiterInnenbindungsmaßnahmen die Wechselwilligkeit der MitarbeiterInnen zu konkurrierenden Unternehmen maßgeblich minimiert, andererseits werden Leistungsbereitschaft und Loyalität gefördert. Loyale und engagierte MitarbeiterInnen sind genauso im Kontakt mit den Umwelten des Unternehmens ein wesentlicher Erfolgsfaktor. So beginnt KundInnenbindung also auch bei der Bindung der MitarbeiterInnen. Auch für die Veränderungsbereitschaft und den Erfolg von Changeprozessen nimmt die MitarbeiterInnenbindung und das damit einhergehende höhere Vertrauen in die Organisation einen hohen Stellenwert ein (Felfe, 2008, S. 13).

2) MitarbeiterInnenbindung aus Sicht der MitarbeiterInnen

Positiv empfundene Beziehungen geben Menschen das Gefühl von Geborgenheit und Sicherheit. Schwierige Situationen werden leichter gelöst, wenn wir uns in stabilen Beziehungsnetzwerken befinden. Ebenso definieren wir uns maßgeblich über die Zugehörigkeit zu Gruppen. Unternehmen oder sonstige Organisationen sind Teil der Beziehungen eines/einer Mitarbeiters/in und können bei Übereinstimmung der gelebten Werte die MitarbeiterInnen in ihrer Identität positiv unterstützen und befriedigen. Einhergehend mit den positiven Empfindungen stabilisiert sich sein/ihr Selbstwert und ruft dadurch Zufriedenheit hervor. Auch der Umgang mit Herausforderungen und Problemen wird durch positive Erlebnisse im Zuge der Zugehörigkeit zu einer Organisation relativiert und leichter bewältigt (Felfe, 2008, S. 12).

2.3.5 Instrumente der Personalentwicklung

Conradi (1983, S. 37ff.) unterscheidet bei der Personalentwicklung Nähe und Wirksamkeit am Arbeitsplatz:

1) Personalentwicklung „into-the-Job“

Hierzu zählen alle vorberuflichen Ausbildungen sowie Berufsausbildungen, und sämtliche Einführungsmaßnahmen neuer MitarbeiterInnen.

2) Personalentwicklung „on-the-job“

Unter Personalentwicklung „on-the-job“ versteht man alle Maßnahmen, die direkt am Arbeitsplatz stattfinden, wie Coaching oder kollegiale Beratung. Diese Methode bietet den höchsten Praxisbezug und fordert die höchste aktive Mitarbeit und Umsetzungsfähigkeit von Gelerntem.

3) Personalentwicklung „off-the-job/near-the-job“

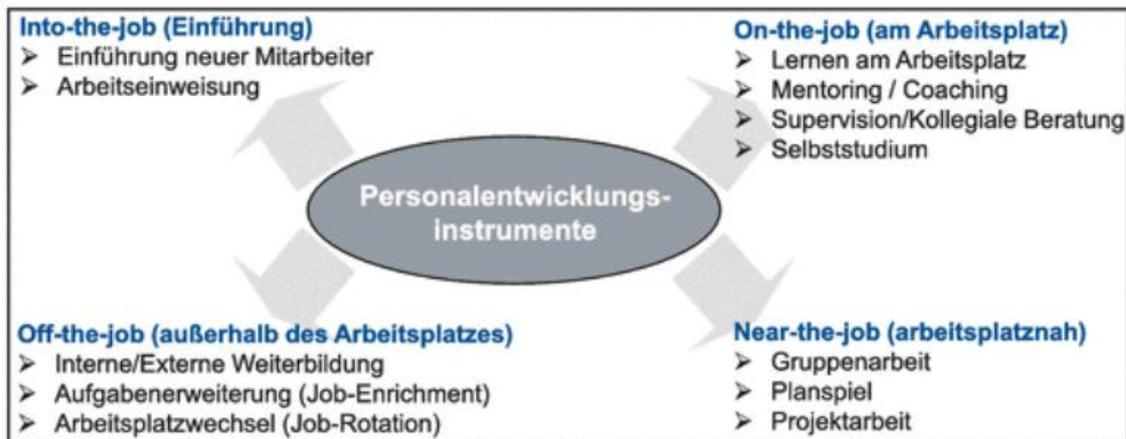
Diese Form ist die wohl umfangreichste Untergliederung, da hierzu alle arbeitsplatznahen Personalentwicklungsmaßnahmen zählen, die rund um den Arbeitsplatz stattfinden. Klassische Fort- und Weiterbildung, Übernahme von zusätzlicher Verantwortung, Arbeitsplatzwechsel und Projekt- und Gruppenarbeiten sollen fachliche und soziale Kompetenzen fördern und stärken und zur Übernahme neuer Herausforderungen vorbereiten. Sämtliche Maßnahmen in diesem Bereich sind maßgeblicher Bestandteil einer strategischen Nachfolgeplanung.

4) Personalentwicklung „out-of-the-job“.

Personalentwicklung „out-of-the-job“ umfasst einerseits Vorbereitungen zum geplanten Ausscheiden von MitarbeiterInnen bspw. durch Pensionierung und andererseits auch Maßnahmen zur strukturierten Übergabe bei Entlassungen oder Kündigungen.

Wegerich (2015, S. 37) ordnet in der untenstehenden Grafik sämtliche Personalentwicklungsinstrumente den vier Entwicklungsfeldern zu, wobei hier Personalentwicklung „off-the-job“ und „near-the-job“ differenziert aufgeführt werden.

Abbildung 9: Personalentwicklungsinstrumente nach der Nähe zum Arbeitsplatz



Quelle: Wegerich, 2015, S.37

Ryschka, Solga und Mattenklott (2011, S. 93ff.) clustern die verschiedenen Instrumente der Personalentwicklung in fünf unterschiedliche psychologische Ansätze:

1) Beratungs- und betreuungsorientierte Ansätze der Personalentwicklung

Hierzu zählen sämtliche Instrumente, die individuell auf MitarbeiterInnen zugeschnitten sind und in spezifischen Situationen bei Herausforderungen unterstützen.

2) Arbeitsintegrierte Ansätze der Personalentwicklung

Über die Gestaltung der Arbeitsaufgaben, der Arbeitsumgebung sowie der Unternehmensorganisation soll die Qualifizierung und die Persönlichkeitsentwicklung der MitarbeiterInnen gefördert werden.

3) Aufgabenorientierte Personalentwicklung

Mit praxisnahen oder realen Aufgabenstellungen sollen Lernende durch die selbstständige Lösung und/oder durch die Unterstützung von Experten neue Kompetenzen erwerben.

4) Teamorientierte Ansätze

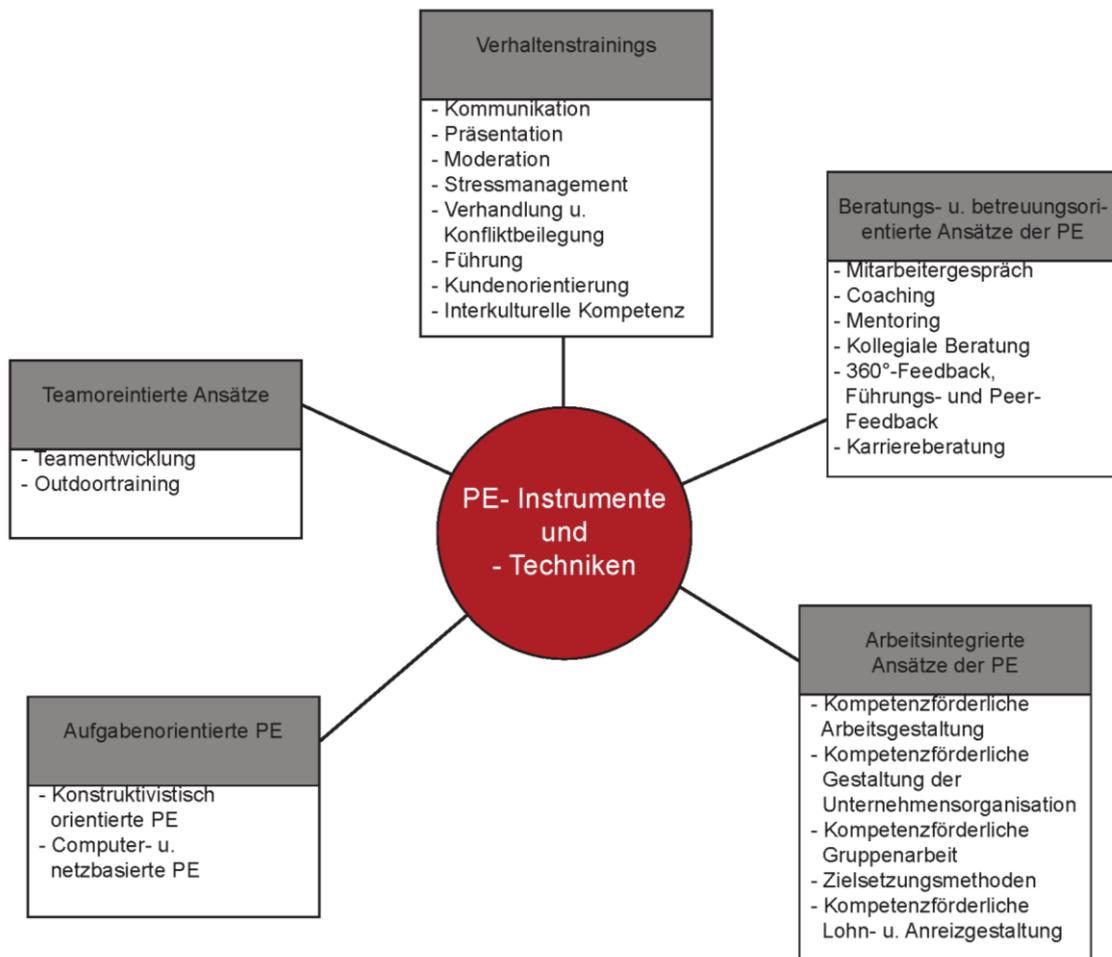
Sämtliche Teamorientierte Ansätze fokussieren auf die Entwicklung der Teamfähigkeit und der Teamentwicklung. Dadurch sollen ebenfalls Leistungssteigerungen erbracht werden.

5) Verhaltenstrainings

Diese Form der Personalentwicklung soll das Verhalten von MitarbeiterInnen nachhaltig modifizieren, um neuen Herausforderungen im Arbeitsalltag auch standhalten zu können.

Abbildung 10 zeigt die Instrumente der Personalentwicklung, den einzelnen Ansätzen nach Ryschka, Solga und Mattenklott (2011, S. 93) zugeordnet.

Abbildung 10: Personalentwicklungsinstrumente



Quelle: Eigene Darstellung nach Ryschka, Solga und Mattenklott (2011, S. 93)

Im Rahmen dieser Arbeit soll ein ganzheitlicher Einblick auf die MitarbeiterInnenentwicklung in NPOs gegeben werden, weshalb im weiteren Verlauf des empirischen Teils keine exakte Zuordnung zu einzelnen Kategorien gemacht wird. Der Fokus wird auf dem Schwerpunkt „Aus- und Weiterbildung“ liegen, jedoch wird aufgrund der Ergebnisse der empirischen Untersuchungen auch auf weitere Personalentwicklungsmaßnahmen eingegangen.

2.3.6 Personalentwicklung in NPOs

Die Literatur diagnostiziert häufig die Notwendigkeit der Professionalisierung des Ehrenamtes, bedingt durch weitreichende Umweltdynamiken von NPOs (Lichtsteiner, Gmür, Giroud und Schauer, 2015, S. 240; Buerkli, 2005, S. 20). Unter Professionalisierung soll nicht der Übergang von Ehrenamtlichen zu hauptamtlichen Profis verstanden werden, der Begriff soll sich primär auf die Art und Weise der Ausübung des Ehrenamtes beschränken. Die Ehrenamtlichen sollen durch zunehmende Professionalisierung befähigt werden, in der zur Verfügung stehenden Zeit die effektive Steuerung der NPO

zu gewährleisten (Lichtsteiner, Gmür, Giroud und Schauer, 2015, S. 240). Mautner (2013, S. 426f.) sieht NPOs vor allem im Spannungsfeld zwischen hoher Wertorientierung, stärker werdenden betriebswirtschaftlichen Anforderungen und dem marktinternen Wettbewerb ebenfalls mit der Herausforderung von Professionalisierung im oben erwähnten Sinne konfrontiert. Der Einzug von ökonomischen Sichtweisen und Managementinstrumenten sieht Mautner (2013, S. 426f.) daher als notwendig. Ebenfalls aus der klassischen Managementlehre stammt das Thema Personalentwicklung, welche bei ehrenamtlichen MitarbeiterInnen noch häufig vernachlässigt wird bzw. den Einzug als fixen Bestandteil des Vereinswesens noch nicht geschafft hat (Schober, Schmidt und Simsa, 2013, S. 247).

Ridder und Neumann (2003, S. 120) attestieren den erprobten, personalwirtschaftlichen Instrumenten wiederum nur bedingte Übertragbarkeit von FPOs auf NPOs. So nennen sie sowohl die Dualität der MitarbeiterInnenstruktur als auch die nicht offenen Arbeitsverhältnisse im Sinne der Freiwilligkeit als erschwerende Umstände für klassisches Personalmanagement.

Das Freiburger Management Modell setzt bei der Übertragung von Systematiken aus der privatwirtschaftlichen Managementlehre auf NPOs an, ohne die Besonderheiten von NPOs zu untergraben. Dieses Modell unterteilt alle Managementaufgaben in drei große Managementbereiche: 1) Systemmanagement, 2) Marketingmanagement und 3) Ressourcenmanagement. Die klassische Personalentwicklung nach FPO-Vorbild wird demnach in das Ressourcenmanagement eingebettet. Es geht um die Lösung folgender Fragestellungen: „Welche Ressourcen benötigen wir in welcher Quantität, Qualität und zeitlichen Dauer, um unsere Aufgaben erfüllen zu können?“ (Schwarz, Purtschert, Giroud und Schauer, 2005, zitiert in Noll und Philippi, 2008, S. 34). Das FMM versucht weiters, für alle Managementbereiche konkrete Vorschläge und Instrumente explizit für NPOs zur Verfügung zu stellen. Als oberstes Ziel für alle Personalentwicklungsmaßnahmen werden auch hier die bessere Einbindung sowie die Motivations- und Leistungssteigerung genannt. Buerkli (2005, S. 22ff.) nennt als Zielsetzung von Personalentwicklung in NPOs, ebenfalls in Anlehnung an das FMM, noch weitere essentielle Argumente, wie 1) die verbesserte Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen, 2) Wettbewerbsfähigkeit, 3) Sicherung von Nachwuchsführungskräften, 4) kostengünstigere Nachfolgeplanung durch geringere Fluktuation, 5) Qualifizierung für zukünftige Aufstiegschancen und 6) die Aktivierung von nicht ausgeschöpften Potentialen.

Schober, Schmidt und Simsa (2013, S. 247) sehen in richtig eingesetzten, engagierten und qualifizierten NPO-MitarbeiterInnen eine elementare Voraussetzung zur Existenz

einer Organisation. Buerkli (2005, S. 22) zeigt das Zusammenspiel von „Fähigkeit (Können), Bereitschaft (Wollen) und Situation (Dürfen/Sollen) als Inputfaktoren auf, die gemeinsam auf das Verhalten und die Leistung der Ehrenamtsträger wirken. Personalentwicklung nimmt neben den Rahmenbedingungen wie Organisation, Kultur und Führung den größten Einfluss auf die Fähigkeit und die Bereitschaft Ehrenamtlicher. Durch die Identifikation von Potenzialen und der Steigerung der Motivation kann maßgeblich Einfluss auf das gesamte Verhalten der Ehrenamtlichen und damit auf das Wirken der NPO genommen werden (Buerkli, 2005, S. 22).

Häufig fehlt es noch an Strukturen in NPOs, die Personalentwicklung als fixen Teil implementieren würden. Ebenso scheint auch eine unklare Rollenverteilung für die fehlende Zuständigkeit für Personalmanagementthemen innerhalb von NPOs verantwortlich zu sein (Ridder und Neumann, 2003, S. 131).

3 Untersuchungsmethodik

3.1 Darstellung der Methodenwahl

Zahlreiche Studien weisen im Zuge der geforderten Professionalisierung auch auf die Wichtigkeit von Personalentwicklung in NPOs hin. Ebenso wird die positive Wirkungsweise von Aus- und Weiterbildungsprogrammen postuliert. Das Ziel dieser Arbeit ist es, diese Theorien in der Realität zu überprüfen und eine Erhebung über den aktuellen Zustand in österreichischen NPOs zu machen. Der Anspruch an diese Studie besteht darin, die tatsächlichen Umstände zum Thema Personalentwicklung in Vereinen zu erforschen und soll damit „zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) beitragen“ (Flick, von Kardorff und Steinke, 2008, S. 14). Vor allem in einem Sektor, der stark durch Werte und Emotionen geprägt ist, ist eine individuelle Herangehensweise ratsam, um Einblick in die Realität zu erhalten. Im Falle quantitativer Erhebungsmethoden besteht die Gefahr durch zu viel Standardisierung ein weniger konkretes Bild zu erhalten (Mayer, 2006, S. 24). Die Heterogenität in der österreichischen NPO-Landschaft bestätigt die finale Wahl einer qualitativen Untersuchungsmethodik. Durch einen möglichst offenen Zugang zum Thema, einhergehend mit der subjektiven Meinung der StudienteilnehmerInnen, die im Fokus stehen soll, bietet sich eine qualitative Forschung für dieses Thema an (Bortz und Döring, 2009, S. 396 f.).

Auf Basis der wissenschaftlichen Literatur entstand folgende Forschungsfrage:

Welchen Einfluss haben die von Dachorganisationen angebotenen Aus- und Weiterbildungsprogramme auf die MitarbeiterInnenbindung ehrenamtlich Tätiger?

Die Vielzahl an unterschiedlichen Vereinen in Österreich bedurfte einer weiteren Einschränkung, um innerhalb dieser Masterthesis behandelt werden zu können, weshalb der empirische Teil dieser Arbeit in Sport- und den sportnahen Alpinvereinen durchgeführt wurde. Aus Abbildung 2: Arten von Vereinen geht hervor, dass die meisten Vereine Österreichs (24.368) dem Sektor der Sport- und Turnvereine angehören, weshalb auch dieser größte Sektor ausgewählt wurde.

3.2 Methode der Datenerhebung

Zur qualitativen Datenerhebung auf verbaler Basis unterscheidet Mayring (2002, S. 66ff.) drei verschiedene Kriterien:

- 1) Den Freiheitsgrad der/des Befragten

Je nach Freiheitsgrad der Befragten kann es offene oder geschlossene Interviews geben. Das heißt der/die Befragte kann entweder frei antworten oder bei geschlossenen Interviews aus vorgegebenen Antwortmöglichkeiten auswählen.

2) Den Freiheitsgrad der/des Interviewers/in

Hier existieren die Möglichkeiten der nichtstandardisierten (unstrukturierten) oder der standardisierten (strukturierten) Interviews. Je nach Auswahl sind die Fragestellungen vollkommen frei und abhängig vom/von der InterviewpartnerIn oder sie sind vordefiniert und in ihrer Reihenfolge festgeschrieben. Ein wichtiges Verfahren hierbei ist auch noch das teilstandardisierte Interview, wobei dieses Interview anhand eines Leitfadens geführt wird und je nach Bedarf individuelle Fragestellungen getätigt werden.

3) Die Auswertungsmethodik

Hier unterscheidet Mayring zwischen qualitativen und quantitativen Interviews, die sich durch eine qualitativ-interpretative Auswertung oder eine quantitativ-statistische Auswertung unterscheiden.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage sollen qualitative Einzelleitfadeninterviews geführt werden. Der Interviewleitfaden dient als Orientierung, um alle wichtigen Aspekte abzufragen. Ein grober Leitfaden ist in diesem Fall unabdingbar, um einerseits der Position eines/r kompetenten InterviewerIn gerecht zu werden und andererseits, um während des Gespräches auf relevante Themen fokussiert zu bleiben (Mayer, 2006, S. 42). Der Interviewleitfaden beinhaltet ausschließlich offene Fragen, um die ExpertInnen aktiv zu beteiligen und um über freie Erzählungen so tief als möglich auf das Thema einzugehen (Weiss, 1994, S. 7). Eine Beschreibung des Interviewleitfadens findet sich in Kapitel 3.2.2. Die Reihenfolge der einzelnen Fragen sowie die exakten Fragestellungen bleiben allerdings variabel. Ein möglichst natürlicher Gesprächsverlauf soll angestrebt werden, wodurch die ExpertInnen möglichst frei berichten sollen und gegebenenfalls durch individuelle Zusatzfragen verbesserte Erkenntnisse gewonnen werden können (Gläser und Laudel, 2009, S. 42).

3.2.1 Stichprobenbildung

Bei der Auswahl der ExpertInnen müssen zwei Kategorien unterschieden werden:

- 1) VertreterInnen der Dachorganisationen (lt. Kapitel 2.1.5)
- 2) FunktionärInnen oder ehrenamtlich Tätige in Sport- oder Alpinvereinen

Als Experte/in gelten jene Personen, die aufgrund ihrer Tätigkeit oder Nähe zur jeweiligen NPO profunde Einblicke in die Personalentwicklungsmaßnahmen und deren Wir-

kungsweisen haben. Im Rahmen der Kontaktaufnahme wurde in erster Linie nach der Position innerhalb der Organisation gefragt bzw. recherchiert, weiters auch nach dem Wissen über Aus- und Weiterbildung innerhalb der Dachorganisationen. Nach den ersten Vorabfragen konnte festgestellt werden, ob jemand aufgrund seines Wissens als ExpertIn in Frage kommt. Bei der Auswahl der Stichprobe wurde auf größtmögliche Diversität im Bezug auf die Kriterien 1) Art des Vereins 2) Zugehörigkeit zur Dachorganisation 3) regionaler Herkunft und 4) Alter Wert gelegt, um ein möglichst genaues Abbild der Realität herausstellen zu können (Mayer, 2006, S. 39). Die Auswahl der ExpertInnen war zum Zeitpunkt der ersten Befragungen nicht abgeschlossen, da innerhalb der Interviews mit dem Verweis auf weitere relevante ExpertInnen gerechnet wurde (Gläser und Laudel, 2009, S.116f.).

3.2.2 Aufbau des Interviewleitfadens

Die zwei unterschiedlichen Gruppen an InterviewpartnerInnen bedingen auch eine Unterscheidung der Interviewleitfäden, weshalb abgestimmt auf den/die jeweilige/-n InterviewpartnerIn unterschiedliche Fragebögen verwendet werden, wobei 6 Themenblöcke fixe Bestandteile jedes Leitfadens sind und lediglich in der Abfrage individualisiert werden.

Folgende Themenblöcke sind fixer Bestandteil jedes Interviews, werden jedoch mit unterschiedlichen Fragestellungen situationsbedingt abgehandelt.

Zu Beginn des Gespräches erfolgt eine kurze Vorstellung der Autorin, der Studie sowie des Forschungsthemas im Allgemeinen. Weitere wichtige Punkte wie die Gewährleistung der Anonymität und die Zustimmung zur Aufnahme des Interviews werden geklärt. Offene Fragen seitens des/der Interviewpartners/in sollen ebenfalls vorab beantwortet werden.

Zu Beginn werden einige allgemeine Fragen über die Person und die jeweilige Organisation gestellt, um die weiteren Fragen zielgerichteter stellen zu können und so tiefer in das Thema einzudringen. Nach einer Vorstellung des/r Experten/in und seiner/ihrer Organisation werden das Thema Ehrenamt bzw. freiwilliges Engagement besprochen. Als nächster Punkt wird das Thema MitarbeiterInnenbindung in NPOs besprochen, wobei auf die Wichtigkeit von MitarbeiterInnenbindung und etwaige Vor- und Nachteile derselben eingegangen wird. Der ausführlichste Part der Interviews wird dem Thema Aus- und Weiterbildung gewidmet. Über die Bedeutung innerhalb der Organisation, über die Motive bis hin zur Wirkung von Aus- und Weiterbildungen sollen hier möglichst umfangreiche Informationen eingeholt werden. Dieser Punkt wird auch in Verbindung mit den Dachorganisationen und der Rolle dieser in Bezug auf Aus- und Weiterbildung

behandelt. Eine sehr enge Verstrickung zwischen allen Themengebieten ist vorauszu-
sehen und die einzelnen Fragen werden während des Interviews flexibel arrangiert
werden müssen. Als Abschluss wird noch ein Ausblick über NPOs und das Thema
Aus- und Weiterbildung erfragt bzw. auch Raum für den/die InterviewpartnerIn gelas-
sen, Nichtgefragtes zu erzählen, was für die Bearbeitung der Forschungsfrage relevant
sein könnte.

Die vollständigen Interviewleitfäden werden zum näheren Verständnis im Anhang an-
gefügt.

3.2.3 Erhebungsdurchführung

Die Erhebung der Daten zur weiteren qualitativen Analyse wurde mit insgesamt 15
ExpertInneninterviews durchgeführt. Die Interviews fanden im Zeitraum von Februar
bis April 2015 statt. Das kürzeste Interview dauerte 18 Minuten, das längste 75 Minu-
ten. Die durchschnittliche Interviewdauer liegt bei 43,7 Minuten, wobei jeweils die an-
fänglichen Informationen zur empirischen Studie nicht eingerechnet sind, da diese
auch noch nicht aufgenommen wurden. Der erste Teil des Interviews behandelte wie
oben beschrieben eine kurze Vorstellung des/der ExpertIn. Aufgrund der Wettbe-
werbssituation unter den unterschiedlichen Dachorganisationen diente diese Vorstel-
lung nur der Autorin, um im weiteren Verlauf konkretere Fragen stellen zu können und
um in der Analyse der Daten die Interpretation präziser tätigen zu könne. Sämtliche
InterviewpartnerInnen sind in dieser Masterthesis anonymisiert. Den ExpertInnen wur-
de absolute Diskretion zugesichert, weshalb auch keine Aussagen einer Person oder
einer Organisation zugeordnet werden. Nur durch die Anonymisierung konnten auch
tiefere Einblicke über Strukturen und Strategien in den jeweiligen Organisationen erhal-
ten werden und die InterviewpartnerInnen waren ungezwungener und offener in ihren
Formulierungen, was der Qualität und der Aussagekraft der Interviews zugutekam
(Mayer, 2006, S. 45).

Fünf der fünfzehn geführten ExpertInneninterviews verteilen sich auf zwei VertreterIn-
nen von Dachorganisationen im alpinen Bereich und drei VertreterInnen von Dachor-
ganisationen im Sportsektor (Auflistung der untersuchten Dachorganisationen sh. Kapi-
tel 2.1.5). Zehn ExpertInneninterviews wurden mit FunktionärInnen oder ehrenamtlich
Tätigen aus Vereinen geführt, wobei vier InterviewpartnerInnen Alpinvereine vertreten
und sechs InterviewpartnerInnen aus dem Sportsektor kommen.

Im Laufe der Interviews erwies sich eine hohe Individualisierung der Leitfäden je nach
GesprächspartnerIn als notwendig, da die Ansichten und Herangehensweisen hohe

Unterschiede aufwiesen und demnach von meiner Seite als Interviewerin eine hohe Flexibilität gefordert war.

Bei der Durchführung der Interviews wurden die allgemein gültigen Empfehlungen für Expertengespräche beachtet. So wurde auf die Einhaltung der Professionalität genauso geachtet wie auf den respektvollen Umgang mit den ExpertInnen. (Aghamanoukjan, Buber und Meyer, 2009, S. 431ff.; Mayring, 2002, S. 67ff.)

Der Zugang zu den ExpertInnen passierte auf drei Ebenen.

1) Im ersten Schritt wurden passende ExpertInnen aufgrund ihrer Funktion innerhalb einer für diese Arbeit relevanten Organisation über Internetrecherche ausfindig gemacht. Im zweiten Schritt wurde eine schriftliche Anfrage per E-Mail an den/die ExpertIn geschickt. Dieses E-Mail enthielt eine kurze und prägnante Information zur Studie, zum Erhebungsablauf, der dahinter stehenden Organisation sowie Informationen zu mir selbst als Autorin und Interviewerin. Ebenfalls wurde hervorgehoben, dass keine Vorbereitung seitens des/der ExpertIn notwendig ist, um im ersten Kontakt den geringen Investitionsbedarf aufzuzeigen (Brandl und Klinger, 2006, S. 53). Erfreulicherweise konnten auf Basis des ersten Informationsmails bereits viele Termine fixiert werden, bei anderen bedurfte es noch eines weiteren telefonischen Kontakts, um eine Zusage sowie eine Terminvereinbarung zu erhalten.

2) Über 50% (8) aller Interviewpartner wurden wiederum über die bereits geführten Interviews generiert, indem die interviewten ExpertInnen im Anschluss an das offizielle Gespräch um eine Empfehlung für weitere interessante GesprächspartnerInnen gebeten wurden.

3) Aufgrund des beruflichen Backgrounds innerhalb der Sportbranche der Autorin, konnte auch hieraus Nutzen in der Findung der ExpertInnen gezogen werden. Weitere drei ExpertInnen konnten aus dem beruflichen Umfeld für die Teilnahme an der Studie gewonnen werden.

Auffallend bei der Findung der ExpertInnen war die unerwartet große Hilfsbereitschaft als auch das stets vorherrschende Interesse an dem Thema, das ausschließlich bei allen InterviewpartnerInnen präsent waren. Hierbei scheint durchaus der tief verwurzelte Wert von Gemeinwohlorientierung innerhalb des NPO-Sektor prägend zu sein (Neumayer und More-Hollerweger, 2009, S. 116).

3.2.4 Transkription

Nach dem Einholen des Einverständnisses bezüglich einer Aufzeichnung wurden alle Interviews mit einem Diktiergerät aufgenommen. Somit konnte die Aufmerksamkeit der

Interviewerin gänzlich bei dem Gespräch und den InterviewpartnerInnen bleiben und der benötigten Flexibilität in der Fragestellung Rechnung getragen werden. Ebenso diente die Aufnahme als wichtigste Erinnerungsstütze über das Gesagte und als Grundlage zur weiteren qualitativen Analyse (Gläser und Laudel, 2009, S. 157; Mayer, 2006, S. 45) .

Anhand der Tonaufzeichnungen wurden alle Interviews mit der Unterstützungssoftware „F4“ transkribiert. Nach Gläser und Laudel (2009, S. 193) muss eine korrekte Transkription konsistent sein, in dieser Arbeit wurde die wörtliche Transkription gewählt. Die Sprache wurde geglättet, was einer literarischen Umschrift entspricht (Mayring, 2002, S. 89f.). Die Dialekte werden dabei mit dem gebräuchlichen Alphabet wiedergegeben. Diese Art der Transkription wurde aufgrund der leichteren Lesbarkeit gewählt, da für diese Studie der Inhalt und nicht die Art und Weise, wie etwas gesagt wurde, relevant ist (Höld, 2009, S. 660).

3.3 Methode der Interpretation

Die Interpretation der Informationen aus den Interviews erfolgt auf Basis der Transkripte. Ziel ist es, das Gesagte zu interpretieren und das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten, um induktive Aussagen treffen zu können. Zu beachten ist natürlich, dass eindeutige Interpretationen nicht existieren und somit eine Vielzahl an konkurrierenden Interpretationen möglich ist (Mayer, 2006, S. 46). Verschiedenste qualitative Auswertungsverfahren (Mayring, 2002, S. 103) stellen eine Vielzahl an möglichen Herangehensweisen vor, um trotz eines großen Interpretationsspielraums zu belegbaren Ergebnissen zu kommen.

3.3.1 Auswertungsverfahren nach Mayring

In der vorliegenden Arbeit wird die Auswertung der Leitfrageninterviews nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring erfolgen.

Die Definition der qualitativen Inhaltsanalyse ist vielschichtig, jedoch hat sich in der Literatur die Definition von Berelson (1952, S. 18) durchgesetzt: „Content analysis is a research technique for the objective, systematic, and quantitative description of the manifest content of communication.“

Demnach sollen die Inhalte systematisch analysiert und mit am theoretischen Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet werden (Mayring, 2002, S. 114). Mayring (2002, S. 115f) unterscheidet drei verschiedene Vorgehensweisen bei der Inhaltsanalyse:

1) Zusammenfassung

Ziel der zusammenfassenden Analyse ist es, das Material soweit auf gemeinsame Aussagen zu kürzen, dass nur die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. Dies geschieht durch Paraphrasierung des gesamten Materials und anschließender Reduktion, d.h. bedeutungsgleiche Passagen werden gestrichen und ähnliche Passagen werden zusammengefasst.

2) Explikation

Bei der Explikation geht es im Gegensatz zur Zusammenfassung darum, dass zu einzelnen fraglichen Textteilen zusätzliches Material herangetragen wird, um das Verständnis zu erweitern und v.a. unklare Aussagen in den korrekten Kontext zu bringen, ohne allerdings die ursprüngliche Aussage zu verfälschen.

3) Strukturierung

Bei der Strukturierung geht es darum, das gesamte Material einem vorher definierten Kategoriensystem zuzuordnen und so eindeutige Aussagen zu verschiedenen Kategorien zu bündeln.

3.3.2 Strukturierende Inhaltsanalyse

Für die Auswertung des Datenmaterials aus den ExpertInneninterviews wird zur Beantwortung der Forschungsfrage eine strukturierende Inhaltsanalyse als sinnvoll erachtet. Das Material soll in seiner Gesamtheit bearbeitet werden, wobei nur das Wesentliche durch den Reduzierungsvorgang herausgearbeitet werden soll (Mayring, 2015, S. 68). Mayring (2015, S. 70) definiert das Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse in 7 Schritten:

1. Schritt: Bestimmung der Analyseeinheiten
2. Schritt: Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen
3. Schritt: Generalsierung der Paraphrasen auf ein gemeinsames Abstraktionsniveau
4. Schritt: erste Reduktion durch Selektion und Streichung bedeutungsgleicher Paraphrasen
5. Schritt: zweite Reduktion durch Bündelung, Konstruktion und Integration auf das angestrebte Abstraktionsniveau
6. Schritt: Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem

7. Schritt: Rücküberprüfung des zusammenfassenden Kategoriensystems am Ausgangsmaterial

Aufgrund des Umfangs des Datenmaterials und der Notwendigkeit zur Beantwortung der Forschungsfrage wird die Datenauswertung in dieser Arbeit über den von Mayring (2015, S. 70f.) vorgeschlagenen verkürzten Ablauf passieren:

1. Schritt: Bestimmung der Analyseeinheit
2. Schritt: Paraphrasierung und Reduktion
3. Schritt: Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem
4. Schritt: Rücküberprüfung des zusammenfassenden Kategoriensystems am Ausgangsmaterial

In dieser Arbeit wurde somit das gesamte Datenmaterial in einem Schritt einer Paraphrasierung und Reduktion unterzogen und jeweils einer Kategorie innerhalb des Kategoriensystems zugeordnet.

3.3.3 Kategorienbildung

Die Kategorienbildung erfolgte sowohl deduktiv in Anlehnung an die Theorie und den daraus resultierenden Interviewleitfaden als auch induktiv, wobei die induktive Kategorienbildung größere Bedeutung in dieser Arbeit besitzt. In der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring bildet die induktive Kategorienbildung einen zentralen Prozess (Mayring, 2015, S. 85f.). Dem Versuch einer möglichst realitätsnahen Abbildung des Gesprochenen ohne Verzerrungen durch Vorannahmen des/der Forschers/in wird damit Rechnung getragen. Mayring (2015, S. 86) beschreibt den Ablauf der induktiven Kategorienbildung ebenfalls anhand fester Ablaufschritte. Die Realität der Forschung bedarf allerdings eines ständigen Abgleichs zwischen den Datengrundlagen und den Kategoriensystemen, weshalb die finalen Kategorien erst nach der Analyse des letzten Interviews als abgeschlossen betrachtet werden können (Bortz und Döring, 2009, S. 329 f.).

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Experteninterviews den einzelnen Kategorien entsprechend dargestellt. Nach Abschluss der strukturierenden Inhaltsanalyse wurden 16 Kategorien als sinnvoll erachtet, die in der Ergebnisdarstellung (Kapitel 4.1.1ff.) auf 11 Kategorien reduziert wurden. Jede Kategorie wird eingangs kurz beschrieben und anschließend werden die jeweiligen Ergebnisse dargestellt und diese mit Passagen aus den Transkripten der ExpertInneninterviews untermauert. Da den InterviewteilnehmerInnen Anonymität versprochen wurde, werden einzelne Wörter aus den Textstellen durch neutrale Bedeutungen ersetzt, um keine Schlussfolgerungen auf die jeweilige Organisation ziehen zu können. Diese werden dann als kursiv gesetzte Wörter gekennzeichnet. Die Kennzeichnung der einzelnen Passagen erfolgt nach einer zufällig gewählten Buchstabennummerierung und mit Angabe der Zeilenzahlen laut Transkript (z.B. B, 14-19).

Anzumerken ist hiermit auch, dass es sich weder um einen Vergleich, noch um eine Bewertung der einzelnen Systeme innerhalb eines Vereins oder einer Dachorganisation handelt. Auf Basis der Stichprobe soll das breite Thema der Personalentwicklung in NPOs in der Realität dargestellt werden, um Tendenzen und Perspektiven feststellen zu können und die Ansätze der Theorie in der Praxis zu hinterfragen.

4.1 Ergebnisdarstellung im Kategoriensystem

Die Reihenfolge der Kategorien wurde nach Ähnlichkeit und Zusammengehörigkeit der Themen gewählt.

4.1.1 Situation Freiwilligenarbeit

Unter dieser Kategorie werden alle Antworten, die die momentane Situation von Mitgliederzuwachs als auch von Nachwuchs im Ehrenamt und einhergehend damit die Jugendarbeit beschreiben, zusammengefasst. Weiters werden auch sämtliche Einschätzungen und Erzählungen über vergangene und zukünftige Entwicklungen im Vereinsleben dargestellt.

Alle befragten Vereine und auch die Einschätzungen der Vertreter der Dachorganisationen bestätigen in diesem Rahmen den komplizierter werdenden Prozess, Freiwillige zur Übernahme von Funktionen zu finden. Herausgestochen haben hierbei dennoch zwei befragte ExpertInnen, die bestätigen konnten, überhaupt keine Schwierigkeiten damit zu haben, Nachwuchs zu finden.

„Wenn ich die restlichen 80 Mitarbeiter anschau, dann habe ich das Gefühl, dass sich da überhaupt kein Problem ergibt. Also irgendwie gelingt es den Gruppen, aus ihren Gruppen selbst heraus immer wieder ehrenamtliche Begeisterte zu finden, die dann selbst in die Rolle der Leitungen oder der Funktionäre oder die Aufgaben im Verein sozusagen schlüpfen wollen und sich dort auch einbringen wollen.“ (C, 156-161)

Es scheint also Umstände und Rahmenbedingungen zu geben, die förderlich für einen Verein sein können, Nachwuchs zu finden. Die pauschale Aussage, dass es immer schwieriger wird, Ehrenamtliche zu finden, scheint so also nicht zu stimmen. Wo sich Theorie und Praxis einig sind, ist, dass die Nachfrage nach den Leistungen der Vereine wächst. Es gibt zwar Veränderungen im Zulauf der Mitglieder, aber dennoch bei beinahe allen Vereinen ausreichend neue Mitglieder.

„Also Vereinsmitglieder quasi zu werben, die nichts tun müssen, sondern nur den Kurs zu besuchen, das ist nicht gar so schwierig, aber eben Funktionäre für den Verein, aktive Funktionäre für den Verein zu finden, das ist eine schwierige Geschichte, ja, weil es aber auch schon sehr viele Vereine auch gibt, muss man auch sagen.“ (B, 92-96)

Es werden eine Vielzahl unterschiedlicher Gründe dafür genannt, dass sich die Rahmenbedingungen verändert und die Ausgangslage erschwert haben, wenn es gilt, Ehrenamtliche zu finden. Häufig wurde der Wegzug der Bevölkerung von ländlichen in urbanere Gebiete aufgezählt, aber auch die Vielzahl an möglichen Freizeitaktivitäten, die miteinander in Konkurrenz um die Aufmerksamkeit der Menschen stehen. Ebenso wurden der Wettbewerb unter den einzelnen Vereinen als erschwerender Grund genannt sowie der Rückgang der Geburtenrate und somit weniger Nachwuchs für einen Verein. Häufig genannt wurde außerdem die Veränderung auf soziokultureller Ebene, genauer gesagt der sich verstärkende Egoismus der Menschheit und Individualisierungstendenzen einhergehend mit der schwindenden Gemeinwohlorientierung. Sehr kritisch wurde teilweise auch die politische Ebene hinterfragt, da der ständig steigende Verwaltungsaufwand zusammen mit Gesetzgebungen, die die Menschen teilweise von jeglicher Eigenverantwortung entlasten, die Situation der Vereine erschweren. Ein Umdenken auf politischer Ebene und die Wertschätzung der durch die Vereine gewonnenen Wertschöpfung werden gefordert.

Großteils Einigkeit herrscht bei der Meinung, dass zahlreicher Nachwuchs unter den Mitgliedern auch die Findung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen erleichtert. Eine gute Jugendarbeit ist zur Sicherung des Nachwuchses in Vereinen der elementarste Schlüsselfaktor. Nur über motivierten und sportbegeisterten Nachwuchs kann ein Verein langfristig existieren und über lange Zeit hinweg auch immer genug ehrenamtliche MitarbeiterInnen zur Aufrechterhaltung des Vereins akquirieren.

Die ExpertInnen aus den Vereinen berichten jedenfalls alle von der enormen Bedeutung von Jugendarbeit, vor allem von den schwerwiegenden Auswirkungen, wenn dies eine Zeit lang nicht aktiv betrieben wurde. Hier ist es besonders ratsam, genügend gut qualifiziertes Personal für die Jugendarbeit zu motivieren.

„Also wir haben auch verabsäumt, fünf Jahre lang, wichtig, Jugendarbeit zu machen usw. und haben natürlich dann das verstärkt. Mittlerweile arbeiten sieben Leute an der Jugendarbeit, also mit zwei professionellen Trainern, die einfach die Entwicklungen, die in den Volksschulen sind, die in den Hauptschulen sind usw.- dass sie die Kinder wieder zum Sport bzw. auch den Spaß daran auch haben.“ (G, 283-288)

Erfolgreiche Jugendarbeit wird auch oft über Kooperationen mit Schulen betrieben. Ein proaktiver Zugang der Vereinsmitglieder und den ehrenamtlich Tätigen allen Jungen gegenüber, sowie eine offene Vereinskultur neuen Mitgliedern und Außenstehenden gegenüber ist dafür eine wichtige Grundvoraussetzung.

Sozialgesellschaftlich dürfte den Aussagen nach aber allgemein eine Schwächung des Stellenwerts „Ehrenamt“ stattgefunden haben. So berichten die ExpertInnen von Veränderungen in der gesellschaftlichen Wahrnehmung und einer schwindenden Wertschätzung ehrenamtlicher Verantwortungen. Es wurde früher mehr als Ehre angesehen, ehrenamtliche Positionen einzunehmen, als heute.

Ein sehr interessanter Ansatz ist die Aussage eines Vertreters einer Dachorganisation, in welcher er diese Situation als „nicht neu“ bezeichnet und somit die Findung von freiwilligen MitarbeiterInnen schon immer in Verbindung mit großem Aufwand sieht.

„Interessanterweise, das ist so meine Wahrnehmung, gibt es dieses Problem schon eigentlich immer. Das ist so ein Thema, das zieht sich durch und es wird immer wieder als neu erkannt, aber ich habe so eigentlich eher den Eindruck, das gibt es- Also ich bin jetzt seit 20 Jahren im Dunstkreis *der Organisation* tätig und immer wieder ist dieses Thema schon da, es ist eine Schwierigkeit, Ehrenamtliche zu finden.“ (J, 87-92)

Betrachtet man nur die Aussagen der ExpertInnen aus Vereinen, schätzen diese zwar zuerst die Situation auch als immer schwieriger werdend ein, haben allerdings im weiteren Verlauf laut Aussagen im eigenen Verein nie Probleme, eine Position nachzusetzen.

Eine starke Tendenz zur Bindungsdauer lässt sich zwischen Jüngeren und Älteren feststellen, so verschreiben sich ältere Ehrenamtliche voll und ganz ihrem Verein und bleiben diesem auch sehr lange treu. Jüngere hingegen beteiligen sich ebenso gerne an ehrenamtlicher Arbeit, allerdings können diese für kurzweiligere Projekte eher begeistert werden als zur „lebenslangen“ Bindung.

„Also auch da, glaube ich, hat sich einfach viel verändert. Das ist zumindest meine Wahrnehmung und mein Informationsstand, dass viele Jüngere vor allem sich gerne bei Projekten engagieren, aber eben nicht so diesen ehrenamtlichen Lebensvertrag unterschreiben, sondern eher so kurzfristig.“ (J, 150-154)

Zusammenfassend kann sicher gesagt werden, dass es immer Aufwand bedeutet, ehrenamtliche MitarbeiterInnen zu finden, dass aber bestimmte Rahmenbedingungen und eine aktive Jugendarbeit förderlich sein können, potentielle Ehrenamtliche zur Übernahme einer Verantwortung zu motivieren.

4.1.2 Motive Ehrenamt

In dieser Kategorie geht es um die genannten Gründe, warum Menschen sich zur Übernahme eines Ehrenamtes bereit erklären. Weiters werden auch die erzählten Geschichten, wie jemand ins Ehrenamt gekommen ist, interpretiert und dadurch verallgemeinerbare Motive abgeleitet. Ebenso wird darauf eingegangen, welche Bedingungen jemanden davon abhalten, eine Funktion zu übernehmen.

Das von allen erstgenannte Motiv ist stets die Sachzielorientierung, also die Freude an der Sportart. Dieser Faktor ist ganz eindeutig zwingend, um überhaupt weitere Gedanken Richtung Übernahme eines Ehrenamtes zu hegen.

„Erstens ist *dieser Sport* einfach mein Ding. Seitdem ich 14 Jahre alt bin, mache ich es und das war vom ersten Kontakt weg bis jetzt. Jetzt ist es doch schon ein paar Jahre später wie 14, jetzt bin ich 37 und, ja, mir taugt es noch immer und ich trainiere noch immer gerne und das auch als eine Herzensangelegenheit.“ (D, 86-90)

Ebenfalls in zahlreichen Interviews angesprochen wird die Atmosphäre, die innerhalb des Vereins herrscht. Liegen in einem Verein angenehme Rahmenbedingungen für MitarbeiterInnen und für Mitglieder vor, so erleben Menschen positive Emotionen, die sie mit dem jeweiligen Verein in Verbindung bringen. Dadurch sind sie auch bereit, dem Verein wieder etwas zurück zu geben und fühlen sich motiviert, Verantwortung zu übernehmen. Die Gemeinschaft und die Kameradschaft, die in Vereinen erlebt werden kann, setzt Motivation frei, die man mit Bezahlung nicht hervorrufen kann. Dieses Gefühl des Zusammenhalts, der Gruppenzugehörigkeit sollte aber aktiv gefördert werden, es bedarf regelmäßiger Treffen, die von der Gestaltung her begeistern und das gemeinsame Interesse am Sport unterstreichen müssen.

„(...) habe ich versucht einerseits durch ein aktives Programm *in der Gruppe für den Verein* an sich zu begeistern, ein bisschen an die Gruppe zu binden. Ich habe dann auch geschaut, dass es wöchentliche Treffen gibt, dass die immer wieder bei uns andocken können.“ (A, 56-59)

„Also die Freundschaften, gemeinsame Aktivitäten einfach, gemeinsame Freizeitgestaltung.“ (G, 52-53)

Eine weitere Motivation zur Übernahme einer Funktion kann das Ziel sein, sich selbst zu verwirklichen. Häufig sind es Menschen, die starke intrinsische Motivation mit sich bringen, etwas zu bewegen und die ihre Ziele mit Gleichgesinnten umsetzen und erreichen wollen. Ebenso werden Gründe, wie nicht zufriedenstellende Angebote in gewissen Sparten, genannt, die dann dazu motivieren, selber aktiv zu werden und einen Verein zu gründen.

(...) und dann habe ich aber viele Mängel im Verein gesehen und habe nicht zuschauen können und dann habe ich gesehen, okay, wenn ich- nur jammern bringt nichts. Ich wollte einfach, dass da was weitergeht in verschiedensten Sparten. Ich bin- Damals hat es schon einen sehr engagierten Obmann gegeben und da bin ich quasi nachher seine rechte Hand geworden und bin dann im Vorstand nachher bald gewesen als Leistungssportreferent. (D, 72-78)

Interessanterweise wurde auch vereinzelt der Zugang zu vergünstigten Aus- und Weiterbildungen als Motiv genannt. Bemerkenswert ist hier, dass ausschließlich Aus- und Weiterbildung zur Verbesserung der fachlichen Kompetenz (in diesem Sinne auf sportlicher Ebene) wirksam sind, um nicht aktive Mitglieder oder auch Nicht-Mitglieder zur Übernahme einer Funktion zu motivieren. Das bestätigt auch die oben genannte Tendenz zur Individualisierungsgesellschaft, die in den vergünstigten Aus- und Weiterbildungen einen Eigennutzen erkennt und dafür bereit ist, die ein oder andere Aufgabe im Verein zu übernehmen.

„Dann wollte ich mich *sportlich* weiterbilden und habe über den *Verein*- weil ich dort Mitglied war, habe ich die Zeitschriften gekriegt und habe gesehen, da gibt es ein Programm (...) Ich bin aber draufgekommen, das kostet Geld. Damals habe ich gerade zum Arbeiten angefangen. Also das war gerade nach meinem Studium und dann bin ich draufgekommen, dass es im Bereich der *Jugendarbeit* eine Möglichkeit gibt, dass man sich einen Großteil dieser Kosten ersparen kann, wenn man ehrenamtlich *im Verein* tätig ist.“ (A, 24-42)

Als einen weiteren Grund wurde auch die Wertschätzung und die positive Rückmeldung genannt, die man sich mit der Übernahme einer Funktion erhofft und erwartet. Im Rahmen dieser Aussagen wurden aber oft auch zeitgleich die Bedenken erwähnt, dass dieser Punkt einerseits in der Gesellschaft, aber auch innerhalb des Vereinslebens häufig zu kurz kommt.

„Ja, und da frage ich mich halt dann, wo kommt dann für den einzelnen Kassier z.B. eine positive Rückmeldung rein, wo der sagt, schau, das habe ich geleistet.“ (E, 537-539)

Häufig spielt auch der Kontakt über Verwandte oder Bekannte eine große Rolle, um in Erstkontakt mit einem Verein zu treten. Früher war auch noch die Übernahme von Jugendarbeit sehr häufig, wenn eigene Kinder Mitglieder im Verein waren. Die Möglichkeit des gemeinsamen Zeitvertreibes mit der Familie hat für viele nach wie vor einen hohen Stellenwert, dieser wird jedoch merklich weniger.

Ein Motiv, sich näher mit dem Vereinsleben zu beschäftigen, ist auch die Suche nach Gleichgesinnten, mit denen man gemeinsam eine Sportart ausüben kann, und die dieselbe Leidenschaft teilen und gerne ihre Freizeit damit verbringen. Außerdem genannt wurde noch der Ausgleich zur Arbeit als Benefit im Vereinsleben, wofür das Zwischenmenschliche und die gemeinsame Bewegung innerhalb eines Vereins die perfekte Plattform bieten.

4.1.3 Herangehensweise Findung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen

In dieser Kategorie werden die Ausführungen zusammengefasst, in denen es darum geht, wie die einzelnen Vereine an das Thema MitarbeiterInnenrekrutierung herangehen und NachfolgerInnen für ehrenamtliche Arbeiten finden und aufbauen.

Die Suche nach potentiellen MitarbeiterInnen passiert stets im direkten Umfeld des Vereines, beinahe ausschließlich unter den Mitgliedern oder gegebenenfalls im Bekanntenkreis der Funktionäre. Hier spielen persönliche Komponenten und die zwischenmenschlichen Beziehungen eine elementare Rolle. Potentielle Personen werden meistens nach interner Absprache im Vorstand, aufgrund der persönlichen Beziehung zu dieser Person und in Abstimmung mit ihrem beruflichen Hintergrund und ihrer Leistungsbereitschaft, ausgewählt und dann direkt angesprochen.

„Das ist ganz klar immer- oder das wird weder über die Zeitung ausgeschrieben noch sonst was. Es ist immer auf der Beziehungsebene. Man wird angesprochen. Also immer, es kennt jemand jemanden, der sagt, mah, möchtest du nicht oder könntest du dir nicht vorstellen, das zu tun. Wie gesagt, das läuft immer auf dieser ganz persönlichen Ebene.“ (J, 98-102)

„Wir schauen einfach einmal im Umfeld, also wen wir kennen, mit wem wir uns vorstellen könnten, zusammenzuarbeiten. Die laden wir dann einfach einmal ein zu Veranstaltungen, zum Schnuppern und versuchen sie dadurch dann einfach zu überreden, mitzumachen.“ (B, 68-71)

Diese direkte Ansprache wirkt einigen Aussagen nach sogar motivierend und wertschätzend für Mitglieder. Wichtig ist es auch, die verfügbare Zeit der/desjenigen zu beachten, da der Zeitfaktor zumeist der endgültig ausschlaggebende Punkt ist, ob jemand ein Ehrenamt übernimmt oder nicht.

Die hilfreichste Komponente zur Gewinnung von freiwilligen MitarbeiterInnen ist selbstverständlich ein gutes Image des Vereins. Hier merkt man eindeutig eine Korrelation zwischen starker Jugendarbeit in Verbindung mit einem junggebliebenen und aktiven Vorstand bei der Herausforderung, Funktionen nachzubeseetzen. Vereine mit einer starken, aktiven Jugendarbeit haben beinahe keine Probleme, ehrenamtliche MitarbeiterInnen zu finden. Sie erhalten teilweise sogar Anfragen von Mitgliedern, sich beteiligen zu dürfen. Vereine mit sehr autoritär geführtem Vorstand und geringen Beteiligungsmöglichkeiten für Vereinsmitglieder erleben häufig Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Ehrenamtlichen. Gemeinsame Aktivitäten zur Förderung des Vereinslebens erleichtern auch die Nachfolgersuche, da die Mitglieder sich bereits bei kleineren Organisationprojekten beteiligen konnten und so bereits nach und nach in das aktive Vereinsleben hineingerutscht sind. Außerdem ist es hilfreich, wenn der Vereinsvorstand eine differenzierte Altersstruktur aufweist, so haben sämtliche Generationen das Gefühl, ein Sprachrohr im Vorstand zu haben und können sich wiederum besser mit dem Vereinsleben identifizieren.

Kommunikation nach außen ist einerseits für die Wahrnehmung potentieller Mitglieder notwendig und auch wieder zur Eintreibung von Fördergeldern hilfreich, was dem Verein dann wiederum mehr Möglichkeiten in der Gestaltung des Vereinslebens bietet. Die neuen Medien sollten hierfür in ihrer Bedeutung nicht unterschätzt werden, da das vielleicht für die aktuellen Mitglieder nicht unbedingt wichtig ist, aber für die nachfolgenden Generationen. ExpertInnen berichten von Problemen, wenn die Vorstände eines Vereins eine eingeschlossene Gruppe sind, die zwar die Leitung des Vereins vorbildlich ausführt, sich allerdings Neuerungen gegenüber verschließt und dadurch irgendwann auf ein Nachwuchsproblem stößt.

Besonders hervorgehoben wurde noch die Wichtigkeit der rechtzeitigen Nachfolgeplanung. Da es zumeist aufgrund der festgelegten Amtsperioden absehbar ist, wann NachfolgerInnen gebraucht werden, ist dieser Punkt durchaus gut planbar. In der Jugendarbeit ist es besonders wichtig, regelmäßig NachfolgerInnen aufzubauen, da es unter den NachwuchstrainerInnen grundsätzlich hohen Bedarf und schnelle Rotationen gibt und die Jugendförderung der Schlüssel für eine nachhaltige Vereinsarbeit ist.

Einig sind sich alle ExpertInnen, dass regelmäßig frischer Wind durch neue ehrenamtliche MitarbeiterInnen sehr wichtig in NPOs ist. Ein Wechsel in den Positionen und neue MitarbeiterInnen bringen neue Ideen und Inputs in den Verein und fördern so die Attraktivität für Mitglieder. Auch die ExpertInnen aus den Vereinen haben selbst sehr kritisch reflektiert und ehrlich zugestanden, dass es manchmal einfach an der Zeit ist,

Funktionen an Jüngere abzugeben, die mit neuem Elan und neuer Motivation an die Sache herangehen und zeitgemäßere Mittel und Wege kennen und gehen.

„Also solange es Leute gibt, die motivieren können, und deswegen ist es auch, glaube ich, wichtig, dass immer neue Leute- weil irgendwann einmal- wenn du lange im Verein drinnen bist, glaube ich, ist es gut, wenn einmal ein frischer Wind reinkommt.“ (O, 325-328)

„(...) weil ich einfach der Meinung bin, dass der Verein in regelmäßigen Abständen einfach auch einen neuen frischen Wind von oben braucht und auch neue Ideen und ja auch irgendwo eine gewisse Distanz entsteht, wenn man also eigentlich in ein Alter kommt, wo man gewisse Dinge vielleicht auch gar nicht mehr so enthusiastisch angeht und einfach auch schon in gewisser Weise abgebrüht ist und da jemanden hineinzubringen, der da Feuer und Flamme ist, kann der Sektion nur gut tun und wenn es dem Verein gut tut, dann tut es mir auch gut und deshalb macht es Sinn wenn man das einmal gescheit angeht.“ (C, 660-667)

4.1.4 Zusammenarbeit Dachorganisation

Die Zusammenarbeit zwischen Dachorganisationen und Vereinen gestaltet sich sehr different. An dieser Stelle sollen nun die erlebten Berührungspunkte zwischen Dachorganisation und Vereinen dargelegt werden. Ebenso werden hier auch Maßnahmen aufgezeigt, die die Dachorganisationen setzen, um den Vereinen als Dienstleister die Arbeit tatsächlich zu erleichtern. An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass keine Vollständigkeit aller Dienstleistungen gewährleistet sein kann, da der Fokus in den ExpertInneninterviews auf dem Schwerpunkt der Aus- und Weiterbildung lag und auch nur Themen aufgegriffen wurden, die in diesen Kontext passten.

Die Aussagen die sich auf die Zusammenarbeit zwischen der Dachorganisation und den einzelnen Vereinen beziehen, waren sehr unterschiedlich. So reichen die Aussagen von „mit der *Dachorganisation* habe ich nicht einmal einen Kontakt gemacht“ (G, 198-200) bis zu „Wir waren sehr zufrieden mit der *Dachorganisation*, mit der Einführung in den Dachverband.“ (B, 138-140).

Es zeigt sich in den Aussagen, sowohl von Vereinsseite als auch von Verbandsseite, dass teilweise die Vorteile und Möglichkeiten, die durch die Mitgliedschaft in einer Dachorganisation bestehen, nicht immer bekannt sind. Dieses Wissen scheint durch Personalwechsel in der Führungsebene von Vereinen verloren gegangen zu sein. Die Mitgliedschaft zur Dachorganisation wird häufiger durch Gewohnheit und durch politischen Einfluss aufrecht erhalten, ohne dies zu hinterfragen.

Einige ExpertInnen haben angemerkt, dass eine aktivere Pflege des Kontaktes zwischen Verein und Verband notwendig wäre, dies jedoch aus zeitlichen Ressourcen weder von Dachverbands- noch von Vereinsseite momentan wahrgenommen wird. Vereine, die die Initiative ergriffen, und Kontakt mit den Dachorganisationen aufgenommen haben, fühlten sich dadurch sehr gut beraten und konnten vermehrt Unterstützung erhalten. Ebenso wurde in diesem Kontext die Bedeutung der zwischenmenschlichen Komponente erwähnt. Sobald man eine/n AnsprechpartnerIn auf Verbandsebene hätte, würde ein Austausch häufiger stattfinden.

„Dass wirklich eine absolute Bezugsperson- haben wir schon ein paar Mal vorgehabt, aber ich muss ehrlich sagen, wir haben es noch nie umgesetzt, weil keiner Zeit hat.“ (L, 644-646)

Die Dachorganisationen sehen ihre Aufgabe maßgeblich darin, Rahmenbedingungen für Vereine zu schaffen, in denen verschiedene Arbeiten auf Verbandsebene gehoben werden, um die Vereine zu entlasten und für die Aufgaben vor Ort freizuspielen. Die Dachorganisationen bieten zahlreiche Services für Vereine und auch für die Mitglieder der Vereine im Breitensport. Der Leistungssport ist unter den Fachverbänden angesiedelt. Interessanterweise kommt es vor, dass VereinsfunktionärInnen aber einen ersten Ansprechpartner in den Fachverbänden sehen.

Eine wichtige Aufgabe sehen die Dachorganisationen auch darin, Sport unter der Bevölkerung erlebbar zu machen und zu verbreiten. Der Fokus liegt hierbei vor allem auf der Förderung von Jugendarbeit und ebenso immer stärker auf SeniorenInnensport. In diesen Sparten finden auch innovative Projekte auf Bundes- und Landesebene statt, in die alle Dachorganisationen eingebunden sind. Da die Freude an Bewegung maßgeblich im Kindesalter weitergegeben wird, sind diese Projekte natürlich eine sehr förderliche Maßnahme, um zukünftige Mitglieder und somit auch Ehrenamtliche für Vereine zu bilden.

„Wir bieten über das Projekt z.B. die Möglichkeit an, eben Kooperationen einzugehen mit dem Nachwuchs, nämlich mit Schulen, mit Kindergärten und da eben Kinder für den Sport zu begeistern, damit natürlich ein gewisser Anteil dann auch vielleicht dann Mitglied im Verein wird und auch die Vereinsangebote nützt und, wie ich schon gesagt habe, es wächst der Funktionär immer aus dem Verein heraus, ist eigentlich so, ja, und-oder der Hauptanteil eigentlich der Personen und vielleicht, dass man da eben die jüngere Generation wieder mehr in den Verein einbindet“ (M, 169-177)

Vergleicht man die einzelnen Verbände, sind die gebotenen Serviceleistungen zwar ähnlich, dennoch erkennt man Unterschiede in der Art und Weise, wie weit die Dachverbände in das Geschehen vor Ort eingreifen. Grundsätzlich wird es positiv ange-

nommen, wenn man die Vereine weitgehend von rechtlichen und finanziellen Belangen entbindet und ihnen diese abnimmt. Über die Gestaltung der Vereinstätigkeit und des Vereinsleben ist es sinnvoll, den Vereinen Freiheiten dafür zu geben, die Gegebenheiten vor Ort eigenständig einfließen zu lassen.

„Also wir müssen nicht schauen, hat das Mitglied schon bereits eingezahlt. Das wird ja auch zentral alles *vom Dachverband* gemacht und wir kümmern uns rein nur um dieses- ja, was vor Ort- schauen, dass wir die Mitglieder erreichen, dass wir die animieren, dass man eben gemeinsam was macht.“ (F, 590-594)

„Die zentralen Services sind für mich ein ganz ein wichtiger Schlüsselfaktor, weil man damit die ehrenamtliche Arbeit in den *Vereinen* draußen enorm erleichtern kann und man damit gleichzeitig den Funktionären sozusagen freispielen kann für die eigentliche zentrale Kernaufgabe einer solchen Organisation.“ (C, 236-240)

Ebenso wurde erwähnt, dass die Zusammenarbeit mit der Dachorganisation manchmal sehr kompliziert sei, wenn es beispielsweise um Förderungen geht. Förderungen sind immer an bestimmte Bedingungen (z.B. bestimmte Aktivitäten in der Jugendarbeit, Besuche von Aus- und Weiterbildung) gebunden, wodurch die Dachorganisation auch Einfluss innerhalb der Vereine gewinnt. Viele Vereine berichten von einem Gefühl der Überforderung, geht es um diese Bedingungen und Förderungen. Gerade bei Arbeiten, die auf Freiwilligkeit beruhen, wäre es aber natürlich sehr wichtig, dass diese nicht zu kompliziert gestaltet werden, um es den FunktionärInnen so einfach wie möglich zu machen und somit auch die Motivation und den Spaß an der Arbeit hochzuhalten.

Die Förderung der MitarbeiterInnenbindung kann seitens der Dachorganisation nur mittelbar beeinflusst werden. So versucht die Dachorganisation Motivationsgrundlagen, wie die Vereinfachung von Förderungen und Strukturen sowie weitere Unterstützungen zu schaffen, jedoch passiert die Bindung zum Verein auf der persönlichen Ebene und den dort vorherrschenden Arbeitsbedingungen.

„Wir können sagen, es gibt gewisse Förderungen, es gibt gewisse Strukturen, es gibt eine Unterstützung vom Dachverband, aber bleiben tun die Menschen vor allem, weil sie sich dort wohlfühlen.“ (J, 343-345)

Ein weiterer Faktor zur Unterstützung von Vereinen bei der Findung von Ehrenamtlichen ist auch der Stellenwert, der innerhalb eines Verbandes den Ehrenamtlichen gegeben wird. So kann die Dachorganisation versuchen, in ihrer Kommunikation die Wichtigkeit und die Bedeutung von freiwilligen MitarbeiterInnen hervorzuheben, indem in sämtlichen Medien auf dieses Thema aufmerksam gemacht wird. Ebenso ist es wichtig, dass die Dachorganisationen auf Bundesebene als Interessenvertreter agieren und auch auf politischer Ebene versuchen müssen, den Stellenwert des Ehrenamtes

hochzuhalten bzw. die Tätigkeiten und Verantwortungen des Ehrenamtes so gut als möglich zu unterstützen.

„Also selbstverständlich sind wir trotzdem dabei, diese Darstellung des Ehrenamts bei uns auf der Homepage zu verbessern, die ist momentan nicht befriedigend, muss man ganz klar sagen, um auch mehr und mehr darauf aufmerksam zu machen.“ (J, 119-122)

Die Dachorganisationen verstehen sich selbst zudem als Kompetenzzentrum für Aus- und Weiterbildung. Die ExpertInnen betonen die Bedeutung von Aus- und Weiterbildungen, um die Qualitätsstandards hoch zu halten und vor allem, um in der Jugendförderung zu garantieren, dass das Wissen methodisch und fachlich korrekt weitergegeben wird. Die Vereine sehen hier einen wesentlichen Schlüssel zu einer erfolgreichen Jugendarbeit und messen der Ausbildung einen hohen Stellenwert bei. Hier lassen sich gravierende Unterschiede bei der Gestaltung des Ausbildungsangebots zwischen den Dachorganisationen feststellen. Näheres zum Schwerpunkt über die Gestaltung von Aus- und Weiterbildung folgt in Kapitel 4.1.8. Interessant an dieser Stelle ist allerdings, dass eine Vielzahl der Vereine das Angebot der Dachorganisationen nur sehr wenig nutzt und dieses auch eher mäßig wahrnimmt. Oftmals werden auch Fachverbände in Zusammenarbeit mit der Bundessportakademie als Anbieter für Ausbildungen gesehen.

„Also bei uns, muss ich sagen, eher wenig bis gar nicht, dass es genutzt wird. Die Fortbildungen werden angenommen vom *Fachverband*. Das macht der *Fachverband*, ob es jetzt Jugendtrainer ist oder Nachwuchstrainer oder wie auch immer. (...) vom Dachverband, (...) also da kommt ganz wenig. Du liest nur ab und zu einmal, dass dort vielleicht ein Kurs ist, aber sonst ganz wenig.“ (N, 333-340)

Positiv angenommen werden von den Dachorganisationen noch organisierte, überregionale Treffen, die für Funktionäre eine tolle Plattform zum gegenseitigen Austausch bieten und ihnen neue Inputs mitgeben.

4.1.5 Motive für Aus- und Weiterbildung

Diese Kategorie befasst sich mit den Gründen, warum sich jemand für eine Aus- und Weiterbildung entscheidet, bzw. mit den Motiven, sich weiterbilden zu wollen. Außerdem werden die Beweggründe der Dachorganisationen, Aus- und Weiterbildungen anzubieten, angesprochen als auch allgemeine Aussagen zum Stellenwert von Aus- und Weiterbildung in Vereinen und Dachorganisationen.

Der Stellenwert von Aus- und Weiterbildung wird seitens der Dachorganisationen als sehr hoch bewertet und innerhalb der Organisation auch als gesonderter Bereich dargestellt. Alle Dachorganisationen haben ihr Aus- und Weiterbildungsangebot in eige-

nen Unterorganisationen zusammengefasst, um diesen Part extra herauszustellen und zu bündeln. Sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene wird dieser Bereich gesondert auf den Homepages berücksichtigt und in den Mittelpunkt gerückt. Bei dem Großteil der Dachorganisationen ist die Aus- und Weiterbildung auf Länderebene, wenn auch in engem Abgleich mit dem Angebot auf Bundesebene, organisiert. Damit einhergehend sind zwischen den einzelnen Ländern starke Differenzen in der tatsächlichen Umsetzung und bezüglich des tatsächlichen Stellenwertes zu erkennen. Bei den untersuchten Vereinen ist allerdings der Stellenwert von Aus- und Weiterbildung nicht ident mit dem Wunschbild der Dachorganisationen. Die Vereine sehen Aus- und Weiterbildung auf Ebene der Jugendarbeit als sehr wichtig an und nutzen hier auch sehr stark die Angebote, allerdings nicht immer nur von den Dachorganisationen. Hier konkurrieren Dachorganisationen mit den Fachverbänden und der Bundessportakademie. Auch wenn alle Organisationen miteinander bereits Kooperationen eingehen, gibt es für den Endkonsumenten Verein ein sehr breites, teilweise schwer zu durchschauendes Angebot an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Alpinvereine haben hierbei ihre Aus- und Weiterbildungskompetenzen auf Bundesebene klar gebündelt und treten als Bildungsanbieter geschlossener auf.

Wie bei den Motiven für die Übernahme eines Ehrenamtes muss ein essentielles Grundinteresse an der Sportart vorhanden sein, um eine Aus- oder Weiterbildung in Betracht zu ziehen. Ebenso wichtig ist die grundsätzliche Freude und der Spaß an persönlicher Weiterentwicklung.

„Also wenn mich ein Thema interessiert, jetzt unabhängig davon, ob ich das ehrenamtlich oder hauptberuflich mache, dann ist das Interesse natürlich da der Hauptmotivator zu sagen.“ (C, 471- 473)

Das nächstwichtigste Motiv ist der Wunsch, sein Wissen mit anderen zu teilen oder es weitergeben zu können und mit anderen die Begeisterung für die Sportart teilen zu können. Als Motiv wurde weiters der Wunsch nach neuen Inputs und Ideen genannt, die gegen Stillstand in der Vereinsarbeit helfen.

„Also so Stillstand finden wir ganz tragisch. Dadurch versuchen wir wirklich auch, immer neue Inputs, neue Ideen selbst zu machen oder eben durch Treffen, durch Fortbildungen wieder zu bekommen.“ (B, 172-175)

Die Motive der Dachorganisationen, Aus- und Weiterbildungen zu fördern, liegen vor allem darin, dass der Sport fachlich richtig und vor allem auch motivierend weitergegeben wird. Nur so können NachwuchssportlerInnen dazu gebracht werden, dauerhaft Freude am Sport zu haben. Daher sind, neben der fachlichen Ausführung der Sportart, gerade Aus- und Weiterbildung zur Erhaltung der methodischen Kompetenz von gro-

ßer Bedeutung, aber auch Maßnahmen, die der Animation zum Breitensport Rechnung tragen. Fachspezifische Ausbildungen obliegen weitgehend den Fachverbänden.

„(...)die TrainerInnen, ÜbungsleiterInnen vor Ort, die in Projekten mitarbeiten und entsprechend qualifiziert sind, sind auch das Spiegelbild des Dachverbandes innerhalb des Sports. Das ist wichtig. Das muss funktionieren. Deshalb Qualitätssteigerung, Qualitätssicherung ist für uns das Schlagwort, das immer wichtig ist.“ (M, 766-771)

Wesentlicher Motivationsfaktor ist aber auch der Antrieb durch persönlichen Nutzen. Die Aus- und Weiterbildungen sollen schließlich auch dem/der Teilnehmenden etwas bringen, entweder die Verbesserung der eigenen sportlichen Leistung oder aber auch die Bestätigung durch gute Arbeitsleistung im Verein.

Allerdings wurde auch die extrinsisch bedingte Motivation genannt, nämlich die Nutzung von Aus- und Weiterbildung aufgrund eines umfangreichen und spannenden Angebots. Als weiteres Motiv wurde der Selbstschutz vor Gefahren und Verletzungen genannt, welche durch stetige Aus- und Weiterbildung verringert werden können.

Der Motivation abträglich ist natürlich der finanzielle und zeitliche Aufwand. Vor allem die zusätzliche Zeit, neben der ohnehin schon zeitintensiven ehrenamtlichen Arbeit, wird nicht immer gerne mit Aus- und Weiterbildung verbracht. Hierfür muss die Ausbildung schon einen erheblichen Mehrwert bieten, um den Zeitaufwand zu rechtfertigen.

4.1.6 Aus- und Weiterbildung aus sportlicher Sicht

Dieses Kapitel analysiert die Darstellungen, die das Angebot und die Nachfrage nach Aus- und Weiterbildungen auf der sportlichen Ebene, also auf der Ebene der fachlichen und methodischen Kompetenz, betreffen.

Die Nachfrage nach Ausbildungen auf der sportlichen Ebene ist sehr groß. Hier steht vor allem der persönliche Nutzen, die eigene Leistung zu verbessern, im Mittelpunkt. Somit handelt es sich um ein wichtiges Motiv für Aus- und Weiterbildungen.

„Also das würde ich jetzt einmal unter den fachlichen Fort- und Ausbildungen subsumieren. Die laufen sehr gut. Die werden sehr stark nachgefragt.“ (E, 154-156)

Im sportlichen Bereich sind vor allem die alpinen Dachverbände sehr breit aufgestellt, wohingegen die Sportdachverbände in Konkurrenz zu den Fachverbänden stehen. Die Dachverbände gehen hier enge Kooperationen mit den Fachverbänden ein, so werden sämtliche Übungsleiterkurse, die den Grundstein im Ausbildungswesen von Dachorganisationen darstellen, für speziellere Fachrichtungen mit den Fachverbänden gemeinsam durchgeführt. Wie bereits weiter oben erwähnt, werden als Ausbildungsanbieter für die Vereine auch verstärkt die Fachverbände gesehen.

Am Relevantesten wird die Aus- und Weiterbildung in der Jugendarbeit gesehen. Hier ist sowohl von den Dachorganisationen als auch von den Vereinen das Bestreben, eine hohe Qualität in der Nachwuchsförderung zu gewährleisten und die Kinder und Jugendlichen so gut wie möglich zum Sport zu motivieren, erkennbar.

„Die Richtung geht schon dorthin, dass man sagt, wir wollen jetzt anfangen mit den Trainern natürlich, die immer wieder auf Fortbildungen- auf Trainerausbildungen schicken, dass da mehr Input kommt, weil wir halt sehr viel auf die Jugendarbeit, ja, Wert legen und auch angebunden sind, weil wenn die schlecht arbeitet, dann können wir oben keine Spieler rausbringen. Das heißt, wir schauen, dass da sehr viele Möglichkeiten geboten werden, dass da was weitergeht.“ (H, 166-172)

Alle Dachorganisationen bieten unterschiedliche Preise für FunktionärInnen, Mitglieder und Nicht-Mitglieder an. Dadurch versucht natürlich auch die Dachorganisation, ihre Mitglieder zur Übernahme von Funktionen in den Vereinen zu motivieren. Die Vereine setzen dieses Motivationsmittel allerdings sehr unterschiedlich ein. Teilweise wird erwartet, dass die Ausbildung aus eigener Tasche bezahlt wird, dafür wird die Übungs- bzw. Trainingseinheit entlohnt. Andere Vereine wiederum übernehmen die Kosten der Aus- und Weiterbildung und erwarten sich im Gegenzug, dass das Gelernte in den Verein im Rahmen von Touren oder Übungseinheiten eingebracht wird. Auch die Kommunikation innerhalb eines Vereins und die Förderung, was Aus- und Weiterbildung angeht, werden sehr unterschiedlich gehandhabt.

Manche Vereine bieten konkrete Kurse und damit Ausbildungen direkt selber an. Dadurch zielen sie auf die Akquirierung neuer Mitglieder sowie auf die Bedürfnisbefriedigung der bestehenden Mitglieder ab und nicht auf die Ausbildung von freiwillig Tätigen. Je nach Sportart werden solche Angebote von den Mitgliedern als sehr innovativ empfunden, was die Bindung zum Verein wieder stärken kann. Auch das Angebot vergünstigter Bedingungen für Mitglieder ist für steigende Mitgliedszahlen förderlich.

„Also wir haben so ein Angebot mit dem Kurswesen. Da haben wir verschiedenste Schwimm- Lauf- und Technikkurse drinnen. Dann haben wir jetzt Neustart noch Kinderkurse für Schwimmen auch und für Laufen, (...). (D, 51-53)

Von den ExpertInnen wurde auch eine Tendenz zu eher kürzeren Ausbildungen genannt. Wochenlang dauernde Kurse seien weniger gefragt, dafür verstärkt sich die Nachfrage nach Wochenendkursen und eintägigen Workshops. Es sind auch gar nicht immer ganze Aus- und Weiterbildungen notwendig, um einen Lerneffekt zu erhalten. Manche Vereine arbeiten auch mit Vorträgen von SpitzensportlerInnen in ihrer Sportart, in denen die Mitglieder sich tolle Inputs holen können und zeitgleich auch die Gemeinschaft gestärkt wird.

Einige Dachorganisationen bieten auch das Service von sogenannten Rufseminaren an. Vereine können sich hier bei Bedarf eine Aus- und Weiterbildung oder einen Kurs in einer bestimmten Sparte wünschen, der dann über die Dachorganisation organisiert wird.

4.1.7 Aus- und Weiterbildung aus organisationaler Sicht

Dieses Kapitel analysiert die Darstellungen, die das Angebot und die Nachfrage nach Aus- und Weiterbildungen auf der organisationalen Ebene, also im Bereich der rein methodischen Kompetenz betreffen. Hiermit sind einerseits klassische Funktionsausbildungen (Abrechnungen, Förderanträge, Webauftritt, ...) gemeint, aber auch die Ausbildungen im weiteren Sinn, die für einen Verein relevant sein könnten, wie soziale Kompetenzen, Mitgliederwerbung, Öffentlichkeitsarbeit, ...

Unter den ExpertInnen aus den Vereinen wird zwar Interesse bekundet, allerdings mit eher passiver Haltung. Oftmals wird erwähnt, dass man sich aus Zeitmangel noch nicht wirklich damit auseinandergesetzt hat und dass man dies aufgrund keines akuten Bedarfs immer vor sich her geschoben hat.

Die ExpertInnen der Dachorganisationen berichten teilweise Ähnliches, sie berichten zum Teil allerdings auch von stärker werdender Nachfrage nach organisationalen Aus- und Weiterbildungen. Die Nachfrage wird vor allem mit den zahlreichen Neuerungen in der Kommunikations- und Medienlandschaft begründet, aber auch mit der Notwendigkeit stärkerer sozialer Kompetenzen. Ebenso wird die Rechtslage für Vereine tendenziell immer komplexer, weshalb Schulungen in diesen Bereichen durchaus vermehrt Berechtigung hätten.

Als Motive für Aus- und Weiterbildungen aus dem organisationalen Sektor werden interessanterweise folgende genannt: Einerseits steigt durch technologischen Fortschritt und erhöhter Professionalisierungserwartung das Angebot, was eine verstärkte Nachfrage mit sich bringt, und andererseits steigt auch die Erwartungshaltung der Funktionäre an sich selbst, die Arbeit qualitativ und effizient zu erledigen.

„(...) es geht einfach darauf hin, dass jeder sagt, wenn ich das mache, nachher will ich es vernünftig machen und wenn man dort die Schulung hilft - diese Aufgaben, die mir da anvertraut werden, durch die Schulung qualitativ oder auch zeitlich optimal zu lösen, dann habe ich auch für mich eine Bestätigung, ja, und ich beweise auch den anderen, dass ich das kann.“ (C, 514-518)

Häufig dürften die organisationalen Aus- und Weiterbildungen allerdings auch unterschätzt werden, denn Berichten einzelner ExpertInnen zufolge, die Erfahrungen da-

mit gemacht haben, halfen diese Ausbildungen immens in der effizienten Arbeitsgestaltung des Bereichs

„(...) mit unserer Kassiererin dort und- also wie schauen die ganzen rechtlichen Gegebenheiten aus, wer darf wie abrechnen, mit Honorar oder mit pauschaler Reiseaufwandsentschädigung. Das sind die großen Themen und wie funktioniert das und wie ist das Prozedere usw. und da sind wir hingegangen, haben wir uns das angehört, das war super und dadurch haben sich die Kassiere dann auch leichter getan, viel leichter und das funktioniert jetzt.“ (D, 456-461)

Der geringe Bedarf an organisationalen Schulungen wird darin begründet, dass das Wissen zur Ausführung der Funktionen aus früheren Funktionärsaufgaben kommt oder auch sehr häufig aus dem beruflichen Background.

„Also wir schauen jetzt nicht, dass wir einen Kassier oder einen Rechnungsprüfer- das jemandem geben, der keine Ahnung davon hat, sondern wir gehen auch natürlich in die Richtung. Also Rechnungsprüfer, einer, der Jus studiert zum Beispiel, dass da alles perfekt abläuft. Also wir wollen da nicht irgendwie jemand dann ins kalte Wasser werfen und sagen, ja, das machst du jetzt und wir erwarten, dass das perfekt ist, ja. Also das nicht. Es kommt schon jeder aus diesem Gebiet. Deswegen ist da jetzt unbedingt die Fortbildung, sage ich, nicht so von Nöten.“ (H, 349-356)

Viele sehen die Lösung auch darin, eine gute Einschulung vom vorherigen Funktionär für den Nachfolger zu fordern. Üblicherweise legen alle Beteiligten viel Wert auf eine gute Übergabe, allerdings wird hier erwähnt, dass dadurch auch alte (veraltete) Strukturen mit übergeben werden, die bei Übergabe ohne zusätzliche Einschulung nur bedingt aufgebrochen werden können.

„Also natürlich, der Kassier, der abtritt, hat einmal die Kassa zu übergeben, das ist eben in der Jahreshauptversammlung, und auch den Kassier- den neuen muss er einschulen. Natürlich bin ich da dabei und da versuchen wir halt immer dann auch gewisse Strukturen, alt eingesessene Strukturen zu verändern.“ (G, 159-163)

Als sehr positiv empfunden wurde auch die Schilderung von mentorenähnlichen Einführungsmethoden. Dabei wachsen Nachfolger langsam in ihre neue Tätigkeit hinein und werden dabei von ehemaligen Funktionären sowie von Vorständen unterstützt. Diese Methode bindet allerdings sehr viele Ressourcen und verschließt sich auch teilweise vor neuen Inputs.

Sehr innovative Ansätze verfolgen ein ganzheitliches Aus- und Weiterbildungspaket, welches sämtliche Bereiche der Vereinsführung abdeckt und entweder für den/die Obmann/frau bzw. Vorsitzenden/e als Gesamtpaket gedacht ist oder auch für die ein-

zelenen Funktionäre in ihrer jeweiligen Bereich, wobei immer auf Synergieeffekte in der Zusammenarbeit wert gelegt wird.

4.1.8 Gestaltung von Aus- und Weiterbildung

Unter diesem Punkt sollen alle wesentlichen Inhalte, die die Gestaltung von Aus- und Weiterbildung in NPOs betreffen, zusammengefasst werden. Zuerst wird auf die Kommunikationswege einerseits von Dachorganisationen zu den Vereinen und andererseits auch innerhalb der Vereine über Aus- und Weiterbildung eingegangen. Durch Beschreibungen, welche Aus- und Weiterbildungen in welcher Weise erlebt wurden, und aus den Erfahrungen der ExpertInnen aus den Dachorganisationen über ihr Aus- und Weiterbildungsangebot lassen sich weiters Tendenzen für eine aktivierende Aus- und Weiterbildung erkennen.

Das Aus- und Weiterbildungsangebot wird grundsätzlich in allen Dachorganisationen über die Homepage und über Kataloge per Post- und E-Mail-Versand an die Vereine bzw. an die Mitglieder kommuniziert. Dachorganisationen, die über die Kontaktdaten aller Mitglieder verfügen, haben hier einen Vorteil, weil sie ihr Angebot innerhalb einer breiteren Zielgruppe streuen können. Die Dachorganisationen, die sich als Ansprechpartner direkt an die Vereine wenden, kämpfen häufig mit den vereinsinternen Kommunikationsflüssen. Die erste Hürde ist, dass die Dachorganisationen nicht immer die richtigen AnsprechpartnerInnen in den Vereinen haben. Wenn doch die korrekten und aktuellen Kontaktdaten vorliegen, scheitert es oft an der internen Kommunikation, so dass die Informationen nie bei interessierten Funktionären oder Mitgliedern ankommt.

„Also bei den normalen Aus- und Fortbildungen glaube ich, dass es sehr viel daran liegt, weil wir haben hauptsächlich die Adressen von den Vereinen, von den Schriftführern, maximal von den Obmännern. Dort wird z.B.- Wir machen jedes Jahr zwei Aus- und Fortbildungsprogramme, wo die ganzen Aus- und Fortbildungen drinnen sind, das schicken wir dort hin. Einen Schriftführer interessiert es vielleicht nicht - Papierkorb und die Leute, die unter ihm arbeiten, die ganzen Übungsleiter, die wirklich die Arbeit machen, die so eine Aus- und Fortbildung bräuchten, die kriegen das Heft nie zu sehen.“
(L, 309-316)

„Oftmals wissen sie ja gar nicht, dass es eine Fortbildungsmöglichkeit gibt, sondern sehr überrascht. Wenn es terminlich passt, dann machen sie es auch.“ (A, 637-639)

Die Dachorganisationen versuchen hier entgegenzuwirken, indem sie bei einmaliger Anmeldung zu einer Ausbildung die Daten der InteressentInnen sammeln und ebenfalls in den Verteiler mit aufnehmen.

Erschwerend für einen zielführenden Informationsfluss wird auch noch die allgemeine Reizüberflutung bewertet. So gilt auch für Vereine und Mitglieder, dass es eine immer größer werdende Informationsflut zu sortieren und zu verarbeiten gibt.

„(...) und da ist damit eine Reizüberflutung und Social Medias usw. kann man da aufzählen, warum muss ich mittlerweile über ich weiß nicht wie viele Kanäle irgendwie zusammen mit Informationen, damit es irgendwann einmal erstens wahrgenommen wird und dann die Motivation, dass sie wirklich da einmal hinkommen“ (D, 521-525)

Die Dachorganisationen sind sich dieser Informationsbarriere aber durchaus bewusst und versuchen unterschiedliche Konzepte, um diese besser überwinden zu können. Lösungen werden dabei in der mehrmaligen Kommunikation von Aus- und Weiterbildungsangeboten gesehen, so zum Beispiel in der Aussendung per Katalog oder E-Mail und dann nochmals ein kurzfristiges Aus- und Weiterbildungsmarketing zu machen. Oft sind die Planungsperioden innerhalb eines Vereins noch nicht so weit fortgeschritten, als das mit ein- bzw. zweimaliger Aussendung Genüge getan wäre. Ebenso sehen Dachorganisationen hier Verbesserungspotential in der Sensibilisierung der Vereine für das Thema und wollen bewusst bei direkten Kontakten und Berührungspunkten auch dieses Thema ansprechen.

„Wir wollen schauen, dass wir einfach mehr Werbung machen, viel öfters das ausschicken, im Facebook noch einmal einen Aufruf starten eine Woche vorher. Oft ist das langfristige Ausschicken- das bringt gar nichts, sondern maximal zwei Monate vor der Ausbildung das Ganze einmal aussenden, dann kommt das wirklich an, weil das halt in naher Zukunft stattfindet, ist ja oft einmal nur eine Wochenendveranstaltung, ja, eine Wochenendausbildung und- Ja, einfach viel mehr nach außen transportieren, viel mehr ins Gespräch holen, immer wieder Personen vielleicht auch direkt, die man eben in den Vereinen schon kennt, wo man weiß, okay, das ist jemand, der mag das, der passt eigentlich im Verein ganz gut in die Ausbildung, also dass man da versucht, einfach viel, viel mehr zu treiben, damit dieses Ausbildungsprogramm halt wirklich nach außen weitertransportiert werden.“ (M, 500-511)

Seitens der Vereine bestätigt sich das Bild, welches von den ExpertInnen aus den Dachorganisationen geschildert wird. Der Großteil der Vereine nimmt das Angebot der Aus- und Weiterbildung kaum bis gar nicht wahr. Viele nehmen zwar wahr, dass die Dachorganisationen „etwas“ ausschicken, aber können darüber hinaus oft nichts mehr damit anfangen. Es lässt sich erkennen, dass Vereine, die grundsätzlich in engerem Kontakt mit der Dachorganisation stehen, auch das Aus- und Weiterbildungsangebot verstärkt wahrnehmen oder sogar verstärkt nutzen.

Ebenso wurde erwähnt, dass ein einfach und klar strukturierter Zugang zum Aus- und Weiterbildungsangebot die Hemmschwelle mindern kann, weshalb auch hier ein

schlüssiges, kompetentes Ausbildungssuch- und Anmeldesystem geschaffen werden sollte.

Innerhalb der Vereine lassen sich zwei Fortbildungskulturen feststellen: Einerseits jene Vereine, die dieses Thema bewusst pushen und die Informationen zu Mitgliedern und ehrenamtlich Tätigen aktiv transportieren und andererseits Vereine, die zwar Aus- und Weiterbildung sehr aktiv fördern und ihren Ehrenamtlichen und Mitgliedern gegenüber sehr offen in der Unterstützung gegenüberstehen, jedoch die Initiative bei den InteressentInnen sehen.

„Der erste Schritt- Also es wird immer schwieriger. Der erste Schritt muss vom Jugendlichen selbst kommen. Der muss also den- Den mit Informationen zuzumüllen und sagen, es wäre alles so schön und so klasse und so gut und probier' das- Der erste Schritt muss von dem kommen und dann hat man sehr wohl Einfluss. Das geht dann schon.“
(F, 442-446)

Die Aussagen der ExpertInnen sind nicht konform, welche Generationengruppe ausbildungsfreudiger ist. Hier gehen die Meinungen sehr stark auseinander, wobei die Tendenz zu einer erhöhten Bildungsnachfrage eher den Jüngeren zugestanden wird:

„Die Jungen sind ausbildungsfreudiger. Ganz klar.“ (J, 706)

„Ja, tendenziell sind sie schon älter. Also das sind halt- ist die Generation, die halt wirklich das Vereinswesen noch voll gelebt hat. Das verändert sich schon ein bisschen.“ (O, 424-426)

Als Gründe für eine höhere Bildungsnachfrage unter den Jüngeren wird einerseits eine grundsätzlich höhere Wissbegier genannt, andererseits erscheinen für diese Zielgruppe die Themen neuer und innovativer. Den Älteren hingegen wird keinesfalls ein Desinteresse nachgesagt, sondern vielmehr ein erhöhtes Wissen in ihrem Metier und ihrer Zuständigkeit, weshalb Ausbildungen an Bedeutung verlieren. Ebenso begünstigen die Rahmenbedingungen in jungen Jahren eine Aus- und Weiterbildung, da mit zunehmendem Alter auch die beruflichen und familiären Pflichten zunehmen.

„Abnehmen tut es dann bei den Älteren, (...) wenn die Arbeitsbelastung höher wird und sie es schon sehr lange machen, sprich, nichts Neues mehr für sie dabei ist. (...) Ich behaupte aber auch, dass das bei den Jungen so der Fall ist, obwohl es dort weniger stark ausgeprägt ist, weil für die ist alles so neu und innovativ und die wollen sich beweisen und die lernen sehr viel und die können das mit dem Studium verbinden und der hat dann auch im Lebenslauf ein zusätzliches Qualifikationsmerkmal, was sie in der Bewerbungsphase unterstützen kann.“ (A, 798-811)

Bei der Gestaltung von Aus- und Weiterbildung wird besonders positiv bewertet, wenn diese durch eine stark partizipative Lernmethodik geprägt sind. Die Involvierung der

TeilnehmerInnen scheint vor allem im ehrenamtlichen Sektor eine sehr wichtige Rolle zu spielen. Die Begründung könnte in den Selbstverwirklichungsmotiven liegen, die für Ehrenamtliche als grundsätzlich wichtig gelten. Durch die starke Aktivierung und Involvement wird auch ein höherer Wissenszufluss wahrgenommen sowie eine leichtere Merkbarkeit der Inhalte. Dadurch wiederum nehmen TeilnehmerInnen einen höheren persönlichen Mehrwert wahr, wodurch sie hochmotiviert aus Aus- und Weiterbildungen kommen.

„Die (Anm.: bestimmte Sporttechnik) hätte ich zwar lernen können, aber wir haben es im Prinzip das Wissen, was dahintersteht, haben wir uns selbst erarbeitet in diesem Seminar und das war das Lässige, weil plötzlich habe ich das mit meinen Worten selber formuliert und das war so leicht zu merken, dass ich es auch anwenden konnte. Das, was der Mehrwert war, war dann schlussendlich, dass ich einen viel höheren Output mitnehmen habe können an Wissen, als es sonst bei anderen Kursen der Fall wäre und das hat mich fasziniert, dass man auch so arbeiten kann und nicht nur so, wie ich es in der Schule und im Studium gelernt habe, nämlich, es gibt einen Allwissenden und wir müssen halt schauen, dass wir die Prüfung bestehen, sondern da war man an und für sich selbst schon wissen und mit unseren Erfahrungen haben wir uns einbringen können und das war sehr, sehr genial, muss ich ganz ehrlich sagen. Das Besondere habe ich bis dorthin noch nicht erlebt gehabt.“ (A, 97-109)

Nach erfolgreichen Aus- und Weiterbildungsprogrammen lässt sich meistens ein gesteigerter Tatendrang feststellen. Diese Phase kann erfolgreich genutzt werden, indem man den TeilnehmerInnen im Anschluss auch den Gestaltungsfreiraum lässt, Gelerntes selbstständig umzusetzen. Dies bedarf einer sehr offenen Vereinskultur, bringt aber unschätzbaren Mehrwert für den Verein. Ins Negative kippen kann der Effekt allerdings, wenn man freiwillig Tätigen im Anschluss keine Plattform bietet, ihr Wissen weiterzugeben.

„Das heißt also, eine Ausbildung- Das ist einfach im Prinzip eine absolute- das Ehrenamt betreffende Adrenalinkur, wo man wirklich dann voll motiviert aus so einer Ausbildung herauskommt.“ (C, 296-298)

Wertgeschätzt werden Aus- und Weiterbildungen auch, wenn konkrete Methoden erarbeitet werden und diese Werkzeuge direkt in den Vereinsalltag integrierbar sind. Eine positive Wirkung der umgesetzten Maßnahmen fördert die weitere Lernbereitschaft ungemein.

Ebenso wichtig eingestuft werden die Rahmenbedingungen rund um die Aus- und Weiterbildung. Die Grundbedingung einer guten Organisation muss erfüllt sein. Eine gute Organisation umfasst neben der Erstellung des Aus- und Weiterbildungsangebotes auch die Kommunikation sowie die Möglichkeit, sich zu informieren und sich anzumel-

den. Die Organisation direkt rund um eine Aus- und Weiterbildung ist ebenso essentiell für den Lerneffekt wie der Inhalt an und für sich. Hier werden klare Informationen, hilfreiche Ansprechpartner sowie ein reibungsloser Ablauf vor Ort als sehr positiv empfunden.

Die Gestaltung des Aus- und Weiterbildungsangebotes wird dann als positiv erlebt, wenn ein breites, qualitativ hochwertiges Programm mit einer ausreichenden Anzahl an Terminen geboten wird.

„Ich glaube, eine wichtige Basis ist und wird bleiben- (...) eine qualitativ gutes und breites Angebot zu haben mit einer ausreichenden Anzahl an Terminen, wo man teilnehmen kann, ist sicherlich ein ganz massiver wichtiger Teil.“ (A, 941-945)

Aus diesem Grund hat ein Teil der untersuchten Dachorganisationen ihre Aus- und Weiterbildungskompetenz bereits auf Bundesebene gebündelt, um dadurch ein stärkerer Partner für ihre Mitgliedsvereine sein zu können. Andere Dachorganisationen haben die Aus- und Weiterbildungskompetenzen auf Länderebene angesiedelt, um den regionalen Ansprüchen ihrer Mitgliedsvereine gerecht zu werden.

Ein ebenso wichtiges Merkmal von guter Aus- und Weiterbildung ist die Wirkung des/der ReferentenIn. So werden von einem/r guten ReferentenIn vor allem hohe soziale Kompetenzen in den Bereichen Motivations- und Begeisterungsfähigkeit, Wertschätzung und Geduld gefordert.

„Also wenn das gut gemacht wird- Das heißt, es muss natürlich erstens einmal die Organisation passen, es muss schon von der Buchung bis zur Abrechnung alles hinhauen, es müssen die Referenten gewählt werden, die dann auch entsprechend gut mit Leuten umgehen können und denen auch entsprechende Wertschätzung entgegenbringen und Geduld haben und es müssen natürlich auch die Inhalte gut abgestimmt und gut gedacht sein und wenn das passiert, dann, glaube ich, ist die Ausbildung perfekt (...).“ (C, 302-308)

Verpflichtende Aus- und Weiterbildungen im NPO-Sektor werden verpönt, denn diese würden eindeutig zu Demotivation und Gefühlen der Bevormundung führen. Ebenso ist die Dauer der einzelnen Aus- und Weiterbildungen genau zu bedenken. Zu lange Angebote mindern die Aufmerksamkeit, zu kurze sind den entstehenden Aufwand nicht wert.

4.1.9 Qualitätsstandards Aus- und Weiterbildung

Diese Kategorie befasst sich mit der Beschreibung der Qualitätsbewertungen der angebotenen Aus- und Weiterbildungen sowie mit Beurteilungen und Zertifizierungsansätzen.

Alle Dachorganisationen überprüfen nach Abschluss der Aus- und Weiterbildung anhand eines Fragebogens die Zufriedenheit der TeilnehmerInnen. Hier gibt es zwar Unterschiede in der Aussendung der Befragung, ob per Mail oder direkt vor Ort, aber eine Überprüfung findet stets statt. Im Allgemeinen ist eine Zufriedenheitsüberprüfung sowie ein regelmäßiges Feedback von großer Bedeutung für die Qualitätssicherung, denn es wirkt wiederum motivierend, wenn die TeilnehmerInnen um ihre Meinung gebeten werden.

Eine Qualitätsüberprüfung findet auch noch unabhängig von den Fragebögen statt, so zum Beispiel bei koordinativen Treffen, die zwischen TeilnehmerInnen, TrainerInnen und OrganisatorInnen durchgeführt werden, um im persönlichen Austausch Informationen zur weiteren Verbesserung zu erarbeiten. Ein Austausch dieser Art bedarf natürlich wieder einer sehr offenen Vereinskultur, in der Kritik konstruktiv kundgetan wird und von den Verantwortlichen auch ernst genommen wird.

„Es gibt koordinative Treffen für alle Lehrteams (...) aber es gibt auch kleinere Treffen, wo Lehrmeinungen ausgetauscht werden, Fortbildungen, also Trainerseminare, wo Gutes/Schlechtes kundgetan werden kann. Das heißt, da kann man sich einmal beschweren persönlich, was nicht funktioniert hat und ich nehme allen leitenden Personen im Hintergrund ab, dass sie sich das gerne anhören und wirklich bemüht sind, diese Problemstellen zu bearbeiten.“ (A, 963- 973)

Die Qualität der angebotenen Aus- und Weiterbildungen definiert sich auch über den Vergleich zum Wettbewerb. So werden Kurse und Ausbildungsangebote teilweise inhaltlich abgestimmt und gemeinsam Verbesserungen durchgeführt. Als weiteres Qualitätsmerkmal kann für manche Dachorganisationen auch noch genannt werden, dass man bestimmte Ausbildungen der Dachorganisationen benötigt, um weitere, dann auch staatliche Ausbildungen absolvieren zu können. Ebenso geben die gebuchten Zahlen Rückschlüsse auf die Qualität von Aus- und Weiterbildungen.

Lerntransferüberprüfungen zu späteren Zeitpunkten werden teilweise bereits ange-dacht, sind aber bis dato noch nicht im Einsatz. Diese würden den langfristigen Erfolg und Lerntransfer in die Praxis überprüfen und bewertbar machen.

Zusätzlich wird der ständige Adaptionsbedarf der einzelnen Angebote und Inhalte als essentiell erachtet, um auf die sich schnell verändernden Rahmenbedingungen eingehen zu können und Aktualität in der Ausbildung zu gewährleisten. Diese Veränderungen sind zum Vorteile aller in enger Abstimmung mit den KonsumentInnen des Aus- und Weiterbildungsangebotes zu tätigen.

„(...) diese Veränderungen sind immer davon abhängig, was die Leute als hilfreich, also überflüssig oder als unbedingt zusätzlich wünschenswert erachten.“ (J, 491-493)

Als möglicher Ansatz wurde auch der genannt, für jede ehrenamtliche Position innerhalb des Vereines eine Stellenbeschreibung zu erarbeiten und für diese Positionen Aus- und Weiterbildungsfelder zu empfehlen und passende Aus- und Weiterbildungen anzubieten.

Innerhalb der Aus- und Weiterbildung ist ein Trend zur Professionalisierung erkennbar, nicht zuletzt deshalb, weil man sich als Verein auch gegen private Anbieter und privat ausgebildetes Personal durchsetzen muss. Die Ansprüche an eine profunde Ausbildung steigen und so gibt es auch schon erste Bemühungen, die von Dachorganisationen angebotenen Aus- und Weiterbildungen mit nationalen und/oder internationalen Qualifikationsrahmen zu zertifizieren. Damit könnten informellen Ausbildungen ein bedeutenderer Stellenwert zugestanden und diese mit formellen Ausbildungen gleichgesetzt werden. Somit würde der persönliche Mehrwert für die Teilnehmenden erhöht werden.

„(...) keine Funktion ohne Qualifikation, nicht als Bedingung, dass es die Qualifikation braucht, damit du die Funktion machen darfst, aber (...) die Tätigen in ihren Tätigkeitsfeldern dann auch unterstützt, weil da haben wir wieder einen Link zur Ausbildung.“ (J, 136-141)

4.1.10 Wirkungsweise Aus- und Weiterbildung

Unter diesem Punkt sollen alle angesprochenen Wirkungsweisen, die Aus- und Weiterbildungen mittelbar und unmittelbar für Vereine bedeuten, dargestellt werden.

Grundsätzlich gilt natürlich beim Thema Aus- und Weiterbildung in NPOs, dass, je besser ausgebildet die MitarbeiterInnen sind, desto effizienter und besser die Arbeit verrichtet werden und der Verein somit am Markt bestehen kann. Allgemein geht es bei dem Thema Aus- und Weiterbildung aber immer um die Qualitätssicherung im gesamten Vereinswesen. Nur durch gut ausgebildete MitarbeiterInnen können die Vereine gut in die Zukunft geführt werden und vor allem auch der Sport korrekt an die Jugend weitergegeben werden.

„Ja, wie immer, dass sie einfach bildend den Sport weiterbringt. Wo man bei Kindern auch viel falsch machen kann, vor allem speziell, wenn man ihnen schon in jungen Jahren (...) irgendwas beibringt, kann man einfach was falsch machen und dass die einfach- dass die Qualität einfach besichert ist. Eigentlich geht es viel um Qualitätssicherung bei den Aus- und Fortbildungen.“ (L, 199-203)

„Naja, eins steht einmal zweifelsfrei fest, je höher qualifiziert unsere Mitarbeiter in den verschiedensten Ebenen sind, umso besser wäre es natürlich auch für die Gesamtor-

ganisation und umso besser ist natürlich auch die Mitgliederbetreuung, umso effizienter können wir auch als Verein am Markt bestehen.“ (E, 488-491)

ExpertInnen berichten, dass die gemachten Aus- und Weiterbildungen ihnen in ihrer täglichen Arbeit im Verein weitergeholfen hätten. Durch die Aus- und Weiterbildungen wurden neue Inhalte und Perspektiven vermittelt und Werkzeuge erlernt, ihre Arbeiten effizienter zu gestalten. Vor allem MitarbeiterInnen, die die Position erst neu übernommen haben, dürften besonders positive Lerneffekte aus Aus- und Weiterbildungen ziehen.

„Also ich bin gerade neu in diese neue Position gekommen und für mich ist einfach alles neu gewesen und habe dadurch da einiges mitnehmen können“ (H, 295-297)

Des Weiteren wirken Aus- und Weiterbildungen sehr motivierend auf ehrenamtliche MitarbeiterInnen, da immer wieder von einem verstärkten Tatendrang nach erfolgreicher Absolvierung einer Aus- oder Weiterbildung berichtet wird. Für bestehende Funktionäre wirkt der Besuch einer Aus- und Weiterbildung wertschätzend und belohnend. Von einer Wirkung über eine längere Verweildauer wurde hingegen nicht berichtet, wobei anzunehmen ist, dass erfahrene Wertschätzung eine bindende Wirkung hat. Weiters wird eine motivierende Wirkung auf Nicht-Mitglieder und Nicht-FunktionärInnen festgestellt, eine ehrenamtliche Tätigkeit innerhalb des Vereins zu übernehmen, wenn sie die entsprechenden Ausbildungen zu vergünstigten Konditionen bzw. kostenlos absolvieren können.

„Das heißt, es kann sogar der Effekt eintreten, nicht nur, dass die bestehenden Funktionäre sich sozusagen zusätzlich bestätigt und wertgeschätzt fühlen und sich auch irgendwo weiterentwickeln können, sondern dass auch neue Funktionäre auf die Idee kommen, ich könnte eigentlich dort ehrenamtlich was tun und das war mit Einführung der *vereinsinternen* Akademie für mich augenscheinlich, dass die Jahre davor so was eher unwahrscheinlich war.“ (C, 266-271)

Durch Aus- und Weiterbildungen auf sportlicher Ebene wird auch eine große Verbesserung im sportlichen Eigenkönnen bestätigt, selbst wenn die Aus- und Weiterbildung beispielsweise auf TrainerInnenebene passiert und eher darauf abzielt, Wissen weitergeben zu können. Dieser theoretische Wissensvorsprung schafft dann aber wieder mehr Motivation für die Sportart und Verbundenheit mit dem Verein, wenn dieser die Möglichkeit zur Aus- und Weiterbildung geboten hat.

Vereinzelt wird auch berichtet, dass durch absolvierte Aus- und Weiterbildungen und dem Engagement in Vereinen Vorteile im Berufsleben entstehen. So werden das Engagement und auch die Aus- und Weiterbildungen gerade in Recruiting-Prozessen häufig positiv bewertet.

„Also ich kenne auch viele Leute, die sagen- also wirklich viele, das ist nicht eine einfache Aussage, die sagen, über die *Aus-und Weiterbildungen* haben sie auch bei der Berufs- also bei ihren Bewerbungen im beruflichen Segment unglaubliche Vorteile gehabt, also dass das auch von den Personalleuten extrem geschätzt wird, wenn jemand in Vereinen sich engagiert und dass das auch gesehen wird.“ (J, 526-532)

Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass einerseits Aus- und Weiterbildungen im NPO-Sektor positive Einflüsse auf die Karriere und auch auf die Ausübung des Berufs haben, aber ebenso eine starke Wechselwirkung zwischen dem ausgeübten Beruf und der ehrenamtlichen Arbeit existiert, bspw. in Form von Wissenstransfer aus dem Beruf auf die ehrenamtliche Tätigkeit.

Eine Negativwirkung von Aus- und Weiterbildung kann eintreten, wenn diese verpflichtend, oder auch zu sehr gefordert wird. Es muss eine lernwillige Kultur geschaffen werden, sodass die Motivation zur Aus- und Weiterbildung intrinsisch passiert. Wie die Übernahme eines Ehrenamtes, beruht auch die Bereitschaft zur Absolvierung einer Aus- oder Weiterbildung auf Freiwilligkeit und darf nicht zur Pflicht gemacht werden.

Den wichtigsten Stellenwert hat Aus- und Weiterbildung in der Jugendarbeit, in der mit regelmäßigen Maßnahmen dem/der TrainerIn eine qualitativ hochwertige TrainerInnenleistung garantiert werden kann, die in weiterer Folge den Nachwuchs für den Verein sichert.

Im Rahmen der Interviews kam immer wieder das Thema des „Ausbildungstourismus“ zur Sprache, womit das Ausnutzen von vergünstigten Aus- und Weiterbildungen innerhalb eines Vereins gemeint ist, ohne langfristig für den Verein tätig zu sein.

Die Vertreter der Dachorganisationen sind sich dieser Thematik bewusst, weshalb bei der Anmeldung zu einer Aus- und Weiterbildung teilweise eine Bestätigung eines Vereinsvorstandsmitgliedes eingeholt werden muss. Ziel ist es, das Aus- und Weiterbildungsangebot mit unterschiedlichen Vergünstigungen als Motivation wirklich nur auf die Mitglieder und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen zu beschränken. Die Vereinsvorstände können durch die Beziehungspflege mit ihren Mitgliedern eher einschätzen, ob der Erhalt einer vergünstigten Aus- und Weiterbildung berechtigt ist und auch für den Verein nachhaltig Nutzen hat. Natürlich kann man das im Freiwilligensektor nicht gänzlich ausschließen, da trotz Ausbildung die Arbeit im Verein ehrenamtlich bleibt. Tatsächlich berichten die ExpertInnen allerdings von keinem gravierenden Problem, das dadurch entsteht.

4.1.11 MitarbeiterInnenbindung

In dieser Kategorie werden alle genannten Maßnahmen und Methoden, die darauf abzielen, ehrenamtlich Tätige an den Verein zu binden, zusammengefasst. Zahlreiche Maßnahmen zielen auch zeitgleich darauf ab, Mitglieder an den Verein zu binden und überschneiden sich somit in der Zielgruppe, wobei ehrenamtliche MitarbeiterInnen immer aus den Mitgliedern heraus rekrutiert werden und somit die Wirkung von Bindungsmaßnahmen mittelbar auch wieder auf ehrenamtliche MitarbeiterInnen zurückfällt.

Grundsätzlich muss man im Freiwilligensektor akzeptieren, dass die Lebensumstände maßgeblich die Bereitschaft und die Dauer eines Ehrenamtes beeinflussen. Sowohl als Dachorganisation als auch als Verein kann man lediglich versuchen, die Rahmenbedingungen so angenehm wie möglich zu gestalten, sodass die Mitglieder und MitarbeiterInnen viele positive Momente in und mit dem Verein erleben, damit die Bindung gefestigt wird. Am Entscheidendsten ist die Atmosphäre innerhalb des Vereins. Man muss den Zusammenhalt und die Gruppenzugehörigkeit erleben können, gemeinsam einem sportlichen Interesse nachzugehen und gerne die Freizeit miteinander zu verbringen. Die soziale, zwischenmenschliche Komponente ist in der Vereinsarbeit absolut ausschlaggebend.

„Das hängt vom Geschick des jeweiligen *Vorstands* ab, muss man gestehen, wobei natürlich, denke ich, entscheidend ist ein gewisses Zusammengehörigkeitsgefühl auf dieser Ebene, positive Erlebnisse und- also im klassischen Sinne- Ich meine, wir merken natürlich auch, dass das- z.B. Hausbau, Kinder kriegen etc. Das ist so eine Zeit, wo wir Mitarbeiter verlieren, aber die kommen dann auch wieder.“ (E, 256-261)

Ein Schlüssel zur Schaffung einer positiven Kultur liegt in einer guten Struktur mit guter Organisation und dennoch einer gemütlichen, freundschaftlichen Atmosphäre. Gerade im Vereinsleben, in dem es oft um die Selbstverwirklichung geht, ist es besonders wichtig sowohl die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen als auch die einzelnen Mitglieder aktiv am Vereinsleben teilhaben zu lassen, eine Kultur zu schaffen, in der jeder die Möglichkeit hat, Ideen einzubringen und diese auch angenommen und zur Diskussion gebracht werden. Ein stark partizipativer Führungsstil ist für einen Verein unabdingbar. Ebenso empfehlenswert ist es, den Arbeitsaufwand für die einzelnen Ämter so gering als möglich zu halten, sodass die Belastung nicht zu hoch wird und die Motivation aufrecht erhalten wird. Als besonders wichtig und förderlich in der Gestaltung von Funktionen wurde häufig eine klare Abgrenzung der Aufgabenfelder sowie die Beibehaltung eines schaffbaren Arbeitspensums genannt. Als Vereinsleiter ist es allerdings gleichwohl wichtig zu beachten, dass zwar die Arbeit bestmöglich in kleine Teilbereiche auf-

geteilt wird, der Vorstand dann aber nicht zu groß wird, da ansonsten die Entscheidungsfindung schwerer fällt und das ein zielorientiertes Arbeiten verhindert.

„Ich glaube, man muss also wahnsinnig aufpassen mit Bürokratismus, mit Vorgaben, mit unnötigen Behinderungen oder auch was man oft meint, dass man die Qualität absichern muss und dort ganz streng drüberfährt usw. Das sind alles Dinge, die wirkliche Killer sind sozusagen für ein Ehrenamt. Man muss also den Gruppen möglichst einen klaren Aufgabenbereich mit klaren Zielen geben und man muss sie aber dort in diesem Bereich sehr sehr frei agieren lassen.“ (C, 183-189)

„Das ist ganz wichtig, dass du, ich sage einmal, als Obmann jetzt eine Struktur vorgibst, das ist einmal das Um und Auf. Dadurch, dass ich auf der unternehmerischen Seite auch bin, sehe ich das wie ein Unternehmen und da habe ich im Endeffekt einfach gewisse Positionen verteilt, wo ich einfach sage, ich lass' die arbeiten. Die können sich entfalten und das ist das Entscheidende. Nicht immer strikt was vorgeben, sondern einfach die Entwicklung, wenn einer Ideen hat, aufnehmen und auch umsetzen.“ (G, 94-101)

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Wertschätzung. Bei der Übernahme eines Ehrenamtes ist oft auch die Wertschätzung, die man dadurch erfährt, ein wichtiges Motiv. An dieser Stelle kann die Dachorganisation versuchen, den Stellenwert des Ehrenamtes zu erhöhen und somit gefühlte Wertschätzung zu generieren.

„Wir als Dachverband haben ja sozusagen nicht einmal einen direkten Einfluss auf das, wie die *Vereine* damit umgehen, wir können immer nur beraten oder- wie wir Dinge- welche Ziele wir gut finden und was eben von uns aus, sage ich jetzt mal, möglich ist, ist, dass man natürlich gewisse Mitarbeiter dann auch ins Rampenlicht stellt, (...) dass man eben gewisse Best Practice Geschichten auch publiziert, nach vorne stellt, dass es auch Ehrungen gibt für was weiß ich was, bei großen Veranstaltungen, dass Menschen da ins Rampenlicht gestellt werden. Wir können uns, sage ich jetzt mal, einbringen mit verschiedenen Goodies.“ (J, 323-331)

Die Dachorganisationen können auch insofern unterstützen, dass sie einfache Rahmenbedingungen für FunktionärInnen schaffen, von einfachen IT-Lösungen bis zur Übernahme der Einhebung der Mitgliedsgebühren oder der Übernahme sonstiger unliebsamer Arbeiten, die in Vereinen anfallen. Aktiv angebotene Unterstützung hilft ebenfalls und gibt das Gefühl, dass jemand über den einzelnen Vereinen da ist, der bei Problemen helfen kann. Dachorganisationen können auch eine Plattform schaffen, in der VereinsvertreterInnen aufeinander treffen, um miteinander über anfallende Gegebenheiten zu reden und Lösungen zu finden. Dies fördert eine überregionale Zusammenarbeit zwischen den Vereinen und bringt neue Inputs und Lösungsansätze für alle.

Hier sind eindeutig die Dachorganisationen gefordert, solche Treffen zu organisieren. Diese werden teilweise auch schon sehr gut angenommen.

Die Ausbildung wird allgemein als Motivationsmittel, nicht als Bindungsmaßnahme gesehen. Hier entsteht allerdings eine sehr enge Wechselwirkung, ist jemand motiviert, wird dieser länger in seiner Position bleiben. Die Aus- und Weiterbildung wird als Motivation für potentielle Ehrenamtliche gesehen sowie als Belohnung und Wissensauffrischung für langjährigere MitarbeiterInnen.

„Nur alleine durch die Ausbildung ist es, glaube ich, zu wenig. Ich glaube, da geht es vielmehr darum, nachher ein nettes Gefüge zu haben, eine nette Gruppe zu sein, der man sich angehörig fühlt, damit man eine Bindung zum Verein aufbaut. Ausbildung ist mehr Türöffner bzw. für lang Gediente, die holen sich dann wieder eine Belohnung ab und holen sich die neueste Lehrmeinung, aber die sind eh schon an den Verein gebunden.“ (A, 186-191)

Mehr als die Aus- und Weiterbildung an und für sich werden als Bindungsmittel die Möglichkeiten innerhalb des Vereins gesehen, das erworbene Wissen weiterzugeben und dafür wiederum auch in Zukunft vergünstigte Aus- und Weiterbildungen machen zu dürfen.

Weitere angewandte Bindungs- und Motivationsmaßnahmen sind Vergünstigungen jeder Art für Vereinsmitglieder und/oder FunktionärInnen wie bspw. Ausrüstungsverträge mit Sporthandelsunternehmen oder auch kostenlose Zurverfügungstellung von Leihmaterial.

4.2 Praxisrelevante Maßnahmen für den Sportsektor

Abgeleitet aus der Analyse der ExpertInneninterviews können einige Handlungsempfehlungen im sehr breiten Feld der Personalentwicklung mit dem Schwerpunkt auf Aus- und Weiterbildung in NPOs gegeben werden.

Die gewonnen Erkenntnisse werden den Einflussfaktoren auf Ehrenamtliche 1.) Fähigkeit (Können), 2.) Bereitschaft (Wollen) und 3.) Situation (Dürfen/Sollen) nach Buerkli (2005, S.22; sh. Kapitel 2.3.6 Personalentwicklung in NPOs) zugeordnet.

4.2.1 Fähigkeit

Unter Fähigkeit werden nach Buerkli (2005, S. 22) die Potentiale und das Können der einzelnen MitarbeiterInnen verstanden. Auf den Faktor Fähigkeit kann maßgeblich mit Aus- und Weiterbildung Einfluss genommen werden.

Die Rekrutierung von Personal in Sport- und Alpinvereinen erfolgt in erster Linie im direkten Umfeld des Vereines über die persönliche Ansprache von VertreterInnen des Vereinsvorstandes. Hier sind einerseits zwischenmenschliche Komponenten ausschlaggebend und andererseits auch der berufliche Hintergrund und die Leistungsbereitschaft (Zeit) der potentiellen KandidatInnen (sh. Kapitel 4.1.3). Somit wird die grundsätzliche Fähigkeit bereits vorab geprüft und häufig durch die hauptberufliche Ausbildung erlangt. Diese Vorgehensweise ist für die Vereinsstruktur auch vorteilhaft, denn so kann sichergestellt sein, dass der/die KandidatIn einerseits von dem in NPOs sehr wesentlichen sozialen Aspekt zum Verein passt, und auch die fachliche Qualifikation weitgehend mitbringt.

Damit die Fähigkeiten ehrenamtlicher MitarbeiterInnen den Anforderungen gerecht zu werden, werden auch in NPOs verschiedenste Personalentwicklungsmaßnahmen gesetzt, wenngleich diese innerhalb der einzelnen Vereine noch nicht als solche deklariert werden. So werden beispielsweise Amtsübergaben häufig mit mentorenähnlicher Begleitung der früheren Amtsinhaber durchgeführt, der Austausch mit den Dachorganisationen oder mit anderen Vereinen gesucht und auch Aus- und Weiterbildungen genutzt (sh. Kapitel 4.1.6 und 4.1.7).

Grundsätzlich müssen die Fähigkeiten in zwei Bereiche unterteilt werden. So sind einerseits die sportlichen Fähigkeiten im Bereich der ÜbungsleiterInnen und TrainerInnen notwendig und andererseits die organisationalen Fähigkeiten zur Verwaltung des Vereines. Die Jugendarbeit bedarf einer Kombination beider Fähigkeiten, da einerseits die sportlichen Fähigkeiten vorhanden sein müssen, als auch das methodische Fachwissen.

Im Bereich der sportlichen Fähigkeiten und der Jugendarbeit wird Aus- und Weiterbildung sowohl in Alpin- als auch in Sportvereinen sehr stark nachgefragt. Hier hat auch ein Großteil der untersuchten Vereine einen sehr hohen Anspruch, der Professionalisierung und der Qualitätssicherung in der Jugendarbeit gerecht zu werden. Die Alpinvereine sehen in den Dachorganisationen klar ihren Ansprechpartner für Aus- und Weiterbildungen. Im Sportsektor hingegen konkurrieren verschiedenste Anbieter miteinander und die Dachorganisationen werden kaum als erster Ansprechpartner für Aus- und Weiterbildungen genannt. Im Widerspruch hierzu steht allerdings die Organisation von Aus- und Weiterbildungen innerhalb der Dachorganisationen, wo diese durchgehend in eigenen Organisationsstrukturen angesiedelt sind und innerhalb der Dachorganisationen einen hohen Stellenwert zugesprochen bekommen (sh. Kapitel 4.1.6 und 4.1.7). Die Untersuchung ergibt, dass es an dieser Stelle noch Potential in der Zusammenarbeit zwischen Dachorganisationen und ihren Vereinen gibt. Weder in der Wahrneh-

mung noch in der Kommunikation scheinen hier bereits die notwendigen Schritte gesetzt worden zu sein, um die nötige Aufmerksamkeit unter den Vereinen und deren Mitgliedern zu erzielen (sh. Kapitel 4.1.8). Da die Wahrnehmung der Dachorganisation als Anbieter von Aus- und Weiterbildung innerhalb der Alpinvereine wesentlich stärker ausgeprägt ist, dürften die Organisationsstrukturen dafür verantwortlich sein. Innerhalb der Alpinvereine ist der Schwerpunkt Aus- und Weiterbildung auf Bundesebene organisiert und erhält umfangreiche Ressourcen, weshalb ein breiteres Angebot als auch ein besserer Kommunikationsfluss angeboten werden kann. Im Sportsektor wird noch der Regionalität ein stärkerer Stellenwert beigemessen, und die Aus- und Weiterbildung auf Landesebene organisiert. Erste Ansätze der Hervorhebung des Themas Aus- und Weiterbildung sind jedenfalls bereits erkennbar, da die Aus- und Weiterbildung schon überall in einer eigenen Struktur – sogenannter „Akademien“ – organisiert sind (sh. Kapitel 4.1.8).

Im Bereich der organisationalen Fähigkeiten existieren ebenfalls umfangreiche Angebote an Aus- und Weiterbildung, ähnlich wie auf sportlicher Ebene, allerdings werden diese weit weniger nachgefragt. Hier besteht zwar eindeutig Interesse innerhalb der Vereine, allerdings wird mangels Zeit und keinem akuten Bedarf auf die Information über und die Teilnahme an organisationaler Aus- und Weiterbildung momentan noch weitgehend verzichtet. Die Untersuchung ergibt aber eindeutig, dass diejenigen StudienteilnehmerInnen, welche bereits an organisationaler Aus- und Weiterbildung teilgenommen haben, ihre Arbeit dadurch effizienter und qualitativ besser verrichten konnten und dadurch auch wesentliche neue Inputs und Ideen bekamen (sh. Kapitel 4.1.7). Hier scheint noch eine deutliche Lücke zwischen der Erkennbarkeit des Nutzens für VereinsvertreterInnen und dem dafür zu hoch wirkenden Aufwand für Ehrenamtliche zu herrschen. Auch hier dürfte der Schlüssel zur Verbesserung in der Kommunikation zwischen Dachorganisationen und Vereinen liegen, und eine Verbesserung der Präsenz als Aus- und Weiterbildungsanbieter seitens der Dachorganisationen und der Hervorhebung der Vorteile von organisationaler Aus- und Weiterbildung notwendig sein.

4.2.2 Bereitschaft

Unter Bereitschaft wird in diesem Zusammenhang die Motivation/das „Wollen“ der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen verstanden (Buerkli, 2005, S. 22).

Die Untersuchung bestätigt den komplizierter werdenden Prozess, ehrenamtliche MitarbeiterInnen zu finden, wobei sehr wohl Rahmenbedingungen geschaffen werden

können, die auf Mitglieder motivierend wirken, ein Ehrenamt zu übernehmen (sh. Kapitel 4.1.1).

Die Untersuchung zeigt auf, dass das Interesse am Sport und die Atmosphäre innerhalb des Vereins am Ausschlaggebendsten für die Übernahme eines Ehrenamtes sind (sh. Kapitel 4.1.2).

Da das Interesse und die Begeisterung für den Sport häufig bereits im Kindesalter geweckt werden, ist eine aktive Jugendarbeit im Verein notwendig, um ausreichend Nachwuchsmitglieder zu akquirieren um in weiterer Folge auch ausreichend Nachwuchs für die Freiwilligenarbeit zu haben (sh. Kapitel 4.1.3). Wie bereits in Kapitel 4.2.1 Fähigkeit wird gerade im Bereich der Jugendarbeit Aus- und Weiterbildung stark genutzt. Mit dem nötigen Weitblick, dass die Jugend von heute die nächsten Generationen von FunktionärInnen sein können, ist der Fokus auf qualitativer und motivierender Jugendarbeit im Verein essentiell. Durch regelmäßige Aus- und Weiterbildung kann der Erhaltung der methodischen Kompetenz Rechnung getragen werden, als auch der Aufgabe zur Animation im Breitensport durch Vereine (sh. Kapitel Motive für Aus- und Weiterbildung 4.1.5). Die organisationale Aus- und Weiterbildung könnte durch stärkere Kommunikation und aktiveres Anbieten innerhalb der Vereine möglicherweise auch dazu beitragen, potentielle FunktionärInnen leichter zur Übernahme eines Ehrenamtes zu motivieren, da mit dem nötigen Wissen die Arbeit einfacher und effizienter erledigt werden könnte. Hierzu konnte die Untersuchung allerdings noch keine eindeutigen Aufschlüsse geben, da momentan noch zu wenig Aus- und Weiterbildung auf der organisationalen Ebene genutzt wird.

Aus- und Weiterbildung könnte die Bereitschaft der freiwilligen MitarbeiterInnen noch insofern unterstützen, dass durch den Konsum von Aus- und Weiterbildung ein persönlicher Mehrwert entsteht. Teilweise wurde bereits aufgezeigt, dass ein Ehrenamt deshalb übernommen wurde, da man dadurch in den Genuss vergünstigter Ausbildungen vom Dachverband kommen kann (sh. Kapitel Motive für Aus- und Weiterbildung 4.1.5). Dies bedarf natürlich eines attraktiven Angebotes, wodurch das sportliche Können wesentlich verbessert wird oder anderweitig der persönliche Nutzen im Vordergrund steht. Hierzu kann bspw. der Nutzen durch Anerkennung der informellen Ausbildung innerhalb der Dachverbände durch nationale oder internationale Qualifikationsrahmen gehören, wodurch ein Vorteil in der hauptberuflichen Karriere entstehen kann (sh. Kapitel 4.1.9).

Zur Verbesserung der Atmosphäre innerhalb des Vereins kann Aus- und Weiterbildung nur bedingt beitragen, wobei festgehalten werden kann, dass ein aktives Vereinsleben

und ein offener, dynamischer Vorstand eindeutig förderlich für die Aktivierung neuer Mitglieder und somit auch Ehrenamtlicher sind (sh. Kapitel 4.1.3) Diese Offenheit kann beispielsweise dadurch unterstützt werden, dass der Verein selbst Veranstaltungen mit Aus- und Weiterbildungscharakter anbietet, wie bspw. Vorträge zu vereinsbezogenen Themen organisiert oder auch selbst Kurse sowohl für Mitglieder abhält, oder über Kurse auch neue Mitglieder aktiviert (sh. Kapitel 4.1.6).

4.2.3 Situation

Als Situation beschreibt Buerkli (2005, S. 22) die vorherrschenden Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Vereinskultur oder die Führung und Organisation des Vereins die auf das „Dürfen/Sollen“ einwirken.

Die Aussagen der StudienteilnehmerInnen bestätigen zwar die schwerer werdende Suche nach Freiwilligen, jedoch konnten einige untersuchten Vereine auch davon berichten, überhaupt keine Schwierigkeiten bei der Suche nach Ehrenamtlichen zu haben, sondern sogar über proaktive Angebote zur Freiwilligenarbeit seitens Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern berichten (sh. Kapitel 4.1.1).

Vereine, die eine offene Vereinskultur pflegen, die sich auf einen guten Zusammenhalt innerhalb der Vereinsmitglieder, egal welchen Alters oder welcher sportlichen Leistungsstufe fokussieren, berichten kaum von Schwierigkeiten Ehrenamtliche zu rekrutieren. Es geht stets darum, den Mitgliedern positive Erlebnisse in Verbindung mit dem Verein zu ermöglichen. Dadurch steigt das Zugehörigkeitsgefühl und die Motivation dem Verein auch etwas zurückgeben zu wollen (sh. Kapitel 4.1.2).

Sehr ausschlaggebend für potentielle freiwillige MitarbeiterInnen sind auch die Führung und Organisation des Vereins. So werden als Motive für freiwilliges Engagement auch Selbstverwirklichung und Wertschätzung genannt, welche in der Führung der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und auch schon beginnend innerhalb der Mitglieder zum Ausdruck kommen sollte. Partizipative Führungsmethoden und ein respektvoller Umgang mit den MitarbeiterInnen und Mitgliedern, wo auch das Gefühl vermittelt wird, man kann und soll auch innerhalb des Vereins Ideen einbringen und kann so etwas bewegen ist wesentlich förderlicher als ein sehr autoritärer Führungsstil (sh. Kapitel 4.1.2).

Der Situation des Dürfens/Sollens zuträglich ist auch noch ein regelmäßiger „frischer Wind“ in der Führung von Vereinen. So waren die Aussagen der StudienteilnehmerInnen doch sehr eindeutig, dass das lebenslange Ausführen einer Funktion dem Verein

oft nicht unbedingt das Beste bringt und ein Wechsel ab und zu neue Inputs bringt und den Verein in seiner Attraktivität unterstützen kann (sh. Kapitel 4.1.3). Die Studie zeigt auf, dass langjährige MitarbeiterInnen wichtig für den Verein sind, um das aufgebaute Know-How nicht ständig zu verlieren, wenn allerdings, wie meistens üblich die Lebensumstände ehrenamtliche MitarbeiterInnen zum Rücktritt ihres Ehrenamtes bewegen, so wird dies durchaus auch positiv gesehen. MitarbeiterInnenbindung wird daher zwar schon indirekt über die positiven Rahmenbedingungen gefördert, allerdings nicht über konkrete Maßnahmen gesteuert (sh. Kapitel 4.1.11).

Aus- und Weiterbildung kann hier Vereine auch darin unterstützen, neue Perspektiven zur Schaffung von positiv empfundenen Rahmenbedingungen für Mitglieder und potentielle Ehrenamtliche zu erhalten. Hier setzen Dachorganisationen auch mit einem Aus- und Weiterbildungsangebot an, bei dem Themen wie „Nachfolgerfindung“ oder auch Schulungen über Social Skills behandelt werden. Dieses Angebot an organisationaler Aus- und Weiterbildung wird momentan in den untersuchten Vereinen allerdings nur sehr wenig genutzt, weshalb eindeutige Aussagen auf die Wirkungsweise von Aus- und Weiterbildung auf die Situation nicht eindeutig getroffen werden können.

5 Fazit

Die Vereinslandschaft in der Sportbranche in Österreich ist genauso vielfältig wie die Sportarten, die in den Vereinen ausgeübt werden. Ebenso heterogen ist auch die Führung sämtlicher Sport-NPOs und deren Zugang zum Thema Aus- und Weiterbildung. Fakt ist, die Bereitschaft zur Freiwilligenarbeit geht momentan zurück, jedoch nicht die Nachfrage nach den erbrachten Leistungen im Sportsegment (Rameder und More-Hollerweger, 2009, S.52). Die Motive zur Übernahme eines Ehrenamtes verändern sich im Trend zur Individualisierungsgesellschaft, und der persönliche Nutzen, der aus der Übernahme eines Ehrenamtes gezogen werden kann, wird immer wichtiger (Mayrhofer, 2001, S. 266). Unter dem Aspekt des immer wichtiger werdenden „Life Long Learnings“ (Jedrzejczyk und Kasch, 2015, S. 55), kann die Möglichkeit zur Weiterbildung in NPOs auch zu einem noch wichtigeren Motiv zur Übernahme von Freiwilligenarbeit werden (Vgl. Kapitel 1).

Momentan wird Aus- und Weiterbildung, die über die sportliche Aus- und Weiterbildung hinausgeht, nur in wenigen Vereinen aktiv genutzt. Der Nutzen den man durch organisationale Aus- und Weiterbildung für die Vereinsarbeit gewinnen kann, wird unter den VereinsvertreterInnen noch nicht gesehen. StudienteilnehmerInnen die allerdings bereits organisationale Aus- und Weiterbildung in Anspruch genommen haben, berichteten von einer für die Vereinsarbeit sehr nützlichen Wirkungsweise. Für ein eindeutiges Ergebnis waren allerdings noch zu wenige StudienteilnehmerInnen dabei, die bereits organisationale Weiterbildungen genutzt haben.

Die sportliche Aus- und Weiterbildung zu vergünstigten Konditionen wird bereits in einigen Vereinen als Motivationsfaktor zur Übernahme eines Ehrenamtes angewandt. Hier wird der persönliche Nutzen daraus als hinreichender Anreiz gesehen, im Gegenzug für den Verein tätig zu sein.

Als MitarbeiterInnenbindungsmaßnahme wird Aus- und Weiterbildung momentan noch nicht in den Vereinen gesehen. Dass Aus- und Weiterbildung dazu beitragen könnte, den MitarbeiterInnen die Vereinsarbeit zu erleichtern und auch qualitativer und effizienter auszuführen, wird nicht als Nutzen betrachtet. Die Qualifikationen für die Übernahme einer Vereinsfunktion werden momentan noch maßgeblich durch den hauptberuflichen Werdegang erlangt. Die Rekrutierung von MitarbeiterInnen erfolgt grundsätzlich noch sehr stark nach persönlichen Aspekten und sozialen Komponenten, und nicht unbedingt nach formalen Qualifikationen (Maier und Meyer, 2013, S. 216f.).

Die Dachorganisationen tragen dem Trend des Life Long Learnings bereits Rechnung, indem sie ihr Aus- und Weiterbildungsangebot als eigene Organisationen in „Akademien“ strukturieren und ihre Kommunikation über Aus- und Weiterbildungsprogramme an die Vereine und Mitglieder stärken. Allerdings werden die Dachorganisationen noch nicht als wichtigster Aus- und Weiterbildungsanbieter gesehen, sondern sie konkurrieren sehr stark mit den Fachverbänden und mit öffentlichen Einrichtungen.

6 Reflexion und Ausblick

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine qualitative Forschungsmethodik gewählt, um sich dem Thema mit der notwendigen Offenheit zu nähern. Es sollten keine Hypothesen getestet, sondern durch die Beschreibungen der ExpertInnen ein Bild der Realität geschaffen und daraus weitere Forschungsfragen abgeleitet werden (Schirmer, 2009, S. 75). Die Aussagekraft der Ergebnisse hätte bei einem Methodenmix qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden noch höher sein können.

Es ist darauf hinzuweisen, dass diese Studie nur bedingt Verallgemeinerungen der dargestellten Ergebnisse zulässt, da die Anzahl der ExpertInnen hierfür zu gering ist. Ebenso sind die Aussagen größtenteils sehr regional geprägt, da der Großteil der ExpertInnen aus der Steiermark kommt. Für weitere, repräsentativere Forschungen müsste man eine bundesweite Studie einleiten. Ebenso empfiehlt es sich für weitere Forschungen einen Methodenmix von qualitativer und quantitativer Methoden einzusetzen, um eine bessere Aussagekraft seitens der VereinsfunktionärInnen zu bekommen. Grundsätzlich ist zu diesem Thema aber stets auch eine qualitative Herangehensweise empfehlenswert, da individuell Gesprächsthemen aufkommen, die über einen quantitativen Forschungsweg nicht möglich wären.

Das Ziel dieser Arbeit war es, die Bedeutung von Personalentwicklung mit dem Schwerpunkt Aus- und Weiterbildungen in NPOs vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen zu erforschen. Da die Forschung ergab, dass Aus- und Weiterbildung nicht als MitarbeiterInnenbindung und nur bedingt als Personalentwicklungsmaßnahme angewandt wird, könnten weitere Forschungsprojekte die näheren Gründe hierzu beleuchten um daraus Maßnahmen für eine bessere Anwendbarkeit von Aus- und Weiterbildung in Vereinen abzuleiten.

Weiters könnte eine ausführliche Bedarfserhebung, welche Aus- und Weiterbildungen für ehrenamtliche MitarbeiterInnen besonders relevant wären, durchgeführt werden, wobei hier vor allem auch geforscht werden sollte, welche Maßnahmen bereits in Anspruch genommen und auf welche Art und Weise diese gewirkt und geholfen haben,

da der Bedarf danach oftmals über selbst gemachte Erlebnisse besser ins Bewusstsein gerufen werden kann.

Ein anderes Forschungsprojekt könnte sich auch mit der momentanen Wahrnehmung von Dach- und Fachverbänden beschäftigen, um daraus Imagestärkungsmaßnahmen abzuleiten, da die Studie Hinweise dahingehend gibt, dass die zahlreichen Services der Dachorganisationen nur teilweise in den Vereinen und bei ihren Mitgliedern bekannt sind.

Literaturverzeichnis

- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2009) Qualitative Interviews. In Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut (Hrsg.) Qualitative Marktforschung (2. Auflage) Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Anheier, Helmut (2014) Nonprofit Organizations – Theory, Management, Policy (2. Auflage) New York: Routledge.
- Armstrong, Michael (1992) A charitable approach to personnel. Personnel Management, 24, 28–32.
- Bartscher, Thomas/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas (2012) Personalmanagement. München: Pearson Deutschland GmbH.
- Becker, Manfred (2013) Personalentwicklung (6. Auflage) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Becker, Fred (2010) Mitarbeiterbindung: Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion. In Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.) Serviceorientierung im Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Berelson, Bernhard (1952) Content analysis is communication research. Illinois: The Free Press Publishers.
- Bierhoff, Hans-Werner/Lemiech, Karolina/Rohmann, Elke (2012) Eigenverantwortung, Selbstwirksamkeit und Freiwilliges Arbeitsengagement. Wirtschaftspsychologie (1), 83-90.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2009) Forschungsmethoden und Evaluation (4. Auflage) Heidelberg: Springer Verlag.
- Brandl, Julia/Klinger, Stephan (2006) Probleme eines Feldzugangs zu Eliten. Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 31, 44-65.
- Braun, Sebastian (2008) Vom „alten“ zum „neuen“ Ehrenamt. BBE-Newsletter 13/2008.
- Buerkli, Christoph (2005) Überforderung oder befriedigende Herausforderung? Bern: Verbands-Management, 2, 20-31.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009) (Auftraggeber) Vorgelegt von TNS Infratest Sozialforschung: Thomas Gensicke, Sabine Geiss, Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. München: Bundesministerium.

- Clark, Paul/Gray, Lois (2005) Changing administrative practices in American unions: A research note. *Industrial Relations*, 44, 654-658.
- Conradi, Walter (1982) *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke Verlag.
- Felfe, Jörg (2008) *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Flato, Ehrhard/Reinbold-Scheible, Silke (2006) *Personalentwicklung*. Landsberg am Lech: mi-Fachverlag.
- Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (2008) *Qualitative Forschung* (6. Auflage) Reinbek: Rowohlt Verlag.
- Glatz, Hans/Graf-Götz, Friedrich (2007) *Handbuch Organisation gestalten*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009) *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalysen*. (3. Auflage) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Haider, Astrid/Schneider, Ulrike/ Leisch, Robert/ Stöger, Klaus (2008) Neue Datengrundlage für den Non-Profit-Bereich. *Statistische Nachrichten* 63 (8), S. 754-761.
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Snyderman, Barbara (1959) *The Motivation to Work*. (2. Auflage) New York.
- Höld, Regina (2009) Zur Transkription von Audiodaten. In Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut (Hrsg.) *Qualitative Marktforschung* (2. Auflage) Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hölterhoff, Herbert/Becker, Manfred (1986) *Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung*. Berlin: Hanser Verlag.
- Horak, Christian/Baumüller, Josef/Bodenstorfer, Martin/Hahn, Alexandra (2013) Die Führung von NPO in schwierigen Zeiten. In Markus Gmür/Reinbert Schauer/Ludwig Theuvsen (Hrsg.) *Performance Management in Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt Verlag.
- Jedrzejczyk, Paulina/Kasch, Jana (2015) Die Bedürfnisse aller im Blick. *Personalwirtschaft*, 2, S. 55-57.
- Lichtsteiner, Hans (2012). Wenn Werte den Fortschritt hemmen. *Organisationsentwicklung*, 3, S. 33-38.

- Lichtsteiner, Hans/Gmür, Markus/Giroud, Charles/Schauer, Reinbert (2015) Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit Organisationen (8. Auflage) Bern: Haupt Verlag.
- Maier, Florentine/Meyer, Michael (2013) Organisation von NPOs. In Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph (Hrsg.) Handbuch der Nonprofit-Organisation (5. Auflage) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Mautner, Gerlinde (2013). Märkte, Mission, Management: Spannungsfelder und Perspektiven in der NPO-Kommunikation. In Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph (Hrsg.) Handbuch der Nonprofit-Organisation (5. Auflage) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Mayer, Horst (2006) Interview und schriftliche Befragung (3. Auflage) München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Mayrhofer, Helene (2001) Ehrenamtliche als Personal in Nonprofit Organisationen. Zeitschrift für Personalforschung, 3, S. 263-283.
- Mayring, Philipp (2002) Einführung in die qualitative Sozialforschung (5. Auflage) Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp (2015) Qualitative Inhaltsanalyse (12. Auflage) Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meifert, Matthias (2005) Mitarbeiterbindung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Mészáros, Gerhard (2007) War for Talent erreicht NPO-Welt. Druckausgabe 13.10.2007, Karriereteil Seite 2-3, Wien: Die Presse.
- Meyer, Michael/More-Hollerweger, Eva/Heimgartner, Arno/Mackerle-Bixa, Stefanie (2009) Gesellschaftliche Bedeutung von freiwilligem Engagement im internationalen Diskurs. In More-Hollerweger, Eva/Heimgartner, Arno (Hrsg.) Freiwilliges Engagement in Österreich, 1. Freiwilligenbericht. Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz.
- Meyer, Michael/Neumayr, Michaela/Schneider, Ulrike (2010) Bits and Pieces: Daten zum österreichischen Nonprofit-Sektor. Verbands-Management, 36, 34-47.
- Meyer, Michael/Simsa, Ruth (2013a) NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph (Hrsg.) Handbuch der Nonprofit-Organisation (5. Auflage) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Meyer, Michael/Simsa, Ruth (2013b) Besonderheiten des Management von NPOs. In Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph (Hrsg.) Handbuch der Nonprofit-Organisation (5. Auflage) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- More-Hollerweger, Eva/Hora, Katrin (2014) Rahmenbedingungen für Freiwilliges Engagement in Österreich. Wien: Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship.
- More-Hollerweger, Eva/Rameder, Paul (2013) Freiwilligenarbeit in Nonprofit-Organisationen. In Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph (Hrsg.) Handbuch der Nonprofit-Organisation (5. Auflage) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- More-Hollerweger, Eva/Sprajcer, Selma (2009a) Strukturen des Freiwilligensektors. In More-Hollerweger, Eva/Heimgartner, Arno (Hrsg.) Freiwilliges Engagement in Österreich, 1. Freiwilligenbericht. Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz.
- More-Hollerweger, Eva/Sprajcer, Selma (2009b) Einführung – Definitionen und Abgrenzung von Freiwilligenarbeit. In More-Hollerweger, Eva/Heimgartner, Arno (Hrsg.) Freiwilliges Engagement in Österreich, 1. Freiwilligenbericht. Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz.
- Neumayer, Michaela/More-Hollerweger, Eva (2009) Freiwilliges Engagement und Gender. In More-Hollerweger, Eva/Heimgartner, Arno (Hrsg.) Freiwilliges Engagement in Österreich, 1. Freiwilligenbericht. Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz.
- Noll, Sebastian/Philippi, Claus (2008) Erfolgreiche Einführung von Personalinstrumenten. *Verbands-Management*, 34, 34-43.
- Nowotny, Christian (2013) Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs. In Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph (Hrsg.) Handbuch der Nonprofit-Organisation (5. Auflage) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Olesch, Gunther (1992) *Praxis der Personalentwicklung*. Heidelberg: Sauer Verlag.
- Österreichischer Alpenverein (2013) *Jahresbericht*. Innsbruck: Österreichischer Alpenverein.
- Österreichische Bundes-Sportorganisation (2014a) *Jahresbericht*. Wien: Österreichische Bundes-Sportorganisation.

- Österreichische Bundes-Sportorganisation (2014b) Die Organisation des Sports in Österreich, in Europa und international. Wien: Österreichische Bundes-Sportorganisation.
- Pennerstorfer, Astrid/Schneider, Ulrike/Badelt, Christoph (2013) Der Nonprofit-Sektor in Österreich. In Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph (Hrsg.) Handbuch der Nonprofit-Organisation (5. Auflage) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rameder, Paul/More-Hollerweger, Eva (2009) Beteiligung am freiwilligen Engagement in Österreich. In More-Hollerweger, Eva/Heimgartner, Arno (Hrsg.) Freiwilliges Engagement in Österreich, 1. Freiwilligenbericht. Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz.
- Rauner, Felix (2007) Praktisches Wissen und berufliche Handlungskompetenz. Europäische Zeitschrift für Berufsbildung, 40, 57-72.
- Ridder, Hans-Gerd/Neumann, Sven (2013) Personalplanung in Nonprofit Organisationen. In von Eckardstein, Dudo/Ridder, Hans-Gerd (Hrsg.) Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Rosenberger, Bernhard (2014) Modernes Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (2011) Praxishandbuch Personalentwicklung (3. Auflage) Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Salamon, Lester/Anheier, Helmut (1997) Defining the nonprofit sector. New York: Manchester University Press.
- Schermuly, Carsten/Schröder, Tobias/Nachtwei, Jens/Kauffeld, Simone/ Gläs, Karl (2012) Die Zukunft der Personalentwicklung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 56, 111-122.
- Schirmer, Dominique (2009) Empirische Methoden der Sozialforschung. Paderborn: Wilhelm Fink GmbH.
- Schneider, Ulrike/Hagleitner, Joachim (2005) Knowledge Discovery in Databases am Beispiel des österreichischen Nonprofit Sektors. Wien: Institut für Sozialpolitik.
- Schober, Doris/Schmidt, Andrea/Simsa, Ruth (2013). Personalmanagement. In Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph (Hrsg.) Handbuch der Nonprofit-Organisation (5. Auflage) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Scholz, Christian (2011) Grundzüge des Personalmanagements. München: Vahlen Verlag.
- Schott, Martina/Fearns, Hanna (2010). Kernkompetenzen im Strategischen Management. Freiburg: Verbandsmanagement Institut.
- Schreyögg, Georg (2008) Organisation (5. Auflage) Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles (1999). Das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen (3. Auflage) Bern: Haupt Verlag.
- Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud Charles (2005) Das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen (5. Auflage) Bern: Haupt Verlag.
- Simsa, Ruth (2006) Navigation auf rauer See: Gegenwärtige Veränderungen und Herausforderungen an NPOs. In Sprengseis, Gabriele/Lang, Gert (Hrsg.) Vom Wissen zum Können. Wien: Facultas Universitätsverlag.
- Simsa, Ruth (2013) Wird Europa unsozialer? Rahmenbedingungen am Beispiel Österreichs. Verbands-Management, 3, S. 40-45.
- Simsa, Ruth/Schober, Doris (2012) Nonprofit Organisationen in Österreich. Wien: NPO Kompetenzzentrum.
- Staehele, Wolfgang (1991). Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: F. Vahlen Verlag
- Statistik Austria (2008) Bericht über Struktur und Volumen der Freiwilligenarbeit in Österreich. Wien: Bundesanstalt Statistik Austria.
- Statistik Austria (2015) Statistisches Jahrbuch 2015. Wien: Bundesanstalt Statistik Austria.
- Stötzer, Sandra (2009) Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit Organisationen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Tschumi, Martin (2014) Praxisratgeber zur Personalentwicklung (4. Auflage) Zürich: Praxium Verlag.
- United Nations (2003) Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts. New York: United Nations Publication.
- Von Eckardstein, Dudo/Ridder, Hans-Gerd (2003) Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

- Von Hippel, Thomas (2005) Typologie der Nonprofit-Organisationen. In Hopt, Klaus/von Hippel, Thomas/Walz, Wolfgang Rainer (Hrsg.) Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: Mohr-Siebeck Verlag.
- Wegerich, Christine (2015) Strategische Personalentwicklung in der Praxis (3. Auflage) Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Weiss, Robert (1994) Learning from Strangers. New York: The Free Press.
- Wellens, Lore/Jegers, Marc (2014) Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. European Management Journal, 32, S. 223-243.
- Weng, Tania (2003) Werte und Wertewandel im Ehrenamt und bei Freiwilligen. Verbands-Management, 1, S. 6-19.
- Wolf, Gunther (2013) Mitarbeiterbindung. Freiburg: Haufe Verlag.
- Zimmer, Annette/Priller, Eckhard/Anheier, Helmut (2013) Der Nonprofit-Sektor in Deutschland. In Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph (Hrsg.) Handbuch der Nonprofit-Organisation (5. Auflage) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Weblinks:

Naturfreunde: <http://www.naturfreunde.at/ueber-uns/> [Abruf am 12.02.2014]

Statistik Austria:

http://www.statistik.at/web_de/services/mikrodaten_fuer_forschung_und_lehre/datenangebot/standardisierte_datensaetze_sds/index.html#index3 [Abruf am 23.02.2015]

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Monetärer Wert der Freiwilligenarbeit	9
Abbildung 2: Arten von Vereinen	11
Abbildung 3: International Classification of Nonprofit Organizations	14
Abbildung 4: Grundstrukturen von NPOs.....	16
Abbildung 5: Österreichische Sportorganisationen	17
Abbildung 6: Freiwilligenarbeit in Österreich.....	23
Abbildung 7: Altersstruktur unter freiwillig Tätigen	23
Abbildung 8: Mitgliederbedürfnisse und Anreize	25
Abbildung 9: Personalentwicklungsinstrumente nach der Nähe zum Arbeitsplatz	31
Abbildung 10: Personalentwicklungsinstrumente.....	33

Anhang

Interviewleitfaden für ehrenamtlich Tätige/Vereinsfunktionäre

Forschungsfrage:

Welchen Einfluss haben die von Dachorganisationen angebotenen Aus- und Weiterbildungsprogramme auf die MitarbeiterInnenbindung ehrenamtlich Tätiger?

Einstieg:

- Danksagung für die Teilnahme
- Vorstellung der eigenen Person
- Vorstellung der Studie
- Erklärung des Ablaufes: Hinweis: Bitte einfach erzählen
- Rahmenbedingungen abklären:
 - Dauer des Interviews
 - Veröffentlichung der Arbeit
 - Anonymität auf Wunsch
 - Audioaufzeichnung & Transkription
 - zur Verfügung stellen der Dokumente für den Interviewpartner auf Wunsch
- Sonstige Fragen

Hauptteil:

- Vorstellung des/r Experten/in: Bitte stellen Sie sich kurz vor?
 - In welchem Verein sind Sie tätig?
 - Welchen Zweck hat der Verein?
 - Welche Position üben Sie im Verein aus?
 - Wie ist der Verein organisiert?
 - Wie viele Mitglieder hat der Verein?
 - Wie viele Personen sind in diesem Verein ehrenamtlich Tätig?
 - Welche Arten von ehrenamtlichen Tätigkeiten werden ausgeführt?
- Ehrenamt
 - Was waren Ihre Motive, ein Ehrenamt zu übernehmen?
 - Haben Sie innerhalb des Vereines Schwierigkeiten, die Positionen mit ehrenamtlich Tätigen nachzubeseetzen?
- MitarbeiterInnenbindung
 - Was verstehen Sie unter MitarbeiterInnenbindung (im Kontext von Vereinen)?
 - Wie wichtig ist MitarbeiterInnenbindung? Warum?
 - Was sind mögliche Vorteile für den Verein, wenn ehrenamtlich Tätige längerfristig bleiben?

- Wodurch kann die Loyalität der ehrenamtlich Tätigen verstärkt/gefördert werden?
- Welche Rolle kommt Ihrer Meinung nach den Dachverbänden zur Stärkung der MitarbeiterInnenbindung zu?
- Aus- und Weiterentwicklung
 - Was bedeutet für Sie persönlich Aus- und Weiterbildung für den Vereinszweck? Welchen Stellenwert haben sie?
 - Welche Bedeutung hat Aus- und Weiterbildung innerhalb ihres Vereins? Welchen Stellenwert haben sie?
 - Inwiefern helfen Ihnen Aus- und Weiterbildungen, Ihre Vereinsarbeit leichter zu bewältigen?
 - Was motiviert Sie, sich fortzubilden?
 - Welche Arten von Aus- und Weiterbildungen sind für Sie in Ihrer Vereinsarbeit besonders relevant? ->Warum?
 - Wie informieren Sie sich bezüglich Aus- und Weiterbildungsangeboten? Wie werden Sie darauf aufmerksam?
- Aufgabe Dachorganisation
 - Welche Aufgabe hat Ihrer Meinung nach die Dachorganisation in Bezug auf Aus- und Weiterbildung von ehrenamtlich Tätigen?
 - Beeinflussen Aus- und Weiterbildungsangebote der Dachorganisation Ihre Bindung zum Verein?
- Ausblick:
 - Wie sehen Sie die Zukunft von Vereinen und freiwilliger Vereinsarbeit in Österreich?
 - Welche Bedeutung werden Aus- und Weiterbildung zukünftig haben – mehr/weniger?
 - Welches Verbesserungspotential sehen Sie im Aus- und Weiterbildungsangebot?
 - Wie können Aus- und Weiterbildung fix im Vereinswesen verankert werden?

Schluss

- Fällt Ihnen noch etwas zu dem Thema ein, was nicht besprochen wurde?
- Danksagung

Interviewleitfaden für Vertreter von Dachorganisationen

Forschungsfrage:

Welchen Einfluss haben die von Dachorganisationen angebotenen Aus- und Weiterbildungsprogramme auf die MitarbeiterInnenbindung ehrenamtlich Tätiger?

Einstieg:

- Danksagung für die Teilnahme
- Vorstellung der eigenen Person
- Vorstellung der Studie
- Erklärung des Ablaufes: Hinweis: Bitte einfach erzählen
- Rahmenbedingungen abklären:
 - Dauer des Interviews
 - Veröffentlichung der Arbeit
 - Anonymität auf Wunsch
 - Audioaufzeichnung & Transkription
 - zur Verfügung stellen der Dokumente für den Interviewpartner auf Wunsch
- Sonstige Fragen

Hauptteil:

- Vorstellung des/r Experten/in: Bitte stellen Sie sich kurz vor?
 - In welcher Dachorganisation sind Sie tätig?
 - Welchen Zweck hat die Dachorganisation?
 - Welche Verbindung haben Sie zu der Dachorganisation?
 - Wie ist die Dachorganisation organisiert?
 - Wie viele Vereine gehören zur Dachorganisation?
 - Welche Arten von ehrenamtlichen Tätigkeiten werden innerhalb der zugehörigen Vereine ausgeführt?
- Ehrenamt
 - Was sind Ihrer Meinung nach die Motive, ein Ehrenamt zu übernehmen?
 - Herrscht ein Mangel an Freiwilligen für Ehrenämter? Wie gestaltet sich die Suche? Ist die Dachorganisation miteingebunden?
- MitarbeiterInnenbindung
 - Was verstehen Sie unter MitarbeiterInnenbindung (im Kontext von Vereinen)?
 - Wie wichtig ist MitarbeiterInnenbindung? Warum?
 - Was sind mögliche Vorteile für einen Verein, wenn ehrenamtlich Tätige längerfristig bleiben?
 - Wodurch kann die Loyalität der ehrenamtlich Tätigen verstärkt/gefördert werden?

- Was können Dachorganisationen zur Stärkung der MitarbeiterInnenbindung tun?
- Aus- und Weiterentwicklung
 - Welche Bedeutung hat Aus- und Weiterbildung innerhalb der Dachorganisation? Welchen Stellenwert haben sie?
 - Wie relevant ist Aus- und Weiterbildung in Bezug auf MitarbeiterInnenbindung?
 - Inwiefern helfen Aus- und Weiterbildungen den ehrenamtlich Tätigen, ihre Arbeit leichter zu bewältigen?
 - Welche Werte wollen ehrenamtlich Tätige im Rahmen von Aus- und Weiterbildung erfahren? Warum machen Sie Aus- und Weiterbildungen?
 - Für welche Zielgruppen ist Aus- und Weiterbildung besonders relevant?
 - Ist es notwendig, das Aus- und Weiterbildungs-Angebot auch aktiv an die Vereine zu kommunizieren/vermarkten?
 - Sehen Sie generationsabhängige Unterschiede in der Nutzung von Aus- und Weiterbildung?
 - Gibt es regionale Unterschiede?
 - Gibt es in der Nachfrage nach Aus- und Weiterbildung Schwerpunkte?
- Aufgabe Dachorganisation
 - Welche Aufgabe hat Ihrer Meinung nach die Dachorganisation in Bezug auf Aus- und Weiterbildung von ehrenamtlich Tätigen?
 - Wie beeinflussen Aus- und Weiterbildungen die Bindung der ehrenamtlich Tätigen an den Verein?
 - Wie können Dachorganisationen weiter unterstützend eingreifen, um ehrenamtlich Tätige an die Vereine zu binden?
 - Welche Angebote an Aus- und Weiterbildung werden seitens der Dachorganisation angeboten?
 - Wie ist Aus- und Weiterbildung in Ihrer Dachorganisation strukturiert?
 - Gibt es eine Qualitätsüberprüfung?
- Ausblick:
 - Wie sehen Sie die Zukunft von Vereinen und freiwilliger Vereinsarbeit in Österreich?
 - Welche Bedeutung werden Aus- und Weiterbildung zukünftig haben – mehr/weniger?
 - Was unternehmen Sie, um als attraktive Dachorganisation wahrgenommen zu werden und somit zukünftig genügend ehrenamtlich Tätige dafür zu gewinnen bei zugehörigen Vereinen aktiv zu sein?
 - Wie können Aus- und Weiterbildung fix im Vereinswesen verankert werden?
- Schluss
 - Fällt Ihnen noch etwas zu dem Thema ein, was nicht besprochen wurde?
 - Danksagung