

**Mitarbeiterzufriedenheit im Sportverein -
Einflussfaktoren aus der Perspektive
ehrenamtlicher Vereinsmitarbeiter**

Magisterarbeit
im Hauptfach Sportwissenschaft
zur Erlangung des akademischen Grades Magister Artium
an der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften
der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

vorgelegt bei
Professor Dr. Klaus Roth

Daniel Sautter
mail@daniel-sautter.de

Heidelberg, im Februar 2007

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
1 Einleitung.....	8
2 Forschungsstand und theoretischer Bezugsrahmen.....	10
2.1 Arbeits- und Mitarbeiterzufriedenheit.....	10
2.1.1 Mitarbeiterzufriedenheit als Gegenstand der Organisationspsychologie.....	10
2.1.1.1 Das Konstrukt Mitarbeiterzufriedenheit	12
2.1.1.2 Motivationstheorien	14
2.1.1.3 Determinanten der Mitarbeiterzufriedenheit	21
2.1.1.4 Messung der Mitarbeiterzufriedenheit	26
2.1.1.5 Kritik an den Konzepten der Mitarbeiterzufriedenheit.....	28
2.1.2 Rolle der Mitarbeiterzufriedenheit in der Marketingwissenschaft.....	30
2.1.2.1 Mitarbeiterzufriedenheit im Dienstleistungsprozess	31
2.1.2.2 Mitarbeiterzufriedenheit im Internen Marketing	33
2.2 Zur Bedeutung ehrenamtlicher Vereinsarbeit	34
2.2.1 Leistungen von Sportvereinen.....	34
2.2.1.1 Sportdienstleistungen.....	35
2.2.1.2 Solidarleistungen der Vereine	37
2.2.1.3 Vereinsleistungen aus Mitarbeiterperspektive	39
2.2.2 Ehrenamtliches Engagement in Sportvereinen	41
2.2.2.1 Konstitutive Merkmale ehrenamtlicher Arbeit.....	41
2.2.2.2 Ehrenamtliches Engagement in Zahlen.....	43
2.2.2.3 Anreize für ehrenamtliches Engagement	48
2.2.2.4 Beiträge ehrenamtlicher Mitarbeiter	52
2.2.2.5 Einbindung ehrenamtlicher Mitarbeiter	55
2.2.2.6 Nachteile, Probleme und Kosten ehrenamtlicher Arbeit	56
2.3 Zusammenfassende Würdigung des Forschungsstandes.....	58
2.3.1 Mitarbeiterzufriedenheit	58
2.3.2 Anreiz-Beitrags-Theorie.....	58

2.3.3	Ehrenamt im Sportverein.....	59
3	Fragestellung und Untersuchungsmethode	61
3.1	Spezifizierung der Problemstellung	61
3.2	Untersuchungsfragen	64
3.2.1	Mitarbeiterzufriedenheit im Sportverein.....	64
3.2.2	Merkmale der Vereinsarbeit als Bestimmungsfaktoren der Zufriedenheit.....	64
3.2.3	Reduzierung der Dimensionen der Vereinsarbeit.....	65
3.2.4	Unterschiede innerhalb der Stichprobe	65
3.2.5	Operationalisierung der Arbeitssituation im Sportverein.....	66
3.2.5.1	Aufgabe/Tätigkeit	66
3.2.5.2	Ausstattung/Sportstätten/Arbeitsbedingungen	67
3.2.5.3	Vereinsumfeld	67
3.2.5.4	Kommunikation.....	68
3.2.5.5	Einbindung	69
3.2.5.6	Belohnung/Vergütung.....	69
3.2.5.7	Person.....	69
3.3	Untersuchungsmethode.....	70
3.3.1	Erhebungsinstrument	70
3.3.2	Validität und Reliabilität des Erhebungsinstruments.....	73
3.3.3	Expertenbefragung	73
3.4	Untersuchungsdurchführung	75
3.4.1	Datenerhebung.....	75
3.4.2	Datenauswertung	75
4	Ergebnisse.....	76
4.1	Soziodemografische Kennzahlen der Untersuchungsstichprobe.....	76
4.1.1	Persönliche Angaben	76
4.1.2	Angaben zum Verein	78
4.1.3	Angaben zur Mitarbeit im Verein	79
4.2	Mitarbeiterzufriedenheit in Sportvereinen	80
4.3	Merkmale der Vereinsmitarbeit.....	82
4.3.1	Aufgabe/Tätigkeit.....	82

4.3.2	Ausstattung, Sportstätten und Arbeitsbedingungen.....	83
4.3.3	Vereinsumfeld.....	84
4.3.4	Kommunikation.....	85
4.3.5	Einbindung	86
4.3.6	Entlohnung/Vergütung.....	87
4.3.7	Persönliche Merkmale	88
4.4	Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit.....	89
4.4.1	Faktor Arbeitsklima.....	96
4.4.2	Faktor Tätigkeitsstrukturen/-charakteristika.....	97
4.4.3	Faktor Arbeitsumfeld	98
4.4.4	Faktor Gratifikation	99
4.4.5	Aussagekraft der Faktorenanalyse.....	100
4.4.6	Mittelwerte für die Faktoren	102
4.4.7	Würdigung der Ergebnisse der Faktorenanalyse	103
4.5	Unterschiede innerhalb der Stichprobe.....	104
4.5.1	Geschlecht und Haupttätigkeit als Indikatoren für Unterschiede.....	104
4.5.1.1	Arbeitsklima.....	105
4.5.1.2	Tätigkeitsstruktur/-charakteristika.....	106
4.5.1.3	Arbeitsumfeld	107
4.5.1.4	Gratifikation	108
4.5.1.5	Mann-Whitney-U-Test zur Unterschiedsprüfung	109
4.5.2	Unterschiede bezogen auf die Vereinsgröße	113
5	Diskussion	118
5.1	Stichprobenzusammensetzung	118
5.2	Einzelne Merkmale der Vereinsarbeit.....	119
5.3	Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit.....	121
5.4	Unterschiede innerhalb der Stichprobe.....	123
5.5	Zusammenfassende Würdigung der Ergebnisse.....	124
5.5.1	Hinweise für die Arbeit in Sportvereinen.....	125
5.6	Grenzen der Untersuchung	125
5.7	Weiterer Forschungsbedarf	126
6	Zusammenfassung	128

7	Verzeichnisse	130
7.1	Literaturverzeichnis.....	130
7.2	Abbildungsverzeichnis	144
7.3	Tabellenverzeichnis.....	145
7.4	Abkürzungsverzeichnis.....	147
8	Anhang	148
8.1	Fragebogen	148
8.2	Ergebnisse der Expertenbefragung	154
8.3	Reliabilitätsanalyse	156
8.4	Vereinsmerkmale (Mittelwerte)	159
8.5	Varianzaufklärung der Faktorenanalyse	162

Um die Lesbarkeit des Textes zu gewährleisten, wird in dieser Arbeit durchgängig die männliche Form gebraucht. Mit dieser Formulierung sind ausdrücklich beide Geschlechter einbezogen.

Vorwort

Während der Erstellung dieser Arbeit wurde ich von vielen Menschen unterstützt. Ich möchte die Gelegenheit nutzen und diesen Personen für ihre Hilfe in verschiedenen Formen und Funktionen danken.

Zuallererst ist Florian Dürr (Badischer Sportbund Nord) zu nennen, der in seiner Promotion das Thema Mitgliederzufriedenheit in Sportvereinen untersucht. Durch ihn bin ich auf das Thema Mitarbeiterzufriedenheit gestoßen. Wir haben in vielen intensiven Diskussionen die Themenfelder eingegrenzt und uns erschlossen.

Des Weiteren danke ich Dr. Marcus Stumpf (DTB Service GmbH), der mir wertvolle Anregungen für das Verständnis der Mitarbeiterzufriedenheit gegeben hat. Durch seine Kontakte zum Lehrstuhl von Professor Dr. Bruhn an der Universität Basel erhielt ich Zugang zu wichtigen Literaturquellen.

Meinen Kommilitonen und Freunden Conny Frank, Michelle Lieberum, Gwendolyn Schmitt, Regina Väth und Joachim Wiskemann danke ich für ihre wertvollen Anregungen zum Fragebogen und zum Text sowie für ihre Geduld, die sie meinem Hang zu unnötigen Füllwörtern entgegen gebracht haben.

Dem Badischen Sportbund Nord in Karlsruhe bin ich Dank schuldig für die Unterstützung bei der Durchführung der Erhebung. Insbesondere zu nennen sind der Präsident Heinz Janalik und der Geschäftsführer Bernd Messerschmid sowie Katja Hollmann, mit der ich hervorragend zusammengearbeitet habe und deren Unterstützung mir sehr geholfen hat. Den Mitgliedern der Kommission Angewandte Sportentwicklung gilt mein Dank für die engagierte Diskussion im Rahmen der Expertenbefragung.

Einen besonderen Dank möchte ich an Professor Dr. Ansgar Thiel vom Institut für Sportwissenschaft der Eberhard-Karls-Universität Tübingen richten. Seine Denkanstöße und die fundierten inhaltlichen Diskussionen mit ihm haben mir bei der Arbeit enorm geholfen.

Mein herzlicher Dank gilt meinem Betreuer, Professor Dr. Klaus Roth, der trotz enormer zeitlicher Beanspruchung als Dekan der Fakultät die Betreuung der Arbeit übernommen hat und im gesamten Arbeitsprozess wertvolle Hinweise

gegeben hat. Dies ist nicht selbstverständlich, zumal das Thema nicht in seinem Arbeitsschwerpunkt verankert ist. Herrn Professor Dr. Gerhard Trosien von der Fachhochschule Heidelberg danke ich für wichtige Anregungen und Denkanstöße für die Bearbeitung des Themas.

Da die Magisterarbeit die letzte Prüfungsleistung meines Studiums ist, möchte ich meinen Eltern Roland und Traute Sautter, meiner Großmutter Emilie Scharpf sowie meiner Freundin Susanne Noll für ihre großartige Unterstützung über das Studium hinweg danken. Es lässt nicht in Worte fassen, wie sehr mir diese Unterstützung wichtig war und ist. Dafür einfach nur Danke.

Pfungstadt, im Februar 2007

Daniel Sautter

1 Einleitung

„Das Ehrenamt ist in seinem Bedarf – vor dem Hintergrund leerer Kassen – noch nie so wichtig gewesen wie heute!“ (Staudt, 2003, S. 19). Mit diesen Worten formulierte Erwin Staudt¹ beim Zukunftskongress des Deutschen Sportbundes (DSB) im Jahre 2002 im Bundeshaus Bonn seine Botschaft an die Zuhörer. Diese Formulierung verdeutlicht den Stellenwert ehrenamtlicher Mitarbeiter als Ressource für Sportvereine. Es steckt darin indes auch die Aufforderung, der ehrenamtlichen Tätigkeit besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Staudts These von der immensen Bedeutung ehrenamtlichen Engagements wird vielfach in ähnlicher Form von Seiten des organisierten Sports bekräftigt. Die Motivation für ehrenamtliches Engagement ist generell zwar gut erforscht und beschrieben, doch die konkreten Faktoren, welche die Zufriedenheit mit der Vereinsmitarbeit bestimmen, sind bislang noch ein unbekanntes Feld. Mit der vorliegenden Arbeit soll ein Beitrag dazu geleistet werden, dieses Themengebiet weiter zu erhellen.

Die Wurzeln der Mitarbeiterzufriedenheitsforschung liegen in der Organisationspsychologie, die Anfang des 20. Jahrhundert dieses Themengebiet in Betracht nahm. Zunächst als Mittel zur Produktivitätssteigerung angesehen, wurde schnell deutlich, dass die Mitarbeiterzufriedenheit eine weitaus differenziertere Rolle spielt. Letztlich kann bis heute nicht definitiv gesagt werden, wie sich die Arbeitszufriedenheit auf Arbeitsleistung und Arbeitserfolg auswirkt. In der Marketingwissenschaft kommt der Mitarbeiterzufriedenheit eine bedeutende Funktion zu. Sie gilt als ein Bestimmungsfaktor für die Kundenzufriedenheit in Dienstleistungsprozessen, welche im Besonderen von der Ausgestaltung durch Mitarbeiter geprägt sind. Mittlerweile wird vielfach die Mitarbeiterzufriedenheit als Unternehmensziel angegeben, um die Wichtigkeit für den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg zu dokumentieren.

¹ Erwin Staudt war zu diesem Zeitpunkt Vorsitzender der Geschäftsführung IBM Deutschland und ist heute Präsident des VfB Stuttgart.

Mit der Betrachtung der Mitarbeiterzufriedenheit ehrenamtlicher Funktionsträger in Sportvereinen scheint auf den ersten Blick nun ein völlig ungeeignetes Feld der Zufriedenheitsforschung erschlossen zu sein. Schließlich handelt es sich bei der Mitarbeit im Sportverein nicht um Erwerbsarbeit und demzufolge auch um kein klassisches Anstellungsverhältnis. Darüber hinaus ist die ehrenamtliche Mitarbeit freiwillig, unbezahlt und mit einigen bewusst in Kauf genommenen Entbehrungen verbunden. Weshalb also Mitarbeiterzufriedenheit in Sportvereinen als Thema dieser Untersuchung? Die eingangs zitierte These von Erwin Staudt macht die Bedeutung des Ehrenamtes für die Sportvereine deutlich. Das ehrenamtliche Engagement vieler Millionen Menschen bildet, wie noch zu zeigen sein wird, die zentrale Ressource der Sportvereine in Deutschland und ermöglicht dadurch erst ein vielfältiges Sport- und Kulturangebot. Daraus leitet sich die Forderung ab, mehr über Mitarbeiter in Sportvereinen zu erfahren. Dabei soll es nicht um Wünsche oder Visionen der Mitarbeiter gehen, sondern konkret um die Faktoren auf der Mikroebene Verein, welche die Zufriedenheit bestimmen und beeinflussen. Aus diesem Grunde wird in der vorliegenden Untersuchung zunächst das Themenfeld weiträumig beleuchtet. Im Kapitel zum derzeitigen Forschungsstand (Kap. 2) wird das Thema Mitarbeiterzufriedenheit aus Sicht der Organisationspsychologie und der Marketingwissenschaft thematisiert. Ferner wird auf Leistungen der Vereine Bezug genommen und auf deren Bedeutung für die Mitarbeiter in Vereinen eingegangen. Den Abschluss der theoretischen Vorbetrachtungen bildet eine Darstellung wichtiger Erkenntnisse und Daten zum Ehrenamt im Sportverein. Das Kapitel zur Fragestellung (Kap. 3) spezifiziert das Thema Mitarbeiterzufriedenheit in Sportvereinen und steckt die engeren Rahmenbedingungen für die Untersuchung ab. Die Methodik der Untersuchung wird dargestellt und erläutert. Für die Spezifizierung der Fragestellung werden Untersuchungsfragen formuliert, die anschließend im empirischen Teil (Kapitel 4) beantwortet werden sollen. Es folgt die Darstellung der Ergebnisse sowie deren Diskussion (Kapitel 5), die gleichzeitig Anstöße für neue Forschungsarbeiten liefern soll. Den Abschluss der Arbeit bildet eine kurze Zusammenfassung (Kapitel 6).

2 Forschungsstand und theoretischer Bezugsrahmen

Um ein besseres Verständnis für die Zusammenhänge der Mitarbeiterzufriedenheit in Sportvereinen zu schaffen, werden in diesem Kapitel verschiedene Aspekte aufgezeigt, die das Forschungsfeld tangieren. Zunächst wird ein Überblick über den Forschungsstand zur Mitarbeiterzufriedenheit referiert. Dabei interessieren einerseits die Erkenntnisse der Organisationspsychologie, andererseits die der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung. Speziell die Marketingwissenschaft hat sich intensiv mit der Mitarbeiterzufriedenheit befasst und im Zusammenhang mit dem Erreichen der Unternehmensziele untersucht. Die Organisationspsychologie dagegen interessiert sich vorwiegend für die Einstellungen der Mitarbeiter zum Unternehmen und für das Entstehen von Zufriedenheit und Unzufriedenheit.

Um die ehrenamtliche Mitarbeit in Sportvereinen besser verstehen zu können, wird die freiwillige Vereinsmitarbeit in ökonomischer und soziologischer Dimension beleuchtet. Abschließend werden zentrale Erkenntnisse für die Untersuchung zur Mitarbeiterzufriedenheit in Sportvereinen zusammengefasst und für die Fragestellung aufbereitet.

2.1 Arbeits- und Mitarbeiterzufriedenheit

Die Forschung zur Arbeits- und Mitarbeiterzufriedenheit ist in zwei Wissenschaftsdisziplinen verwurzelt: In der Organisationspsychologie und in den Wirtschaftswissenschaften, speziell in der Marketingwissenschaft. Im Folgenden werden wichtige Erkenntnisse dieser unterschiedlichen Forschungsrichtungen zusammengetragen und dargestellt.

2.1.1 Mitarbeiterzufriedenheit als Gegenstand der Organisationspsychologie

Die Arbeitszufriedenheit wurde im Zusammenhang mit der fortschreitenden Industrialisierung in Europa und USA Gegenstand der psychologischen Forschung. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurde vermutet, dass die Arbeitsleistung maßgeblich von der Einstellung zur Arbeit und der Zufriedenheit des Mitarbeiters abhängt. Als Bestimmungsfaktoren dieser Einstellung wurden haupt-

sächlich Entlohnung und äußere Umgebungsbedingungen wie Beleuchtung oder Lärm vermutet. Die so genannten Hawthorne-Studien (Roethlisberger & Dickinson, 1964; zit. n. Weinert, 1998) lieferten den Nachweis, dass neben den äußeren Bedingungen auch Gefühle, subjektive Einschätzungen oder Führungsstil Einfluss auf die Einstellungen zum Arbeitsverhältnis haben. Hoppock (1935; zit. n. Weinert, 1998) gelang der Nachweis, dass verschiedene Berufsgruppen und soziale Schichten Arbeitszufriedenheit unterschiedlich wahrnehmen. So wiesen höher gebildete und besser entlohnte Berufsgruppen deutlich höhere Werte in der Mitarbeiterzufriedenheit auf. Letztlich gelang in den 50er-Jahren des 20. Jahrhunderts der Nachweis einer Beziehung zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Erfüllung der Bedürfnisse am Arbeitsplatz. Auch wenn die Methoden in der Datenerhebung zumeist kritisch² zu betrachten sind, so gelang dennoch eine schrittweise Erklärung der Faktoren der Arbeitszufriedenheit. Ein Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit konnte jedoch bis heute nicht nachgewiesen werden. Belegt ist dagegen ein negativer Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Absentismus sowie Fluktuation³ am Arbeitsplatz (Weinert, 1998). Dies bedeutet, dass eine geringe Arbeitszufriedenheit eine hohe Abwesenheitsrate fördert.

Es lassen sich viele Gründe für das besondere Interesse an der Mitarbeiterzufriedenheit anführen. Die Arbeitszufriedenheit steht in direktem Bezug zur Lebensqualität, da ein Großteil der täglichen Zeit am Arbeitsplatz verbracht wird (Bruggemann, 1974; Weinert, 1998). Des Weiteren besteht aus Unternehmenssicht ein Erkenntnisinteresse an Einstellungen und Wertvorstellungen der Mitarbeiter. Darüber hinaus ist es für das Management hilfreich, die Wirkungen von Führungsstil, Vorgesetzten oder der Arbeitsorganisation auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu kennen (Weinert, 1998). An dieser Stelle soll nun der Fokus

² vgl. zur Kritik an den Ansätzen und Methoden in der Arbeitszufriedenheitsforschung Kapitel 2.1.1.5

³ Absentismus bezeichnet das durch mangelnde Motivation begründete oder bewusste Fernbleiben vom Arbeitsplatz; Fluktuation drückt die Eintritts- und Austrittsrate einer Organisation aus.

auf Modelle der Mitarbeiterzufriedenheit und die zu Grunde liegenden Motivationstheorien gerichtet werden. Außerdem wird dargestellt, welche Faktoren als Determinanten der Mitarbeiterzufriedenheit erkannt wurden und mit welchen Methoden diese gemessen wird. Zum Abschluss der Betrachtungen wird die Kritik an den Theorien und Modellen der Arbeitszufriedenheit aufgegriffen.

2.1.1.1 Das Konstrukt Mitarbeiterzufriedenheit

Die organisationspsychologische Forschung zur Arbeitszufriedenheit hat eine große Zahl an Studien und Veröffentlichungen hervorgebracht. Trotz des großen Forschungsinteresses scheint es in der Diskussion um die Arbeitszufriedenheit einen gewissen Stillstand zu geben. Zumindest sind seit einigen Jahren keine nennenswerten Fortschritte in Forschung und Verständnis der Mitarbeiterzufriedenheit zu vermelden (Weinert, 1998). Matiaske (1999) bezeichnet den Stand der Forschung als wissenschaftlichen Minimalkonsens. Die Arbeitszufriedenheit wird als Einstellung des Mitarbeiters zu seiner Arbeitssituation verstanden, die auf einem Vergleich von subjektivem Anspruch (Soll) und Erleben der Arbeitssituation (Ist) beruht (Bruggemann, 1974; Weinert, 1998; Matiaske, 1999). In jüngerer Zeit zeigte sich, dass die Marketingwissenschaft diesen Soll-/Ist-Vergleich als Grundlage für Forschungsarbeiten heranzog (Grund, 1998; Homburg & Stock, 2000; Stock, 2003).

Die Beurteilung der Arbeitssituation ist jedoch nicht dauerhaft, sondern kann teilweise erheblichen Schwankungen unterworfen sein. So ist es denkbar, dass durch die Befriedigung bestimmter Bedürfnisse in der Arbeitssituation das Anspruchsniveau (Soll-Wert) angehoben wird und dadurch eine situative Unzufriedenheit entsteht. Bruggemann (1974) bezeichnet dies als progressive Arbeitszufriedenheit. Ebenso denkbar ist der umgekehrte Fall: Durch dauerhafte Nichterfüllung der Bedürfnisse wird das Anspruchsniveau gesenkt und es entsteht eine resignative Arbeitszufriedenheit (Bruggemann, 1974). Diese Beispiele verdeutlichen, dass bei ein und demselben Mitarbeiter unterschiedliche Formen der Arbeitszufriedenheit festgestellt werden können. Dennoch kann von einer gewissen Trägheit und Langfristigkeit in der subjektiven Einschätzung der Arbeitssituation ausgegangen werden (Matiaske, 1999).

Die Arbeitszufriedenheit wird als die „Einstellung zur Arbeit und zur Arbeitssituation in verschiedenen Teilaspekten [...]“ (Rosenstiel, 2003, S. 424) definiert. Daraus lässt sich folgern, dass die Mitarbeiterzufriedenheit als ein mehrdimensionales Konstrukt verstanden werden muss. Für die Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit bedeutet dies, möglichst viele Aspekte der Arbeitssituation abzubilden. Dennoch schließt Rosenstiel (2003) nicht aus, dass bei der Messung der Arbeitszufriedenheit auch die Globalzufriedenheit mit der Arbeitssituation erfasst werden kann, da empirisch hohe positive Korrelationen zwischen den einzelnen Faktoren und der Zufriedenheit bestehen. Nicht zu verleugnen ist in jedem Fall die Tatsache, dass sich die Arbeitssituation als sehr vielschichtig darstellt und dass es unterschiedliche Zufriedenheitsgrade mit verschiedenen Aspekten der Arbeit geben kann. Als Dimensionen kommen u.a. in Betracht (Rosenstiel, 2003, S. 429):

- Arbeitsinhalt
- Kollegen
- Management und Führung
- Bezahlung
- Verantwortung
- Förderung und Schulungen.

Die mehrdimensionale Betrachtung der Mitarbeiterzufriedenheit wurde schon durch frühere Untersuchungen nahe gelegt. Fischer (1989) berichtet von Ergebnissen einer Faktorenanalyse, die im Rahmen der Validierung der Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ) durchgeführt wurde. Diese Analyse lieferte den Hinweis auf personenbezogene und auf die Arbeitssituation bezogene Dimensionen. Herzberg (1959/1974) unterscheidet zwischen den so genannten Kontent-Faktoren, die Aspekte der Arbeit beinhalten, und den Kontext-Faktoren, die sich auf die Arbeitsumgebung beziehen. Auch Bruggemann, Großkurth und Ulich (1975) stellen fest, dass eine Vielzahl von Dimensionen bei der Betrachtung der Mitarbeiterzufriedenheit berücksichtigt werden muss. An-

zumerken ist, dass in der Literatur nicht trennscharf zwischen den Begriffen Dimensionen und Determinanten der Arbeitszufriedenheit unterschieden wird. Für eine genauere Betrachtung der Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit wird auf das Kapitel 2.1.1.3 verwiesen, in dem auf die Bestimmungsfaktoren der Arbeitszufriedenheit eingegangen wird. Für eine Untersuchung der Mitarbeiterzufriedenheit in Sportvereinen bleibt festzuhalten, dass die Aspekte der Vereinsmitarbeit in möglichst breitem Umfang zu erfassen sind und in eine Befragung einfließen müssen.

2.1.1.2 Motivationstheorien

Für die Betrachtung der Mitarbeiterzufriedenheit und ihrer Messung sind die jeweiligen zu Grunde liegenden Motivationstheorien von entscheidender Bedeutung. Während die Arbeitszufriedenheit als Einstellung gegenüber der Arbeitssituation verstanden wird, befasst sich die Arbeitsmotivation mit der Verhaltensauswahl und der Intensität des Verhaltens sowie den wahrscheinlichen Handlungsergebnissen (Weinert, 1998). Die Frage der Motivation für bestimmtes Handeln ist der Frage nach der Zufriedenheit vorgeschaltet, bestimmt jedoch den Verlauf der Zufriedenheit maßgeblich. Die Bereitschaft zu zielgerichtetem Verhalten (Motiv) wird durch Anreize einer bestimmten Situation (Arbeit) aktiviert und bestimmt dadurch das individuelle Verhalten. Zufriedenheit mit dem Arbeitsverhältnis entsteht, wenn die Anreize der Arbeitssituation die Motive des Mitarbeiters befriedigen (Rosenstiel, 2003).

In der Historie der Arbeitszufriedenheitsforschung bildeten verschiedene Menschenbilder die Basis für Theorien und Untersuchungen. Diese Typologisierungen stehen in engem Zusammenhang mit den Theorien der Arbeitsmotivation. Das divergierende Verständnis von menschlichem Verhalten ist bedingt durch historische Entwicklungen in der Wirtschaft und Ausdruck eines gesamtgesellschaftlichen Menschenbildes⁴ zur jeweiligen Zeit.

⁴ Beispielsweise wird der rational-ökonomisch handelnde Mitarbeiter (homo oeconomicus) in der zeitgenössischen Fachliteratur lediglich als Objekt des Managements gesehen. Darauf aufbauend wurden schließlich Modelle der Arbeitszufriedenheit entwickelt. Vgl. dazu „Theorie X“

Die Theorie des rational-ökonomisch handelnden Menschen (homo oeconomicus) bestimmte lange Zeit den Diskurs. Wird dieses Menschenbild der Arbeitsmotivation zu Grunde gelegt, so können Arbeitnehmer nur über die Entlohnung und die Arbeitsbedingungen motiviert werden (Rosenstiel, 2003; Grund, 1998). Dieser Darstellung gegenüber steht der soziale Mensch, der seine Motivation aus der Befriedigung sozialer Bedürfnisse (z.B. zwischenmenschliche Interaktion) erfährt. Dieses Menschenbild prägt den Human-Relations-Ansatz in der Personalwirtschaft (Grund, 1998). Der sich selbst aktualisierende Mensch (Selbstverwirklichungsorientierung) strebt nach Handlungsautonomie und ist durch intrinsische Motivation und Selbstkontrolle gekennzeichnet (Rosenstiel, 2003; Grund 1998). In der aktuellen Diskussion über Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation wird vorrangig das Bild des komplexen Menschen herangezogen, der bestimmte Bedürfnisse befriedigen möchte. Diese ändern sich jedoch im Laufe des Mitarbeiter-Lebenszyklus (Grund, 1998). Eine solche Sichtweise steht in Kontrast zu den übrigen Menschenbildern, da sie eine dynamische Komponente aufweist. Mittlerweile ist unstrittig, dass Individuen nicht ausschließlich im Sinne des homo oeconomicus handeln, sondern auch soziale oder selbstverwirklichende Aspekte das Handeln bestimmen können. Insofern ist das Bild des komplexen Menschen durchaus tauglich für die Untersuchung der Mitarbeiterzufriedenheit. Einschränkend ist jedoch anzumerken, dass durch die Dynamik der Bedürfnisse die Messung der Arbeitszufriedenheit stets nur einen Querschnitt abbilden kann, der über den Zeitverlauf Veränderungen unterworfen ist.

von McGregor (1960; zit. n. Grund, 1998). Spätere Untersuchungen nutzten dagegen andere Menschenbilder und gelangten daher auch zu anderen Erkenntnissen.

Für die Erklärung der Mitarbeiterzufriedenheit wurden unterschiedliche Motivationstheorien herangezogen. Diese Theorien lassen sich in drei Gruppen aufteilen:

- (1) Inhaltstheorien
- (2) Prozesstheorien
- (3) Verhaltenstheorien.

Zum besseren Verständnis des Themengebietes Arbeitszufriedenheit sollen die herausragenden Vertreter der jeweiligen Richtungen im Folgenden kurz dargestellt werden. Im Bereich der Verhaltenstheorien wird die Anreiz-Beitrags-Theorie (March & Simon, 1976) ausführlicher dargestellt, da sie die Motivation zur ehrenamtlichen Vereinsmitarbeit anschaulich und plausibel erklären kann.

(1) Inhaltstheorien

„Inhaltstheorien der Motivation fokussieren vor allem jene Sachverhalte, die geeignet sind, Menschen zu motivieren“ (Grund, 1998, S. 148). Zu den bekanntesten Vertretern der Inhaltstheorien zählen die Bedürfnishierarchie von Maslow⁵ und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg⁶. Während die Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow nicht speziell auf die Bezüge der Arbeitswelt zugeschnitten ist, befasst sich die Zwei-Faktoren-Theorie mit der Arbeitsmotivation und der Arbeitszufriedenheit. Herzberg (1959/1974) definiert zwei Faktoren der Arbeitszufriedenheit:

- Kontent-Faktoren (Motivatoren)
- Kontext-Faktoren (Hygiene-Faktoren).

Die Kontent-Faktoren beziehen sich auf den Arbeitsinhalt (z.B. die Tätigkeit an sich, Anerkennung, Aufstiegsmöglichkeiten). Diese Merkmale steigern, wenn

⁵ Maslow, 1943/1970; vgl. Bruggemann et al., 1974

⁶ Herzberg, 1959/1974

sie positiv bedient werden, die Motivation und Zufriedenheit des Mitarbeiters mit seiner Arbeitssituation (Bruggemann et al., 1975). Die Motivatoren erzeugen jedoch keine Unzufriedenheit, wenn die Bedürfnisse nicht erfüllt werden. Demgegenüber kann eine Nichterfüllung der Kontext-Faktoren, die sich auf die Arbeitsumgebung beziehen (z.B. soziale Beziehungen, Unternehmenspolitik, Arbeitsplatzsicherheit) zu Unzufriedenheit führen. Die Erfüllung der Bedürfnisse der Kontext-Faktoren kann jedoch keine Zufriedenheit erzeugen. Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie konnte durch empirische Untersuchungen widerlegt werden, da einige Faktoren sowohl zur Zufriedenheit als auch zur Unzufriedenheit beitragen (Bruggemann et al., 1975). Dennoch ist es als Herzbergs Verdienst anzusehen, dass er in der Arbeitszufriedenheitsforschung den Fokus auf die Arbeitsinhalte und die individuelle Entwicklung des Mitarbeiters im Rahmen seiner Arbeitstätigkeit gerichtet hat (Weinert, 1998).

(2) Prozesstheorien

Im Gegensatz zu den Inhaltstheorien beschreiben die Prozesstheorien Motivationsabläufe. Bedeutende Vertreter dieser Theorierichtung sind die Equity-Theorie von Adams (1963) und die Erwartungs-Valenz-Theorie nach Vroom⁷. Nach der Equity-Theorie (Gleichheitstheorie) von Adams versuchen Menschen durch Beobachtung ihrer Umwelt die eigene Situation zu evaluieren. Wird dabei Ungerechtigkeit im eigenen Input-Output-Verhältnis⁸ am Arbeitsplatz empfunden, entsteht Unzufriedenheit. Nach Adams stehen dem Mitarbeiter verschiedene Lösungsstrategien zur Verfügung, um den Input, den Output oder die Gesamtverhältnisse zu verändern (Grund, 1998).

⁷ Vroom, 1964/1995

⁸ Input = persönlicher Aufwand; Output = Ertrag (z.B. Entlohnung)

Die Erwartungs-Valenz-Theorie basiert auf drei Annahmen:

- (1) Der Mitarbeiter geht davon aus, mit einem bestimmten Maß an Anstrengung eine bestimmte Leistung erreichen zu können.
- (2) Der Mitarbeiter erwartet, dass mit der Realisierung der Leistung ein bestimmtes Ergebnis verknüpft ist.
- (3) Der Mitarbeiter misst dem Ergebnis einen bestimmten Wert (Valenz) bei (Grund, 1998).

Der Entschluss, eine bestimmte Handlung auszuführen, wird durch das so genannte Verhaltenspotenzial (Force) beschrieben. Das Verhaltenspotenzial ist beschrieben als das Produkt aus Erwartung und Valenz. So ist bei maximal hoher Erwartung und bei maximal hoher Valenz des Handlungsergebnisses mit zielgerichtetem Verhalten zu rechnen (Bruggemann et al., 1975). Folglich bestimmt nicht nur der subjektive Wert eines Ziels das Anstrengungsniveau, sondern auch die Wahrscheinlichkeit, mit der das Ziel erreicht werden kann (Grund, 1998). Arbeitszufriedenheit entsteht nach dieser Theorie durch die Beziehung aus Ansprüchen an die Arbeit und Merkmalen der Arbeitssituation (Vroom, 1964/1995). Nach dieser Auffassung wird die Arbeitszufriedenheit durch die Differenz zwischen Soll-Wert (Ansprüche) und Ist-Wert (Merkmale der Arbeitssituation) beschrieben. Die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit stellt die Wissenschaft vor Probleme, da letztlich nur das Verhaltenspotenzial beobachtbar ist, Valenz und Erwartung jedoch operationalisiert werden müssen. Dies stellt sich methodisch als äußerst kompliziert dar (Bruggemann et al., 1975).

(3) Verhaltenstheorien

Die Verhaltenstheorien versuchen, menschliches Verhalten u.a. im Bezug auf die Arbeitsumwelt zu erklären. Kern dieser Theorierichtung ist, dass Mitarbeiter die wahrgenommene Situation bewerten und auf Grundlage dieser Bewertung Entscheidungen über das weitere Verhalten treffen. Eine der wichtigen Theorien über das Verhalten von Mitarbeitern in Unternehmen ist die Anreiz-

Beitrags-Theorie⁹, die von March und Simon (1976) entwickelt und dargestellt wurde. Diese Theorie wird zur Erklärung von Mitarbeiterzufriedenheit in Vereinen im Rahmen dieser Untersuchung herangezogen. Daher wird sie an dieser Stelle ausführlicher vorgestellt. Welche Rolle die Anreiz-Beitrags-Theorie zur Erklärung ehrenamtlichen Engagements im Verein spielt, wird an anderer Stelle nochmals verdeutlicht.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie liefert Aussagen über Bedingungen, die Mitglieder einer Organisation dazu veranlassen, an dieser mitzuwirken und dadurch das Überleben der Organisation zu sichern. Den Kern der Theorie bilden fünf Postulate (March & Simon, 1976, S. 81):

- (1) „Eine Organisation ist ein System von wechselseitig abhängigen sozialen Verhaltensweisen einer Anzahl von Personen, die als Organisationsteilnehmer bezeichnet werden.
- (2) Jeder Teilnehmer und jede Gruppe von Teilnehmern erhalten von der Organisation Anreize und leisten dafür Beiträge an die Organisation.
- (3) Jeder Teilnehmer wird seine Mitwirkung in einer Organisation nur so lange aufrechterhalten, wie die ihm gewährten Anreize so groß wie oder größer (gemessen im Lichte seiner Wertmaßstäbe und der ihm offen stehenden Alternativen) als die von ihm geforderten Beiträge sind.
- (4) Die Beiträge, die die verschiedenen Teilnehmergruppen leisten, sind die Quelle, der die Organisation die den Teilnehmern angebotenen Anreize entnimmt.
- (5) Daher ist eine Organisation nur so lange ‚solvent‘ – und damit überlebensfähig – wie die Beiträge in genügendem Maße ausreichen, genügend große Anreize zu gewähren, um diese Beiträge weiter beziehen zu können.“

Um die allgemein formulierten Postulate besser einordnen zu können, ist es notwendig, einige erklärende Anmerkungen dazu zu machen. March und Simon (1976) verstehen unter Organisationsteilnehmern (Postulat 1) eine Vielzahl verschiedener Gruppierungen, die in unterschiedlich enger Beziehung zur Organisation stehen: z.B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Distributoren oder Kapitalanleger. Die Wirtschaftswissenschaften bezeichnen diese Anspruchsgruppen heutzutage als Stakeholder.

⁹ March und Simon (1976) sprechen von der Theorie des organisationalen Gleichgewichts, erst später wurde der Begriff Anreiz-Beitrags-Theorie gebräuchlich.

Die Anreize (Postulat 2), die eine Organisation für ihre Teilnehmer bereithalten muss, können beispielsweise Löhne, Entschädigungen oder Zinsen sein. Sie lassen sich in bestimmten Einheiten (z.B. in Währungen) messen, die unabhängig vom Nutzen für den Teilnehmer sind (March & Simon, 1976). Die Beiträge, welche von den Organisationsteilnehmern geleistet werden, können Arbeitskraft, Geldmittel oder Dienstleistungen sein. Auch die Beiträge sind zunächst unabhängig vom Nutzen für die Organisation messbar (March & Simon, 1976).

Das dritte Postulat beschreibt die Bewertungsprozedur des Teilnehmers, der den individuellen Nutzen der ihm angebotenen Anreize in Relation zu den geforderten Beiträgen setzt (Wadsack, 1992). Ein Gleichgewicht (und damit die Motivation des Organisationsteilnehmers zur weiteren Teilnahme) dient als Hinweis auf eine gelungene Gestaltung der Anreiz-Beitrags-Struktur. Für den Organisationsteilnehmer ergeben sich drei Handlungsalternativen, sofern er für sich einen negativen Saldo aus Anreizen und Beiträgen wahrnimmt. Der Teilnehmer kann aus der Organisation ausscheiden (Flucht), die Situation annehmen und das Anspruchsniveau senken (Dissonanzreaktion) oder durch eine Offensivreaktion versuchen, sich im Arbeitsverhältnis zu verbessern (March & Simon, 1976; Matiaske, 1999).

Die gegenseitige Abhängigkeit von Anreizen und Beiträgen wird deutlich, wenn das Postulat 4 genauer betrachtet wird. Um Anreize setzen zu können, ist die Organisation auf Beiträge angewiesen. Die Beiträge der Teilnehmer stellen die wichtigste Ressource der Organisation dar. Daher ist eine sorgfältige Planung der Anreiz-Beitrags-Transaktionen von wichtiger Bedeutung für das Überleben der Organisation.

Im Postulat 5 ist letztlich der Auftrag an die Organisationsleitung formuliert, dauerhaft auf das Gleichgewicht der Anreiz-Beitrags-Struktur zu achten und bei Problemen Gegenmaßnahmen zu ergreifen (Wadsack, 1992).

In der Beschreibung der Postulate wird offensichtlich, dass die Beschaffenheit der Anreize und Beiträge je nach Betrachtungswinkel variieren kann. Für eine Übertragung auf unterschiedliche Settings (z.B. Sportvereine) ist es daher notwendig, die Anreiz-Beitrags-Theorie zu spezifizieren.

Das Entstehen von Arbeitszufriedenheit erklären March und Simon (1976) durch den Anreiznutzen, den jeder Teilnehmer für sich taxiert. Demgegenüber steht der Beitragsnutzen als Wert „der Alternativen (...), die ein Individuum aufgibt, um den Beitrag leisten zu können“ (S. 82). Das Ergebnis der fortlaufenden Bilanzierung von Anreizen und Beiträgen ist als Arbeits(un)zufriedenheit zu verstehen (Matiaske, 1999). March und Simon (1976) nehmen an, dass die individuelle Zufriedenheit von der Größe der Differenz zwischen Anreizen und Beiträgen abhängt. Dabei gehen die Autoren davon aus, dass ein positiver Saldo (Anreize \geq Beiträge)¹⁰ zu Zufriedenheit führt, hingegen ein negativer Saldo (Anreize $<$ Beiträge) Unzufriedenheit zur Folge hat. Die wahrgenommene Unzufriedenheit löst das Suchverhalten nach Alternativen aus. Ist die Suche erfolgreich, wird die Alternativlösung realisiert, bleibt das Suchverhalten erfolglos, ist eine Senkung des Anspruchsniveaus wahrscheinlich (Wadsack, 1992; Matiaske, 1999). Die Messung der Arbeitszufriedenheit ist nach Ansicht von March und Simon (1976) lediglich über die Erfassung des Wunsches nach Ausscheiden aus der Organisation zu ermitteln. In der Bewertung der Alternativen spielt neben anderen Faktoren vor allem die Organisationszugehörigkeit eine Rolle. Die Bereitschaft, nach Alternativen zu suchen nimmt mit der Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation ab (Matiaske, 1999).

2.1.1.3 Determinanten der Mitarbeiterzufriedenheit

Die Veröffentlichungen zur Mitarbeiterzufriedenheit liefern eine beinahe unüberschaubare Menge an Interpretationen des Phänomens Mitarbeiterzufriedenheit. Da den Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit unterschiedliche Theorien zu Grunde liegen, ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse und folglich auch der Determinanten der Mitarbeiterzufriedenheit begrenzt. Dennoch soll an dieser Stelle der Versuch unternommen werden, potenzielle Bestimmungsfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit zu erschließen. Dies geschieht in dem Bewusstsein, dass eine solche Darstellung nicht abschließend sein oder gar Anspruch auf

¹⁰ Die Saldi sind jeweils als Ergebnis der individuellen subjektiven Bewertung zu betrachten, unabhängig von messbaren Größen wie Geld oder Arbeitszeit.

Vollständigkeit erheben kann. Es soll vielmehr ein Überblick geschaffen werden, welchen Faktoren in bisherigen Untersuchungen eine Rolle zugewiesen werden konnte. Zur Darstellung einzelner Determinanten wird auf Tab. 1, S. 25 verwiesen.

Rosenstiel (2003) nimmt an, dass die Mitarbeiterzufriedenheit ein mehrdimensionales Konstrukt ist. Dennoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass der Faktor Gesamtarbeitszufriedenheit als Indikator für die Arbeitszufriedenheit gewertet werden kann. Empirisch konnten hohe positive Korrelationen zwischen den einzelnen Merkmalen der Arbeitssituation und dem Gesamtfaktor Arbeitszufriedenheit nachgewiesen werden. Rosenstiel (2003) schlägt vor, sowohl einen allgemeinen Zufriedenheitsfaktor als auch verschiedene Aspekte der Arbeit als Determinanten in Betracht zu ziehen. Dies sind beispielsweise Kollegen, Arbeitsinhalt, Beförderung oder Sozialleistungen.

Als zentraler Bestimmungsfaktor der Arbeitszufriedenheit wird die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und der Tätigkeit an sich angeführt (Bruggemann et al., 1975). Herzberg (1959/1974) verweist auf den Stellenwert der Kontext-Variablen, die vor allem auf den Inhalt der Tätigkeit bezogen waren. Auch jüngere Untersuchungen wie die von Grund (1998) untermauern empirisch die prominente Rolle des täglichen Arbeitsumfeldes.

Ebenfalls eine herausragende Bedeutung für die Mitarbeiterzufriedenheit hat der Führungsstil innerhalb der Organisation. Darunter kann sowohl das Vorgesetztenverhalten verstanden werden, als auch die organisationsimmanenten Führungsmerkmale wie Arbeitsorganisation, Rückmeldungen durch Vorgesetzte oder Mitsprachemöglichkeiten (Bruggemann, et al., 1975; Weinert, 1998; Matiaske, 1999).

Unter dem Stichwort Arbeitsklima kann eine weitere Vielzahl an Determinanten erfasst werden. Bruggemann et al. (1975) beschreiben mit dem Begriff sozialer Kontext einerseits das Betriebsklima, andererseits auch Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen. Die soziale Interaktion ist für Weinert (1998) eine wichtige Komponente der Arbeitszufriedenheit, die jedoch starke Abhängigkeiten von der Persönlichkeit, den Erwartungen und dem Selbstwertgefühl des Mitarbeiters aufweist. Ebenfalls unter dem Oberbegriff Arbeitsklima kann die Unter-

stützung durch Kollegen und Mitarbeiter zusammengefasst werden. Neben interner Unterstützung sind Anerkennung und Akzeptanz wichtige Bestimmungselemente des Klimas (Bruggemann et al., 1975; Grund, 1998).

Die beruflichen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten gelten als weiterer wichtiger Bestimmungsfaktor für die Mitarbeiterzufriedenheit. Grund (1998) unterscheidet dabei zwischen der aktuellen Position und einer potenziellen Führungsfunktion. Die Wahrnehmung der Gerechtigkeit der Beförderungen diskutieren Bruggemann et al. (1975) als wichtigen Aspekt der Zufriedenheitsbildung. Eng mit den beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten verknüpft sind Entlohnung und Weiterbildung.

Weinert (1998) beschreibt eine enge Beziehung zwischen Entlohnung und Karrierechancen, da neben der Erfüllung physiologischer Bedürfnisse (Einkommenssicherung) der berufliche Aufstieg symbolischen Charakter hat. Auch wenn die Entlohnungspolitik augenscheinlich den größten Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat, wird deren Funktion von einigen Autoren kritisch beurteilt (Bruggemann et al., 1975; Weinert, 1998). Unzweifelhaft kommt der Entlohnung eine wesentliche Rolle zu, dennoch kann mit der Messung der Lohnzufriedenheit keine Aussage über die Mitarbeiterzufriedenheit im Allgemeinen getroffen werden. Bruggemann et al. (1975) referieren zahlreiche voneinander unabhängige Untersuchungen, die im Ergebnis dem Faktor Belohnung einen nachrangigen Stellenwert (z.B. gegenüber dem Arbeitsinhalt) einräumen.

Neben den Merkmalen mit direktem Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit gibt es Hinweise auf Variablen mit moderierender Funktion, wie sie in mehreren Veröffentlichungen angeführt werden (Bruggemann et al., 1975; Weinert, 1998; Stock, 2003). Zu diesen beeinflussenden Merkmalen sind demografische und biografische Variablen sowie Persönlichkeitsvariablen zu zählen (Weinert, 1998). Darüber hinaus wird der Einfluss von interkulturellen Unterschieden, Urbanisierungsgrad, Bildungshintergrund, beruflicher Mobilität, Geschlecht, Lebensalter sowie Dauer der Betriebszugehörigkeit auf die Mitarbeiterzufriedenheit diskutiert (Bruggemann et al., 1975). Diese Merkmale beeinflussen die Arbeitszufriedenheit nicht direkt, sondern wirken als so genannte Persönlichkeitsfaktoren auf die Bildung der Zufriedenheit ein. Diese Faktoren lassen sich je-

doch nur schwer beeinflussen, dennoch sollten sie in einer Erhebung zur Mitarbeiterzufriedenheit erfasst werden. Durch eine Unterscheidung nach oben genannten Gesichtspunkten wird es möglich, Untergruppen in der Stichprobe zu definieren und spezifische Interessen und Motive innerhalb dieser Gruppen zu identifizieren (Weinert, 1998).

Sowohl in der Organisationspsychologie wie auch in der Marketingwissenschaft wird der Einfluss der „objektiven Merkmale“ (Bruggemann et al., 1975, S. 54) in Betracht gezogen. Darunter werden vor allem strukturelle Aspekte der Arbeitssituation und der Organisation, beispielsweise die eingesetzte Technologie, Machtstrukturen oder der Grad der Arbeitsteilung, gesehen (Bruggemann et al., 1975; Grund, 1998). Grund (1998) verweist darauf, dass die organisationsbezogenen Variablen von der Unternehmensleitung gut beeinflusst und verändert werden können.

Wie bereits angedeutet, bestätigt sich beim Blick auf den Forschungsstand das Bild der Mehrdimensionalität zur Erklärung der Mitarbeiterzufriedenheit. Die Operationalisierung der einzelnen Determinanten erweist sich als schwierig. Um einen Überblick über die in den verschiedenen Quellen diskutierten Determinanten zu bekommen, werden diese in Tab. 1 aufgelistet und den einzelnen Autoren zugeordnet. Festzuhalten bleibt, dass neben dem Inhalt der Tätigkeit weitere strukturelle und personelle Faktoren bei der Bildung der Arbeitszufriedenheit eine Rolle spielen.

Tab. 1: Determinanten der Mitarbeiterzufriedenheit in der Literatur

Autor(en) Merkmale	Rosen- stiel, 2003	Matiaske, 1999	Grund, 1998	Weinert, 1998	Vroom, 1964/ 1995	Brugge- mann et al., 1975
Alternativen		•				
Anerkennung	•			•	•	•
Ansehen bei Kunden						•
Anspruch der Tätigkeit		•			•	•
Arbeit selbst	•			•		
Arbeitsplatz/-bedingungen			•	•		•
Arbeitsteilung					•	•
Autonomie		•	•		•	•
Einsatz/Aufwand					•	
Entlohnung	•	•	•	•	•	•
Entscheidungseinbindung			•		•	•
Führungsstil	•	•	•	•	•	•
Integration in Arbeitsab- läufe			•			
Interne Organisation				•		
Interne Transparenz			•			
Interne Unterstützung			•			
Kaderfunktion			•			
Karrierechancen	•	•	•	•	•	•
Klima			•			•
Kollegen/Team	•	•		•	•	•
Kompetenzen	•				•	•
Kundenkontakt			•		•	
Kundenzufriedenheit			•			
Leistungsangebot			•			
Leistungserfolg	•					•
Meinungsaustausch					•	
Organisation				•		
Personalführung	•					•
Qualifikationen						•
Selbstwertgefühl				•		•

Autor(en) \ Merkmale	Rosenstiel, 2003	Matiaske, 1999	Grund, 1998	Weinert, 1998	Vroom, 1964/1995	Bruggemann et al., 1975
Sinnhaftigkeit			•			•
Sozialer Status / Prestige	•				•	
Sozialleistungen	•					
Stellung in Organisation			•			
Technologie						•
Verantwortung	•					
Vertrauen / Wertschätzung			•			•
Weiterbildung	•	•	•		•	
Wertestruktur der Organisation				•		
Persönliche Werthaltung						•
Zukunftssicherheit	•	•	•			

2.1.1.4 Messung der Mitarbeiterzufriedenheit

Die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit soll in der psychologischen Forschung vor allem zur Klärung des Phänomens Arbeitszufriedenheit beitragen. Aus Unternehmenssicht interessiert dagegen die Ausprägung der Mitarbeiterzufriedenheit. Häufige Anwendung in der Zufriedenheitsmessung finden verbale Selbstbeschreibungen (schriftlich oder mündlich), die mit Hilfe von Likert- oder Thurstone-Skalen die Zufriedenheit messen. Weitere Instrumente bei Selbstauskunftsverfahren sind die Rangreihenbildung oder Polaritätenprofile. Bei der Rangreihenbildung werden die Befragten aufgefordert, Begriffe ihrer Bedeutung nach in eine Reihenfolge zubringen. Beim Polaritätenprofil werden Aspekte der Arbeitszufriedenheit in bipolaren Skalen mit gegensätzlichen Begriffen eingestuft (Singer, 1985; Singer, 2002b; Rosenstiel, 2003). Weitere Methoden sind die Beurteilung durch andere Personen, Mitarbeitergespräche und Interviews (Mittelstaedt & Winter, 2002) sowie die Methode der kritischen Ereignisse (Weinert, 1998).

Hinsichtlich der Auswertungsmethode schlagen Rosenstiel (2003) und Weinert (1998) ein faktorenanalytisches Vorgehen vor, um die wesentlichen Merkmale

der Arbeitszufriedenheit definieren zu können. Die Faktorenanalyse wird auch in neueren Untersuchungen zur Mitarbeiterzufriedenheit angewandt (Grund, 1998; Homburg & Stock, 2000; Stock, 2003). Dabei ist jedoch zu bedenken, dass die Mehrdimensionalität, wie bereits diskutiert, zwar plausibel erscheint, die Existenz eines Generalfaktors Arbeitszufriedenheit jedoch nicht ausgeschlossen werden kann (Rosenstiel, 2003). Aus diesem Grund kommen oft zusätzlich Instrumente zum Einsatz, welche die Gesamtzufriedenheit erfassen (Homburg & Stock, 2000; Stock, 2003).

Im Laufe der Zeit entwickelte sich eine Vielzahl an verschiedenen Messinstrumenten. Zu Grunde liegen den Untersuchungen in der Regel zwei verschiedene Modelle:

- Additive bzw. subtraktive Modelle
- Multiplikative Modelle.

Additive Modelle addieren die Zufriedenheit mit den einzelnen Facetten der Arbeit zu einem Gesamtwert. Subtraktive Modelle messen die Differenz aus Anspruch und Realität. Demgegenüber errechnen multiplikative Modelle eine Funktion aus der Summe der Produkte der Facetten-Arbeitszufriedenheit und der Wichtigkeit (Weinert, 1998). Rosenstiel (2003) gibt zu Bedenken, dass Untersuchungen, die einerseits die Gewichtung der Faktoren analysieren und andererseits die Zufriedenheit mit den Faktoren erfassen, mit Vorsicht zu interpretieren sind. Eine mögliche Erklärung für empirische Probleme ist, dass die Frage nach der Bedeutung eines Merkmals bereits eine Bewertung beinhaltet und dadurch keine verlässlichen Ergebnisse generierbar sind.

Das wohl am häufigsten eingesetzte Instrument zur Messung der Arbeitszufriedenheit ist der Job Description Index (JDI), den Smith, Kendall und Hulin 1969 (zit. n. Weinert, 1998) entwickelten. Daneben beschreibt Weinert (1998) weitere Messinstrumente im angloamerikanischen Sprachraum, unter anderem das Porter-Instrument, die General Motors Faces Scale oder den Minnesota Satisfaction Questionnaire. Im deutschen Sprachraum konnten sich vor allem die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ) von Fischer und Lück (1972)

und der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978) durchsetzen. Diese beiden letztgenannten Instrumente gelten als gut konstruiert (Rosenstiel, 2003). Die SAZ berücksichtigt verschiedene Aspekte der Arbeitszufriedenheit, misst aber vor allem die Zufriedenheit mit der Tätigkeit selbst. Fischer (1989) formulierte als Anforderungen an Instrumentarien, dass sie einerseits die Testgütekriterien erfüllen müssen und andererseits in unterschiedlichen Branchen Anwendung finden sowie für eine Subgruppen-Analyse tauglich sein sollen. Der ABB entstand auf Grundlage des Job Description Index. Mit dem ABB werden neben der Tätigkeit auch Aspekte des Arbeitsumfeldes wie beispielsweise Organisation oder Führung erfasst (Neuberger & Allerbeck, 1978).

In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung wurden ebenfalls Instrumente entwickelt, die sich jedoch stärker an den Gegebenheiten der jeweiligen Branchen orientieren (Grund, 1998; Stock, 2003). Darüber hinaus widmet sich das Interne Marketing (vgl. Kapitel 2.1.2.2) explizit der Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter und ist bemüht, Erkenntnisse für die Unternehmensführung aus Mitarbeiterbefragungen zu generieren (Bruhn, 1999a; Domsch & Ladwig, 1999; Reynoso, 1999).

2.1.1.5 Kritik an den Konzepten der Mitarbeiterzufriedenheit

Die häufigste Kritik wird an den minimalen Fortschritten in den vergangenen Jahren sowie dem Minimalkonsens über das Phänomen Arbeitszufriedenheit geübt (Weinert, 1998; Matiaske, 1999). Problematisch sind vor allem die Interpretation und Vergleichbarkeit der verschiedenen Studien. Die Wahl unterschiedlicher Ansätze und theoretischer Modelle liefert letztlich nur minimale gemeinsame Schlussfolgerungen (Bruggemann, 1974). Daher ist es umso wichtiger, den jeweils gewählten Ansatz in der Forschung herauszustellen und Untersuchungsergebnisse im Lichte des jeweiligen Ansatzes zu beleuchten. Weiteren Anlass zur Kritik bietet die Tatsache, dass häufig nur der strukturelle Aspekt der Arbeitszufriedenheit in den Blickwinkel der Betrachtungen rückt, dagegen jedoch die persönlichen Faktoren oft vernachlässigt werden (Matiaske, 1999). Dies dürfte nicht zuletzt mit der problembehafteten Operationalisierung

und Messung der Arbeitszufriedenheit zusammenhängen. Der Hauptvorwurf lautet, dass oft nur aus Unternehmenssicht wünschenswerte Aspekte erfasst werden. Zudem wird den Instrumenten ein starker Middle-class-bias vorgehalten, da vor allem höhere Berufsschichten an Untersuchungen zur Mitarbeiterzufriedenheit teilnehmen und somit keine generalisierbaren Ergebnisse zu Stande kommen (Matiaske, 1999). Außerdem kann bei Untersuchungen in Unternehmen eine sozial erwünschte Beantwortung der Fragebogen nicht ausgeschlossen werden. Die Attribution von Erfolgen und Misserfolgen im Arbeitsleben wird von Mitarbeitern unterschiedliche vorgenommen¹¹ und beeinflusst somit die Wahrnehmung der Arbeitssituation maßgeblich (Weinert, 1998). Die Arbeitszufriedenheitsforschung steht insgesamt vor einer Reihe methodischer Fragen, die bisher nicht abschließend beantwortet werden konnten. Weinert (1998) gibt zu bedenken, dass bislang keine Kausalzusammenhänge zwischen verschiedenen Faktoren und der Arbeitszufriedenheit festgestellt werden konnten. Ein Mangel an replizierbaren Konstellationen sowie ungenügende Kenntnis der Bedingungen, auf welche die Effekte der Arbeitszufriedenheit zurückzuführen sind, erschweren die Forschung. Die unbestrittene Existenz von intervenierenden Variablen und Moderatorvariablen erweist sich zudem als Knackpunkt bei der Untersuchung der Mitarbeiterzufriedenheit. Da es sich dabei wahrscheinlich um persönliche Faktoren handelt, ist eine methodische Isolierung schwierig (Weinert, 1998).

Ausgehend von der Kritik an den Konzepten der Mitarbeiterzufriedenheit entwickelte sich ein umfassenderes Verständnis von Verhalten in Organisationen. Rosenstiel (2003) weist auf die Möglichkeit hin, Arbeitszufriedenheit in einem engen oder weiteren Sinne zu betrachten. Während die enge Perspektive lediglich den Arbeitsinhalt fokussiert, nimmt das weite Verständnis von Mitarbeiterzufriedenheit auch die Einstellung gegenüber den Umgebungsvariablen in den Fokus. Für die umfassendere Betrachtung der Mitarbeiterzufriedenheit wird so-

¹¹ Es erscheint durchaus üblich, dass Erfolge verstärkt dem eigenen Handeln zugeschrieben werden, Misserfolge jedoch Kollegen, Vorgesetzten oder den Arbeitsumständen angelastet werden (Weinert, 1998).

wohl in der Organisationspsychologie wie in der Marketingwissenschaft der Begriff des Commitment¹² genutzt. Weinert (1998) beschreibt Commitment als die „Einstellungen des Mitarbeiters gegenüber der gesamten Organisation“ (S. 204). In der marktorientierten Unternehmensführung wird der Begriff des Commitment noch erweitert. Grund (1998) unterscheidet zwischen der ökonomischen Beziehung (Austausch von Leistungen gegen Entlohnung) und der sozialen Beziehung (Gefühl der Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen). Die Förderung des Commitment in Unternehmen soll erreichen, dass Mitarbeiter nicht nur kurzfristig auf die Maximierung ihres Nutzens blicken, sondern auf langfristigen Ausgleich der gegenseitigen Austauschbeziehungen setzen. Commitment wird durch die Faktoren Vertrauen, Gerechtigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit erklärt, die jedoch überwiegend nicht direkt beobachtbar sind bzw. sich gegenseitig beeinflussen (Grund, 1998). Commitment ist demzufolge der Mitarbeiterzufriedenheit übergeordnet. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Mitarbeiterzufriedenheit im weiten Verständnis gebraucht.

Die geäußerte Kritik an den Konzepten und der Forschung der Mitarbeiterzufriedenheit scheint berechtigt. Dennoch bleibt festzuhalten, dass für die jeweiligen gewählten Untersuchungssettings brauchbare Ergebnisse vorliegen, die einen Einblick in die Zusammenhänge und das Entstehen der Mitarbeiterzufriedenheit liefern.

2.1.2 Rolle der Mitarbeiterzufriedenheit in der Marketingwissenschaft

Das Konzept des Marketing bedeutet, alle Bereiche eines Unternehmens konsequent auf die Erfordernisse des Marktes auszurichten. Bruhn (2001) definiert Marketing wie folgt:

„Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen“ (S. 14).

¹² Grund (1998) nennt alternativ den Begriff Job Involvement.

Im Gegensatz zur Organisationspsychologie widmet sich die Marketingwissenschaft dem Thema Mitarbeiterzufriedenheit aus unternehmerischer Perspektive. Die Frage nach den Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit hinsichtlich (Dienst-)Leistungsqualität und Unternehmenserfolg bildet für die Marketingwissenschaft den Ansatzpunkt ihrer Forschung. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist eng verknüpft mit der besonderen Funktion des Mitarbeiters im Prozess der Leistungserstellung, da die Beziehung der Mitarbeiter zum Kunden die Beziehung des gesamten Unternehmens zum Kunden symbolisiert. In diesem Zusammenhang ist das Konzept des Internen Marketing von Bedeutung, welches Bruhn (1999a) eingeführt hat. Das Interne Marketing nutzt die Mitarbeiterzufriedenheit als eine wichtige Zielgröße für die Unternehmensleitung. Dienstleistungsmarketing und Internes Marketing sind zwei wichtige Ansätze, in denen der Mitarbeiterzufriedenheit eine bedeutende Funktion zukommt. Aus diesem Grund werden beide Richtungen dargestellt und die Rolle der Mitarbeiterzufriedenheit erläutert.

2.1.2.1 Mitarbeiterzufriedenheit im Dienstleistungsprozess

In Rahmen der Ausdifferenzierung des Marketing-Gedankens auf verschiedene Wirtschaftssektoren entwickelte sich das Dienstleistungsmarketing. Charakteristische Besonderheit von Dienstleistungen ist zunächst deren Immaterialität. Dies bedeutet, dass Dienstleistungen in der Regel nicht lager- oder transportfähig sind und somit Produktion und Konsumtion zeitgleich stattfinden (Bruhn, 2001). Hinzu kommt, dass der Kunde und seine Besitzstände Bestandteil des Leistungserstellungsprozesses sind. Die Marketingwissenschaft bezeichnet dies als Integration des externen Faktors (Bruhn, 2001; Woratschek, 2002). Dadurch wird ausgedrückt, dass die Qualität der Dienstleistung von der Mitwirkung des Kunden abhängt. Weiteres konstitutives Merkmal von Dienstleistungen ist der Stellenwert der persönlichen Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Kunde (Bruhn, 2001). In der Interaktion Mitarbeiter-Kunde konkretisiert sich der abstrakte Vertrag zwischen einer juristischen Person (dem Unternehmen) und einer natürlichen Person (Kunde). Somit ist die Beziehung Mitarbeiter-Kunde das Derivat der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde (Bruhn &

Grund, 1999). Dienstleistungsunternehmen einer Branche unterscheiden sich heutzutage nur wenig voneinander. Meist sind die Kerndienstleistungen identisch oder ähnlich, so dass dadurch kaum Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können. Die Einzigartigkeit einer Dienstleistung wird vor allem in der Ausgestaltung der Interaktion zwischen Kunde und Mitarbeiter deutlich. „Entscheidend für die Kundenbindung sind (...) die interpersonellen Komponenten und somit die Ausgestaltung des Kontakts zwischen Mitarbeitern und Kunden eines Dienstleistungsanbieters“ (Grund 1998, S. 23). Eine Einflussnahme des Managements auf die Interaktionssituation ist mittelbar über die Steigerung der Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit möglich. Bruhn und Grund (1999) beschreiben einen Qualitätskreislauf aus Mitarbeiterzufriedenheit und daraus resultierender Mitarbeitermotivation. Letztere wirkt sich positiv auf die Dienstleistungsqualität aus und begünstigt somit indirekt die Kundenzufriedenheit. Letztlich fördern zufriedene Kunden Absatz und Umsatz, da sie wiederholt Dienstleistungen desselben Unternehmens in Anspruch nehmen werden. Es wird deutlich, dass die Mitarbeiterzufriedenheit und in der Folge die Kundenzufriedenheit wichtige Erfolgsfaktoren für eine Organisation sind.

Die Qualität der Leistungserstellung wird in weiten Teilen durch die Mitarbeiter geprägt. Schulung, Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter haben eine hohe Erfolgsbedeutung für Dienstleistungsunternehmen. Aus den vorgenannten Gründen werden in der Marketingwissenschaft die vier Instrumente des Marketing-Mix¹³ unter anderem um den Aspekt Personal ergänzt (Bruhn, 2001). Häufig entscheidet sich am Einsatz und an der Motivation des einzelnen Mitarbeiters im Kundenkontakt, ob die Kundenbeziehung erfolgreich ist bzw. bestehen bleibt.

¹³ Die Marketingwissenschaft rechnet dem klassischen Marketing-Mix vier Politiken zu: Produktpolitik (product), Preispolitik (price), Distributionspolitik (placement) und Kommunikationspolitik (promotion). Daher wird oft von den „vier Ps“ (Bruhn, 2001, S. 29) gesprochen.

2.1.2.2 Mitarbeiterzufriedenheit im Internen Marketing

Die bedeutende Rolle des Mitarbeiters im Dienstleistungsprozess wurde im vorigen Kapitel beschrieben. Das Konzept des Internen Marketing betrachtet Mitarbeiter als Kunden der Unternehmensführung. Zielsetzung ist es, eine Dienstleistungskette von der Unternehmensführung bis zum Kunden zu installieren. Bruhn (1999a) definiert das Interne Marketing wie folgt:

„Internes Marketing ist die systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit Instrumenten des Marketing- und Personalmanagements, um durch eine konsequente und gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizient erreicht werden“ (S. 20).

Ausgehend von der Erkenntnis, dass die Gestaltung der Interaktionsprozesse zwischen Mitarbeitern und Kunden bedeutenden Einfluss auf das Kundenverhalten hat, überträgt das Interne Marketing die klassischen Marketingkonzepte auf unternehmensinterne Prozesse (Bruhn, 1999a). So können interne Dienstleistungen unter produkt-, preis-, distributions- und kommunikationspolitischen Gesichtspunkten betrachtet werden.

Um die Qualität interner Dienstleistungen zu messen, plädiert Bruhn (1999b) für einen Transfer der Methoden des externen Marketing auf unternehmensinterne Situationen. Darüber hinaus schlägt Bruhn (1999b) vor, Mitarbeiter direkt oder indirekt die Möglichkeit zur Rückkopplung zu bieten. Dies kann über Instrumente wie das Betriebliche Vorschlagswesen, interne Servicebarometer oder Mitarbeiterbefragungen erfolgen. Die letztgenannte Methode zählt zu den gängigen Verfahren, um interne Leistungen eines Unternehmens zu evaluieren (Domsch & Ladwig, 1999). Mit diesem Konzept soll die Zufriedenheit des Mitarbeiters dauerhaft gefestigt und somit die Bindung an das Unternehmen zu erhöht werden. Die Bereitschaft des Mitarbeiters, sich für den Kunden zu engagieren und eine optimale Dienstleistung zu erbringen, hängt maßgeblich von dessen wahrgenommener Arbeitssituation ab (Töpfer, 1995).

2.2 Zur Bedeutung ehrenamtlicher Vereinsarbeit

Die Betrachtung der Mitarbeiterzufriedenheit in Sportvereinen macht es notwendig, den Blick auf die strukturellen Besonderheiten der Vereine zu richten. Von Interesse sind das Leistungsspektrum der Vereine, das Ehrenamt als besondere Form der Mitarbeit sowie die konkrete Arbeitssituation in Sportvereinen. Ziel ist es, herauszuarbeiten, welche Bedeutung die ehrenamtliche Mitarbeit für die Vereine hat. Zudem wird die Rolle des Ehrenamtes im gesellschaftlichen Kontext erörtert.

2.2.1 Leistungen von Sportvereinen

Sportvereinen werden regelmäßig bedeutende Leistungen zugeschrieben, die sie für die Gesellschaft erbringen. Dazu zählen u.a. die Integration von Ausländern, die Drogen- und Suchtprävention sowie die Gesundheitsförderung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen (Brettschneider & Kleine, 2002). Demgegenüber ist zu beobachten, dass sich Vereine immer mehr zu Dienstleistungsanbietern entwickeln.

Sportvereine zählen zu den Non-Profit-Organisation oder dem sogenannten Dritten Sektor der Wirtschaft. Dieser Wirtschaftszweig ist gekennzeichnet durch einen hohen Anteil an ehrenamtlicher und freiwilliger Arbeit (Priller & Zimmer, 2001). Intermediäre Organisationen wie Sportvereine bilden die Schnittstelle zwischen Staat, Markt und privatem Umfeld (Trosien, 2002). Das grundlegende Charakteristikum der gemeinnützigen Sportbewegung ist ihre solidarische Organisation und die freiwillige Mitgliedschaft. Vereine differenzieren sich jedoch zunehmend einerseits in Richtung Markt und andererseits in Richtung Staat und Politik aus (Trosien, 2002). Dadurch lassen sich zwei Handlungsfelder für Sportvereine abgrenzen: Sportvereine agieren als Marktteilnehmer und bieten Dienstleistungen an; dem gegenüber steht der gesellschaftliche Auftrag der Sportvereine. Sie organisieren sich solidarisch und übernehmen zahlreiche gesellschaftswirksame Funktionen, die nicht in einem Markt angeboten werden können.

2.2.1.1 Sportdienstleistungen

Woratschek (2002) verweist auf die besonderen Merkmale des Sportmarktes, die nicht in allen Dienstleistungsbranchen zu finden sind. Ein bedeutendes Kennzeichen ist die Komplexität der Marktstruktur. Der Sportmarkt ist gekennzeichnet durch das Miteinander von Non-Profit- und For-Profit-Organisationen. Sportdienstleistungen und damit auch das Angebot des Sportvereins lassen sich mit Hilfe von drei Konstrukten charakterisieren (Woratschek, 2002; vgl. Abb. 1):

- Integrativität
- Verhaltensunsicherheit
- Individualität.

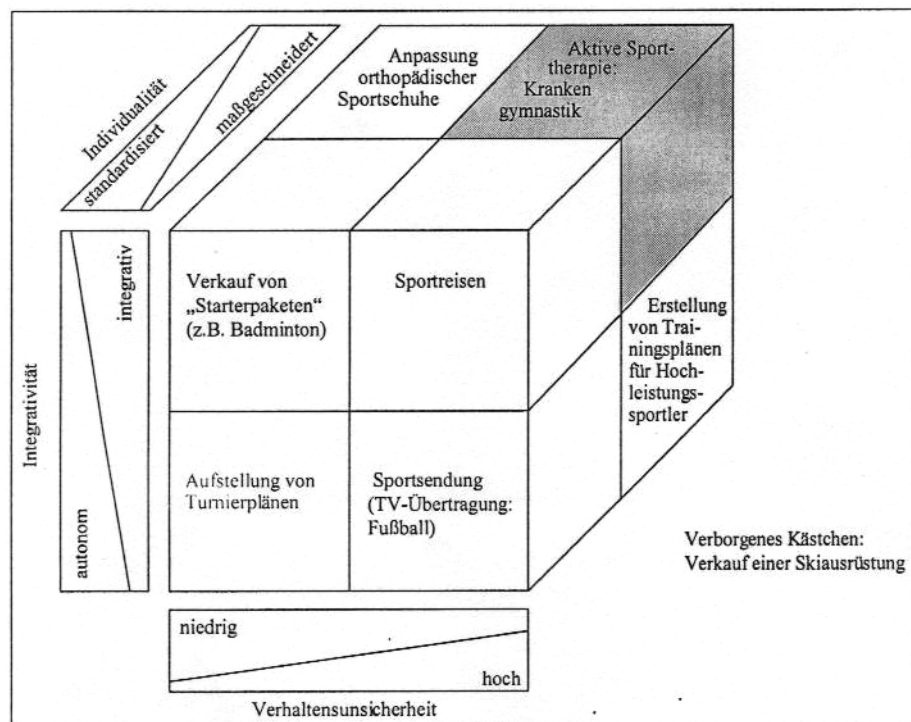


Abb. 1: Typologie von Sportdienstleistungen (Woratschek, 2002, S. 5)

Integrativität drückt den Grad der Beteiligung des Nachfragers an der Leistungserstellung aus. Durch die Integration des externen Faktors (Kunde bzw.

Mitglied), wird die Leistungsqualität des Vereins wesentlich beeinflusst (Woratschek, 2002). Beim Sportangebot im Verein kann davon ausgegangen werden dass es sich um eine hochintegrative Beziehung zwischen Mitglied und Verein handelt, da das Mitglied einen eigenen physischen Beitrag zum Leistungserfolg beisteuern muss. Aufgabe des Vereinsmitarbeiters ist es, jedes teilnehmende Mitglied zum Mitmachen zu animieren und zu motivieren. Letztlich ist die Mitwirkung des Mitglieds durch die regelmäßige Teilnahme am Sportangebot notwendige Voraussetzung für das Bestehen des Vereins.

Mit Verhaltensunsicherheit wird das Dilemma beschrieben, in dem sich sowohl Nachfrager (Mitglied) wie auch Anbieter (Verein) befinden. Der Verein kennt die Bedürfnisse seiner Mitglieder nur unvollständig, die Mitglieder haben dem gegenüber ein Informationsdefizit über die Leistungsfähigkeit des Vereins (Woratschek, 2002). Der Verein muss glaubhaft seine Leistungsfähigkeit hinsichtlich des Sportangebotes darstellen (Signaling). Der Abbau dieser Informationsasymmetrie ist Aufgabe des einzelnen Vereinsmitarbeiters, der dem Mitglied die Potenziale des Vereins verdeutlichen muss.

Das Problem der Individualität bezieht sich auf den Grad der Standardisierung des Sportangebotes (Woratschek, 2002). Sportanbieter, auch Sportvereine sind zwar bestrebt, nach Möglichkeit Paket-Lösungen oder Bausteine¹⁴ anzubieten, doch letztlich ist das Angebot an den konkreten Wünschen der Mitglieder auszurichten. Somit kann an dieser Stelle von einer hohen Individualität der Sportdienstleistungen im Verein gesprochen werden. Auch im Hinblick auf die Standardisierung des Angebotes ist wiederum der Vereinsmitarbeiter gefordert, das Sportprogramm zu gestalten, dass es den Mitgliederwünschen entspricht.

Neben der Dienstleistung Sportangebot sind weitere Entwicklungen in der Ausdifferenzierung der Vereine zu Dienstleistungsunternehmen zu beobachten. Bereits Ende der 80er-Jahre des 20. Jahrhunderts verwiesen Heinemann und Horch (1988) auf Tendenzen in der Vereinswelt zu ausgeprägter Dienstleistungsorientierung und informellen Clubs mit starker Fluktuation. Weit verbreitet ist die Dienstleistungsorientierung bei der Gestaltung des Sportprogramms. In

¹⁴ in Form fester Sport-/Trainingsgruppen, abgestimmt auf spezifische Bedürfnisse

vielen Vereinen werden Gesundheits- und Fitnesskurse angeboten, für deren Nutzung die Kursteilnehmer nicht mehr Mitglied des Vereins sein müssen. Spätestens mit dieser Entwicklung treten die Vereine in den Sport- und Fitnessmarkt ein, müssen sich an dessen Verhältnissen orientieren und mit Wettbewerbern aus der Privatwirtschaft konkurrieren (Trosien, 2002). Wie weit diese Entwicklung bereits vorangeschritten ist, haben Nagel, Conzelmann und Gabler (2004) gezeigt. In der Untersuchung der Vereinsstrukturen in Württemberg werden rund ein Viertel der Vereine (24,7%) den so genannten kursorientierten Vereinen zugerechnet, in Nordbaden 20,1% der Vereine (Badischer Sportbund Nord, 2003a). Auf badischer Seite weisen zudem 28,7% der Vereine eine ausgeprägte Dienstleistungsorientierung auf, auf württembergischer Seite waren es etwa ein Viertel (Nagel et al., 2004; Badischer Sportbund Nord, 2003a).

2.2.1.2 Solidarleistungen der Vereine

Neben den bereits beschriebenen Dienstleistungen erbringen Sportvereine Leistungen, die der Gesellschaft insgesamt dienen. Diesen Anspruch formulieren einerseits Sportorganisationen selbst, andererseits staatliche und politische Institutionen. Den Sportorganisationen werden von staatlicher Seite finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt, um gemeinwohlorientierte Aufgaben leisten zu können. Die Mittelvergabe erfolgt nach dem Subsidiaritätsprinzip, d.h. der Staat überlässt den Vereinen und Verbänden die autonome Entscheidungsfreiheit, schreitet jedoch dann ein, wenn diese Systeme an ihre Grenzen stoßen (Heinemann, 1995a)¹⁵. Rittner und Breuer (2000) konnten in ihrer Untersuchung zur Gemeinwohlorientierung des Sports eine Reihe von gesellschaftlichen Bereichen herausarbeiten, in denen der Sport bereits aktiv ist bzw. werden kann.

Auf der Makroebene kann dem Sport eine hohe Integrationsfunktion zugebilligt werden, da er als größte Personenvereinigung Deutschlands enorme Bindungskraft aufweist. Diese Annahme gilt auch für die Übernahme ehrenamtli-

¹⁵ Lange Zeit wurden diese Leistungszuschreibungen ohne weitere empirische Überprüfung als existent angenommen. Jüngere Untersuchungen wie die Jugendsportstudie von Brettschneider und Kleine (2002), meldeten Bedenken an, was die vermuteten Automatismen der Solidarleistungen anbelangt.

chen Engagements. Rittner und Breuer attestieren: „Der organisierte Sport ist ohne Zweifel ein zentraler Träger sozialen Kapitals und ein Produzent kollektiver Güter“ (2000, S. 85). Auch bezüglich der Sozialisation im und mit Sport bieten Sportvereine ein Umfeld, in dem soziale Verhaltensweisen eingeübt werden können. Offen bleibt jedoch, inwieweit dies allein durch die Teilnahme am Sportangebot des Vereins geleistet wird oder ob nicht gezielte Instrumente dafür genutzt werden müssen. In seiner Funktion als demokratisch legitimierte Organisation gibt der Sport ein Beispiel für modernes bürgerschaftliches Engagement. Sportorganisationen sind Partner der Politik, vertreten ihre Interessen nach außen und sind intern demokratisch strukturiert. Rittner und Breuer gehen davon aus, dass Sportorganisationen durch ihre autonome Stellung als Interessensvertreter „in der Lage (...) [sind], wichtige Beiträge zur Staatsmodernisierung zu leisten (...)“ (2000, S. 116). Den sozialen Initiativen und Kampagnen des deutschen Sports und seiner Vereine und Verbände bescheinigen Rittner und Breuer (2000) innovativen Charakter. Dieser speist sich aus den Tatsachen, dass gesellschaftliche Problemfelder aufgegriffen und in der Regel interdisziplinär angegangen werden. Das Zusammenwirken von hauptberuflichen Experten und ehrenamtlichen Mitarbeitern in diesen Projekten beschreiben die Autoren als innovative Synthese und beispielgebend für die künftige Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen diesen Mitarbeitergruppen. Die gesellschaftswirksamen Leistungen des Sports werden zwar allgemein als existent angenommen, in vielen Fällen entbehren sie jedoch einer Datenbasis, wie Rittner und Breuer (2000) zusammenfassen. Es kann festgehalten werden, dass der organisierte Sport in Deutschland eine Reihe von gemeinwohlorientierten Aufgaben wahrnimmt. Vor einer allzu optimistischen Verallgemeinerung muss jedoch gewarnt werden.

Wird der Blick auf die Mikroebene, d.h. auf gemeinschaftswirksame Merkmale der Vereinsarbeit gerichtet, zeigt sich, wie konkretes solidarisches Handeln in Sportorganisationen aussehen kann. Die solidarische Orientierung der Sportvereine wird deutlich, wenn die konstitutiven Merkmale der Sportvereine in Betracht gezogen werden (Heinemann & Horch, 1988). Zu diesen Charakteristika zählt u.a. die freiwillige Mitarbeit. Darüber hinaus müssen sich Vereine zunächst

an den Interessen der Mitglieder orientieren, bevor sie marktorientierte Interessen verfolgen. Durch das Einbringen von Ressourcen der Mitglieder (Beitrag, Spenden und zeitliche Ressourcen) entsteht eine Form der Unabhängigkeit für Vereine¹⁶. Die Ressource Zeit wird von vielen, jedoch nicht von allen Vereinsmitgliedern zur Verfügung gestellt und kommt dennoch allen Mitgliedern zu Gute. Die Ehrenamtlichkeit ist ein weiteres Merkmal der Vereinsarbeit und sogleich Ausdruck der solidarischen Organisation. Gerade das ehrenamtliche Engagement birgt den Nutzen für die Vereine, dass sie in der Leistungserstellung für Personal keine oder kaum Aufwendungen haben. Darüber hinaus zeichnen sich ehrenamtliche Mitarbeiter in der Regel durch eine höhere Motivation aus, da die Freiwilligkeit des Engagements im Vordergrund steht. Die Tatsache, dass den Mitgliedern über ehrenamtliches Engagement ein Mechanismus zur Verfügung steht, um die Arbeit des Vereins zu beeinflussen, ist ein weiteres Charakteristikum der Vereinsarbeit (Heinemann & Horch, 1988). Horch (1987) weist zusammenfassend darauf hin, dass der Nutzen ehrenamtlicher Tätigkeit nicht allein am ökonomischen Wert für den Verein festgemacht werden kann, sondern auch die positiven Wirkungen für die Gesellschaft in Betracht zu nehmen sind.

2.2.1.3 Vereinsleistungen aus Mitarbeiterperspektive

Welche Auswirkungen und Folgerungen ergeben sich aus den zuvor beschriebenen Aspekten für ehrenamtliche Mitarbeiter in Vereinen? Unter Bezugnahme auf die Leistungen der Sportvereine, wird im Folgenden die Bedeutung der verschiedenen Angebotsformen für die Vereinsmitarbeiter betrachtet.

Freiwillige Vereinigungen, wie es Sportvereine sind, organisieren ihre Arbeit selbst. Das hat zur Folge, dass neben der Nutzung der Angebote auch die aktive Mitarbeit der Mitglieder notwendig ist und erwartet wird. „[...] In Sportvereinen gilt (...), dass viele (selten alle) Mitglieder aktive Sportler sind und einige Mitglieder zugleich Mitarbeiter sind“ (Trosien, 2002, S. 55). Werden Angebote

¹⁶ Dies dürfte jedoch eine hypothetische und optimistische Annahme darstellen, lässt sich beim Blick auf die Probleme einer großen Zahl von Vereinen doch sehr schnell erkennen, dass diese Unabhängigkeit in der Realität wenig existent ist.

des Vereins lediglich als Dienstleistung (Mitgliedsbeitrag im Tausch gegen Sportangebot) wahrgenommen, fällt die Identifizierung mit dem Verein und somit das Potenzial für ehrenamtliches Engagement weg (Trosien, 2002). Wadsack (1992) weist auf die Problematik hin, dass mit steigender Vereinsgröße und zunehmender Verberuflichung die Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter zum Problem wird. Diese These wird von Nagel et al. (2004) empirisch bestätigt: Solidargemeinschaftlich organisierte Vereine weisen in den Vereinsstudien geringere Rekrutierungsprobleme bei ehrenamtlichen Mitarbeitern auf als kursorientierte und teil-professionalisierte Vereine. Es bleibt festzuhalten, dass die solidargemeinschaftliche Orientierung das Prinzip des Ehrenamtes eher zu begünstigen scheint.

Demgegenüber erfordert das Management eines Vereines profunde Kenntnisse und Expertenwissen der Vereinsführung im Steuer- und Vereinsrecht, im Marketing und in betriebswirtschaftlichen Fragen (Heinemann & Horch, 1988; Agricola, 1997). Auch die Vielzahl der gemeinwohlorientierten Leistungen, wie sie Rittner und Breuer (2000) darstellen, müssen zunehmend von qualifizierten Experten erbracht werden, will der organisierte Sport nicht an seinem eigenen Anspruch scheitern. Dieser Umstand reduziert die Auswahl ehrenamtlicher Mitarbeiter für einen Verein in erheblichem Maße. Reines Expertentum führt nach Heinemann und Horch (1988) jedoch zur sozialen Schließung des Systems Sportverein und hat letztlich zur Folge, dass Vereine ihren für jedermann zugänglichen Charakter verlieren. Somit stellt die zunehmende Aufgabenbreite der Vereine neue Herausforderungen an das ehrenamtliche Personal sowie an Auswahl, Bindung und Qualifizierung der Mitarbeiter.

Der Mitarbeiterqualifikation und -motivation kommt eine entscheidende Funktion zu, wie es bereits bei den Betrachtungen zum Dienstleistungsmarketing verdeutlicht wurde. Vereinen fehlen allerdings durch ihre ehrenamtliche Struktur wesentliche Durchsetzungsmerkmale, wie sie in Unternehmen üblich sind. Darüber hinaus folgt die Planung des Personalbedarfs in Vereinen weniger den benötigten Funktionen, sondern vielmehr der Segmentierung des Vereins nach Abteilungen oder Sparten. Ein weiteres Problem stellt die organisationsinterne Sozialisation dar. Während in Unternehmen die Mitarbeiter so gut wie möglich

für eine bestimmte Position ausgewählt und geschult werden, wird in Vereinen der umgekehrte Weg beschritten. Non-Profit-Organisationen passen sich üblicherweise den Fähigkeiten der Mitarbeiter an (Horch, 1987). Festzuhalten bleibt, dass die Leistungen der Vereine zunehmend von Spezialisten erbracht werden müssen. Diese für ehrenamtliches Engagement im Sportverein zu gewinnen, zu binden und zu qualifizieren ist eine zentrale Herausforderung für Vereinsführungskräfte.

2.2.2 Ehrenamtliches Engagement in Sportvereinen

Die Ressource Ehrenamt ist für das Überleben der Vereine als Non-Profit-Organisationen von zentraler Bedeutung, wie zahlreiche Untersuchungen belegen konnten (Horch, 1987; Heinemann & Horch, 1988; Heinemann & Schubert, 1995; Badelt, 1999; Nagel et al., 2004; Zimmer & Priller, 2004). Daher werden im vorliegenden Kapitel einige Daten und Fakten zum Ehrenamt in Sportvereinen und den Sportorganisationen Deutschlands vorgelegt. Darüber hinaus werden, im Rückgriff auf die Anreiz-Beitrags-Theorie, die Anreize für ehrenamtliches Engagement dargestellt. Daran schließt sich die Betrachtung der Beiträge Ehrenamtlicher für die Vereinsarbeit an. Ebenso werden die Einbindungsmechanismen für ehrenamtliche Mitarbeiter in die Vereinsarbeit diskutiert. Abschließend wird auf Probleme und Nachteile ehrenamtlicher Vereinsarbeit eingegangen.

2.2.2.1 Konstitutive Merkmale ehrenamtlicher Arbeit

Das Ehrenamt kann als

„(...) freiwillige, unentgeltliche und gemeinnützige Tätigkeit bei öffentlichen Körperschaften, Kirchen, Vereinen, Bürgerinitiativen, Selbstorganisationen und Selbsthilfegruppen, in Einrichtungen, Aktionen, Veranstaltungen“ (Agricola, 1997, S. 61)

definiert werden. Die Legitimation ehrenamtlicher (Leitungs-)Funktionen ist in den Satzungen und Ordnungen der jeweiligen Organisationen festgelegt. Darüber hinaus ist das ehrenamtliche und freiwillige Engagement auch Ausdruck des Gesellschaftsbildes, welches die christliche Nächstenliebe als Gebot versteht (Agricola, 1997). Weber (1921/2005) beschreibt die Honoratiorentätigkeit (im Sinne ehrenamtlicher Tätigkeit) als ständisches Prinzip der Lebensführung,

indem freie Zeit für gemeinschaftsdienliche Zwecke eingesetzt wird. Ehrenamtliches Engagement tritt in unterschiedlichen Formen zu Tage. Die Spanne reicht von der Deckung des Eigenbedarfs der Organisationen bis hin zum Einbringen von Arbeitskraft für andere Menschen oder Organisationen (Badelt, 1999). Darüber hinaus sind im Non-Profit-Sektor von der Führung mit Wahlämtern bis zum freiwilligen Helfer alle Funktionen ehrenamtlichen Engagements zu finden. Für Sportvereine ist anzunehmen, dass sie ehrenamtlich geleitet werden und durch freiwillige Mitarbeiter in erster Linie ihren Eigenbedarf, die Gestaltung des Sportangebotes, abdecken.

Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement erfüllt wichtige gesellschaftliche Funktionen. Für das Individuum entsteht ein Betätigungsfeld, in dem über das Privat- und Berufsleben hinaus neue Erfahrungsräume eröffnet werden und eine eigene Identität ausgebildet werden kann. Die beschriebenen Erfahrungs- oder Handlungsräume ermöglichen unmittelbares Erleben der Wirklichkeit: Entscheidungen werden zeitnah umgesetzt, die Erfolgskontrolle erfolgt direkt. Diese Einsichten bieten viele moderne Berufssituationen nicht mehr, so dass durch ehrenamtliches Engagement eine Art Ersatzbefriedigung erreicht werden kann. Ein weiterer Vorteil ist die prinzipielle Offenheit und Zugänglichkeit des Vereinsumfeldes für jedermann (Heinemann, 1988).

Ehrenamtliches Engagement ist, wie bereits angedeutet, eine wichtige Ressource für die Arbeit im Sportverein. Werden bei der Finanzierung von Non-Profit-Organisationen alle philanthropen Zuwendungen (Spenden, ehrenamtliche Arbeit) addiert, machen diese Beiträge mehr als ein Drittel (36%) der Einnahmen aus (Priller & Zimmer, 2001)¹⁷. Dieses Merkmal unterscheidet Vereine von Organisationen der freien Wirtschaft oder staatlichen Institutionen.

Die ehrenamtliche Mitarbeit ist freiwillig, unentgeltlich und produktiv (Heinemann & Horch, 1988). Freiwilligkeit bedeutet, dass die Frage der Einbindung eines ehrenamtlichen Mitarbeiters vor allem durch seine Motivation erklärt werden muss. Die Unentgeltlichkeit drückt aus, dass es keinen faktischen, wohl

¹⁷ Ohne ehrenamtliche Arbeit sinkt der Anteil der philanthropen Zuwendungen auf unter 3 % (Priller & Zimmer, 2001).

aber einen fiktiven Arbeitsvertrag gibt, der durch die Übernahme eines Amtes oder einer Funktion zu Stande kommt (Agricola, 1997). Demzufolge gibt es keine vertraglich vereinbarten Gegenleistungen des Vereines. Dennoch sind Ausgleichsmechanismen im Vereinswesen wirksam, die, wenn nicht materiell, so doch immateriell und ideell eine Gegenleistung darstellen (Heinemann & Horch, 1988; Badelt, 1999). Unter dem Aspekt Produktivität ist zu würdigen, dass ehrenamtliche Arbeitsleistungen eine Wertschöpfung für den Verein darstellen¹⁸. Diese wirkt sich jedoch nicht auf das Bruttosozialprodukt aus, da kein monetärer Gegenfluss erfolgt (Heinemann & Horch, 1988). Priller und Zimmer (2001) mutmaßen daher, dass dem gesamten Non-Profi-Sektor ein hoher gesamtwirtschaftlicher Stellenwert zukommt, der in volkswirtschaftlichen Studien jedoch keinen Eingang findet. Die Unentgeltlichkeit der Leistung bringt dem Verein finanzielle Vorteile, da für die Leistungserstellung keine Personalkosten anfallen. Den hauptsächlich ökonomischen Nutzen haben jedoch, wie Heinemann und Schubert (1995) anmerken, die Mitglieder, die sich nicht engagieren.

2.2.2.2 Ehrenamtliches Engagement in Zahlen

Badelt (1999) bezeichnet das Ehrenamt als gesellschaftlich weit verbreitetes Phänomen. Diese These lässt sich empirisch belegen. Rosenblatt und Blanke (2001) stellen dar, dass ein Drittel der Sportvereinsmitglieder über das Sporttreiben im Verein hinaus ehrenamtlich aktiv sind. Die Veltins-Sportstudie (Brauerei C.&A. Veltins, 2001) kommt zu dem Schluss, dass 36% der Vereinsmitglieder freiwillig für den Verein arbeiten. Jeder Fünfte ehrenamtlich tätige Mensch in Deutschland ist im Sport aktiv. Eine Hochrechnung des Freiwilligensurvey 1999 kommt auf etwa 4,4 Mio. Ehrenamtliche in deutschen Sportorganisationen (Rosenblatt & Blanke, 2001) Zu dieser Zahl (4,44 Mio. Menschen) gelangt auch die Veltins-Sportstudie (Brauerei C.&A. Veltins, 2001). Kontrastiert wird dieses

¹⁸ Heinemann & Schubert (1995) errechnen, dass ohne die Wertschöpfung durch ehrenamtliche Mitarbeiter in Sportvereinen die Mitgliedsbeiträge mindestens doppelt so hoch, wahrscheinlicher sogar drei- bis viermal so hoch sein müssten.

Ergebnis jedoch von der FISAS-Studie¹⁹ des DSB (Emrich, Pitsch & Papathanassiou, 2001), die lediglich 2,5 Mio. ehrenamtliche Menschen in Sportvereinen errechnet. Hintergrund dieser Abweichungen dürften unterschiedliche Ansätze in der Kategorisierung des Ehrenamtes sein. Rosenblatt und Blanke (2001) verstehen ehrenamtliches Engagement nicht nur in Verbindung mit Ämtern (z.B. im Vorstand) und Funktionen (z.B. als Übungsleiter oder Trainer), sondern auch im informellen Bereich (als Helfer). Dabei kommen die Autoren zu folgender Verteilung (vgl. Abb. 2):

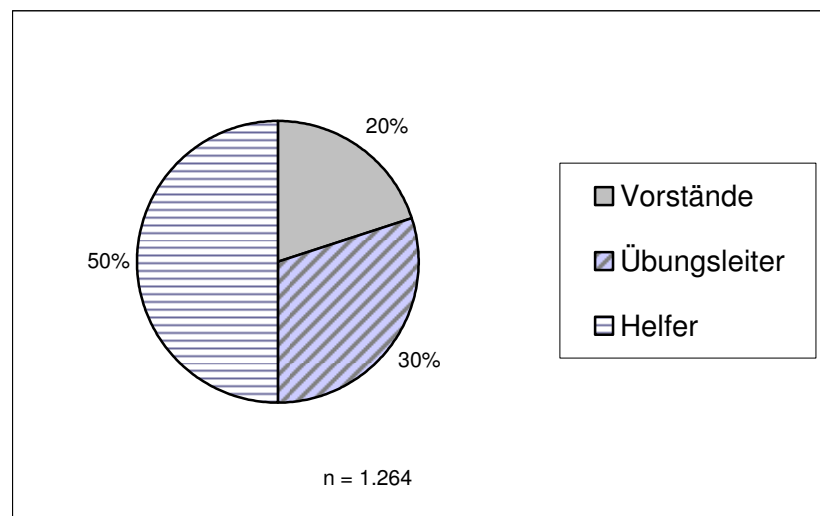


Abb. 2: Anteil der ehrenamtlichen Funktionen im Sport (n. Rosenblatt & Blanke, 2001)

Die Einteilung der ehrenamtlichen Tätigkeiten wird in der einschlägigen Literatur unterschiedlich aufgefasst. Nagel et al. (2004) bilden vier Kategorien von ehrenamtlichen Mitarbeitern, wobei Doppelfunktionen miterfasst wurden (vgl. Tab. 2).

¹⁹ FISAS = Finanz- und Strukturanalyse der Sportvereine

Tab. 2: Funktionen ehrenamtlichen Engagements in WLSB-Vereinsstudie, mit Doppelfunktionen (n. Nagel et al., 2004)

Funktion	Anteil
Sportbereich (Übungsleiter, Trainer)	58,4 %
Führung und Verwaltung	44,4 %
Wartung und Pflege Vereinsanlagen	10,7 %
Organisation/Durchführung von Veranstaltungen	43,1 %

Rittner und Breuer (2000) attestieren mit Blick auf das quantitative Engagement insgesamt eine gute Datenbasis im Bereich der Übungsleiter und Trainer, monieren jedoch fehlende Befunde für die Führungs- und Abteilungsebene. Für die Besetzung der Schlüsselpositionen im Verein (1. und 2. Vorsitzender, Schatzmeister) nennen Nagel et al. (2004) einen Besetzungsgrad von 97%, weisen jedoch zugleich darauf hin, dass weitere wichtige Positionen entweder nicht vorhanden oder unbesetzt sind. Bei der Dauer des ehrenamtlichen Engagements liegen die Befragten bei einem durchschnittlichen Wert von 5,9 Jahren. Die Verteilung nach Zeiträumen gestaltet sich wie folgt (vgl. Tab. 3).

Tab. 3: Dauer des ehrenamtlichen Engagements (n. Nagel et al., 2004)

Dauer	Anteil
Bis zu 5 Jahre	29 %
6-10 Jahre	21 %
11-20 Jahre	23 %
Über 20 Jahre	27 %
MW = 5,9 Jahre	

Der Zeitaufwand für ehrenamtliches Engagement wurde in verschiedenen Untersuchungen beleuchtet. Die Veltins-Sportstudie berichtet, dass 76% der Funktionsträger fünf Stunden pro Woche für ihr Engagement tätig sind (Brauerei C.&A. Veltins, 2001). Rittner und Breuer (2000) benennen Durchschnittswerte von 16 Stunden pro Monat für ehrenamtliche Tätigkeiten²⁰. Rosenblatt und Blanke (2001) kommen zu den in Tab. 4 dargelegten Erkenntnissen, die sich mit den übrigen Befunden weitgehend decken.

²⁰ Demgegenüber erreichen andere Organisationen im Non-Profit-Sektor rund 14,5 Stunden ehrenamtliche Arbeit pro Mitarbeiter (Rittner & Breuer, 2000).

Tab. 4: Zeitaufwand für ehrenamtliches Engagement in Std./Monat (n. Rosenblatt & Blanke, 2001, S. 323)

Zeitaufwand (Std./Monat)	Anteil
unter 5 Std.	16 %
5 - 10 Std.	20 %
10 - 20 Std.	28 %
20 - 30 Std.	18 %
30 - 50 Std.	9 %
50 Std. und mehr	4 %
Keine Angabe	5 %
MW = 15,9 Std./Monat	

Die personelle Struktur der Ehrenamtlichen in Sportvereinen stellt sich wie folgt dar. Der Anteil der Frauen über alle Engagierten hinweg beträgt 34%. In den Vorständen beträgt der Frauenanteil 24%, bei den Helfern hingegen 39% und bei den Übungsleitern 33% (Rosenblatt & Blanke, 2001). Die Vorstandsarbeit in Sportvereinen kann als Männerdomäne bezeichnet werden. Ergänzend dazu liefern Nagel et al. (2004) den Befund, dass Männer bei der Gruppe der vereinspolitisch Engagierten (Mitwirkung in Vereinsgremien) einen Anteil von 70% aufweisen. Die Alterstruktur der Ehrenamtlichen im Sport ist nach Rosenblatt und Blanke (2001) geprägt von der Altersgruppe der 30- bis 40-Jährigen, die rund ein Viertel (23%) der Engagierten ausmachen.

Unter dem Gesichtspunkt der beruflichen Stellung dominieren die Angestellten das sportbezogene Ehrenamt mit 52% der Engagierten (vgl. Tab. 5).

Tab. 5: Soziodemografische Merkmale Ehrenamtlicher: Berufliche Stellung (n. Rosenblatt & Blanke, 2001)

Berufliche Stellung	Anteil
Arbeiter	21 %
Angestellte	52 %
Beamte	12 %
Selbständige	10 %
Sonstige	5 %

Somit bestätigt sich die Vermutung Agricolas (1997), dass vorwiegend mittlere und gehobene Gesellschaftsschichten die Träger ehrenamtlichen Engagements sind. Weber (1921/2005) prägte den Begriff der Honoratiorentätigkeit in einer

bürgerschaftlich organisierten Gesellschaft. Webers Ansicht zu Folge sind Honoratioren Menschen, die

„(...) 1. kraft ihrer ökonomischen Lage imstande sind, kontinuierlich nebenberuflich in einem Verband leitend und verwaltend ohne Entgelt oder gegen nominalen oder Ehren-Entgelt tätig zu sein, und welche

2. eine, gleichviel worauf beruhende, soziale Schätzung derart genießen, daß sie die Chance haben, bei formaler unmittelbarer Demokratie kraft Vertrauens der Genossen zunächst freiwillig, schließlich traditional, die Ämter inne zu haben“ (S. 215).

Webers Definition, obwohl bereits fast 90 Jahre alt, verdeutlicht anschaulich, welches Qualifikationsprofil für ehrenamtliche Ämter und Aufgaben erwartet wird. Neben finanzieller Unabhängigkeit werden Führungsqualitäten sowie ein gewisser sozialer Status verlangt. Zugleich wird die Prägung des Ehrenamtes in früheren Zeiten durch bürgerliche Gesellschaftsschichten deutlich. Das Ehrenamt im Sport erfuhr zwischenzeitlich eine gesellschaftliche Verbreiterung. Es kann angenommen werden, dass mittlerweile breite Bevölkerungsschichten Zugang zum Sportverein und zum Ehrenamt im Sport haben.

Die Rekrutierung ehrenamtlicher Mitarbeiter stellt für Vereine ein großes Problem dar. 67,7% der Vereine geben laut Nagel et al. (2004) an, dass sie im Bereich der Vorstandsarbeit einen Personalmangel zu verzeichnen haben. Die Autoren legen dar, dass überwiegend große Mehrspartenvereine und sehr teure Einspartenvereine von diesem Problem betroffen sind. Eine starke Orientierung hin zu Dienstleistungs- und Kursangeboten wird als möglicher Grund für die Rekrutierungsproblematik angeführt. In den meisten Vereinen, die Nagel et al. (2004) untersucht haben, wird der Großteil der anfallenden Aufgaben von ehrenamtlichen Mitarbeitern bearbeitet. Nur wenige Vereine, hauptsächlich Großvereine und teure Einspartenvereine, verfügen über ausgeprägte hauptberufliche Strukturen. In diesen Vereinen wird die Zusammenarbeit zwischen hauptberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern zu 90% positiv bewertet (Nagel et al., 2004). Die Rekrutierungsproblematik leitet sich ferner aus den Strukturmerkmalen der Sportvereine ab. Meist ist das Potenzial für neue Mitarbeiter auf den Mitgliederkreis beschränkt. Das Besetzungsrisiko ist hoch, da bei der Auswahl weniger Fachkompetenz als viel mehr langjährige Erfahrung oder Zugehö-

rigkeit zur Organisation entscheiden. Nicht zuletzt erfolgt die Besetzung der Ämter und Positionen auf Grund von Proporz-Gedanken oder politischen Kontakten, so dass sich der Kreis der Kandidaten durch diese Kriterien weiter verkleinert (Heinemann, 1988; Thiel & Meier, 2005).

Die Rekrutierung neuer Vereinsmitarbeiter wird auch in den folgenden Ausführungen eine Rolle spielen. In Kapitel 2.1.1.2 wurde die Anreiz-Beitrags-Theorie, wie sie March und Simon (1976) beschreiben, bereits dargestellt. Im Bezug auf die ehrenamtliche Vereinsmitarbeit wird nun genauer auf Anreize und Beiträge im Zusammenspiel zwischen Mitarbeiter und Organisation eingegangen. Zunächst geht es um die Frage, welche Anreize Vereine potenziellen Mitarbeitern bieten müssen, um sie für ein Engagement zu gewinnen. Im darauf folgenden Kapitel werden die Beiträge der Mitarbeiter zur Gestaltung des Vereinslebens näher beleuchtet. Im Anschluss wird die Einbindung, d.h. die Interaktion zwischen Verein und Organisation genauer beleuchtet.

2.2.2.3 Anreize für ehrenamtliches Engagement

Die Anreiz-Beitrags-Theorie beschreibt die Mechanismen zur Einbindung von Anspruchsgruppen in eine Organisation. Zentrale Funktion haben dabei Anreize, d.h. die von der Organisation an ihre Teilnehmer zu leistenden Zahlungen²¹ (March & Simon, 1976; Wadsack, 1992). Da in der Regel das Anreizsystem Entlohnung nicht zum Tragen kommt, müssen andere Anreizsysteme eingesetzt werden. Weiterhin gilt es zu beachten, dass Steuerungsinstrumente der Personalwirtschaft in Sportvereinen wirkungslos sind (Thiel & Meier, 2005). Nichtmonetäre Anreizsysteme müssen berücksichtigen, dass die Motivation zur Übernahme eines Ehrenamtes verschiedene Hintergründe haben kann. Die dem Mitarbeiter attestierte Nutzen-Kosten-Überlegung ist vor dem Hintergrund dreier verschiedener Erwartungshaltungen an das Ehrenamt zu sehen.

²¹ Der Begriff Zahlung ist an dieser Stelle im übertragenen Sinne zu verstehen. Gemeint sind vielmehr alle möglichen Anreize wie Lohnzahlungen, Rabatte oder Zinsen (March & Simon, 1976).

Das wohl bekannteste Motiv ist Altruismus. Motivation zur Mitarbeit ist der Wille, Dienst an einer guten Sache zu tun und durch das Engagement positive Resultate für eine Organisation zu erzielen (Badelt, 1999). Altruistische Motive sind oft biografisch konsistent, d.h. solchermaßen motivierte Menschen begleiten meist lebenslang öffentliche Ämter und Positionen (Heinemann, 1988; Badelt, 1999).

Neben dem uneigennützigem Motiv des Altruismus wird die Selbstwertorientierung diskutiert (Heinemann, 1988). Die Motivation speist sich dabei aus der Tätigkeit an sich, weniger durch das Ergebnis. Dieses „psychic income“ (Heinemann, 1988, S. 127) kann auf Grund sozialer Integration in das Vereinsumfeld, persönlicher Zufriedenheit mit der Arbeit oder auch Prestige und Anerkennung durch andere erzielt werden (Badelt, 1999). Zu beobachten ist, dass diese Menschen durch ehrenamtliches Engagement häufig einen Ausgleich zu beruflichen oder familiären Problemen suchen.

Ein weiteres Motiv für die Übernahme eines Amtes ist die so genannte Tauschorientierung (Heinemann, 1988; Badelt, 1999). Hierbei erwartet der Mitarbeiter eine konkrete Gegenleistung für sein Engagement. Dieser Ausgleich kann verschiedene Formen annehmen. Die Gewährung von Macht, Einfluss oder politischen bzw. beruflichen Kontakten ist eine mögliche Form des Anreizes. Darüber hinaus sind Leistungen wie berufliche Qualifikationen, konkrete finanzielle Aufwandsentschädigungen oder bevorzugte Teilnahme an Angeboten des Vereins denkbar (Badelt, 1999; Thiel & Meier, 2005).

Neben den genannten Motiven Altruismus, Selbstwertorientierung und Tauschorientierung finden sich noch weitere Motivstrukturen, die den vorgenannten Kategorien nicht eindeutig zuzuordnen sind (Agricola, 1997). Ebenso ist anzunehmen, dass die Motive in der Realität vorwiegend in Mischformen auftreten. Badelt (1999) fasst die Notwendigkeit der Anreizgestaltung wie folgt zusammen:

„Sowohl aus der Sicht einer einzelnen NPO, als auch aus politischer Perspektive ist es notwendig, sich die Verschiedenartigkeit dieser Motive bewusst zu machen, um die Probleme ehrenamtlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu verstehen und Anreize zu setzen, damit sich Menschen in ehrenamtlicher Arbeit engagieren“ (S. 434).

Für Vereine ist es möglich und gleichzeitig notwendig, die Struktur der eigenen angebotenen Anreize zu kennen. Dazu sind allerdings auch Kenntnisse der Mitarbeiter-Wünsche notwendig. Agricola (1997) dokumentiert die Ergebnisse eines Workshops, bei dem die Wünsche von Vereinsmitgliedern diskutiert wurden (vgl. Tab. 6).

Tab. 6: Wünsche ehrenamtlicher Vereinsmitglieder (n. Agricola, 1997, S. 74)

Wünsche in der Betreuung ehrenamtlicher Mitarbeiter
Übertragung von Verantwortung und Mitspracherechten an Ehrenamtliche
Verbesserung der Kommunikationsstrukturen
Selbstverständliche Kostenerstattung von entstandenen Auslagen
Öffentliche Ehrung
Öffentlichkeitsarbeit außerhalb der eigenen Institutionen
Angebote von Fortbildungen und Supervision
Ausbau der „politischen Pflege“
Kontinuierliche Begleitung Ehrenamtlicher
Persönlicher Zugewinn durch ehrenamtliche Tätigkeit

Mitwirkungsanreize wie Gratifikationen haben vor allem symbolische Bedeutung (Horch, 1987). Nicht der materielle Wert der Belohnung (z.B. einer Ehrennadel) ist wichtig, sondern der damit verbundene ideelle Wert der Ehre. Anreize werden in der Regel durch andere Vereinsmitglieder gesetzt und befriedigen durch die damit verbundene soziale Anerkennung Selbstwertgefühle. Zudem sind Anreize stets an Individuen gerichtet und weniger an Rollen geknüpft. Schlussendlich können die Anreize das Engagement noch verstärken (Horch, 1987; Heinemann & Horch, 1988). Konkrete Anreizmittel oder Anreizsysteme können sein „1. Ziele des Vereins, 2. Ehre, Prestige, Achtung, 3. Einbindung in eine Gemeinschaft, 4. Einfluss“ (Heinemann, 2004, S. 212).

Vereinsaufgaben können so gestaltet werden, dass sie Menschen zur Mitarbeit motivieren. Besondere Bedeutung haben dabei die persönliche Verantwortung und Eigenständigkeit des Mitarbeiters im Rahmen seiner Aufgabe. Außerdem wirken in sich geschlossene Aufgaben mit überschaubarem Zeitaufwand und klaren Zuständigkeiten motivierend. Damit verbunden ist eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit und folglich eine innere Befriedigung des Mitarbeiters. Darüber hinaus ist es wichtig, vielseitige Aufgaben und damit verbunden positive Rückkopplungen über das Arbeitsergebnis anzubieten (Heinemann, 2004).

Thiel und Meier (2005) schlagen die Bildung von zwei Kategorien für Maßnahmen der Mitarbeitermotivierung vor: einerseits die motivierende Gestaltung des Arbeitsalltages sowie andererseits die Anreizschaffung für Arbeitsleistungen. Diese beiden Hauptkategorien lassen sich nochmals unterteilen in Subkategorien. Die gesamte Aufteilung ist in Tab. 7 schematisch dargestellt.

Tab. 7: Motivationsfaktoren zur Gestaltung des Arbeitsplatz Sportverein (n. Thiel & Meier, 2005).

Gestaltung des Arbeitsalltages		Schaffung von Anreizen	
Tätigkeitsbezug	übergreifende Maßnahmen	materiell	immateriell
<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Autonomie - Variable, reichhaltige Anforderungen - Lernchancen/ Weiterqualifizierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Möglichkeiten der sozialen Unterstützung - Aufbau informeller Beziehungen/ soz. Netzwerke - Sinnhaftigkeit der Tätigkeit - Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> - Finanz. Anreize - Bevorzugung beim Sportangebot/Begünstigung - Sachgeschenke 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufstiege in der Ämterhierarchie - Möglichkeiten der Fortbildung - Ehrungen - Öffentliche Anerkennung

Bei der Gestaltung der Tätigkeit ist es wichtig, dass dem Mitarbeiter Entscheidungs- und Handlungsspielräume zugestanden werden. Wie bereits erläutert, gilt es die Aufgaben variabel und abwechslungsreich zu gestalten. Tätigkeiten im Verein sollten darüber hinaus Lernchancen für Mitarbeiter beinhalten. Das Erfahren sozialer Unterstützung und der Aufbau eines sozialen Netzwerkes geben dem Mitarbeiter Rückhalt in persönlich schwierigen Situationen. Eine wichtige Rolle spielt die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit. Unter Transparenz ist letztlich der Wunsch nach Einbindung in Vereinsgremien und in Entscheidungen des Vereins zu verstehen (Thiel & Meier, 2005).

Bei der Gestaltung eines Anreizsystems differenzieren Thiel und Meier (2005) zwischen materiellen und immateriellen Anreizen. Unter materiellen Gesichtspunkten werden finanzielle Anreize und Sachgeschenke in Betracht gezogen. Die Autoren verweisen jedoch auf die steuerliche und vereinsrechtliche Problematik und schlagen diese Mittel eher als Ergänzung vor. Dennoch wird die Gewährung finanzieller Entschädigungen seit einigen Jahren sowohl rechtlich wie auch innerhalb der Vereine toleriert (Wadsack, 1992). Eine bevorzugte Behand-

lung im Sportangebot oder die Gewährung von Vergünstigungen für bestimmte Freizeitaktivitäten gelten als mögliche weitere Anreiz- und Entlohnungsformen. Den immateriellen Anreizen werden Ehrungen und öffentliche Anerkennung (z.B. in der Presse) zugeordnet. Ergänzend besteht die Möglichkeit, eine Karriereplanung für die Vereinsmitarbeit anzulegen und Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen. Dazu zählt u.a. die Möglichkeit an Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen (Thiel & Meier, 2005).

Die dargestellten Aspekte machen deutlich, dass Sportvereine eine Reihe möglicher Anreize zu bieten haben, um Menschen zur Mitarbeit motivieren zu können. Letztendlich ist es Aufgabe der Vereinsführung, diese Anreize systematisch als Mittel der ehrenamtlichen Personalentwicklung einzusetzen.

2.2.2.4 Beiträge ehrenamtlicher Mitarbeiter

Innerhalb der Anreiz-Beitrags-Theorie stehen die Beiträge, die ein Individuum für die Organisation leistet, in direktem Verhältnis zu den Anreizen. Aus Mitarbeiterperspektive bedeutet dies, dass eine Vielzahl von möglichen Arbeitsleistungen und Beitragsformen für den Sportverein in Betracht kommen. Grundsätzlich wichtigster Beitrag eines ehrenamtlichen Mitarbeiters ist zunächst der Wille, sich in den Verein einbringen zu wollen. Emrich et al. (2001) attestieren, dass nicht die fachliche Qualifikationen einer Person im Mittelpunkt steht, sondern der Wille zum Engagement: „In gewissem Sinn befreit hier also das Wollen vom Könnenmüssen“ (S. 74). Der Verein profitiert vom bloßen Willen des einzelnen noch nicht. Interesse für eine ehrenamtliche Aufgabe gepaart mit einer hohen Engagementbereitschaft bewirkt eine ausgeprägte Handlungsorientierung und führt letztendlich zur Übernahme von ehrenamtlichen Aufgaben.

Rund 42% der Ehrenamtlichen im Sport geben an, dass ihre Funktionsausübung mit Kostenaufwand wie Porto-, Telefon- oder Fahrtkosten verbunden ist (Brauerei C.&A. Veltins, 2001²²). Somit ist ein Beitrag der ehrenamtlichen Mitarbeiter in vielen Fällen die Übernahme von Sachkosten, die in direktem Zu-

²² Die durchschnittlichen monatlichen Aufwendungen für das Ehrenamt im Sport werden in dieser Studie mit 34,70 DM (ca. 17-18 Euro) angegeben.

sammenhang zur Tätigkeit stehen. Bemerkenswert ist, dass diese Kostenübernahme zusätzlich zum Mitgliedsbeitrag erfolgt. Ebenfalls im Rahmen der Beiträge zu erwähnen ist die Zeit, welche ehrenamtliche Mitarbeiter für ihre Mitwirkung einbringen. Nagel et al. (2004) berichten, dass ein Großteil der Befragten in der WLSB-Vereinsstudie Bereitschaft signalisierte, für ehrenamtliches Engagement Urlaubstage zu opfern.

Ein weiterer Beitrag ist die Wertschöpfung durch ehrenamtliche Arbeit. Sie lässt sich ermitteln, indem die Kosten für die Arbeitsleistung hochgerechnet werden, die dem Verein entstehen würden, müssten die Leistungen auf dem Arbeitsmarkt eingekauft werden. Heinemann und Schubert (1995) haben eine durchschnittliche Wertschöpfung zwischen 13 und 30 Euro²³ pro Mitglied errechnet. Diese Angaben streuen sehr stark, da es bedeutende Unterschiede zwischen Kleinst- und Großvereinen gibt. Auf ein Jahr bezogen ersparen sich Vereine einen Betrag in Höhe von ca. 1.500 Euro (Kleinstvereine) bzw. rund 20.000 Euro (Großvereine) durch ehrenamtliche Arbeit. Es muss an dieser Stelle allerdings darauf hingewiesen werden, dass zum einen diese Zahlen Hochrechnungen sind und zum anderen die Bestimmung der Wertschöpfung nicht unumstritten ist²⁴. Opportunitätskosten, die den geleisteten Beitrag der Mitarbeiter mit den entgangenen Alternativen errechnen, lassen eine ungefähre Kalkulation der Beiträge zu. Außer diesen entstehen den ehrenamtlichen Mitarbeitern weitere, nicht direkt mess- oder nachvollziehbare Kosten. Dies sind die so genannten Transaktionskosten sowie „psychologische Kosten“ (Heinemann, 1988, S. 128). Die psychologischen Kosten beziehen sich vor allem auf Enttäuschungen und Unzufriedenheit durch das Nicht-Eintreten von Erwartungen oder erwünschtem Nutzen (Heinemann, 1988). Die Transaktionskosten resultieren aus hohen Ent-

²³ Die in den Quellen genannten D-Mark-Beträge wurden im Verhältnis 2:1 in Euro umgerechnet.

²⁴ Hauptstreitpunkt ist die Frage, welchen Wert eine Stunde ehrenamtlicher Arbeit hat, da es für diese Arbeit keinen Markt zur Preisbildung gibt, der Anhaltspunkte liefern könnte. Der Ansatz von Heinemann und Schubert (1995), eine Arbeitsstunde ähnlich wie in Wirtschaftsunternehmen mit 30 DM zu vergüten, lässt die Frage offen, ob der Vergleich mit qualifizierter Erwerbsarbeit ohne weiteres möglich ist.

scheidungs-, Durchsetzungs- und Kontrollkosten, die zwangsläufig durch die Strukturbesonderheiten des Vereinswesens entstehen. Da beispielsweise Sanktionsmechanismen fehlen, können Entscheidungen nicht ohne weiteres durchgesetzt werden. Gleiches gilt für die Kontrolle getroffener Absprachen, die in der Regel mündlich erfolgen und nur schwer einzufordern sind. Folgen sind höherer Zeitaufwand sowie lange Entscheidungsfristen und damit verbunden die Trägheit der Organisation. Positiv festzuhalten bleibt dennoch, dass ehrenamtliche Mitarbeiter dem Verein kostengünstig Ressourcen zur Verfügung stellen.

Neben dem Aspekt der Kostenreduktion leisten ehrenamtliche Mitarbeiter auf allen Vereinsebenen wertvolle Dienste. Es ist davon auszugehen, dass in vielen Fällen berufliches Fachwissen mit in die Arbeit eingebracht wird. Dieser Know-how-Transfer ist zu den Beiträgen der Mitarbeiter an den Verein zu zählen. Darüber hinaus gibt es verbandliche Qualifizierungssysteme des Sports, in denen Mitarbeiter nebenberufliche Aus- und Fortbildungen absolvieren können. Dieses Fachwissen steht den Vereinen als Beitrag nach Abschluss der Lehrgänge zur Verfügung (Jütting, 1996).

Heinemann (1988) formuliert ein Anforderungsprofil für ehrenamtliche Mitarbeiter und gibt folgende Aspekte als bedeutsam an:

- Zeitliche Verfügbarkeit: flexible Zeitgestaltung als Voraussetzung für Amtsübernahme²⁵
- Fachliche Qualifikation: für das Führen eines Vereines bzw. für das Sportangebot sind spezielle Qualifikationen und Kenntnisse notwendig
- Persönlichkeitsmerkmale: persönliche Merkmale wie z.B. Überzeugungskraft oder Kontaktfreudigkeit gelten als notwendig für die Übernahme einer Funktion im Verein

²⁵ Dieser Aspekt wurde bereits von Weber (1921/2005) thematisiert, der in seinen Überlegungen zur Honorarientätigkeit die freie zeitliche Verfügbarkeit als Grundvoraussetzung bezeichnete. Nach Webers Auffassung kommt nur eine kleine Bevölkerungsgruppe (z.B. Lehrer, Rentner) zur Übernahme ehrenamtlicher Funktionen in Frage.

- Vereinsbindung: Übereinstimmung mit Vereinszielen
- Außenkontakte: Vernetzungsmöglichkeiten mit wichtigen Institutionen aus Wirtschaft, Staat, Gesellschaft oder Politik.

Dieses Profil verdeutlicht, welche Beiträge von ehrenamtlichen Mitarbeitern in Sportvereinen erwartet werden. Abschließend zur Diskussion der Mitarbeiterleistungen ist anzumerken, dass diese stets individuell und subjektiv bestimmt sind. Eine Einteilung in Kategorien ist nur oberflächlich möglich. Ein Problem stellt der Mangel an empirischer und theoretischer Fundierung in diesem Gebiet dar.

2.2.2.5 Einbindung ehrenamtlicher Mitarbeiter

Die Anreiz-Beitrags-Theorie formuliert die Funktion der Anreize und Beiträge für das Überleben einer Organisation. Wichtig im Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheit ist, dass Anreize und Beiträge in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Daher ist der Austausch- oder Transaktionsprozess zwischen Organisation und Mitarbeiter von besonderer Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit. Im Folgenden soll unter Einbindung der Austausch der Anreize und Beiträge als Transaktion zwischen Organisation und Individuum verstanden werden (Horch, 1987). Besondere Verhaltensmuster in der Einbindung der Mitarbeiter sind die Interaktionsverfestigung, die Personalisierung, informelle Kontrolle, Selbstbestimmung und Einflussnahme über persönliche Beziehungen (Heinemann & Horch, 1988).

Interaktionsverfestigung bedeutet, dass die Interaktion Verein-Mitarbeiter zunehmend über informelle Prozesse gesteuert wird. Basis dafür sind die Übereinstimmung mit Vereinszielen und Werten des Vereins sowie eine angenehme Arbeitsatmosphäre im Verein. In der Folge werden Entscheidungen auf Grundlage dieses Einvernehmens und weniger auf Grund objektiver Kriterien getroffen.

Unter Personalisierung ist zu verstehen, dass Aufgaben im Sportverein kaum standardisiert sind. Für die Anpassung einer Tätigkeit oder eines Amtes an die Fähigkeiten des Funktionsträgers bleibt daher genügend Spielraum.

Die informelle Kontrolle im Verein entwickelt sich auf Grund fehlender Sanktionierungsmöglichkeiten. Informelle Kontrollmechanismen zielen vorwiegend auf die Persönlichkeit, indem Einbindungsanreize bewusst untergraben werden (z.B. durch Tadel, Schweigen, Unaufmerksamkeit).

Führung und Abstimmung im Verein erfolgt nicht auf Grund von Anweisungen oder Hierarchien, sondern vor allem über Persönlichkeitsfaktoren wie Ausstrahlung und Überzeugungskraft sowie über Gremien, Machtzirkel oder informelle Gruppierungen.

Vereine haben nur in begrenztem Umfang die Möglichkeit, Einfluss auf das gesellschaftliche Umfeld zu nehmen. Daher werden persönliche Beziehungen einzelner Vereinsmitarbeiter wichtig, um im gesellschaftlichen Leben vernetzt zu sein.

Ein wesentliches Charakteristikum der Einbindung ist die Zunahme der Ansprüche an den Mitarbeiter mit Fortdauern der Tätigkeit. Dies hängt mit der Tatsache zusammen, dass Handeln im Verein Orientierung und Identität bietet, wodurch sich die Einbindungsprozesse gegenseitig noch verstärken (Horch, 1987). Entscheidungen werden häufig im Nachhinein rationalisiert und die erzielten Erfolge bestimmten Ereignissen bzw. dem eigenen Handeln zugeschrieben. Erkennbar wird, dass die Einbindungsmuster direkt oder indirekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit Auswirkungen haben können, da sie wesentlich durch motivationale Aspekte des Mitarbeiters geprägt sind.

2.2.2.6 Nachteile, Probleme und Kosten ehrenamtlicher Arbeit

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die Besonderheiten der ehrenamtlichen Mitarbeit in Sportvereinen beschrieben. An dieser Stelle soll auf Probleme und Nachteile des Ehrenamts im Sportverein eingegangen werden.

Ein grundlegendes Problem ist der begrenzte Zeiteinsatz, den das Personal zur Verfügung stellen kann (Agricola, 1997; Badelt, 1999). Dazu kommen die von Heinemann und Horch (1988) beschriebenen Transaktionskosten. Diese lassen sich zurückführen auf das Entscheidungsverhalten von Laien, welche eher nach subjektiven bedeutsamen Kriterien als nach objektiven Merkmalen entscheiden. Den Vereinen entstehen zudem Kosten für Pflege und Aufrechterhaltung der

Anreizsysteme. Diese Kosten entstehen nicht nur monetär, sondern schlagen sich in erhöhtem Aufwand und verstärktem zeitlichen Einsatz nieder. Ein weiteres grundlegendes Problem sind die steigenden Anforderungen an ehrenamtliche Vereinsmitarbeiter. Dazu zählen zunehmende Bürokratisierung der Vereinsarbeit, Dienstleistungserwartungen der Mitglieder und Zielgruppen, höhere Qualitätsansprüche und die Professionalisierung ehrenamtlicher Arbeit (Agricola, 1997). Die dadurch verursachte Zunahme der Verantwortung für Funktionsträger beschränkt einerseits den Kandidatenkreis für Ämter und Funktionen, andererseits kann dies zu Überforderung und demzufolge zu Qualitätsmängeln führen. Die Arbeitsintensität der nebenberuflichen Funktion im Ehrenamt unterliegt Schwankungen. Eine juristische Verpflichtung zur Mitarbeit besteht nicht, so dass eine sinnvolle Personalplanung nur in begrenztem Umfang möglich ist (Badelt, 1999). Ebenso ungeklärt sind juristische Fragen des Arbeits- und Sozialrechts sowie der Haftung bei regelmäßiger ehrenamtlicher Arbeit (Badelt, 1999). Da eine Tendenz zur Verberuflichung in Sportvereinen zu beobachten ist, entsteht ein neues Problemfeld in der Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen und hauptberuflichen Mitarbeitern. Zwar sind die ehrenamtlichen Mitarbeiter weiterhin in der Leitungsfunktion tätig, das Expertenwissen liegt meist jedoch bei den hauptberuflichen Mitarbeitern (Badelt, 1999; Heinemann & Horch, 1988).

Weber (1921/2005) hat die Nachteile ehrenamtlicher Arbeit prägnant auf den Punkt gebracht:

„Ehrenamtliche Tätigkeit ist Tätigkeit im Nebenberuf, funktioniert schon deshalb normalerweise langsamer, weniger an Schemata gebunden und formloser, daher unpräziser, uneinheitlicher, weil nach oben unabhängiger, diskontinuierlicher und schon in Folge der fast unvermeidlich unwirtschaftlicheren Beschaffung und Ausnutzung des Subalternen- und Kanzleiapparates auch oft faktisch sehr kostspielig (...)“ (S. 562).

2.3 Zusammenfassende Würdigung des Forschungsstandes

Für die Untersuchung der Mitarbeiterzufriedenheit in Sportvereinen können aus der Darstellung des Forschungsstands einige Folgerungen abgeleitet werden. Diese werden skizziert und anschließend in der Formulierung der Fragestellung wieder aufgegriffen.

2.3.1 Mitarbeiterzufriedenheit

Mitarbeiterzufriedenheit ist definiert als Einstellung zur Arbeitssituation, die aus einem Vergleich zwischen Anspruch an die Arbeit (Soll-Wert) und wahrgenommener Realität der Arbeitssituation (Ist-Wert) resultiert. Arbeitszufriedenheit muss als ein mehrdimensionales Konstrukt angesehen werden, das Veränderungen im Zeitverlauf unterworfen ist. Als Determinanten der Arbeitszufriedenheit werden eine Reihe unterschiedlicher Facetten des Arbeitslebens diskutiert. Für die vorliegende Untersuchung wird ein Ansatz gewählt, die Arbeitssituation in Sportvereinen über verschiedene Merkmale zu erfassen. Damit wird überprüft, welche Items als besonders bedeutsam gewichtet werden. Es wird angestrebt, die Dimensionen der Arbeitssituation im Verein zu reduzieren und dadurch übergeordnete Einflussfaktoren herauszuarbeiten.

Die Rolle soziodemografischer Merkmale wie Geschlecht, Qualifikation, Tätigkeitsspektrum oder Organisationsgröße als Moderatorvariablen wird in vielen Quellen diskutiert. Der Einfluss dieser Merkmale auf die Mitarbeiterzufriedenheit scheint nicht unerheblich zu sein, so dass eine Berücksichtigung sinnvoll erscheint. Auf Grund der soziodemografischen Kennwerte lassen sich verschiedene Gruppen innerhalb der Stichprobe bilden, die eine Untersuchung potenzieller Unterschiede ermöglichen.

2.3.2 Anreiz-Beitrags-Theorie

Die Anreiz-Beitrags-Theorie (March & Simon, 1976) beschreibt mit fünf Postulaten die Einbindung von Individuen in Organisationen. Diese Theorie erscheint geeignet zur Erklärung ehrenamtlicher Mitarbeit in Sportvereinen, da sie allgemein formuliert ist und Spielraum zur Anpassung an verschiedene Organisati-

onstypen und Settings lässt. Kernaussage der Theorie ist, dass Mitarbeiter solange bereit sind, für eine Organisation Beiträge (in Form von Arbeitskraft und Zeit) zu leisten, wie die von Seiten der Organisation angebotenen Anreize gleich groß bzw. größer wie die zu leistenden Beiträge sind. Arbeitszufriedenheit entsteht, wenn die Beiträge der Mitarbeiter in einem subjektiven Gleichgewicht zu den Anreizen der Organisation stehen. Im Hinblick auf Sportvereine ist daher anzunehmen, dass das Gleichgewicht zwischen geleisteten Beiträgen der ehrenamtlichen Mitarbeiter und den vom Verein gebotenen Anreizen wesentlichen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat. Bislang ist jedoch unklar, welche Rolle den einzelnen Anreizen bzw. Beiträgen beikommt. Mit dieser Untersuchung soll zur Klärung der Bedeutung dieser Aspekte beigetragen werden, ohne jedoch das theoretische Konstrukt der Anreiz-Beitrags-Theorie für Sportvereine empirisch überprüfen zu wollen oder zu können.

2.3.3 Ehrenamt im Sportverein

Unter ökonomischen Gesichtspunkten ist ehrenamtliches Engagement für Sportvereine unverzichtbar. Ehrenamtliche Mitarbeiter leisten wichtige Beiträge für Vereine. Sie dienen der Wertschöpfung für den Verein und sorgen für die gesellschaftliche Verankerung des Vereins. Im Kapitel zur Arbeitszufriedenheit im Dienstleistungsprozess (Kap. 2.1.2.1) wurde bereits dargelegt, dass der Mitarbeiter im Leistungserstellungsprozess eine prominente Funktion hat. Dieses Erkenntnis lässt sich plausibel auf die Situation der Sportvereine übertragen. Die Leistungserstellung im Verein ist im Kern als Dienstleistung zu betrachten, da die bestimmenden Merkmale für Dienstleistungen auch in diesem Setting wirksam sind. Die Rolle des Vereinsmitarbeiters im Leistungserstellungsprozess als Repräsentant der Organisation ist offensichtlich. Der Kontakt zwischen Mitarbeiter und Mitgliedern ist in Sportvereinen, wie in anderen Dienstleistungsorganisationen, eine bedeutende Komponente in der Leistungserstellung. Verhalten und Motivation der Mitarbeiter wirkt sich wesentlich auf die Teilnahmeentscheidung am Vereinsangebot aus.

Die Arbeitszufriedenheit der Sportvereinsmitarbeiter ist ein bisher wenig erforschtes Feld in der Sportwissenschaft. Die Zufriedenheit zu messen und,

wenn nötig, zu verbessern, ist jedoch eine Kernaufgabe des Personalmanagements im Verein. Es erscheint notwendig, die Mitarbeiterorientierung mit geeigneten, den Vereinsverhältnissen angepassten Instrumenten umzusetzen. Die vorliegende Arbeit soll dazu einen Beitrag leisten, indem die Rolle der Mitarbeiterzufriedenheit und ihrer Einflussfaktoren untersucht wird. Aus den Ergebnissen sollen sich letztlich Schlussfolgerungen für das Vereinsmanagement ableiten lassen.

3 Fragestellung und Untersuchungsmethode

Das Kapitel zu Fragestellung und Methode grenzt den Untersuchungsgegenstand Mitarbeiterzufriedenheit im Sportverein enger ein. Es werden Forschungsfragen entworfen, die mit der geplanten Untersuchung beantwortet werden sollen. Darüber hinaus wird das Untersuchungsinstrument vorgestellt und im Anschluss daran das Vorgehen bei der Datenerhebung beschrieben.

3.1 Spezifizierung der Problemstellung

Grundlegende Problemstellung dieser Arbeit ist es, die Faktoren zu identifizieren, welche die Zufriedenheit ehrenamtlicher Mitarbeiter in Sportvereinen beeinflussen. Wie bereits in den Ausführungen zum Forschungsstand dargelegt wurde, wird die Mitarbeiterzufriedenheit als mehrdimensionales Konstrukt verstanden. Eine Vielzahl an Dimensionen beeinflusst die Bewertung der Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Da jedoch die Darstellung des Arbeitsfeldes Sportverein äußerst komplex ist, besteht ein Interesse an einer Vereinfachung und Dimensionsreduktion. Aus diesem Grund soll mit der Untersuchung versucht werden, a) die Merkmale zu identifizieren, welche auf die Mitarbeiterzufriedenheit wirken und b) diese auf wenige Dimensionen zu reduzieren. Damit soll die Komplexität des Forschungsgegenstandes reduziert werden.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie soll die leitende theoretische Position für diese Arbeit bilden. Daher wird in der Spezifizierung der Problem- und Fragestellung an einigen Stellen darauf Bezug genommen. Es muss jedoch nochmals betont werden, dass keine empirische Überprüfung der Theorie im Setting der Sportvereine erfolgt. Vielmehr soll die Anreiz-Beitrags-Theorie das Forschungsfeld begrenzen helfen und als Leitidee die Untersuchung begleiten.

March und Simon (1976) definieren in ihrer Theorie des organisationalen Gleichgewichts Organisationen als „[...] ein soziales System [...], das die Teilnehmer involviert und sowohl einen hohen Grad wechselseitiger Beziehungen als auch eine wesentliche Differenzierung gegenüber anderen Systemen innerhalb des gesamten sozialen Milieus aufweist“ (S. 85). Unbestritten ist die Tatsache, dass Vereine soziale Systeme mit ausgeprägter Teilnehmerinvolvierung

sind. In diesem Zusammenhang kann von einer doppelten Einbindung der Teilnehmer im Sportverein gesprochen werden, da diese sowohl Mitglieder als auch Mitarbeiter sein können. Ausgeprägte wechselseitige Beziehungen sind im Verein ebenfalls existent. Das Handeln eines Vereinsmitarbeiters wirkt sich unmittelbar auf das Vereinsgeschehen und dadurch auf die gesamte Organisation aus. Die Differenzierung des Vereins in seinem sozialen Umfeld ist in der Regel offensichtlich. Die Abgrenzung gegenüber anderen Sportanbietern erfolgt über Zeichen und Symbole (z.B. Vereinswappen/-logo, Fahnen), über die Wahl einer bestimmten Rechtsform, gegebenenfalls über eigene Liegenschaften (z.B. Vereinsheim) und die Beschaffenheit des Sportangebotes. Häufig sind Sportvereine lokal verankert und bilden den sozialen Mittelpunkt einer Gemeinde oder Stadt. Gemeinnützige Sportvereine sollen den zentralen Gegenstand der Untersuchung und das Setting für die geplante Befragung bilden.

Für die vorliegende Untersuchung wird weiter definiert, dass unter Organisationsteilnehmern ehrenamtlich tätige Mitarbeiter verstanden werden. Dabei wird zwischen vier verschiedenen Funktionen unterschieden, welche Mitarbeiter im Verein erfüllen: Führung bzw. Verwaltung mit Amt, sportpraktische Aufgaben, technische Aufgaben sowie Tätigkeiten ohne Amt. Diese Unterscheidung orientiert sich an den Kriterien, welche Nagel et al. (2004) sowie Agricola (1997) angewandt haben. In der Regel handelt es sich bei den ehrenamtlichen Mitarbeitern um Mitglieder des Vereins, so dass diese im Sinne der Anreiz-Beitrags-Theorie in zweifacher Hinsicht Organisationsteilnehmer sind.

Unter Verweis auf die Darstellung der Anreize der Sportvereine zur ehrenamtlichen Mitarbeit und der Beiträge der ehrenamtlichen Mitarbeiter in Kap. 2.2.2 (S. 48 bzw. S. 52) werden Anreize als alle Maßnahmen und Mittel zur Motivierung und Einbindung der Mitarbeiter in das Vereinsgeschehen definiert. Anreize können immaterieller (z.B. Macht und Einfluss) oder materieller Art (z.B. Aufwandsentschädigungen) sein. Als Beiträge sollen alle Leistungen verstanden werden, die Mitarbeiter zu Gunsten des Sportvereins erbringen. Konkret sind dies z.B. Zeit, Wissen, Geld oder Arbeitskraft. Die beschriebenen Anreize und Beiträge sind letztendlich die Kennzeichen der Vereinssituation. Daher gilt es im Fortgang der Untersuchung, diese zu operationalisieren und dann in eine Da-

ten-Erhebung einzubinden. Dabei ist das Arbeitsumfeld des Vereins in seiner Breite abzubilden, um einen umfassenden Überblick über alle potenziellen Einflussgrößen auf die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhalten.

Das dritte Postulat der Anreiz-Beitrags-Theorie (s. S. 19) formuliert das Verhältnis zwischen Anreizen und Beiträgen und die damit verbundene Entscheidung zur Teilnahme an der Organisation. Es wird deutlich, dass dieses Postulat für das Verständnis der Mitarbeiterzufriedenheit in Organisationen, speziell im vorliegenden Fall von Sportvereinen, von großer Bedeutung ist. Es drückt die Interaktionsprozesse zwischen Individuum und Organisation aus, welche für das Entstehen der Arbeitszufriedenheit relevant sind. Im Kontext der Sportvereine stellt sich daraus abgeleitet die Frage, welche Merkmale innerhalb des Austauschprozesses für die Mitarbeiterzufriedenheit relevant sind.

Die Erkenntnis über Gewichtung und Bedeutung der Merkmale, welche die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Sportverein bestimmen, ist das Ziel dieser Studie. Dies geschieht auf Grundlage einer subjektiven Einschätzung durch die Vereinsmitarbeiter. Daraus soll ein Gesamtbild über die Einflussfaktoren entwickelt werden.

Wie bereits in der Darstellung des theoretischen Bezugsrahmens erörtert wurde, ist die Existenz von moderierenden Variablen hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit unstrittig. Aus diesem Grunde ist für die Anlage der Untersuchung wichtig, Kriterien zu entwickeln, an Hand derer eine Unterscheidung innerhalb der Stichprobe möglich wird. So wird bereits von Bruggemann et al. (1975) die Variable Geschlecht als eine mögliche Moderatorvariable diskutiert. Darüber hinaus konnten Nagel et al. (2004) im Bezug auf die Rekrutierung ehrenamtlicher Vereinsmitarbeiter die Vereinsgröße als ausschlaggebend für den Rekrutierungserfolg identifizieren.

Der Tätigkeit an sich wird ebenfalls Bedeutung für die Ausprägung der Mitarbeiterzufriedenheit beigemessen. Daher erscheint es notwendig, auf Grund der Hauptaufgabe im Verein Unterscheidungsmerkmale zu definieren.

Auf Basis dieser Erkenntnisse werden im Folgenden Untersuchungsfragen formuliert und ausgearbeitet. Sie dienen der Vorbereitung der Datenerhebung und legen das zentrale Erkenntnisinteresse der Arbeit dar.

3.2 Untersuchungsfragen

Auf Grundlage der Themeneingrenzung werden Untersuchungsfragen formuliert, die durch eine Erhebung unter ehrenamtlichen Vereinsmitarbeitern beantwortet werden sollen. Hauptsächlich von Interesse ist die Identifikation von Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Darüber hinaus werden durch differenziertere Fragestellungen Aussagen über Indikatoren für unterschiedliche Bewertung der Einflussfaktoren ermöglicht werden.

3.2.1 Mitarbeiterzufriedenheit im Sportverein

Ein Aspekt der Untersuchung soll die Zufriedenheit der Vereinsmitarbeiter mit ihrer Arbeit im Sportverein umfassen. Diese Fragestellung dient nicht dem Hauptkenntnisinteresse dieser Untersuchung, dennoch erscheint es sinnvoll, diesen Punkt in eine Erhebung zu integrieren. Neben dem Erkenntnisgewinn für die Vereinsführungen sind Fragen nach der Arbeitszufriedenheit auch als Pufferfragen zu verstehen. Da der Zufriedenheitsstatus unter Umständen die Bewertung der einzelnen Arbeitsmerkmale beeinflussen kann, ermöglichen die Ergebnisse zur Zufriedenheit eine weitergehende Interpretation der übrigen Resultate. Daher wird die erste Untersuchungsfrage wie folgt formuliert:

- (1) Wie zufrieden sind die ehrenamtlichen Vereinsmitarbeiter in ihrer Vereinsarbeit?

3.2.2 Merkmale der Vereinsarbeit als Bestimmungsfaktoren der Zufriedenheit

Die ehrenamtliche Mitarbeitersituation in Vereinen unterscheidet sich von der in anderen Organisationen wie etwa privatwirtschaftlichen Unternehmen. Daher ist anzunehmen, dass die Zufriedenheit durch besondere Merkmale determiniert ist. Aus diesem Grund wird die zweite Forschungsfrage wie folgt formuliert:

- (2) Welche Merkmale der Vereinsarbeit werden durch ehrenamtliche Vereinsmitarbeiter als bedeutsam für die Arbeitszufriedenheit im Sportverein eingeschätzt?

3.2.3 Reduzierung der Dimensionen der Vereinsarbeit

Da die Abbildung der Arbeitssituation im Verein über eine große Anzahl an Variablen erfolgen wird, ist eine Reduktion der Dimensionen zur Aufdeckung übergeordneter Strukturen sinnvoll. Es wird angenommen, dass für die Merkmale der Vereinsarbeit, welche die Zufriedenheit beeinflussen können, übergeordnete Strukturen existieren.

- (3) Lassen sich für die Merkmale der Vereinsarbeit übergeordnete Einflussfaktoren ermitteln?

3.2.4 Unterschiede innerhalb der Stichprobe

Auf Grundlage der Gewichtung der einzelnen Merkmale sowie der Dimensionsreduktion sollen Fragen nach Unterschieden innerhalb der Stichprobe statistisch beantwortet werden. Zur besseren Beschreibung der Stichprobe sowie zur Erfassung von Moderatorvariablen werden zusätzlich soziodemografische Merkmale erhoben. Diese Variablen erlauben in der weiteren Auswertung die Bildung von unabhängigen Gruppen innerhalb der Stichprobe. Auf Grundlage dieser Feststellung werden folgende Fragestellungen formuliert:

- (4) Gibt es geschlechtsbedingte Unterschiede in der Bewertung der Einflussfaktoren?
- (5) Werden die Einflussfaktoren von Mitarbeitern mit verschiedenen Aufgabenbereichen unterschiedlich bewertet?
- (6) Lassen sich Unterschiede in der Bewertung der Einflussfaktoren bei Mitarbeitern verschiedener Vereinsgrößen feststellen?

Mit Hilfe dieser Untersuchungsfragen soll geklärt werden, welche Faktoren die Arbeitszufriedenheit ehrenamtlicher Vereinsmitglieder bestimmen. Durch die Untersuchung von möglichen Gruppenunterschieden innerhalb der Stichprobe wird das Bild der Faktoren erweitert. Zusätzlich sind gegebenenfalls weiterge-

hende Schlüsse über das Entstehen von Mitarbeiterzufriedenheit im Sportverein möglich.

3.2.5 Operationalisierung der Arbeitssituation im Sportverein

Ausgehend von den bereits beschriebenen Eingrenzungen zur Untersuchung sowie den Untersuchungsfragen, wird der Untersuchungsgegenstand operationalisiert. Auf Basis der Literaturanalyse (vgl. Tab. 1, S. 25) sowie einer Expertenbefragung werden Merkmale zusammengestellt, welche die Vereinsarbeit möglichst umfassend abbilden. Die aus der Literaturanalyse generierten Items wurden soweit möglich und notwendig auf die spezifischen Bedürfnisse des Vereins angepasst. Die Expertenbefragung fand im Rahmen einer Sitzung der Kommission Angewandte Sportentwicklung des Badischen Sportbundes Nord statt. Die Ergebnisse der Expertenbefragung sind auf S. 154 im Anhang abgebildet. Das Verfahren wird in Kap. 3.3.3 auf S. 73 ausführlicher beschrieben.

Letztlich wurde mit 49 Items die Arbeitssituation im Verein operationalisiert. Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden diese in Gruppen zusammengefasst. Die Einteilung orientiert sich an sachlogischen Zusammenhängen, sie kann in ihrer Trennschärfe allerdings nicht als empirisch abgesichert gelten. Die Plausibilität der Zusammenhänge scheint vordergründig vorhanden zu sein. Eine empirische Überprüfung oder gar einen Nachweis für die Richtigkeit dieses Vorgehens kann aus forschungsökonomischen Gesichtspunkten jedoch nicht erbracht werden. Insofern sind die Ergebnisse unter diesem Aspekt zu interpretieren. In den folgenden Ausführungen werden die einzelnen Items sowie die Gruppierung vorgestellt.

3.2.5.1 Aufgabe/Tätigkeit

In der Gruppe Aufgabe/Tätigkeit werden Items zusammengefasst, die vorwiegend die Beschäftigung im Verein beschreiben. Die einzelnen Items sind:

- Tätigkeit/Aufgabe im Verein
- Abgegrenzte Aufgabenbereiche
- Anspruchsniveau der Tätigkeit

- Vielseitigkeit der Aufgabe
- Sinn der Tätigkeit
- Entscheidungsfreiheit
- Unterstützung durch Verein
- Verantwortung für Verein
- Austausch unter Vereinskollegen
- Weiterbildungsmöglichkeiten durch Verein.

Neben der Aufgabe als solche werden Items integriert, die sich auf die Zuständigkeit, auf Verantwortung in der Tätigkeit sowie auf nichtmaterielle Rahmenbedingungen beziehen.

3.2.5.2 Ausstattung/Sportstätten/Arbeitsbedingungen

Diese Merkmalsgruppe steht für die konkrete Arbeitsplatzsituation²⁶. Sie wird durch vier Items gebildet, die sich vorwiegend auf das Arbeitsumfeld beziehen und vor allem materielle Aspekte (z.B. Sportgeräte) in den Fokus nehmen. Die einzelnen Items werden wie folgt bezeichnet:

- Arbeitsplatz/Arbeitsbedingungen
- Eingesetzte Technik
- Ausstattung mit Sportgeräten
- Kontakt zu Mitgliedern.

3.2.5.3 Vereinsumfeld

Diese Kategorie bildet in erster Linie das soziale Vereinsumfeld ab. Zu der Gruppe werden Merkmale gezählt, die sich auf Mitglieder und das interne Le-

²⁶ Der Begriff Arbeitsplatz ist an dieser Stelle eher symbolisch zu verstehen, da es in Vereinen in der Regel keine definierten Arbeitsplätze gibt. Vielmehr ist das situative Umfeld gemeint, in dem die Tätigkeit ausgeübt wird (z.B. Sporthalle, Büro, Clubhaus etc.).

ben des Vereins beziehen. Darüber hinaus werden Items integriert, die das Bild des Vereins in der Öffentlichkeit repräsentieren.

- Mitgliederzufriedenheit
- Rückmeldung durch Mitglieder
- Attraktivität des Vereins
- Kollegen/Team im Verein
- Werte und Ziele des Vereins
- Vereinskultur
- Vereinerfolge
- Leistungsangebot
- Mitgliedsbeitrag
- Ansehen bei Mitgliedern und Öffentlichkeit
- Engagementbereitschaft anderer Mitglieder
- Unterstützung durch hauptberufliche Mitarbeiter.

3.2.5.4 Kommunikation

Zum Aspekt Kommunikation gehören Merkmale, bei denen ein Informationsaustausch zwischen Mitarbeiter und Sportverein erfolgt:

- Führungsstil der Vereinsführung
- Rückmeldungen durch Vereinsführung
- Vertrauen/Wertschätzung
- Vereinsklima
- Umgang mit Konflikten
- Kommunikationswege im Verein.

Dazu werden auch soziale Aspekte der Kommunikation wie das Klima im Verein oder der Umgang mit Konflikten gezählt.

3.2.5.5 Einbindung

Der Bereich Einbindung betrifft die Merkmale des Vereinslebens, welche die Integration des Mitarbeiters beschreiben. Diese sind einerseits Einbindung von Vereinsseite aus, andererseits das Einbringen von Fähigkeiten des Mitarbeiters in den Verein. Folgende Merkmale werden dafür benannt:

- Einbindung in Entscheidungen
- Einbringen von Kenntnissen
- Einbindung in Vereinsgemeinschaft
- Einfluss auf Vereinsgeschehen
- Erlernen von Schlüsselqualifikationen.

3.2.5.6 Belohnung/Vergütung

Unter dem Sammelbegriff Belohnung/Vergütung werden die Items zusammengefasst, die in materieller und immaterieller Form Vergütungsfunktion für die Mitarbeiter haben.

- Anerkennung durch Verein
- Vergütung/Entlohnung der Arbeit
- Besondere Leistungen des Vereins
- Auslagenerstattung.

3.2.5.7 Person

Die Merkmale zur Person des Mitarbeiters werden in einer Kategorie zusammengefasst. Dabei war es wichtig, alle persönlichen Aspekte zu erfassen, die Einfluss auf die Mitarbeit im Verein haben und sich dadurch auch auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken können.

- Persönlicher Zeitaufwand
- Formale Position/Amt im Verein

- Qualifikationen und Kenntnisse
- Verbundenheit und Identifikation mit Verein
- Zusammenarbeit mit Freunden und Bekannten
- Aufstiegs-/Karrierechancen im Verein
- Bereitschaft zu freiwilligem Engagement
- Selbstverwirklichung in Vereinsarbeit.

3.3 Untersuchungsmethode

Die Untersuchung wurde als standardisierte schriftliche postalische Befragung durchgeführt. Als Untersuchungsinstrument kam ein eigens dafür entwickelter Fragebogen mit insgesamt 73 Items zum Einsatz. Da die vorliegende Untersuchung nicht die Messung der Zufriedenheit, sondern die Erfassung der Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit zum Ziel hat, konnte kein bestehendes Erhebungsinstrument zum Einsatz kommen. Daher wurde es notwendig, ein neues Instrumentarium zu entwickeln. Bei bestehenden Fragebögen zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit wurden allerdings Anleihen genommen²⁷. Im Rahmen dieser Arbeit kann jedoch keine wissenschaftlich exakte Validierung erfolgen konnte, was als Nachteil der Untersuchungsmethode in Kauf genommen werden muss.

3.3.1 Erhebungsinstrument

Der eingesetzte Fragebogen zur Erfassung der zufriedenheitsbestimmenden Merkmale bei Sportvereinsmitarbeitern enthält 73 Items. Die Erfassung der Merkmale der Vereinsarbeit, welche die Zufriedenheit der Mitarbeiter bestimmen können, erfolgt über 49 Items. Diese Fragen sind gruppiert in sieben Bereiche:

²⁷ Die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ; Fischer & Lück, 1972) sowie der Arbeitbeschreibungsbogen (Neuberger & Allerbeck, 1978) lieferten für die Erstellung des Erhebungsinstruments wichtige Hinweise.

- (1) Aufgabe/Tätigkeit
- (2) Ausstattung/Sportstätten/Arbeitsbedingungen
- (3) Vereinsumfeld
- (4) Kommunikation
- (5) Einbindung
- (6) Belohnung/Vergütung
- (7) Person.

Die Ausprägung der Items wird mit Hilfe einer sechsstufigen Skala erfasst (Singer, 1985). Die Abstufung in sechs Ausprägungsgrade wurde gewählt, um ein Ausweichen der Befragten auf eine mittlere Kategorie zu verhindern (Singer, 2002c). Die Antwortmöglichkeiten sind von sehr stark bis sehr schwach abgestuft. Abb. 3 gibt einen Überblick über die gesamte Breite der Bewertungsstufen der Skala und die dazugehörige Codierung.

sehr stark	stark	eher stark	eher schwach	schwach	sehr schwach
1	2	3	4	5	6

Abb. 3: Bewertungsstufen der Skala zur Messung der Einflussfaktoren

Am Ende der Itemliste werden einige Zeilen freigehalten, um den Befragten die Möglichkeit zu geben, bedeutsame Merkmale zu ergänzen, falls diese nicht in der Itemliste aufgeführt sind.

Im Erhebungsinstrument wird vor der eigentlichen Erfassung der Arbeitsmerkmale die Zufriedenheit mit der Vereinsarbeit über vier Items erfragt. Diese Fragen dienen als Pufferfragen, um eine Beeinflussung der weiteren Beantwortung durch die aktuelle Zufriedenheit des Mitarbeiters zu absorbieren (Singer, 2002c). Die vier Fragen zur Zufriedenheit erfassen folgende Aspekte:

- Gesamtzufriedenheit mit der Mitarbeit im Verein
- Zufriedenheit mit der persönlichen Funktion im Verein
- Zufriedenheit mit dem Verein als Organisation
- Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit dem Verein.

Die Antwortmöglichkeiten sind ebenfalls in einer sechsstufigen Skala mit Abstufungen von sehr zufrieden bis sehr unzufrieden festgelegt.

Der Fragebogen wird eingeleitet mit fünf Fragen zum Verein. Dabei sind die Anzahl der Mitglieder und die Zahl der Abteilungen von Interesse. Außerdem wird erfragt, ob es hauptberufliche Mitarbeiter im Verein gibt und falls ja, in welchen Bereichen diese tätig sind. Darüber hinaus erfasst der Fragebogen, ob eine Geschäftsstelle im Verein eingerichtet ist und ob durch diese Unterstützung bei der Vereinsarbeit geleistet wird. Zudem wird nach Kooperationen mit anderen Institutionen gefragt.

Weiterhin enthält der Fragebogen 18 Fragen zur Person des Mitarbeiters. Von Interesse sind Merkmale wie Alter, Geschlecht, Ausbildungsstand und berufliche Funktion. Zusätzlich wird erfasst, ob der Befragte Mitglied des Vereins ist und, falls dies zutrifft, die Dauer der Mitgliedschaft. Einen weiteren Fragenkomplex bilden die erlangten Qualifikationen im Sport sowie die hauptsächliche Arbeitsfunktion im Verein. Neben den Tätigkeitsbereichen werden der wöchentliche Zeitaufwand und die Dauer der Vereinsmitarbeit in Jahren erfasst. Da Vergütung oder Entlohnung für ehrenamtliche Mitarbeiter nicht auszuschließen ist, wird nach der Existenz eines Entlohnungs- oder Vergütungssystems gefragt und die Form der Belohnung miterfasst.

Ob der Befragte weitere ehrenamtliche Tätigkeiten in anderen Non-Profit-Organisationen wie Kirchen bzw. Religionsgemeinschaften, Parteien oder in sozialen Diensten ausübt, wird ebenfalls miterfasst. Des Weiteren ist von Interesse, ob der Mitarbeiter in seiner Tätigkeit durch Sportverbände unterstützt wird. Zum Schluss wird die Häufigkeit des Kontaktes mit Vereinsmitgliedern erfragt. Der gesamte Fragebogen ist im Anhang (S. 148) aufgeführt.

3.3.2 Validität und Reliabilität des Erhebungsinstruments

Im Rahmen der Erstellung des Erhebungsinstruments wurden Verständlichkeit und Vollständigkeit des Fragebogens überprüft. Dazu wurden zehn ehrenamtliche Vereinsmitarbeiter gebeten, den Bogen auszufüllen. Zusätzlich wurden die Probanden gebeten, mögliche Widersprüche zu benennen und die Verständlichkeit der Fragestellungen sowie der Instruktionen zu überprüfen. Die Rückmeldungen dieser Voruntersuchung flossen bei der Gestaltung der Endfassung mit ein. Zusätzlich zur Überprüfung durch Versuchspersonen aus der Zielgruppe, wurde der Fragebogen durch einen Hochschullehrer für Sportwissenschaft begutachtet. Dessen Anregungen und Ergänzungen flossen ebenfalls in die Gestaltung der endgültigen Fassung mit ein. Daher kann angenommen werden, dass die inhaltliche Validität mindestens ausreichend ist.

Die Reliabilität des Testinstruments wurde mit Hilfe des Alpha-Modells nach Cronbach auf Basis der zur Verfügung stehenden Erhebungsdaten berechnet. Für die 49 Items der Arbeitssituation im Verein liegt der Cronbach's Alpha bei .923. Wird zur weiteren Begutachtung der Alpha-Wert hinsichtlich seines Verhaltens bei Weglassen eines Items analysiert, zeigt sich, dass sich der Wert kaum oder gar nicht verändert. Die Werte für die Items liegen in allen Fällen sehr nah beim Cronbach's Alpha-Wert (vgl. hierzu Tab. 36, S. 156 im Anhang). Für die weitere Analyse ist keines der Items auszuschließen. Somit kann von einer guten Reliabilität und hohen Trennschärfe für die zentralen Items der Untersuchung ausgegangen werden. Eine weitergehende Überprüfung der Validität sowie der Reliabilität war aus forschungs- und zeitökonomischen Gründen nicht möglich. Daher ist bei der Interpretation der Ergebnisse darauf zu achten, dass die Daten unter diesem Gesichtspunkt fehlerbehaftet sein können.

3.3.3 Expertenbefragung

Den Kern des Erhebungsinstrumentes bilden Fragen nach der Einschätzung bestimmter Arbeitsmerkmale hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Merkmale, welche potenziell die Mitarbeiterzufriedenheit im Sportverein bestimmen, wurden hauptsächlich durch eine Literaturanalyse bestimmt. Um die Ergebnisse der Literaturanalyse abzusichern, wurde eine Exper-

tenbefragung²⁸ durchgeführt. Ziel dieser Expertenbefragung war es, Merkmale, die aus Sicht der Fachleute die Zufriedenheit im Verein bestimmen, zu identifizieren und anschließend mit den Ergebnissen der Literaturanalyse zu vergleichen.

Den Teilnehmern wurde folgende Aufgabe gestellt:

„Bitte versetzen Sie sich in einen ehrenamtlichen Vereinsmitarbeiter hinein. Formulieren Sie die Faktoren, die aus Ihrer Sicht die Zufriedenheit von ehrenamtlichen Mitarbeitern im Sportverein bestimmen!“

Die Fachleute sollten in einem Brainstorming nun alle Begriffe, die ihnen zur Aufgabenstellung einfallen, auf Karten notieren. Nach Abschluss der Kartenabfrage wurden die Karten durch die Teilnehmer thematisch nach verschiedenen Oberbegriffen gegliedert. Nach Sortierung der Karten ergaben sich folgende Oberbegriffe:

- Zusammenarbeit/soziales Umfeld
- Situative Voraussetzungen/Bedingungen
- Sinnvolle Tätigkeit/Sinnhaftigkeit
- Anerkennungskultur
- Gestaltungsspielraum.

Zum Abschluss wurden die Teilnehmer aufgefordert, insgesamt drei Klebepunkte für die Begriffe zu vergeben, welche für sie persönlich am bedeutsamsten erscheinen.

Die Expertenbefragung konnte einerseits die bis dahin angestellten Überlegungen bestätigen, andererseits wurden nochmals neue Anregungen für die Gestaltung des Erhebungsinstruments und die Formulierung der Items geliefert. Die Ergebnisse der Expertenbefragung sind im Anhang (S. 154) dargestellt.

²⁸ Teilnehmer dieser Expertenbefragung waren die Mitglieder der Kommission Angewandte Sportentwicklung des Badischen Sportbundes Nord. Die Befragung wurde am 13. Juni 2005 im Rahmen einer Sitzung der Kommission in den Räumen des Instituts für Sport und Sportwissenschaft der Universität Heidelberg durchgeführt.

3.4 Untersuchungsdurchführung

3.4.1 Datenerhebung

Die Datenerhebung wurde im Zeitraum von Dezember 2005 bis Ende Januar 2006 vorgenommen. Für die Untersuchung wurde eine Stichprobe von 200 Personen vorgesehen, die Mitarbeiter eines Vereins im Badischen Sportbundes Nord sind. Die Auswahl der Vereine erfolgte per Zufallsentscheid durch Mitarbeiter der Geschäftsstelle des Badischen Sportbundes Nord in Karlsruhe.

Die Instruktionen zum Fragebogen enthielten die Bitte an die Empfänger, den Fragebogen an eine beliebige Person im Verein zu weiterzureichen, die als ehrenamtlicher Mitarbeiter tätig ist. Die Versuchsperson wurde gebeten, den ausgefüllten Fragebogen bis zum Stichtag 31. Januar 2006 an den Badischen Sportbund zurück zu senden. Durch dieses Verfahren sollte gewährleistet werden, dass die Anonymität gewahrt bleibt. Die Fragebogenrückläufe wurden beim Badischen Sportbund Nord gesammelt und nach Abschluss der Erhebungsphase für die Datenauswertung zur Verfügung gestellt.

3.4.2 Datenauswertung

Für die Auswertung der statistischen Daten wurde im Statistikprogramm SPSS 12.0 eine Matrix angelegt, in welche die einzelnen Datensätze eingegeben wurden. Die 49 Items zur Erfassung der Bedeutung einzelner Vereinsmerkmale sind intervallskaliert, ebenso die Items für die Zufriedenheit. Die Angaben zur Person und zum Verein sind nominalskaliert.

Für die Auswertung werden neben deskriptiven Statistiken die Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse), varianzanalytische Verfahren und der Mann-Whitney-U-Test zum Einsatz kommen. Auf die Analysemethoden wird an den jeweiligen Stellen bei der Ergebnisdarstellung in Kap. 4 eingegangen.

4 Ergebnisse

Von den 200 ausgesandten Fragebögen wurden 74 zurückgesandt, was einer Rücklaufquote von 37% entspricht. Sofern Datensätze auf Grund fehlender bzw. mangelhafter Angaben nicht für die Analysen berücksichtigt werden konnten, wird darauf an geeigneter Stelle hingewiesen.

4.1 Soziodemografische Kennzahlen der Untersuchungsstichprobe

Um ein Gesamtbild der zu untersuchenden Stichprobe zu erhalten, wurde im Untersuchungsinstrument ein umfangreicher Teil mit Fragen zur Person, zur Mitarbeitersituation sowie zum Verein aufgeführt. Dabei bezogen sich fünf Fragen auf den Verein, sechs auf persönliche Angaben und neun Fragen auf die konkrete Mitarbeitersituation.

4.1.1 Persönliche Angaben

Die Befragten sind im Durchschnitt 45,3 (\pm 11,3) Jahre alt, wobei der jüngste befragte Vereinsmitarbeiter 24, der älteste 71 Jahre alt ist ($n = 71$). Die Geschlechterverteilung gestaltet sich wie folgt: 17 Befragte sind weiblich, 57 männlich, was einem Verhältnis von 23% zu 77% entspricht.

Hinsichtlich der beruflichen Ausbildung wurde nach dem höchsten erlangten Abschluss gefragt. Jeweils 36,5% der Versuchspersonen geben an, über ein abgeschlossenes Studium bzw. eine abgeschlossene Berufsausbildung zu verfügen. 9,5% der Befragten verfügen über einen Hauptschulabschluss, 8,1% über einen Realschulabschluss sowie 9,5% über die Hochschulreife bzw. Abitur.

Bei der Erfassung der beruflichen Stellung wurde zwischen Angestellten, Beamten, Selbständigen sowie in Ausbildung befindlichen unterschieden. 60,9% der Befragten geben an, als Angestellte zu arbeiten. 17,4% arbeiten als Selbständige, 20,3% als Beamte. Lediglich eine Person gibt an, sich in Ausbildung bzw. Studium zu befinden. Insgesamt sind 69 Fragebögen in die Auswertung dieser Frage eingegangen. Fünf Probanden haben keine Antwort gegeben, notierten jedoch teilweise auf dem Fragebogen, dass sie Rentner seien. Diese Kategorie

wurde bei der Erstellung des Erhebungsinstruments versehentlich nicht berücksichtigt.

72 Probanden (97,3%) geben an, Mitglied des Vereins zu sein, für den sie arbeiten. Lediglich 2 Versuchspersonen sind nicht Mitglied des Vereins, in dem sie mitarbeiten. Die Frage nach der Dauer der Vereinsmitgliedschaft beantworteten 71 Testpersonen. Die durchschnittliche Mitgliedschaftsdauer im Verein beträgt demnach 23,0 Jahre ($\pm 12,5$). Immerhin 2 Befragte geben an, 50 Jahre oder länger Mitglied im Verein zu sein.

47,2% ($n = 72$) der Befragten verfügen über keine sportspezifische Qualifikation. Im Umkehrschluss bedeutet dies einen Qualifizierungsgrad von 52,8%. Tab. 8 gibt die Verteilung der Nennungen für verschiedene sportbezogene Ausbildungen wieder. Zu beachten ist, dass Mehrfachnennungen möglich waren. Eine Ausbildung als Sport- und Fitnesskaufmann wurde von keinem der Befragten angegeben.

Tab. 8: Sportspezifische Qualifikationen ($n = 72$; Mehrfachnennungen möglich)

Qualifikation	% der Fälle
(Fach-)Übungsleiter C	26,4
Trainer A/B/C	16,7
Vereinsmanager/Organisationsleiter	16,7
Jugendleiter	9,7
Ausbildung im Sport (z.B. Sport-/Gymnastiklehrer)	5,6
Sportwissenschaftliches Hochschulstudium	4,2
Sonstige Qualifikation	16,7
Keine spezielle Qualifikation	47,2

Werden die gewonnen Erkenntnisse in Relation zu Befunden größer angelegter Vereins- und Ehrenamtsstudien gesetzt, ergeben sich folgende Aspekte: Die Altersverteilung innerhalb der Stichprobe entspricht im Mittel der Gruppe der 30-40jährigen, die das sportliche Ehrenamt prägt. Im Hinblick auf die Geschlechterverteilung sind Frauen in der Stichprobe unterrepräsentiert. Die Stichprobe wird dominiert von den Angestellten (inklusive Arbeitern), was auch in Ehrenamtsstudien bestätigt wird. Dennoch sind die Angestellten im Verhältnis

innerhalb der Stichprobe überrepräsentiert. Der Qualifizierungsgrad unter den Befragten erscheint überdurchschnittlich hoch, allerdings liegen keine geeigneten Referenzdaten dazu vor.

4.1.2 Angaben zum Verein

Die Unterteilung in verschiedene Vereinsgrößen orientiert sich an der Vereinsstudie von Nagel et al. (2004). Für die Untersuchung wurden vier Vereinskategorien gebildet:

- (1) Vereine bis 300 Mitglieder
- (2) Vereine mit 301 bis 800 Mitgliedern
- (3) Vereine mit 801 bis 2000 Mitglieder
- (4) Vereine mit mehr als 2000 Mitgliedern.

Die überwiegende Zahl der befragten Vereinsmitarbeiter (zusammen ca. 85%) ist für kleine und mittlere Vereine tätig, wohingegen ein kleiner Prozentsatz für mittelgroße und Großvereine tätig ist. Das Ergebnis der Befragung für die Vereinskategorien wird in Tab. 9 deutlich.

Tab. 9: Mitgliederzahlen der Vereine in der Befragung (n = 73)

Mitgliederzahl	%
Bis 300	43,8
301-800	41,1
801-2000	6,8
Über 2000	8,2

Die Vereine in der Untersuchung bestehen durchschnittlich aus etwa 4 Abteilungen (3,99; \pm 3,63; n = 68). Die Mehrzahl der Vereine sind Einspartenvereine (33,8%), der größte Verein innerhalb der Untersuchung weist 20 Sparten auf.

Als mögliche Indikatoren für die Modernität des Vereins wurde erhoben, ob der Verein hauptberufliche Mitarbeiter beschäftigt, eine Geschäftsstelle unterhält und Kooperationen mit anderen Institutionen eingeht. In diese Auswertung sind 71 Fälle eingegangen. In vier Vereinen (5,6%) sind hauptberufliche Mitarbeiter

angestellt, die überwiegende Zahl der untersuchten Vereine arbeitet ohne angestellte Mitarbeiter. Rund ein Viertel (25,4%) der Befragten gibt an, dass der Verein eine Geschäftsstelle unterhält. 45,1% der Vereine haben Kooperationen mit anderen Institutionen.

4.1.3 Angaben zur Mitarbeit im Verein

In der vorliegenden Erhebung wird die Haupttätigkeit der Mitarbeiter für den Verein über die vier Aufgabenfelder Führung/Verwaltung mit Amt, sportpraktische Tätigkeit, technische Tätigkeit sowie regelmäßige Tätigkeit ohne Amt erfasst. 79,5% der befragten ehrenamtlichen Mitarbeiter sind in der Vereinsführung aktiv. 17,8% geben an, hauptsächlich sportpraktische Tätigkeiten auszuüben ($n = 71$). Technische Tätigkeiten sowie regelmäßige Mitarbeit ohne Amt werden jeweils nur in einem Fall genannt. Darüber hinaus arbeiten 68,5% der Untersuchungsteilnehmer zusätzlich zu ihrer Haupttätigkeit in weiteren Vereinsbereichen mit. Neben der ehrenamtlichen Arbeit für den Sportverein leisten 43,2% der Befragten weiteres bürgerschaftliches Engagement in anderen gesellschaftlichen Bereichen. Die Frage, in welchen Feldern sich die Befragten noch engagieren, ergibt folgende Verteilung (vgl. Tab. 10).

Tab. 10: Weitere ehrenamtliche Tätigkeiten (Mehrfachnennungen möglich, $n = 31$)

Gesellschaftsbereich	% der Fälle
Kirche/Religionsgemeinschaft	29,0
Sportverband	22,6
Soziale Dienste	12,9
Musikverein	6,5
Parteien	6,5
Sonstige Organisation	54,8

In Bezug auf die Kontakthäufigkeit mit den Vereinsmitgliedern äußerten sich die Befragten folgendermaßen (vgl. Tab. 11).

Tab. 11: Häufigkeit des Mitgliederkontakts

Häufigkeit Mitgliederkontakt	%
Täglich	12,2
Mehrmals wöchentlich	56,8
Einmal wöchentlich	13,5
Unregelmäßig	17,6

Der Einstieg in die Mitarbeit im Sportverein wurde bei der Mehrzahl der Versuchspersonen (60,8%) durch andere Vereinsmitarbeiter ausgelöst. Weniger häufig genannt wurden der eigene Antrieb (36,5%) sowie sonstige Gründe (2,7%). Die Befragten sind im Schnitt seit 14,6 Jahren ($\pm 9,1$) für den Verein ehrenamtlich tätig, wobei zu erwähnen ist, dass die Werte zwischen einem und 38 Jahren Mitarbeit stark streuen. Der durchschnittliche zeitliche Aufwand pro Woche für die Vereinsarbeit beträgt 6,51 Stunden ($\pm 5,14$). Auch bei dieser Erhebung streuen die Angaben außerordentlich stark: von weniger als einer Stunde bis zu 30 Stunden pro Woche.

Von 73 Fällen bestätigten immerhin 22 (29,7%), dass ihre Arbeit im Sportverein in irgendeiner Form vergütet wird. Darüber hinaus werden 65,7% der Befragten in ihrer Vereinsarbeit durch Sportverbände unterstützt.

In der Stichprobe sind die Vertreter der Vereinsführung deutlich überrepräsentiert. Dies dürfte in erster Linie der Untersuchungsanlage geschuldet sein. Im Hinblick auf die Mitarbeitsdauer im Verein sind die Befragten im Vergleich mit anderen Ehrenamtsstudien durchschnittlich länger engagiert. Beim persönlichen Zeitaufwand liegen die Angaben der Stichprobe im Rahmen dessen, was auch Studien zu ehrenamtlichem Engagement im Sport generell belegen.

4.2 Mitarbeiterzufriedenheit in Sportvereinen

Wie bei der Beschreibung des Erhebungsinstruments bereits erläutert wurde, soll mit vier Fragen die aktuelle Arbeitszufriedenheit der Vereinsmitarbeiter erfasst werden. Aus Sicht der Vereinspraxis erscheint eine Auswertung und Darstellung dieser Ergebnisse interessant. Zum einen soll die Gesamtzufriedenheit angegeben werden, zum anderen die Zufriedenheit mit den Einzelaspekten

Funktion, Verein und Zusammenarbeit. Die Darstellung der Mittelwerte in Tab. 12 zeigt, dass alle vier Merkmale durchweg positiv eingeschätzt werden.

Tab. 12: Mittelwerte Mitarbeiterzufriedenheit im Verein

	N	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz
Gesamtzufriedenheit mit Arbeit im Verein	74	2,12	,739	,547
Persönliche Zufriedenheit in Funktion	74	2,14	,896	,803
Zufriedenheit mit Verein	74	2,30	,872	,760
Zufriedenheit mit Zusammenarbeit mit Verein	73	2,26	,800	,640

Die Gesamtzufriedenheit mit der Arbeit im Verein liegt mit einem Wert von 2,12 deutlich im positiven Bereich auf der Bewertungsskala²⁹. Auch das Merkmal Persönliche Zufriedenheit mit Funktion liegt im selben Bereich (2,14). Anzumerken ist, dass auf deskriptiver Ebene die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer persönlichen Rolle etwas besser eingeschätzt wird, als die Zufriedenheit mit dem Verein. In der Häufigkeitsverteilung fällt auf, dass für die Gesamtzufriedenheit lediglich die Werte 1 bis 4 auf der Skala herangezogen wurden. Dies bedeutet, dass keine der befragten Personen unzufrieden oder sehr unzufrieden ist. Lediglich bei der persönlichen Zufriedenheit wurden in einem Fall sehr unzufrieden angegeben.

Somit lässt sich festhalten, dass die befragten Mitarbeiter insgesamt zufrieden mit ihrer Mitarbeitersituation waren. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die Beantwortung des Fragebogen-Hauptteils durch die Probanden weitgehend ohne negative Beeinflussung durch den Zufriedenheitsstatus erfolgt ist.

²⁹ Der Wert 1 bedeutet „bin sehr zufrieden“, der Wert 6 „bin sehr unzufrieden“, vgl. Darstellung zum Erhebungsinstrument in Kapitel 3.3.1.

4.3 Merkmale der Vereinsmitarbeit

Den Hauptteil des Erhebungsinstruments bilden sieben Variablenblöcke mit insgesamt 49 Items zur Vereinsarbeit, die von den befragten Personen hinsichtlich ihres Einflusses auf die Mitarbeiterzufriedenheit einzuschätzen waren. Bevor im Verlauf der Arbeit mit komplexen statistischen Verfahren weitere Berechnungen vorgenommen werden, soll an dieser Stelle auf die deskriptive Darstellung der Ergebnisse hinsichtlich dieser Variablen eingegangen werden. Das Merkmal mit dem insgesamt größten subjektiv eingeschätzten Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit ist die Variable Sinn der Tätigkeit mit einem Mittelwert von 1,89³⁰. Darüber hinaus wurden die Merkmale Verbundenheit/Identifikation mit Verein (1,95) und Tätigkeit/Aufgabe im Verein (2,08) ebenfalls mit großem Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit bewertet. Dem gegenüber wurden die drei Variablen Aufstiegs-/Karrierechancen (4,56), Vergütung bzw. Entlohnung (4,59) sowie Unterstützung durch hauptberufliche Mitarbeiter (5,20) mit dem geringsten Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit gewichtet. Im Folgenden werden die deskriptiven Ergebnisse der Befragung, geordnet nach Variablenblöcken, dargestellt. Die Daten werden, abweichend von der Darstellung im Fragebogen, in aufsteigender Reihenfolge der Mittelwerte ausgewiesen.

4.3.1 Aufgabe/Tätigkeit

Der erste Variablenblock wird unter der Überschrift Aufgaben/Tätigkeit geführt. Die genannten Items beziehen sich hauptsächlich auf das Aufgabenspektrum im Verein. Die Werte sind in Tab. 13 dargestellt.

³⁰ Die Werte liegen auf einer Skala von 1 bis 6. Der Wert 1 bedeutet „beeinflusst meine Arbeitszufriedenheit sehr stark“, der Wert 6 bedeutet „beeinflusst meine Arbeitszufriedenheit sehr schwach“. Sofern nicht anders angegeben sind die genannten Werte Mittelwerte.

Tab. 13: Mittelwerte des Variablenblocks Aufgabe/Tätigkeit

	N	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz
Sinn der Tätigkeit	74	1,89	,732	,536
Tätigkeit/Aufgabe im Verein	72	2,08	,931	,866
Verantwortung für den Verein	73	2,19	1,174	1,379
Entscheidungsfreiheit bei Vereinsaufgaben	73	2,26	1,054	1,112
Unterstützung durch Verein	72	2,32	,976	,953
Austausch unter Vereinskollegen	73	2,37	1,137	1,292
Klar abgegrenzte Aufgabenbereiche	73	2,52	1,056	1,114
Anspruchsniveau der Tätigkeit	73	2,55	1,001	1,001
Vielseitigkeit der Aufgabe	74	2,61	1,083	1,173
Weiterbildungsmöglich- keiten durch Verein	72	3,43	1,422	2,023

Deutlich wird, dass neben den bereits erwähnten Variablen Sinn der Tätigkeit und Tätigkeit/Aufgabe an sich auch Merkmale wie Verantwortung (2,19) oder Entscheidungsfreiheit (2,26) hoch gewichtet werden. Dagegen sind formale Aspekte wie Weiterbildungsmöglichkeiten oder das Anspruchsniveau der Tätigkeit nachrangig eingeordnet.

4.3.2 Ausstattung, Sportstätten und Arbeitsbedingungen

Unter dem Aspekt Ausstattung/Sportstätten/Arbeitsbedingungen wurden vier Items zusammengefasst. Die Befragten haben die Items in folgender Weise als bedeutsam für die Arbeitszufriedenheit im Verein eingestuft (vgl. Tab. 14).

Tab. 14: Mittelwerte des Variablenblocks Ausstattung/Sportstätten/Arbeitsbedingungen

	N	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz
Persönlicher Kontakt mit Mitgliedern	73	2,11	1,074	1,154
Ausstattung mit Sportgeräten	70	2,70	1,289	1,662
Arbeitsplatz/ Arbeitsbedingungen	71	2,85	1,349	1,819
Eingesetzte Technik	70	3,14	1,427	2,037

Während das Merkmal Mitgliederkontakt mit einem Mittelwert von 2,11 eine starke Gewichtung erfuhr, sind die Aspekte Ausstattung (2,70), Arbeitsbedingungen (2,85) und vor allem die eingesetzte Technik (3,14) für die Arbeitszufriedenheit in diesem Variablenblock von nachrangiger Bedeutung.

4.3.3 Vereinsumfeld

Die Gruppe der Variablen des Vereinsumfeldes enthält insgesamt zwölf Items, welche hauptsächlich die Rahmenbedingungen der Vereinsarbeit beschreiben und vor allem sozialen Charakter haben. Im Ergebnis wird deutlich, dass das Vereinsteam (2,19) sowie die Mitgliederzufriedenheit (2,28) einen wesentlichen Einfluss zugeordnet bekommen. Deutlich weniger Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit wird den Aspekten Leistungsangebot (3,04), Mitgliedsbeitrag (3,49) sowie Unterstützung durch hauptberufliche Mitarbeiter (5,20) beigemessen. Insbesondere letzterer Aspekt wirft interessante Fragestellungen auf. Der Mittelwert fällt gegenüber den anderen deutlich ab und liegt im Bereich des schwachen bis sehr schwachen Einflusses. Interessant zu erwähnen ist, dass dieses Item überhaupt nur von 50 Befragten bewertet wurde. Dies lässt darauf schließen, dass hauptberufliche Mitarbeiter in vielen Vereinen eine untergeordnete Rolle spielen bzw. auf Grund fehlender Erfahrungen keine Aussagen möglich sind. Die einzelnen Merkmale und die Einschätzungen im Mittel sind in Tab. 15 aufgeführt.

Tab. 15: Mittelwerte des Variablenblocks Vereinsumfeld

	N	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz
Kollegen/Team im Verein	73	2,19	1,036	1,074
Zufriedenheit der Mitglieder	72	2,28	,953	,908
Werte und Ziele des Vereins	70	2,34	,931	,866
Attraktivität des Vereins	72	2,58	1,084	1,176
Engagementbereitschaft anderer Vereinsmitglieder	72	2,58	1,184	1,401
Ansehen bei Mitgliedern/Öffentlichkeit	72	2,69	1,194	1,426
Vereinskultur	70	2,73	1,006	1,012
Rückmeldung der Vereinsmitglieder	72	2,75	1,219	1,486
Erfolge des Vereins	71	2,85	1,327	1,761
Leistungsangebot des Vereins	71	3,04	1,200	1,441
Höhe/Gestaltung des Mitgliedsbeitrages	72	3,49	1,278	1,634
Unterstützung durch hauptberufliche Mitarbeiter	50	5,20	1,143	1,306

4.3.4 Kommunikation

Eine weitere Gruppe von Variablen bezieht sich auf Merkmale der Kommunikation, wofür sechs Items eingesetzt werden. Das Merkmal mit der größten Bedeutung ist das Vereinsklima (2,12), gefolgt vom Merkmal Vertrauen/Wertschätzung (2,13). Deutlich wird in dieser Kategorie, dass sich insgesamt alle Werte nah beieinander bewegen. Anzunehmen ist, dass Fragen der Kommunikation im weiteren Sinne eine hohe Relevanz für die Mitarbeiterzufriedenheit haben. Sämtliche Ergebnisse sind in Tab. 16 dargestellt.

Tab. 16: Mittelwerte des Variablenblocks Kommunikation im Verein

	N	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz
Vereinsklima	73	2,12	,865	,748
Vertrauen/Wertschätzung des Vereins	72	2,13	,963	,928
Führungsstil der Vereins- führung	73	2,25	,969	,938
Gerechter Umgang mit Konflikten	72	2,26	,993	,986
Rückmeldungen durch Vereinsführung	72	2,47	,993	,985
Kommunikationswege innerhalb des Vereins	73	2,48	1,002	1,003

4.3.5 Einbindung

Unter dem Oberbegriff Einbindung in den Verein werden fünf Variablen vereint, welche die Zusammenarbeit und den Austausch mit dem Verein charakterisieren. Das Merkmal Einbringen von Kenntnissen wurde dabei mit einem mittleren Wert von 2,27 am gewichtigsten klassifiziert. Der Aspekt Erlernen von Schlüsselqualifikationen wurde dagegen mit 3,53 im Mittel am geringsten gewichtet. Das Item steht auch in der Gesamtbetrachtung etwas quer zu den übrigen Merkmalen. Die Einbindung in das Vereinsgeschehen erscheint mit Ausnahme des Erlernens von Schlüsselqualifikationen ein wesentlicher Aspekt für den Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit zu sein. In Tab. 17 sind sämtliche Mittelwerte dieses Variablenblocks aufgeführt.

Tab. 17: Mittelwerte des Variablenblocks Einbindung in den Verein

	N	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz
Einbringen von Kenntnis- sen in Vereinsarbeit	73	2,27	,917	,841
Einbindung in Vereinsgeschehen	73	2,37	,965	,931
Einbindung in Entscheidun- gen des Vereins	73	2,40	1,064	1,132
Einfluss auf Vereinsgeschehen	73	2,53	1,001	1,002
Erlernen von Schlüsselqualifikationen	72	3,53	1,414	1,999

4.3.6 Entlohnung/Vergütung

Eine weitere Gruppe bilden Fragen nach der Entlohnung bzw. Vergütung. An der Darstellung in Tab. 18 wird deutlich, dass diese Aspekte insgesamt eine geringe Bedeutung für die befragten Vereinsmitarbeiter aufweisen. So sind fast alle Mittelwerte deutlich über dem Wert 3, mit Ausnahme des Merkmals Anerkennung, das jedoch mit 2,97 nur unwesentlich darunter liegt. Entscheidend dürfte hierbei der Gedanke sein, dass die Vereinsmitarbeit ohne Vergütung üblich ist und dass andere Mechanismen der Gratifikation oder Anerkennung relevant sind.

Tab. 18: Mittelwerte des Variablenblocks Belohnung/Vergütung

	N	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz
Anerkennung durch den Verein	73	2,97	1,224	1,499
Auslagenerstattung	74	3,80	1,696	2,876
Besondere Leistungen des Vereins	73	3,92	1,460	2,132
Vergütung/Entlohnung	69	4,59	1,518	2,303

4.3.7 Persönliche Merkmale

Den siebten Variablenblock innerhalb des Erhebungsinstruments bilden die persönlichen Merkmale des Vereinsmitarbeiters. Zu beobachten ist eine weite Streuung der Mittelwerte zwischen 1,95 und 4,56. Das Merkmal mit der höchsten Gewichtung innerhalb dieser Kategorie ist die Verbundenheit mit dem Verein (1,95), gefolgt von der Engagementbereitschaft (2,30) und dem persönlichen Zeitaufwand (2,39). Die Merkmale Selbstverwirklichung (3,18) und Aufstiegs-/Karrierechancen (4,56) wurden mit dem geringsten Einfluss bewertet. Eine Übersicht über die Ergebnisse liefert Tab. 19.

Tab. 19: Mittelwerte des Variablenblocks Persönliche Merkmale

	N	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz
Verbundenheit/Identifikation mit Verein	74	1,95	1,005	1,011
Bereitschaft zu freiwilligem Engagement	74	2,30	1,332	1,773
Persönlicher Zeitaufwand	74	2,32	1,148	1,318
Eigene Qualifikationen/ Kenntnisse	74	2,39	1,180	1,392
Zusammenarbeit mit Freunden/Bekanntnen	74	2,55	1,184	1,401
Formale Position/Amt im Verein	74	2,86	1,368	1,872
Selbstverwirklichung in der Vereinsarbeit	74	3,18	1,318	1,736
Aufstiegs-/Karrierechancen	72	4,56	1,481	2,194

Aus den Ergebnissen wird ersichtlich, dass den Merkmalen der Vereinsarbeit aus Sicht der Mitarbeiter unterschiedlich große Einflüsse zugeordnet werden. Im Bezug zu Untersuchungsfrage 2 (s. S. 64) ist festzuhalten, dass vor allem sozialen Aspekten wie dem Arbeitsklima, Mitgliederkontakt, Sinn der Tätigkeit oder Vertrauen ein bedeutender Einfluss beigemessen wird. Demgegenüber sind Gesichtspunkte der Gegenleistung oder Professionalisierung des Vereins

(z.B. Vergütung, Qualifikationsmaßnahmen, hauptberufliche Unterstützung) aus Sicht der Mitarbeiter von nachrangiger Bedeutung. Die Gesamtdarstellung aller Mittelwerte für die Merkmale der Vereinsarbeit findet sich im Anhang auf S. 159.

4.4 Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit

Zur Ermittlung der Einflussfaktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit wird im Folgenden die Faktorenanalyse eingesetzt. Dies ist ein Sammelbegriff für verschiedene dimensionsreduzierende Analyseverfahren zur Ermittlung von übergeordneten Einflussfaktoren auf bestimmte Sachverhalte. Sie findet ihre Anwendung insbesondere in den Sozialwissenschaften, wo menschliches Verhalten erklärt werden soll, wenn dabei eine Vielzahl von Einflüssen eine Rolle spielt. Die Faktorenanalyse ermöglicht es, voneinander unabhängige Beschreibungs- und Erklärungsvariablen zu identifizieren (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2000). Der Vorteil der Faktorenanalyse besteht darin, dass bei sehr umfangreichen Erhebungen mit großer Item-Anzahl eine Daten- und Komplexitätsreduktion erfolgt. Letztlich lassen sich auf diese Weise komplexe Vorgänge auf wenige Faktoren reduziert darstellen. Die am häufigsten genutzte Form der Faktorenanalyse ist die Hauptkomponentenanalyse (PCA = principal components analysis), welche auch für diese Auswertung zum Einsatz kommen soll. Das faktorenanalytische Vorgehen für diese Arbeit erscheint angebracht, da dadurch die Komplexität der 49 Einzelitems zur Vereinssituation erheblich reduziert werden kann. Für die vorliegende Untersuchung soll die Faktorenanalyse explorativen Charakter haben, um das Themengebiet Mitarbeiterzufriedenheit in Sportvereinen grundlegend zu strukturieren.

Für die Faktorenanalyse werden einige Anwendungsvoraussetzungen empfohlen. Diese Konventionen haben jedoch den Charakter von Empfehlungen, da die Faktorenanalyse für den Eingriff durch den Forscher große Spielräume offen lässt und den Bruch mit Konventionen aus sachlogischen Gründen toleriert. Die Anzahl der Variablen sollte in der Regel das Dreifache, mindestens jedoch gleich groß der Anzahl der Versuchspersonen sein, wobei sich die Angaben in der Literatur widersprechen. Bortz (1993) schildert ein Verfahren, das die Eignung der Daten rechnerisch ermittelt. Dazu wird am Ende der faktorenanalyti-

schen Betrachtung nochmals Stellung genommen. Für die vorliegende Untersuchung ergibt sich folgende Situation: Insgesamt werden 49 Variablen zur Mitarbeitssituation im Sportverein in die Analyse einbezogen. Die Zahl der Fälle reduziert sich auf 45, da für die Faktorenanalyse ein listenweiser Ausschluss fehlender Werte erforderlich ist. Wie bereits gezeigt wurde, ist die Reliabilität der Items mit einem Cronbach's Alpha-Wert von .927 sehr hoch.

Die Variablen werden zunächst durch eine z-Transformation standardisiert. Die Auswahl der in die Analyse aufzunehmenden Variablen erfolgt über eine Korrelationsmatrix. Die Korrelationskoeffizienten liefern Angaben darüber, welche der Variablen für eine Faktorenanalyse geeignet erscheinen. Hohe Korrelationen zwischen einzelnen Variablen deuten dabei auf die Existenz von übergeordneten Faktoren hin, Variablen mit geringen Korrelationskoeffizienten sollten nach Backhaus et al. (2000) aus der Faktorenanalyse ausgeschlossen werden. Demnach deuten geringe Korrelationen auf eine heterogene Datenstruktur hin. Im vorliegenden Fall sind die Korrelationskoeffizienten für die Variablen der Vereinsarbeit eher klein³¹. Backhaus et al. (2000) empfehlen darüber hinaus die Anwendung mindestens eines weiteren Prüfverfahrens, um die Eignung der Daten für eine Faktorenanalyse zu untermauern. Im jedem Fall sollte das so genannte Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO-Kriterium) Anwendung finden. Dies liefert eine Aussage über die Dateneignung, indem die Daten der Anti-Image-Kovarianz-Matrix geprüft werden (Backhaus et al., 2000). In dieser Untersuchung konnte die Berechnung des KMO-Kriteriums bzw. der zu Grunde liegenden Anti-Image-Kovarianz-Matrix nicht durchgeführt werden, da die Matrix nicht positiv ist. Als Grund dafür ist die zu geringe Fallzahl anzunehmen. Allerdings konnte bei einem versuchsweisen Ersetzen der fehlenden Werte durch Mittelwerte für das KMO-Kriterium ein Wert von .60 erreicht werden. Nach Backhaus et al. (2000) ist dieser Wert als mittelmäßig einzuschätzen. Daher wird trotz der Verletzung dieser Konventionen im Folgenden die Hauptkomponentenanalyse durchgeführt.

³¹ Eine Darstellung der Korrelationsmatrix ist bei 49 Items aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht möglich.

Im ersten Analyseschritt wird eine Faktorenanalyse durchgeführt, bei der für die Faktorextraktion das Kaiser-Kriterium zum Einsatz kam. Dies bedeutet, dass alle Faktoren extrahiert werden, deren Eigenwert > 1 ist. Für diesen Fall ermittelt die Analyse 13 Faktoren, die zusammen eine Varianzaufklärung von 82,5% besitzen (vgl. Tab. 38, S. 162 im Anhang). Zur Interpretation der Faktoren erscheint die Extraktion von 13 Hauptkomponenten ungeeignet, so dass im Weiteren der Scree-Test Anwendung findet.

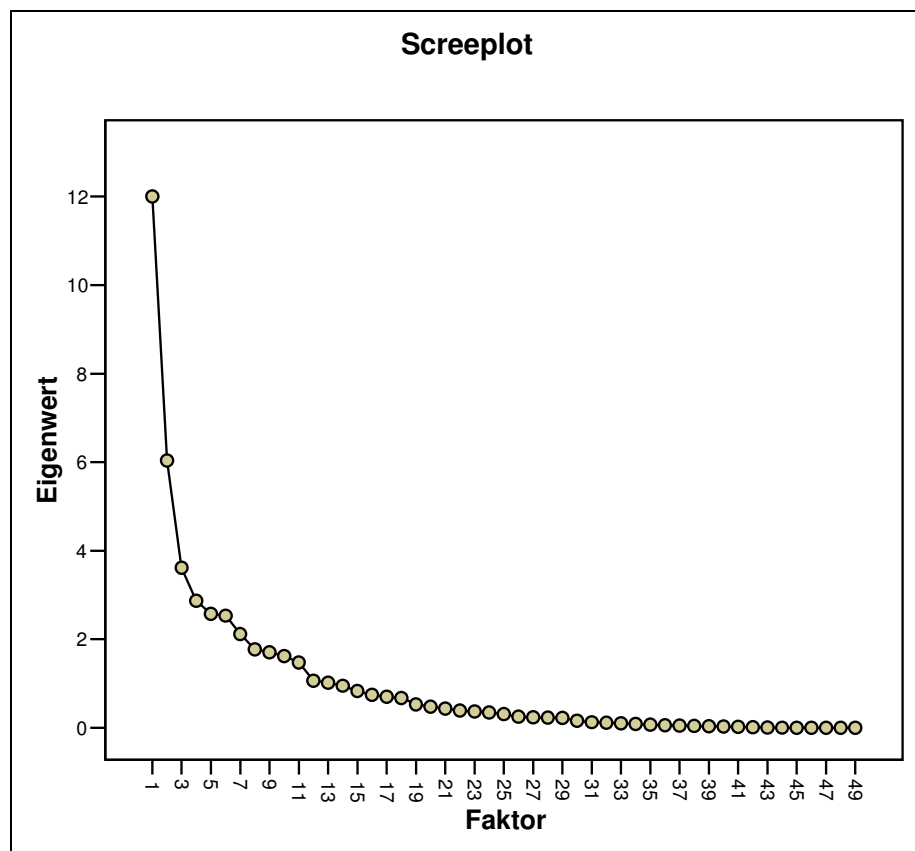


Abb. 4: Scree-Plot der Faktorenanalyse

Der Scree-Test ermöglicht es grafisch den Faktor zu ermitteln, welcher als letzter links einer Geraden liegt, die sich den Faktoren mit kleineren Eigenwerten asymptotisch nähert. Der so genannte Elbow ermöglicht eine Aussage darüber, wie viele Faktoren extrahiert werden können (Backhaus et al. 2000). Im vorliegenden Fall wird deutlich, dass zwischen dem vierten und fünften Faktor der Elbow erreicht wird. Somit lässt sich folgern, dass die weitere Analyse mit vier extrahierten Faktoren fortgesetzt werden kann (vgl. Abb. 4). Die vier ermittelten Faktoren klären eine Varianz von 50,1% auf, was als befriedigend bezeichnet

werden kann (Bös, Hänsel & Schott, 2000). Der dadurch entstandene Informationsverlust wird zu Gunsten einer übersichtlicheren Zahl an Faktoren und der daraus resultierenden einfacheren Interpretation in Kauf genommen. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist auf diese Einschränkung jedoch Rücksicht zu nehmen.

In Tab. 20 (S. 93ff.) wird die rotierte Komponentenmatrix dargestellt. Als Rotationsmethode wird die Varimax-Rotation mit Kaiser-Normalisierung angewandt. Die Rotation erleichtert die Interpretation der Komponentenanalyse, ohne dabei das ursprüngliche Ergebnis zu verfälschen (Backhaus et al., 2000). Die Ergebnisse der Rotation lassen nun die Interpretation der einzelnen Faktoren auf Grund der ihnen zugeordneten Variablen und ihrer jeweiligen Faktorladungen zu. Die Zuordnung einer Variablen zu einem Faktor wird per Konvention von einer Faktorladung $\geq .500$ abhängig gemacht. In der vorliegenden Analyse werden in einigen Fällen Variablen herangezogen, deren Faktorladung geringfügig $< .500$ ist (z.B. $.497$), wenn sie inhaltlich zum jeweiligen Faktor passen. Zwölf der ursprünglich 49 Variablen werden nach der Faktorenanalyse nicht mehr berücksichtigt, da sie für keine der Komponenten mit einem Wert $\geq .500$ laden.

Tab. 20: Rotierte Komponentenmatrix (Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung; Die Rotation ist in 10 Iterationen konvergiert.)³²

	Komponente			
	1	2	3	4
Z-Wert: Einbindung in Vereinsgeschehen	,806			
Z-Wert: Einbindung in Entscheidungen des Vereins	,750			
Z-Wert: Führungsstil der Vereinsführung	,719			
Z-Wert: Vereinsklima	,714			
Z-Wert: Einfluss auf Vereinsgeschehen	,713			
Z-Wert: Rückmeldungen durch Vereinsführung	,709			
Z-Wert: Entscheidungsfreiheit bei Vereinsaufgaben	,661			
Z-Wert: Einbringen von Kenntnissen in Vereinsarbeit	,650			
Z-Wert: Kollegen/Team im Verein	,647			
Z-Wert: Austausch unter Vereinskollegen	,622			
Z-Wert: Kommunikationswege innerhalb des Vereins	,621			
Z-Wert: Verbundenheit/Identifikation mit Verein	,619			
Z-Wert: Ansehen bei Mitgliedern/Öffentlichkeit	,612			
Z-Wert: Vertrauen/Wertschätzung des Vereins	,590			

³² In der rotierten Komponentenmatrix werden lediglich die Faktorladungen der Variablen mit einem Wert > .40 dargestellt, da kleinere Ladungen nicht für die Interpretation der Faktoren herangezogen werden. Die Variablen sind nach ihrer Zuordnung zu den Komponenten sowie absteigend entlang ihrer Faktorladung sortiert.

Z-Wert: Attraktivität des Vereins	,582		
Z-Wert: Engagementbereitschaft anderer Vereinsmitglieder	,546		-,430
Z-Wert: Gerechter Umgang mit Konflikten	,533		,458
Z-Wert: Vereinskultur	,454		
Z-Wert: Anerkennung durch den Verein	,439		,432
Z-Wert: Anspruchsniveau der Tätigkeit		,816	
Z-Wert: Tätigkeit/Aufgabe im Verein		,734	
Z-Wert: Erfolge des Vereins		,663	
Z-Wert: persönlicher Zeitaufwand		,633	
Z-Wert: eigene Qualifikationen/Kenntnisse		,613	
Z-Wert: Erlernen von Schlüsselqualifikationen	,442	,593	
Z-Wert: formale Position/Amt im Verein		,589	
Z-Wert: Vielseitigkeit der Aufgabe		,497	
Z-Wert: Leistungsangebot des Vereins		,486	
Z-Wert: Unterstützung durch Verein		,457	
Z-Wert: Ausstattung mit Sportgeräten			,766
Z-Wert: eingesetzte Technik			,762
Z-Wert: Arbeitsplatz/Arbeitsbedingungen			,631
Z-Wert: Bereitschaft zu freiwilligem Engagement			,601
Z-Wert: Rückmeldung der Vereinsmitglieder			,554

Z-Wert: Zufriedenheit der Mitglieder	,506		,551	
Z-Wert: klar abgegrenzte Aufgabenbereiche			,500	
Z-Wert: persönlicher Kontakt mit Mitgliedern	,441		,500	
Z-Wert: Höhe/Gestaltung des Mitgliedsbeitrages			,451	
Z-Wert: Werte und Ziele des Vereins			,441	
Z-Wert: Besondere Leistungen des Vereins			,435	,434
Z-Wert: Zusammenarbeit mit Freunden/Bekanntem				
Z-Wert: Unterstützung durch hauptberufliche Mitarbeiter				
Z-Wert: Selbstverwirklichung in der Vereinsarbeit				,727
Z-Wert: Aufstiegs-/Karrierechancen				,711
Z-Wert: Weiterbildungsmöglichkeiten durch Verein				,656
Z-Wert: Auslagenerstattung				,547
Z-Wert: Vergütung/Entlohnung				,493
Z-Wert: Sinn der Tätigkeit				-,451
Z-Wert: Verantwortung für den Verein				,446

4.4.1 Faktor Arbeitsklima

Für die Interpretation des ersten Faktors werden die folgenden Variablen herangezogen, wie sie in Tab. 21 mit den jeweiligen Faktorladungen dargestellt sind.

Tab. 21: Faktor Arbeitsklima mit Faktorladungen der Variablen

Variablen	Faktorladung
Einbindung in Entscheidungen des Vereins	.806
Einbindung in Vereinsgeschehen	.750
Führungsstil der Vereinsführung	.719
Vereinsklima	.714
Einfluss auf Vereinsgeschehen	.713
Rückmeldung durch Vereinsführung	.709
Entscheidungsfreiheit bei Vereinsaufgaben	.661
Einbringen von Kenntnissen in Vereinsarbeit	.650
Kollegen/Team im Verein	.647
Austausch unter Vereinskollegen	.622
Kommunikationswege innerhalb des Vereins	.621
Verbundenheit/Identifikation mit dem Verein	.619
Ansehen bei Mitgliedern/Öffentlichkeit	.612
Vertrauen/Wertschätzung des Vereins	.590
Attraktivität des Vereins	.582
Engagementbereitschaft anderer Vereinsmitglieder	.546
Gerechter Umgang mit Konflikten	.533
Zufriedenheit der Mitglieder	.506

Der Faktor 1 lässt sich auf Grund der berücksichtigten Variablen mit dem Begriff Arbeitsklima beschreiben. Für die Bestimmung des Faktors Arbeitsklima können insgesamt 18 Items ermittelt werden. Mit Werten von .806 bzw. .750 laden die Items Einbindung in Entscheidungen des Vereins und Einbindung in das Vereinsgeschehen am höchsten für diese Komponente, das Item Zufriedenheit der Mitglieder mit einem Wert von .506 am geringsten. Hierzu ist anzumerken,

dass die Variable Zufriedenheit der Mitglieder auch für den Faktor 3 mit einem etwas höheren Wert von .533 lädt.

Die Auffassung, dass dieser Faktor als Arbeitsklima bezeichnet werden kann, wird durch die dargestellten Items inhaltlich untermauert. So sind beispielsweise Führungsstil der Vereinsführung, Entscheidungseinbindung, Wertschätzung oder Zusammenarbeit mit Kollegen Ausdruck des Umgangs und der Arbeitsatmosphäre im Verein. Lediglich das Merkmal Ansehen bei Mitgliedern/Öffentlichkeit lässt sich nicht ohne weiteres als Aspekt des Arbeitsklimas interpretieren. Dennoch kann angenommen werden, dass das Ansehen der ehrenamtlichen Vereinsmitarbeiter und die damit verbundene Reputation innerhalb und außerhalb des Vereins auch das Arbeitsklima beeinflusst.

4.4.2 Faktor Tätigkeitsstrukturen/-charakteristika

Für den Faktor 2 laden die in Tab. 22 dargestellten Variablen mit den entsprechenden Werten. Die inhaltliche Interpretation legt den Schluss nahe, dass es sich bei diesem Faktor um Tätigkeitsstrukturen bzw. -charakteristika handelt. So weist bereits die Variable Tätigkeit/Aufgabe mit einem Ladungswert von .734 darauf hin. Aber auch die Merkmale Anspruchsniveau und Vielseitigkeit der Tätigkeit lassen den Schluss zu, dass mit diesem Faktor die Vereinstätigkeit charakterisiert wird. Innerhalb des Faktors Tätigkeitsstrukturen/-charakteristika lädt das Merkmal Anspruchsniveau der Tätigkeit mit .816 am höchsten, während das Merkmal Vielseitigkeit der Aufgabe mit .497 die geringste Faktorladung aufweist. Das Merkmal Vielseitigkeit wurde auf Grund seiner inhaltlichen Eignung in die Interpretation integriert, obwohl es formal mit einer Ladung $< .500$ keine Berücksichtigung hätte finden können. Auch zwei nicht berücksichtigte Variablen (Leistungsangebot des Vereins, .486; Unterstützung durch den Verein, .457) stützen die Interpretation.

Tab. 22: Faktor Tätigkeitsstrukturen/-charakteristika mit Faktorladungen der Variablen

Variablen	Faktorladung
Anspruchsniveau der Tätigkeit	.816
Tätigkeit/Aufgabe im Verein	.734
Erfolge des Vereins	.663
Persönlicher Zeitaufwand	.633
Eigene Qualifikationen und Kenntnisse	.613
Erlernen von Schlüsselqualifikationen	.593
Formale Position/Amt im Verein	.589
Vielseitigkeit der Aufgabe	.497

Die Merkmale Erfolge des Vereins sowie Formale Position/Amt lassen sich auf den ersten Blick nicht direkt den Tätigkeitsstrukturen zuordnen. Da Erfolge des Vereins in der Regel der eigenen Tätigkeit und Mitwirkung im Verein zugeschrieben werden können, gehören sie ebenso zur Beschreibung der Tätigkeit im Verein. Auch ein Amt im Verein ist eng mit der Tätigkeitsstruktur verbunden, da die Vereinstätigkeit in Ämtern oder Positionen organisiert ist.

4.4.3 Faktor Arbeitsumfeld

Der dritte ermittelte Faktor lässt sich mit dem Begriff Arbeitsumfeld charakterisieren. Er beschreibt mit seinen acht Variablen vor allem die physische Ausstattung des Arbeitsplatzes Sportverein sowie die Bedingungen der Mitarbeit, wie z.B. abgegrenzte Aufgabenbereiche, die Engagementbereitschaft oder den Mitgliederkontakt. Die einzelnen Variablen, welche für den Faktor 3 laden, sind in Tab. 23 dargestellt. Das Item Ausstattung mit Sportgeräten weist im Faktor Arbeitsumfeld den höchsten Wert mit .766 auf. Dagegen laden die Merkmale klar abgegrenzte Aufgabenbereiche und persönlicher Kontakt mit Mitgliedern mit .500 am geringsten für den Faktor.

Tab. 23: Faktor 3 Arbeitsumfeld mit Faktorladungen der Variablen

Variablen	Faktorladung
Ausstattung mit Sportgeräten	.766
Eingesetzte Technik	.762
Arbeitsplatz/Arbeitsbedingungen	.631
Bereitschaft zu freiwilligem Engagement	.601
Rückmeldungen der Vereinsmitglieder	.554
Zufriedenheit der Mitglieder	.551
Klar abgegrenzte Aufgabenbereiche	.500
Persönlicher Kontakt mit Mitgliedern	.500

Wie bereits angedeutet wurde, ist das Merkmal Zufriedenheit der Mitglieder sowohl für den Faktor 1, als auch für den Faktor 3 zu berücksichtigen, wobei es für das Arbeitsumfeld höher lädt. Da die Mitglieder durch ihre Anwesenheit im Sportangebot des Vereins einen Teil des Arbeitsumfelds bilden, lässt sich dieser Variable für den Faktor Arbeitsumfeld sachlogisch erklären. Die Zufriedenheit der Mitglieder spiegelt sich unmittelbar im Arbeitsumfeld des Vereinsmitarbeiters wider. Bekräftigt wird diese Sichtweise durch das Merkmal Mitgliederkontakt, das ebenfalls zur Interpretation des Faktors herangezogen wurde.

4.4.4 Faktor Gratifikation

Für den vierten Faktor laden fünf Variablen. Das Item Selbstverwirklichung in der Arbeit besitzt mit .727 die höchste Faktorladung, während das Merkmal Vergütung/Entlohnung mit .493 knapp unter der .500-Grenze liegt. Da diese Variable jedoch inhaltlich sinnvoll zur Interpretation geeignet ist, wurde sie ebenfalls herangezogen. Die übrigen Variablen des Faktors legen den Schluss nahe, dass diese Komponente die Gratifikationen der Vereinsarbeit beschreibt. Dabei spielen hauptsächlich immaterielle Gratifikationen eine Rolle, die entweder auf das Selbstbild wirken oder für Mitarbeiter persönlich einen Vorteil bringen (z.B. Weiterbildungsmöglichkeiten). Die Variablen der vierten Komponente sind in Tab. 24 zusammengestellt.

Tab. 24: Faktor Gratifikation mit Faktorladungen der Variablen

Variablen	Faktorladung
Selbstverwirklichung in der Arbeit	.727
Aufstiegs-/Karrierechancen	.711
Weiterbildungsmöglichkeiten durch den Verein	.656
Auslagenerstattung	.547
Vergütung/Entlohnung	.493

4.4.5 Aussagekraft der Faktorenanalyse

Nach Bös et al. (2000) wird „die Güte der Faktorenanalyse (...) nicht nur über die erklärte Varianz ausgedrückt, sondern auch durch die Unabhängigkeit der Faktoren voneinander“ (S. 197). Zur Beurteilung dieser Güte wird die Komponententransformationsmatrix (Abb. 5) herangezogen. Eine gute Faktorenlösung wird durch geringe Korrelationskoeffizienten in der Komponententransformationsmatrix ausgedrückt. Für den vorliegenden Fall kann attestiert werden, dass die Korrelationen zwischen den Faktoren gering sind. Somit dürfte die Extraktion der Faktoren (unter Berücksichtigung der oben angesprochenen Defizite in der Erfüllung der Anwendungsvoraussetzungen) eine gute Faktorenstruktur ergeben haben.

Komponente	1	2	3	4
1	,783	,436	,412	,168
2	-,551	,493	,277	,614
3	-,115	-,559	,821	-,026
4	,265	-,505	-,283	,771

Abb. 5: Komponententransformationsmatrix³³

Die Faktorenanalyse lässt, wie bereits beschrieben, in ihren wesentlichen Schritten viel Spielraum für den Eingriff des Forschers. Um eine weitere Prü-

³³ Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

fung der Aussagekraft der ermittelten Ergebnisse durchzuführen, kann auf ein von Bortz (1993) beschriebenes Verfahren zurückgegriffen werden. Nach Guadagnoli und Velicer (1988, zit. n. Bortz, 1993) sollten für eine allgemeingültige Interpretation einer Faktorenstruktur folgende Kriterien erfüllt sein:

- (1) Ein Stichprobenumfang von $n \approx 150$ Personen erscheint ausreichend, wenn auf jeden Faktor 10 oder mehr Variablen erwartet werden
- (2) Wenn jeder bedeutsame Faktor vier Variablen mit Ladungen über .60 aufweist, ist die Stichprobengröße für eine generalisierende Interpretation irrelevant
- (3) Ebenso gilt oben genanntes Kriterium bei Faktoren mit 10 bis 12 Variablen, deren Ladungen mit Werten um .40 oder größer aufweisen
- (4) Faktorenstrukturen mit wenigen Variablen, die geringfügig laden, sollten nur bei einer Stichprobengröße ≥ 300 interpretiert werden.

Für die vorliegende PCA lässt sich feststellen, dass das zweite Kriterium für die ermittelte Faktorenstruktur fast zutrifft. Für die ersten drei Faktoren wird das Kriterium erfüllt, lediglich der Faktor Gratifikation weist nur drei Variablen mit einem Ladungswert $> .60$ auf. Zudem erscheint eine generalisierende Interpretation der Ergebnisse auf Grund der Verletzung weiterer Kriterien als ungeeignet. So muss die Aussagekraft dieser Untersuchung auf die ausgewählte Stichprobe begrenzt bleiben.

Zur Erleichterung der Interpretation und zur Abschätzung der Stabilität der Faktorenstruktur wird ein weiteres Verfahren von Guadagnoli und Velicer (1988, zit. n. Bortz, 1993) vorgeschlagen. Folgende Gleichung ermöglicht die rechnerische Ermittlung eines Wertes, der Aussagen über die Stabilität der Faktorenstruktur (FS) zulässt:

$$FS = 1 - (1,10 \times x_1 - 0,12 \times x_2 + 0,066),$$

wobei gilt

$$x_1 = \frac{1}{\sqrt{n}} \text{ und}$$

$x_2 =$ der kleinste berücksichtigte Ladungswert (Bortz, 1993, S. 484).

Für die vorliegende Analyse ergibt sich mit $n = 45$ und $.493$ als kleinstem Ladungswert rechnerisch

$$FS = 1 - (1,10 \times 0,145 - 0,12 \times 0,493 + 0,066) = 0,829 .$$

Bortz führt aus, „dass Faktorenstrukturen mit $FS < 0,8$ nicht interpretiert werden sollten. Eine gute Übereinstimmung zwischen ‚wahrer‘ und stichprobenabhängiger Faktorenstruktur liegt vor, wenn $FS \geq 0,9$ ist“ (1993, S. 484). Aus dem errechneten Ergebnis lässt sich schlussfolgern, dass die ermittelte Faktorenstruktur relativ stabil erscheint und somit eine Interpretation möglich ist.

4.4.6 Mittelwerte für die Faktoren

Wie die Faktorenanalyse zeigt, können vier Hauptkomponenten extrahiert werden. Zur Beschreibung der Ausprägung der Faktoren für die einzelnen Objekte (im vorliegenden Fall die Versuchspersonen) werden üblicherweise die Faktorwerte herangezogen. Die Faktorwerte sind standardisiert und haben den Mittelwert 0 sowie die Standardabweichung 1 (Backhaus et al., 2000). Für die weitere Analyse der Daten ist jedoch von Interesse, wie die Faktoren über die gesamte Stichprobe hinweg ausgeprägt sind. Daher soll mit Hilfe der Mittelwerte für jeden Faktor (bzw. für die bestimmenden Variablen) die Bewertung durch die Befragten erhalten bleiben.

Auf Basis der Faktorenanalyse werden die Mittelwerte für jeden der vier Faktoren Arbeitsklima, Tätigkeitsstruktur/-charakteristika, Arbeitsumfeld sowie Gratifikation gebildet. Dazu werden fallweise die Variablen der Faktoren zusammengefasst, gemittelt und als neue Variable gespeichert. Es wird dadurch möglich, die Gewichtung der einzelnen Faktoren durch die Befragten darzustellen. Aus den neuen Variablen wiederum kann ein Gesamtmittelwert über die Stichprobe hinweg für die einzelnen Faktoren gebildet werden. Dass dieses Verfahren durch die Nutzung der Mittelwerte einen Informationsverlust beinhaltet, wird dabei in Kauf genommen. Ebenso ist zu bedenken, dass der Mittelwert für das Arbeitsklima beispielsweise aus 18 Variablen errechnet wird, während für die Gratifikation fünf Variablen einbezogen werden. Um die Begrifflichkeiten zu trennen und deutlich zu machen, dass die Faktorenanalyse lediglich den Orientierungsrahmen für die weitere Nutzung der Daten lieferte, soll im Folgenden

der Begriff Variablengruppe an Stelle für Faktor gebraucht werden. Darunter werden die Mittelwerte der Variablen zusammengefasst, die auf den jeweiligen Faktor laden.

In der Darstellung der Mittelwerte in Tab. 25 wird deutlich, dass der Gratifikation mit einem Mittelwert von 3,89 über die Stichprobe hinweg eine geringere Bedeutung beigemessen wird als den übrigen Variablengruppen. Das Arbeitsklima wird im Mittel mit 2,34 als der Faktor mit dem stärksten Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit gewichtet. Tätigkeitsstrukturen/-charakteristika und Arbeitsumfeld werden mit Werten von 2,65 bzw. 2,58 ebenfalls als stark bis eher stark bestimmend für die Mitarbeiterzufriedenheit im Sportverein angesehen.

Tab. 25: Mittelwerte der Variablengruppen

		Mittelwert Arbeitsklima	Mittelwert Tätigkeitsstr.	Mittelwert Arbeitsumfeld	Mittelwert Gratifikation
N	Gültig	74	74	74	74
	Fehlend	0	0	0	0
	Mittelwert	2,3422	2,6494	2,5785	3,8883
	Standardabweichung	,70465	,79796	,86506	1,05168
	Varianz	,497	,637	,748	1,106

4.4.7 Würdigung der Ergebnisse der Faktorenanalyse

Die Faktorenanalyse konnte für die Stichprobe bestätigen, dass es für die Entstehung von Mitarbeiterzufriedenheit im Sportverein übergeordnete Einflussfaktoren gibt. Die Faktoren können mit den Begriffen Arbeitsklima, Tätigkeitsstrukturen/-charakteristika, Arbeitsumfeld und Gratifikation beschrieben werden. Durch die zugeordneten Variablen und deren Faktorladungen werden diese vier Einflussfaktoren der Vereinsarbeit inhaltlich überzeugend erklärt. Wird die Einschätzung der Befragten bezüglich der Gewichtung einzelner Faktoren herangezogen, ist anzumerken, dass die Kategorie Arbeitsklima im Mittel die größte Bedeutung genießt, während Gratifikationen eher von nachrangiger Bedeutung sind.

Kritisch muss festgehalten werden, dass durch methodische Ungenauigkeiten die Ergebnisse sehr wahrscheinlich fehlerbehaftet sind. Hauptkritikpunkt ist die

geringe Stichprobengröße. Dennoch wurde die Faktorenanalyse durchgeführt, um für die Stichprobe Ergebnisse und dadurch auch möglicherweise Anhaltspunkte für künftige Forschungsprojekte zu erhalten.

Die Nutzung der Mittelwerte der Variablen für die jeweiligen Variablengruppen ist nicht ohne Fehlermöglichkeiten, so dass sowohl für die Interpretation der Mittelwerte der Gruppen wie auch für die folgenden Unterschiedsprüfungen diese Tatsache berücksichtigt werden muss.

4.5 Unterschiede innerhalb der Stichprobe

Zur Ermittlung von Unterschieden innerhalb der Stichprobe wird im Folgenden auf statistische Prüfverfahren zurückgegriffen, die dazu eine Aussage ermöglichen. Als Unterscheidungsmerkmale und Indikatoren für potenzielle Unterschiede fungieren die Variablen Geschlecht, Haupttätigkeit im Verein sowie Vereinsgröße.

4.5.1 Geschlecht und Haupttätigkeit als Indikatoren für Unterschiede

Mit Hilfe einer univariaten Varianzanalyse nach dem Allgemeinen Linearen Modell (ALM) werden die Variablengruppen Arbeitsklima, Tätigkeitsstruktur/-charakteristika, Arbeitsumfeld und Gratifikation einzeln auf Unterschiede hinsichtlich der Indikatoren Geschlecht und Haupttätigkeit untersucht. Da für die Tätigkeitsfelder Technischer Dienst und Helfer ohne Amt jeweils nur ein Fall vorliegt, werden diese von der Analyse ausgeschlossen³⁴. Vorweg ist anzumerken, dass für die Merkmalskombination weibliche Mitarbeiter in der Sportpraxis nur zwei Fälle vorliegen. Daher lassen sich die Ergebnisse der Varianzanalyse über die rein deskriptive Betrachtung hinaus nicht weiter interpretieren. Dennoch erlauben die deskriptiven Statistiken Einblicke in die unterschiedlichen Bewertungen. Zur Messung potenzieller Gruppenunterschiede wird schließlich mit dem Mann-Whitney-U-Test ein parameterfreies Instrument eingesetzt.

³⁴ Hinzu kommt ein missing value für das Item Haupttätigkeit, so dass dafür nur 71 Fälle in die Untersuchung eingehen.

4.5.1.1 Arbeitsklima

In Tab. 26 sind die Ergebnisse der Varianzanalyse auf deskriptiver Ebene dargestellt. Es zeigt sich, dass das Arbeitsklima von beiden Geschlechtern mit einem Wert von 2,31 annähernd gleich gewichtet wird. Kleine Unterschiede in der Einschätzung des Arbeitsklimas ergeben sich zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften (2,09 versus 2,31) sowie innerhalb der Fraktion der weiblichen Mitarbeiter (Führungskräfte: 2,09, Sportpraktiker: 3,72). Bei den weiblichen Sportpraktikern ist jedoch mit einer Fallzahl von zwei keine verlässliche Aussage möglich. Innerhalb der männlichen Mitarbeiter gibt es keine auffälligen Unterschiede zwischen den Führungskräften und den Sportpraktikern, da beide mit einem gerundeten Mittelwert von 2,31 gleichauf liegen.

In der Gesamtbetrachtung zwischen den Mitarbeiter-Typen ergeben sich für die Bewertung des Arbeitsklimas kleine Unterschiede zwischen Führungskräften und Sportpraktikern (2,26 versus 2,53). Für das Arbeitsklima kann festgehalten werden, dass dessen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit in Sportvereinen über alle Gruppen hinweg eine gleich starke Gewichtung erfährt. Die Rolle des Arbeitsklimas für weibliche Mitarbeiter in der Sportpraxis kann dabei nicht eindeutig geklärt werden.

Tab. 26: Deskriptive Statistik der univariaten Varianzanalyse (ALM): UV Geschlecht, Haupttätigkeit, AV Mittelwert Arbeitsklima³⁵

Geschlecht	Haupttätigkeit im Verein	Mittelwert	Standardabweichung	N
weiblich	Führung/ Verwaltung mit Amt	2,0897	,33910	13
	sportpraktische Tätigkeit	3,7222	,23570	2
	Gesamt	2,3074	,65763	15
männlich	Führung/ Verwaltung mit Amt	2,3084	,65525	45
	sportpraktische Tätigkeit	2,3131	,91161	11
	Gesamt	2,3093	,70327	56
Gesamt	Führung/ Verwaltung mit Amt	2,2594	,60341	58
	sportpraktische Tätigkeit	2,5299	,98852	13
	Gesamt	2,3089	,68927	71

4.5.1.2 Tätigkeitsstruktur/-charakteristika

Bei der differenzierten Betrachtung der Mittelwerte für die Variablen­gruppe Tätigkeitsstruktur/-charakteristika (vgl. Tab. 27) wird deutlich, dass sowohl die Führungskräfte als auch die Sportpraktiker diesen Faktor nur geringfügig unterschiedlich einschätzen (2,63 versus 2,54). Insbesondere männliche Führungskräfte beurteilen die Bedeutsamkeit des Faktors nahezu identisch wie ihre Kollegen in der Sportpraxis. Für die weiblichen Mitarbeiter gilt, dass der Unterschied zwischen Führungskräften (2,69) und Sportpraktikern (2,19) wiederum der geringen Zellbesetzung geschuldet sein dürfte. Zwar lässt sich auf der inhaltlichen Ebene die stärkere Gewichtung der Tätigkeitsstruktur bei Übungsleitern oder Trainern begründen, der empirische Beweis ist jedoch mit den vorliegenden Daten nicht erbracht.

³⁵ Der unterschiedliche Gesamtmittelwert im Vergleich zu Tab. 25, S. 103 ist auf den Ausschluss dreier Fälle zurück zu führen.

Tab. 27: Deskriptive Statistik der univariaten Varianzanalyse (ALM); AV Mittelwert Tätigkeitsstruktur/-charakteristika

Geschlecht	Haupttätigkeit im Verein	Mittelwert	Standardabweichung	N
weiblich	Führung/ Verwaltung mit Amt	2,6827	,92508	13
	sportpraktische Tätigkeit	2,1875	,26517	2
	Gesamt	2,6167	,87687	15
männlich	Führung/ Verwaltung mit Amt	2,6135	,79345	45
	sportpraktische Tätigkeit	2,6055	,67160	11
	Gesamt	2,6119	,76529	56
Gesamt	Führung/ Verwaltung mit Amt	2,6290	,81670	58
	sportpraktische Tätigkeit	2,5412	,63748	13
	Gesamt	2,6129	,78355	71

4.5.1.3 Arbeitsumfeld

In der deskriptiven Statistik (s. Tab. 28) werden für das Arbeitsumfeld Unterschiede zwischen der Bewertung durch die Führungskräfte und die Sportpraktiker offensichtlich. Generell messen die in der Sportpraxis tätigen Mitarbeiter (2,24) dem Arbeitsumfeld eine höhere Bedeutung für die Mitarbeiterzufriedenheit bei, als dies die Führungskräfte (2,62) tun. Darüber hinaus lässt sich für weibliche Führungskräfte eine größere Bedeutung für das Arbeitsumfeld gegenüber ihren männlichen Kollegen feststellen. Ebenfalls deutliche Unterschiede weisen die männlichen und weiblichen Sportpraktiker auf, wobei wiederum das Problem der geringen Fallzahl für weibliche Sportpraktiker in Erwägung gezogen werden muss. Weibliche Mitarbeiter gewichten die Bedeutung des Arbeitsumfeldes für ihre Arbeitszufriedenheit im Schnitt mit 2,17 höher ein als die männlichen Mitarbeiter (2,65). Die Beschreibung der Unterschiede muss auf Grund der oben angesprochenen Problematik auf deskriptiver Ebene verbleiben

Tab. 28: Deskriptive Statistik der univariaten Varianzanalyse (ALM); AV Arbeitsumfeld

Geschlecht	Haupttätigkeit im Verein	Mittelwert	Standardabweichung	N
weiblich	Führung/ Verwaltung mit Amt	2,2346	,41952	13
	sportpraktische Tätigkeit	1,7500	,53033	2
	Gesamt	2,1700	,44723	15
männlich	Führung/ Verwaltung mit Amt	2,7304	,91936	45
	sportpraktische Tätigkeit	2,3273	,78744	11
	Gesamt	2,6512	,90279	56
Gesamt	Führung/ Verwaltung mit Amt	2,6193	,85615	58
	sportpraktische Tätigkeit	2,2385	,76626	13
	Gesamt	2,5495	,84825	71

4.5.1.4 Gratifikation

Wie bereits für die Mittelwerte der Variablengruppen gezeigt wurde, ist die Gewichtung der Gratifikation mit einem Wert von 3,89 nachrangig. Dennoch offenbart ein differenzierter Blick auf die Bewertung der Gratifikationsleistungen Unterschiede. Während Vereinsführungskräfte unabhängig vom Geschlecht die Gratifikationsleistungen als weniger bedeutsam einstufen, bewerten die Sportpraktiker diesen Faktor etwas höher. Speziell die beiden Fälle der weiblichen Sportpraktiker unterscheiden sich mit einer Bewertung von 2,40 sehr stark vom Gesamt-Mittelwert und dem Mittelwert der Sportpraktiker insgesamt. Eine Verallgemeinerung dieses Befundes ist auf Grund der geringen Zellbesetzung jedoch nicht möglich. In Tab. 29 sind die Werte für die jeweiligen Gruppen dargestellt.

Tab. 29: Deskriptive Statistik der univariaten Varianzanalyse (ALM); AV Gratifikation

Geschlecht	Haupttätigkeit im Verein	Mittelwert	Standardabweichung	N
weiblich	Führung/ Verwaltung mit Amt	3,9077	1,26390	13
	sportpraktische Tätigkeit	2,4000	1,13137	2
	Gesamt	3,7067	1,31988	15
männlich	Führung/ Verwaltung mit Amt	3,9856	,94830	45
	sportpraktische Tätigkeit	3,6303	1,13934	11
	Gesamt	3,9158	,98779	56
Gesamt	Führung/ Verwaltung mit Amt	3,9681	1,01565	58
	sportpraktische Tätigkeit	3,4410	1,18401	13
	Gesamt	3,8716	1,05946	71

Mit den vorliegenden Daten konnte der Trend bestätigt werden, den der Blick auf die Mittelwerte der Variablengruppen offenbarte. Arbeitsklima, Tätigkeitsstruktur/-charakteristika und Arbeitsumfeld wird mit starkem Einfluss für die Mitarbeiterzufriedenheit bewertet, wohingegen die Gratifikation zu schwacher Bedeutung tendiert. Extremwerte in den Daten müssen vorwiegend über mangelnde Zellbesetzung erklärt werden. Die Unterschiede zwischen Führungskräften und Sportpraktikern lassen sich zwar teilweise sachlogisch erklären, bleiben jedoch statistisch ohne Bedeutung. Der Mangel an Fällen für Haupttätigkeit Technischer Dienst und Helfer ohne Amt lässt in dieser Fragestellung keinerlei Schlussfolgerungen zu.

4.5.1.5 Mann-Whitney-U-Test zur Unterschiedsprüfung

Da für die vorliegende Stichprobe keine symmetrische Verteilung hinsichtlich Geschlecht und Haupttätigkeit vorliegt, wird im Folgenden auf den Mann-Whitney-U-Test zurückgegriffen. Dieser Test ist parameterfrei und somit robust gegenüber der Verletzung der Gleich- und Normalverteilung von Stichproben.

Das Prinzip des U-Tests ist es, dass die Versuchspersonen im Bezug auf das Untersuchungskriterium in eine Rangfolge gebracht werden:

„Dabei wird ermittelt, wie häufig ein Wert der ersten Gruppe einem Wert der zweiten Gruppe und wie häufig ein Wert der zweiten Gruppe einem Wert der ersten Gruppe vorangeht. Der Parameter Mann-Whitney-U ist der kleinere der beiden Größen“ (RRNZ, 2000, S. 83).

Die Verschiedenheit der Stichproben wird dadurch ermittelt, wie häufig sich in einer der beiden Gruppen „(...) überzufällig viele Personen mit geringeren Rangzahlen als in der anderen Stichprobe [finden]“ (Bös et al., 2000, S. 129). Sind beide U-Werte annähernd gleich verteilt, kann davon ausgegangen werden, dass die Stichproben aus der gleichen Grundgesamtheit entstammen. Mit Hilfe des ebenfalls zu errechnenden z-Wertes erfolgt die Signifikanzprüfung. Zunächst wird auf Basis der Gruppenvariable Geschlecht der U-Test durchgeführt. Die Darstellung der mittleren Ränge in Tab. 30 macht deutlich, dass es in der Einschätzung der vier Gruppen Unterschiede gibt. Arbeitsklima und Tätigkeitsstruktur/-charakteristika werden von den männlichen Mitarbeitern etwas höher gewichtet. Dem gegenüber messen die weiblichen Mitarbeiter dem Arbeitsumfeld und der Gratifikation größere Bedeutung für die Mitarbeiterzufriedenheit bei.

Tab. 30: Ergebnisse Mann-Whitney-Test für Gruppenvariable Geschlecht

	Geschlecht	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Mittelwert Arbeitsklima	weiblich	17	40,53	689,00
	männlich	57	36,60	2086,00
	Gesamt	74		
Mittelwert Tätigkeits- struktur/-charak.	weiblich	17	40,29	685,00
	männlich	57	36,67	2090,00
	Gesamt	74		
Mittelwert Arbeitsumfeld	weiblich	17	32,32	549,50
	männlich	57	39,04	2225,50
	Gesamt	74		
Mittelwert Gratifikation	weiblich	17	35,74	607,50
	männlich	57	38,03	2167,50
	Gesamt	74		

Die Signifikanzprüfung für den Test ergibt keine überzufälligen Unterschiede in der Bewertung der Variablengruppen. Die ermittelten Werte für die zweiseitige Berechnung liegen über der 5%-Signifikanzgrenze (vgl. Tab. 31). Festzuhalten ist, dass in der Einschätzung der vier Bereiche Arbeitsklima, Tätigkeitsstruktur/-charakteristika, Arbeitsumfeld und Gratifikation in ihrer Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit im Sportverein dem Geschlecht keine Indikatorfunktion nachgewiesen werden kann.

Tab. 31: Statistik für Mann-Whitney-U-Test (Gruppenvariable Geschlecht)

	Mittelwert Arbeitsklima	Mittelwert Tätigkeitsstr.	Mittelwert Arbeitsumfeld	Mittelwert Gratifikation
Mann-Whitney-U	433,000	437,000	396,500	454,500
Wilcoxon-W	2086,000	2090,000	549,500	607,500
Z	-,662	-,611	-1,132	-,386
Asymptotische Signi- fikanz (2-seitig)	,508	,541	,258	,699

Bei der Untersuchung möglicher Gruppenunterschiede hinsichtlich der Haupttätigkeit³⁶ werden mit dem Mann-Whitney-Test Ergebnisse erzielt, wie sie in Tab. 32 dargestellt sind. Unterschiede in den mittleren Rängen zwischen Führungskräften und Sportpraktikern ergeben sich vor allem für das Arbeitsumfeld und die Gratifikation, die sich jedoch zunächst nur auf deskriptiver Ebene bestätigen lassen.

³⁶ Für den Mann-Whitney-U-Test wurden die Fälle für Technischer Dienst und Helfer ohne Amt ausgeschlossen, da mit dieser geringen Zellbesetzung keine verlässlichen Ergebnisse zu erzielen sind. Hinzu kommt ein fehlender Wert, so dass nur 71 Fälle verarbeitet werden konnten.

Tab. 32: Ergebnisse Mann-Whitney-Test für Gruppenvariable Haupttätigkeit

	Haupttätigkeit im Verein	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Mittelwert	Führung/Verwaltung	58	35,26	2045,00
Arbeitsklima	mit Amt			
	sportpraktische Tätig- keit	13	39,31	511,00
	Gesamt	71		
Mittelwert	Führung/Verwaltung	58	36,19	2099,00
Tätigkeitsstruktur/ charakteristika	mit Amt			
	sportpraktische Tätig- keit	13	35,15	457,00
	Gesamt	71		
Mittelwert	Führung/Verwaltung	58	37,97	2202,00
Arbeitsumfeld	mit Amt			
	sportpraktische Tätig- keit	13	27,23	354,00
	Gesamt	71		
Mittelwert	Führung/Verwaltung	58	37,61	2181,50
Gratifikation	mit Amt			
	sportpraktische Tätig- keit	13	28,81	374,50
	Gesamt	71		

Die Signifikanzprüfung (vgl. Tab. 33) des U-Tests ermittelt keinen Unterschied zwischen den Gruppen. Es muss für die Stichprobe angenommen werden, dass der Einfluss des Arbeitsklimas, der Tätigkeitsstruktur, des Arbeitsumfeldes sowie der Gratifikation für die Mitarbeiterzufriedenheit im Sportverein nicht von der Tätigkeit abhängig ist.

Tab. 33: Statistik für Mann-Whitney-U-Test (Gruppenvariable Haupttätigkeit)

	Mittelwert Arbeitsklima	Mittelwert Tätigkeitsstr.	Mittelwert Arbeitsumfeld	Mittelwert Gratifikation
Mann-Whitney-U	334,000	366,000	263,000	283,500
Wilcoxon-W	2045,000	457,000	354,000	374,500
Z	-,640	-,164	-1,697	-1,393
Asymptotische Signi- fikanz (2-seitig)	,522	,870	,090	,164

In der zusammenfassenden Würdigung der Ergebnisse der Unterschiedsprüfungen bezogen auf Geschlecht und Haupttätigkeit muss resümiert werden, dass die Gewichtung der einzelnen Faktoren nicht an den Indikatoren Geschlecht oder Haupttätigkeit im Verein festzumachen ist. Im Rückgriff auf die Untersuchungsfragen 4 und 5 (S. 65) ist daher die Antwort zu geben, dass es weder geschlechtsbedingte Unterschiede in der Bewertung der Einflussfaktoren gibt, noch eine unterschiedliche Bewertung auf Grund der Tätigkeit erfolgt.

4.5.2 Unterschiede bezogen auf die Vereinsgröße

Zur Ermittlung des Einflusses der Vereinsgröße auf die Bewertung der Variablengruppen wird im Folgenden eine einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) für unabhängige Stichproben durchgeführt. Die Variablengruppen werden hinsichtlich unterschiedlicher Bewertungen durch Mitarbeiter verschiedener Vereinsgrößen verglichen.

Die ANOVA für unabhängige Stichproben ermöglicht es, die Varianz intervallskalierter abhängiger Variablen auf die Wirkung einer unabhängigen Variablen mit drei oder mehr Abstufungen zurückzuführen (Bös et al., 2000). Im vorliegenden Fall wird die unabhängige Variable Vereinsgröße in vier Kategorien (s. S. 78) unterteilt. Als abhängige Variable werden die Mittelwerte der Variablengruppen Arbeitsklima, Tätigkeitsstruktur/-charakteristika, Arbeitsumfeld und Gratifikation untersucht. Für die vorliegende Untersuchung ergibt sich im Rahmen der Varianzanalyse folgendes Ergebnis (vgl. Tab. 34).

Tab. 34: Ergebnistabelle der einfaktoriellen Varianzanalyse

		Quadrat- summe	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Mittelwert Arbeitsklima	Zwischen den Gruppen	3,880	3	1,293	3,200	,029
	Innerhalb der Gruppen	27,887	69	,404		
	Gesamt	31,767	72			
Mittelwert Tätigkeitsstr.	Zwischen den Gruppen	3,529	3	1,176	1,975	,126
	Innerhalb der Gruppen	41,104	69	,596		
	Gesamt	44,633	72			
Mittelwert Arbeitsumfeld	Zwischen den Gruppen	3,544	3	1,181	1,675	,180
	Innerhalb der Gruppen	48,659	69	,705		
	Gesamt	52,204	72			
Mittelwert Gratifikation	Zwischen den Gruppen	11,338	3	3,779	3,785	,014
	Innerhalb der Gruppen	68,890	69	,998		
	Gesamt	80,227	72			

Die Analyse der Ergebnistabelle lässt die Aussage zu, dass zwischen den Gruppen in den Mittelwerten der Variablengruppen Arbeitsklima und Gratifikation Unterschiede bestehen. Die Signifikanzprüfung der empirischen F-Werte ($F_{\text{Arbeitsklima}} = 3,20$ bzw. $F_{\text{Gratifikation}} = 3,76$) ergibt einen überzufälligen Unterschied mit $p_{\text{Arbeitsklima}} = .029$ und $p_{\text{Gratifikation}} = .014$. Der theoretische F-Wert liegt für $df_1 = 3$ und $df_2 = 69$ etwa bei 2,7.³⁷

Um das Ergebnis der Varianzanalyse abzusichern, wird als Post-hoc-Test die Scheffé-Prozedur durchgeführt, die in mehreren Einzelvergleichen die Signifikanz der Unterschiede testet. (Bös et al., 2000). Der Scheffé-Test ist ein konservatives Instrument, das zur Bestätigung der Nullhypothese tendiert. Dennoch

³⁷ Liegt der empirische F-Wert über dem theoretischen F-Wert, der sich über die Freiheitsgrade der Gruppen ergibt, kann die Nullhypothese abgelehnt werden (Bös et al., 2000).

ist er einer Folge mehrerer t-Tests vorzuziehen, um die Irrtumswahrscheinlichkeit nicht zu erhöhen. Die Scheffé-Prozedur (vgl. Tab. 35) liefert im Einzelvergleich für die Bewertung des Arbeitsklimas einen signifikanten Unterschied zwischen Großvereinen (> 2000 Mitglieder) und mittelgroßen Vereinen (801-2000 Mitglieder).

Auf Grundlage des Scheffé-Tests ist für die Gratifikation kein signifikanter Unterschied zwischen den Mitarbeitern unterschiedlich großer Vereine feststellbar. Allerdings wird bei der Bewertung der Gratifikation durch Mitarbeiter sehr großer Vereine und Mitarbeiter sehr kleiner Vereine die 5%-Signifikanzgrenze mit $p = .057$ knapp verfehlt.

Somit bleibt für die Beantwortung der Untersuchungsfrage 6 festzuhalten, dass statistisch Unterschiede in der Bewertung der Variablengruppen Arbeitsklima und Gratifikation zwischen Mitarbeitern unterschiedlich großer Vereine nachzuweisen sind. Diese Unterschiede werden jedoch in der absichernden Prozedur nicht bestätigt. Demzufolge muss angenommen werden, dass die Vereinsgröße für die Bewertung der Einflussfaktoren bzw. ihrer bestimmenden Merkmale keine Rolle spielt.

Tab. 35: Ergebnis des Scheffé-Tests zur Überprüfung der Mehrfachvergleiche³⁸

Abhängige Variable	(I) Anzahl Vereinsmitglieder	(J) Anzahl Vereinsmitglieder	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz
Mittelwert Arbeitsklima	bis 300	301-800	-,02237	,16156	,999
		801-2000	,44332	,30572	,555
		über 2000	-,70483	,28283	,112
	301-800	bis 300	,02237	,16156	,999
		801-2000	,46569	,30709	,517
		über 2000	-,68246	,28431	,134
	801-2000	bis 300	-,44332	,30572	,555
		301-800	-,46569	,30709	,517
		über 2000	-1,14815(*)	,38496	,038
	über 2000	bis 300	,70483	,28283	,112
		301-800	,68246	,28431	,134
		801-2000	1,14815(*)	,38496	,038
Mittelwert Tätigkeitsstrukt.	bis 300	301-800	,24371	,19615	,674
		801-2000	,75145	,37116	,260
		über 2000	,53478	,34337	,493
	301-800	bis 300	-,24371	,19615	,674
		801-2000	,50774	,37283	,606
		über 2000	,29107	,34517	,870
	801-2000	bis 300	-,75145	,37116	,260
		301-800	-,50774	,37283	,606
		über 2000	-,21667	,46736	,975
	über 2000	bis 300	-,53478	,34337	,493
		301-800	-,29107	,34517	,870
		801-2000	,21667	,46736	,975
Mittelwert Arbeitsumfeld	bis 300	301-800	,19260	,21341	,846
		801-2000	,80625	,40383	,272
		über 2000	,48125	,37359	,648
	301-800	bis 300	-,19260	,21341	,846
		801-2000	,61365	,40565	,519
		über 2000	,28865	,37555	,898
	801-2000	bis 300	-,80625	,40383	,272
		301-800	-,61365	,40565	,519
		über 2000	-,32500	,50850	,938

³⁸ * Die mittlere Differenz ist auf der Stufe .05 signifikant.

	über 2000	bis 300	-,48125	,37359	,648
		301-800	-,28865	,37555	,898
		801-2000	,32500	,50850	,938
Mittelwert	bis 300	301-800	,23222	,25393	,841
Gratifikation		801-2000	1,07000	,48050	,185
		über 2000	1,25000	,44452	,057
	301-800	bis 300	-,23222	,25393	,841
		801-2000	,83778	,48266	,396
		über 2000	1,01778	,44686	,169
	801-2000	bis 300	-1,07000	,48050	,185
		301-800	-,83778	,48266	,396
		über 2000	,18000	,60505	,993
	über 2000	bis 300	-1,25000	,44452	,057
		301-800	-1,01778	,44686	,169
		801-2000	-,18000	,60505	,993

5 Diskussion

Die in Kap. 4 dargestellten Ergebnisse sollen in der Diskussion vor dem Hintergrund weiterer Quellen und dem Forschungsstand erörtert werden. Neben der Stichprobenzusammensetzung werden einzelne Merkmale der Vereinsarbeit herausgestellt sowie das Ergebnis der Faktorenanalyse und der Unterschiedsprüfungen erläutert. In der zusammenfassenden Würdigung der Ergebnisse wird gleichzeitig auf mögliche Umsetzungsaspekte in Sportvereinen Bezug genommen. Darüber hinaus werden die Grenzen der Untersuchung aufgezeigt. Den Abschluss des Kapitels bilden Hinweise und Thesen für den künftigen Forschungsbedarf in diesem Themengebiet.

5.1 Stichprobenzusammensetzung

Die gewählte Stichprobe ist für die Vereinslandschaft nicht repräsentativ. Dies liegt zum einen darin begründet, dass mit einer Zahl von 200 zufällig ausgesandten Fragebögen eine kleine Stichprobengröße gewählt wurde. Der Rücklauf von 74 Bögen verkleinert die Stichprobe zusätzlich. Darüber hinaus ist die Verteilung der Befragten nach Alter, Geschlecht und Tätigkeit im Verein nicht repräsentativ. Insbesondere sind Vereinsführungskräfte überproportional in der Untersuchung vertreten. Dies kann dazu führen, dass die Einschätzung der einzelnen Items durch die leitende und verantwortliche Funktion gefärbt ist. Mit der vorliegenden Erhebung kann keine Aussage über die Einschätzung der Mitarbeiter ohne Amt bzw. mit technischen Aufgaben gemacht werden, da diese Tätigkeitsgruppen nur marginal vertreten sind. Auch das Geschlechterverhältnis bildet nicht die Realität ab, da die weiblichen Mitarbeiter mit 23% innerhalb der Stichprobe deutlich unterrepräsentiert sind. Nach Rosenblatt & Blanke (2001) wäre hierbei ein Wert von rund 34% zu erwarten. In der vorliegenden Untersuchung sind die Kleinvereine (<300 Mitglieder) unterrepräsentiert, dagegen mittlere Vereine (301-800 Mitglieder) und Großvereine (> 2000 Mitglieder) etwas überrepräsentiert. Bemerkenswert erscheint ein Qualifikationsgrad der Mitarbeiter von etwas über 50% sowie die hohe Zahl der mehrfach engagierten Mitarbeiter. Beide Gruppen dürften in der Stichprobe überproportional vertreten sein.

In den weiteren erfassten Merkmalen unterscheiden sich die Befragten nur wenig von den Werten, wie sie in verschiedenen Studien zum Ehrenamt im Sportverein berichtet werden (Rosenblatt & Blanke, 2001; Brauerei C.&A. Veltins, 2001; Nagel et al., 2004).

5.2 Einzelne Merkmale der Vereinsarbeit

In der Einschätzung der Merkmale der Vereinsarbeit hinsichtlich ihres Einflusses auf die Mitarbeiterzufriedenheit zeigt sich im Ergebnis, dass vor allem solchen Merkmalen eine große Bedeutung zukommt, welche die soziale Interaktion oder die Selbstwertorientierung der Arbeit beschreiben. Einige dieser als bedeutsam eingeschätzten Merkmale sind

- Sinn der Tätigkeit
- Verbundenheit
- Tätigkeit
- Mitgliederkontakt
- Klima
- Wertschätzung.

Diese Befunde decken sich weitgehend mit Erkenntnissen der Organisationspsychologie. Merkmale wie Arbeitsinhalt, Arbeitsklima oder Selbstwertschätzung sind als Determinanten der Arbeitszufriedenheit im beruflichen Alltag erkannt (Weinert, 1998; Rosenstiel, 2003). Darüber hinaus diskutieren Thiel und Meier (2005) die Bedeutung des Sinngehalts der Tätigkeit oder der sozialen Unterstützung für Anreizsysteme in Sportvereinen. Die Merkmale Mitgliederkontakt und Verbundenheit mit dem Verein sind bisher noch kaum beachtete Elemente der Arbeitszufriedenheit. Die Bedeutung der beiden Aspekte lässt sich auf die besondere Arbeitssituation im Sportverein zurückführen. Der Kontakt zu den Mitgliedern ergibt sich als Besonderheit, da die Nutzer des Angebotes auch zeitgleich Teilhaber des Vereins sind. Zudem ist der Kontakt zu den Mitgliedern intensiver als er dies z.B. in einer Kunde-Mitarbeiter-Beziehung in einem Dienstleistungsunternehmen ist. Im Hinblick die Verbundenheit ist anzumerken,

dass diese auf Grund der besonderen Situation im Sportverein zu Stande kommt. Einerseits sind Mitarbeiter meist auch Mitglied des Vereins, andererseits ist die Teilnahme und Mitwirkung am Verein freiwillig, so dass bereits von einer hohen Motivation ausgegangen werden kann. Dies lässt auf eine hohe Identifikation mit dem Verein schließen. So sind Vereinsführungskräfte am Kontakt mit Mitgliedern interessiert und durch ihre verantwortliche Position für den Verein auch emotional mit diesem verbunden.

Im Gegensatz zur ausgeprägten Bedeutung der oben genannten Merkmale wird vor allem Gratifikationen oder Gegenleistungen des Vereins eine geringere Bedeutung beigemessen. Im Einzelnen sind dies die Merkmale

- Auslagererstattung
- Besondere Leistungen des Vereins
- Aufstiegs-/Karrierechancen
- Vergütung/Entlohnung
- Unterstützung durch hauptberufliche Mitarbeiter.

Thiel und Meier (2005) benennen zwar finanzielle Anreize, besondere Leistungen, Karrierechancen oder Fortbildungen als Möglichkeiten der Mitarbeitergratifikation, den Ergebnissen dieser Untersuchung zu Folge sind diese jedoch nicht von entscheidender Bedeutung. Das vorliegende Ergebnis dürfte darauf zurückzuführen sein, dass es sich bei den Befragten vorwiegend um Mitarbeiter der Vereinsführung handelt. Gratifikationssysteme sind in diesen Tätigkeitsbereichen von geringerer Bedeutung als beispielsweise bei Übungsleitern oder Trainern. Darauf deuten zumindest die Ergebnisse der Unterschiedsprüfungen hin, auch wenn die Daten keine allgemeingültige Aussage zulassen. Zudem können die genannten Leistungen der Vereine als Indizien für eine wachsende Professionalisierung der Vereinsarbeit interpretiert werden. Da jedoch hauptsächlich kleine und mittlere Vereine in der Stichprobe vertreten sind, die sich eher eines traditionellen Vereinsbildes bedienen, lässt sich vermuten, dass die-

se Elemente der Vereinsarbeit dort weniger bedeutsam sind. Diese Vermutung sollte jedoch in einer breiter angelegten Untersuchung verifiziert werden.

5.3 Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit

Die Faktorenanalyse bestätigt die Frage nach übergeordneten Einflussfaktoren. Zwar muss auf die methodischen Probleme, vor allem hinsichtlich der Stichprobengröße, verwiesen werden, dennoch werden die Ergebnisse an dieser Stelle aufgegriffen. Mit der Extraktion von vier Faktoren liefert die Faktorenanalyse einen Hinweis auf bedeutsame Hintergründe für die Arbeitszufriedenheit im Sportverein. Die vier ermittelten Faktoren Arbeitsklima, Tätigkeitsstruktur/-charakteristika, Arbeitsumfeld und Gratifikation lassen sich in die bisherigen Befunde der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen einordnen.

In den Quellen der Organisationspsychologie werden die Aspekte Arbeitsklima, Tätigkeitsstruktur, Arbeitsumfeld sowie Gratifikationsleistungen in verschiedenen Ausprägungen als bedeutsam für die Mitarbeiterzufriedenheit am Arbeitsplatz benannt (Bruggemann et al., 1975; Weinert, 1998; Mattiaske, 1999; Rosenstiel, 2003). Die prominente Rolle des Arbeitsklimas sowie des Tätigkeitsinhaltes ist dabei unstrittig. Für Gratifikationsleistungen muss differenziert dargelegt werden, dass nicht nur die monetäre Entlohnung, sondern in erster Linie nichtmonetäre Anreize wie Karrierechancen, Sozialleistungen oder verbale Anerkennung wichtige Funktion haben (Weinert, 1998). Unter dem Begriff Arbeitsumfeld werden in der Organisationspsychologie die technisch-materiellen Bedingungen des Arbeitsplatzes zusammengefasst. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse der Faktorenanalyse dem bisherigen Kenntnisstand folgen.

Werden die Resultate zu Befunden der sportwissenschaftlichen Vereinsforschung in Relation gesetzt, können interessante Feststellungen getroffen werden. Die Faktoren Arbeitsklima, Tätigkeitsstruktur und Gratifikationsleistungen werden in Publikationen diskutiert, auch wenn bisher kaum empirische Befunde dazu vorliegen (Horch, 1987; Thiel & Meier, 2005). Insbesondere den immateriellen Belohnungssystemen, der Aufgabengestaltung sowie den sozialen Interaktionen im Verein wird eine große Bedeutung attestiert. In der vorliegenden

Untersuchung kann jedoch mit dem Faktor Arbeitsumfeld ein neuer Einflussfaktor auf die Mitarbeiterzufriedenheit identifiziert werden. Bisher wird der Stellenwert des Arbeitsumfeldes in seiner technisch-materiellen Dimension (z.B. Ausstattung) wie auch in der sozial-interaktiven Form (z.B. Mitgliederkontakt) wenig diskutiert. Die Ergebnisse dieser Studie deuten zumindest auf einen Aspekt hin, der bisher in der Vereinforschung wenig Beachtung fand.

Bei der Bewertung der Variablengruppen setzen sich die Erkenntnisse der deskriptiven Analyse der einzelnen Variablen fort. Die große Bedeutung des Arbeitsklimas, der Tätigkeitsstruktur-/charakteristika sowie des Arbeitsumfeldes ist auf Basis der sportwissenschaftlichen Quellen plausibel. Dass die Variablengruppe Gratifikation deutlich weniger Bedeutung genießt, kann auf zwei Aspekte zurückgeführt werden. Einerseits ist denkbar, dass die Mitarbeiter der Vereinsführung Gratifikationsleistungen weniger Einfluss beimessen, da die Vereinsführung selbst meist nicht entlohnt oder vergütet wird. Andererseits wird die Stichprobe von Mitarbeitern kleiner Vereine geprägt. Folgt man der Einschätzung von Nagel et al. (2004), sind vor allem kleine und Kleinstvereine traditioneller organisiert und strukturiert, was wiederum bedeutet, dass solidarisches Handeln im Vordergrund steht. Die Verifizierung dieser Sichtweise bleibt jedoch einer weitergehenden Überprüfung vorbehalten.

Um die Ergebnisse der Faktorenanalyse nochmals in einem anderen Kontext zu reflektieren, werden die Faktoren in Relation zu den Ergebnissen der durchgeführten Expertenbefragung gesetzt. Im Rahmen dieser Befragung³⁹ wurden die Aspekte Zusammenarbeit/soziales Umfeld, situative Voraussetzungen, sinnvolle Tätigkeit/Sinnhaftigkeit, Anerkennungskultur und Gestaltungsspielraum als bedeutsam für die Mitarbeiterzufriedenheit im Sportverein ermittelt. Diese Begriffe sind nochmals hinterlegt mit einer Reihe von Einzelaspekten. Werden nun die Ergebnisse der Faktorenanalyse mit dem Expertenurteil verglichen, fallen Ähnlichkeiten auf: Die Oberbegriffe sowie die vier Faktoren stimmen in der Beschreibung beinahe überein bzw. lassen sich sinnvoll ergänzen. Letztlich ist

³⁹ Ergebnisse der Expertenbefragung s. S. 154

unter Einschränkungen festzuhalten, dass zumindest eine Tendenz für die vier ermittelten Faktoren und ihre Variablen erkennbar wird.

5.4 Unterschiede innerhalb der Stichprobe

Dass die Mitarbeiterzufriedenheit und die Einschätzung ihrer Determinanten von moderierenden Variablen abhängen, wird in verschiedenen Publikationen diskutiert bzw. empirisch bestätigt (Bruggemann et al., 1975; Weinert, 1998; Stock, 2003). Als potenzielle Moderatorvariablen werden Geschlecht, Stellung im Unternehmen oder Berufsebene diskutiert (Weinert, 1998). Auf Grund dieser Überlegungen wurde für die vorliegende Untersuchung der Ansatz gewählt, die Variablengruppen auf Unterschiede bezüglich Geschlecht und Haupttätigkeit hin zu überprüfen. Darüber hinaus motivierte die Erkenntnis, dass große Vereine Probleme in der Rekrutierung ehrenamtlicher Mitarbeiter haben (Nagel et al., 2004), zur Untersuchung der Unterschiede zwischen Mitarbeitern verschiedener Vereinsgrößen.

Die Ergebnisse lassen keine konkreten Schlüsse zu, was die Funktion der Moderatorvariablen anbelangt. Es zeigen sich zwar deskriptive Unterschiede in der Bewertung zwischen Frauen und Männern ebenso wie zwischen Führungskräften und Sportpraktikern. Diese Differenzen lassen sich sachlogisch nachvollziehen, bleiben statistisch jedoch unbedeutend. Als Grund für die fehlende Aussagekraft sind vor allem die Stichprobengröße und die Merkmalsverteilung zu nennen. Die Zellbesetzung ist beispielsweise für die Merkmalskombination Sportpraktiker/weiblich mit zwei Fällen zu gering, um verlässliche Aussagen tätigen zu können. Auch in diesem Fall bleibt für weitere Forschungen Raum zur Ermittlung der Unterschiede.

Die Unterschiede zwischen Mitarbeitern verschieden großer Vereine sind zwar zunächst für die Variablengruppen Arbeitsklima und Gratifikation statistisch signifikant, lassen sich jedoch im anschließenden Mehrfachvergleich (Scheffé) nicht bestätigen. Inhaltlich betrachtet könnten gerade die Faktoren Arbeitsklima und Gratifikation in Abhängigkeit von der Vereinsgröße durchaus unterschiedlich bewertet werden. Plausibel zu erklären wäre, dass in großen Vereinen die Bedeutung der Gratifikation größer ist, das Vereinsklima auf Grund einer domi-

nierenderen Anonymität dagegen weniger bedeutsam ist. Umgekehrt wäre zu vermuten, dass auf Grund stärkerer persönlicher Beziehungen in kleinen und Kleinstvereinen das Arbeitsklima von besonderer Bedeutung ist, dagegen Gratifikationsleistungen weniger Bedeutung für die Mitarbeiterzufriedenheit haben. Die Bestätigung dieser Thesen bleibt weiteren Untersuchungen mit größeren und repräsentativen Stichprobe vorbehalten.

5.5 Zusammenfassende Würdigung der Ergebnisse

Das theoretische Fundament dieser Untersuchung bildet die Anreiz-Beitrags-Theorie. Sie versucht zu erklären, weshalb sich Menschen mit ihrer Arbeitskraft für eine Organisation engagieren. Um Arbeitszufriedenheit herzustellen, müssen nach Lesart der Anreiz-Beitrags-Theorie die gebotenen Anreize der Organisation die zu leistenden Beiträge der Mitarbeiter ausgleichen oder übertreffen. Im Hinblick auf die ehrenamtliche Vereinsmitarbeit wurde dargestellt, dass es zahlreiche Merkmale im Vereinsalltag gibt, welche die Arbeitszufriedenheit subjektiv bedeutsam beeinflussen. Da die Bezahlung eines Gehalts oder ähnlicher Vergütungen für die geleistete Arbeit im Verein nicht üblich ist, steht zu erwarten, dass andere Anreizformen wichtig sind. Die Ergebnisse dieser Untersuchung lassen den Schluss zu, dass das Arbeitsklima, die Ausgestaltung der Tätigkeit sowie das Arbeitsumfeld wichtige Anreizfunktion haben. Darüber hinaus erweisen sich Gratifikationsleistungen innerhalb dieser Erhebung ebenfalls als Anreiz, jedoch mit geringerer Bedeutung als die vorgenannten Aspekte. Eine Indikatorfunktion für die Merkmale Geschlecht, Haupttätigkeit und Vereinsgröße kann für die Bewertung nicht festgestellt werden. Grundsätzlich ist jedoch anzumerken, dass die Ergebnisse im Lichte einer kleinen Stichprobengröße sowie einer nicht bestätigten Validität des Erhebungsinstruments zu betrachten sind.

Mit Blick auf die Anreiz-Beitrags-Theorie kann attestiert werden, dass Vereinen mit den vier Einflussfaktoren ein Anreizmix zur Verfügung steht, der gezielt für das Personal- oder Ehrenamtlichen-Management eingesetzt werden kann.

5.5.1 Hinweise für die Arbeit in Sportvereinen

Für die Arbeit in Sportvereinen kann auf Basis der Ergebnis der Hinweis gegeben werden, dass es Aufgabe der Vereinsführung ist, das Betriebsklima im Verein, den Aufgabenzuschnitt und das notwendige Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass diese motivierend auf bereits engagierte und potenzielle Mitarbeiter wirken. In der Umsetzung dieser Prämisse erscheint es angebracht, dem Mitarbeiter Vertrauen und Wertschätzung entgegen zu bringen. Das Tätigkeitsprofil gilt es sinnvoll und abwechslungsreich zu gestalten. Für die Gestaltung des Arbeitsplatzes im Verein ist es wichtig, optimale Rahmenbedingungen zu garantieren und die benötigten Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Dabei sollte allerdings nicht vergessen werden, Anerkennung für die geleistete Arbeit auszudrücken. Darüber hinaus ist zu empfehlen, die Vorstellungen der Mitarbeiter zu kennen und diese in regelmäßigen Abständen zu erfassen. Somit lässt sich die Gestaltung der Anreizsysteme im Verein ständig auf Stimmigkeit und Aktualität überprüfen und bei Bedarf den Vorstellungen der Mitarbeiter anpassen.

5.6 Grenzen der Untersuchung

Im Rahmen der Ergebnisdarstellung wurde bereits darauf hingewiesen, dass die vorliegenden Ergebnisse nur bedingt allgemeingültige Aussagekraft besitzen. Dies liegt zum größten Teil an der geringen Stichprobengröße. Sie verhindert es, ein breit gefächertes Bild für die Merkmale der Vereinsarbeit und die ermittelten Faktoren zu zeichnen. Die ermittelten Ergebnisse erscheinen zwar plausibel, statistisch können sie jedoch nicht bestätigt werden.

Speziell im Hinblick auf die Faktorenanalyse ist kritisch anzumerken, dass auf Grund der niedrigen Fallzahlen bestimmte Konventionen verletzt werden. Zwar sprechen in den vorliegenden Fällen sachlogische Gründe für einen Einsatz der Faktorenanalyse, für eine verallgemeinernde Aussage sind die Ergebnisse nicht geeignet.

Für die Berechnung der Gewichtungsunterschiede bei den Vereinsmitarbeitern wurden Mittelwerte für die Faktoren bzw. die jeweiligen Variablengruppen gebildet. Dieses Vorgehen bietet Anlass zur Kritik, da durch die Nutzung der Mittelwerte einerseits ein Datenverlust verbunden ist und andererseits die Qualität

des Datenmaterials beeinträchtigt wird. Im vorliegenden Fall erschien dieses Vorgehen jedoch besser geeignet, um die Bedeutung der einzelnen Faktoren und ihrer bestimmenden Variablen zu veranschaulichen. Eine Nutzung der Faktorwerte hätte in den weiteren Berechnungen die Komplexität der Ergebnisdarstellung deutlich erhöht. Zudem hätte sich kein Gesamteindruck für die Bedeutung der einzelnen Faktoren ermitteln lassen, da die Faktorwerte standardisiert sind und somit den Mittelwert 0 haben.

Aus methodischer Sicht muss die ungesicherte Validität des Erhebungsinstruments kritisiert werden. Die Erarbeitung des Fragebogens erfolgte zwar unter Berücksichtigung vorliegender Befunde, eine wissenschaftlich fundierte Voruntersuchung zur Überprüfung der Konstruktvalidität konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht realisiert werden. In diesem Zusammenhang ist nochmals darauf hinzuweisen, dass Fragen nach der Bedeutung einzelner Merkmale der Arbeitssituation durchaus auch eine Bewertung im Hinblick auf die Zufriedenheit enthalten können. Dieser Tatsache wurde zwar mit den Pufferfragen zur aktuellen Zufriedenheit im Verein Rechnung getragen, es ist jedoch nicht auszuschließen, dass der Zufriedenheitsstatus die Bewertung insgesamt beeinflusst. Letztlich muss noch angemerkt werden, dass der Rückgriff auf die Anreiz-Beitrags-Theorie nur eine mögliche Form der theoretischen Fundamentierung ist. Da verschiedene Theorierichtungen zur Erklärung und Deutung der Mitarbeiterzufriedenheit herangezogen werden können, ist es möglich, dass eine anderweitig angelegte Untersuchung zu anderen Einschätzungen gelangt.

5.7 Weiterer Forschungsbedarf

Aus den Ergebnissen sowie den oben genannten Grenzen dieser Untersuchung lässt sich weiterer Forschungsbedarf ableiten. Zunächst ist eine Wiederholung der Untersuchung mit einer Stichprobe mit mehr als 200 Personen von Interesse. Dabei ist auch auf die Repräsentativität der Stichprobe hinsichtlich Vereinsgröße, Geschlechtsverteilung oder Mitarbeitertypus zu achten. Eine Befragung in Vereinen vor Ort erscheint nach den Erfahrungen der postalischen Erhebung angebracht, um eine hohe Rücklaufquote zu sichern.

Darüber hinaus gilt es, die Merkmale der Vereinsarbeit für künftige Untersuchungen zu validieren. Sollte hierzu ein fundiertes Ergebnis vorliegen, ließe sich eine Faktorenanalyse auf Basis der ermittelten Items wiederholen. Das Ergebnis einer PCA auf Grundlage einer größeren Stichprobe dürfte daher verallgemeinernde Schlüsse zulassen.

Ein weiteres interessantes Forschungsfeld bietet die vertiefte Überprüfung der Unterschiede zwischen verschiedenen Mitarbeitertypen, Geschlecht und Vereinsgröße. Da das vorliegende Datenmaterial hierzu nur bedingt geeignet ist, kann mit größeren Stichproben eine Aussage zu potenziellen Unterschieden erwartet werden. Von besonderem Interesse für eine profundere Analyse sind vor allem Mitarbeiter mit technischen Aufgaben sowie Helfer ohne Amt, da sie gewissermaßen stille Ressourcen des Vereins darstellen. Auch das Vereinsverständnis (traditionell-solidarisch vs. modern-dienstleistungsorientiert), das in dieser Untersuchung eine marginale Rolle spielt, kann für anknüpfende Fragestellungen von Bedeutung sein. Darüber hinaus könnten weitere Indikatorvariablen ermittelt und auf ihre Wirkung auf die Faktoren der Arbeitszufriedenheit hin untersucht werden.

Eine ausgiebigere Betrachtung einzelner Faktoren dürfte für die Sportvereinsforschung wichtige Erkenntnisse liefern. Die Rolle des Arbeitsumfeldes erscheint nicht restlos aufgeklärt bzw. bisher noch nicht genug Beachtung gefunden zu haben. Auch die Funktion von Gratifikationsleistungen im Sportverein ist weiterhin nicht eindeutig geklärt.

Somit wird deutlich, dass ausgehend von dieser Studie weitere Fragen aufgeworfen werden, die es in künftigen Forschungsarbeiten zu beantworten gilt, um Vereinen Handlungsempfehlungen zu geben, damit die Arbeitssituation der ehrenamtlichen und freiwillig Engagierten optimiert werden kann.

6 Zusammenfassung

Mit der vorliegenden Arbeit werden die Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit ehrenamtlicher Mitarbeiter in Sportvereinen untersucht. Ausgehend vom Standpunkt der Theorie des organisationalen Gleichgewichts (Anreiz-Beitrags-Theorie nach March & Simon, 1976), wird die Mitarbeitersituation im Sportverein hinsichtlich ihres Einflusses auf die Arbeitszufriedenheit untersucht.

Für die Erhebung wird die Arbeitssituation mit 49 Items operationalisiert. Deren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit soll durch das Urteil ehrenamtlicher Vereinsmitarbeiter auf einer sechsstufigen Skala (1 = sehr starker Einfluss, 6 = sehr schwacher Einfluss) identifiziert werden. 200 Fragebögen wurden per Zufallsauswahl an Vereine des Badischen Sportbundes Nord versandt, der Rücklauf betrug 74 Fragebögen (37%). Neben der deskriptiven Ergebnisdarstellung werden mit Hilfe der Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse) übergeordnete Einflussfaktoren ermittelt, welche bedeutsame Merkmale der Vereinsarbeit zusammenfassen. Des Weiteren wird mit varianzanalytischen und unterschiedsprüfenden Verfahren getestet, ob sich in der Bewertung der Einflussfaktoren bzw. deren Variablen Unterschiede hinsichtlich Geschlecht, Haupttätigkeit im Verein oder Vereinsgröße feststellen lassen.

In der deskriptiven Auswertung der einzelnen Merkmale ehrenamtlicher Vereinsarbeit wird den Variablen Sinn der Tätigkeit, Verbundenheit/Identifikation mit dem Verein, Tätigkeit/Aufgabe, Mitgliederkontakt und Vereinsklima der stärkste Einfluss beigemessen. Mit dem schwächsten Einfluss werden die Merkmale Unterstützung durch hauptberufliche Mitarbeiter, Vergütung/Entlohnung, Aufstiegs-/Karrierechancen, besondere Leistungen des Vereins sowie Auslagenerstattung bewertet.

In der Faktorenanalyse werden auf Basis des Scree-Tests vier Faktoren extrahiert, die sich mit den Begriffen Arbeitsklima (18 Variablen), Tätigkeitsstruktur/-charakteristika (8), Arbeitsumfeld (8) und Gratifikation (5) beschreiben lassen. Alle Variablen, die für die jeweiligen Faktoren bedeutsame Ladungen aufweisen, lassen die inhaltliche Interpretation der Faktoren zu. Die Aussagekraft der Faktorenanalyse muss auf Grund der geringen Fallzahl auf die gewählte Stich-

probe begrenzt bleiben. Um die Bedeutung der Faktoren zu ermitteln, wird für aus allen bestimmenden Variablen eines Faktors der Mittelwert gebildet, der für die weiteren Untersuchungen herangezogen wird. Auf Grundlage der Mittelwerte wird die Variablengruppe Arbeitsklima (MW = 2,34) am bedeutsamsten für die Mitarbeiterzufriedenheit eingeschätzt, demgegenüber genießt die Variablengruppe Gratifikation (MW = 3,89) den schwächsten Einfluss.

Mit dem Mann-Whitney-U-Test können Geschlecht und Haupttätigkeit im Verein nicht signifikant als Indikatoren für unterschiedliche Bewertung der Variablengruppen nachgewiesen werden. Die einfaktorielle Varianzanalyse und der Post-hoc-Test nach Scheffé ermitteln für die Variable Vereinsgröße ebenfalls keinen signifikanten Unterschied in der Bewertung der Variablengruppen.

Mit den Ergebnissen der Untersuchung kann festgehalten werden, dass für die Mitarbeiterzufriedenheit in Sportvereinen vor allem Merkmale der sozialen Interaktion sowie tätigkeitsbezogene Aspekte einen bedeutenden Einfluss haben. Des Weiteren kommt dem Arbeitsumfeld im Verein eine gewichtige Bedeutung zu. Dagegen werden Aspekte der Professionalisierung der Vereinsarbeit wie Vergütung oder hauptberufliche Unterstützung insgesamt weniger stark gewichtet. Die Bedeutung der Indikatoren Geschlecht, Haupttätigkeit sowie Vereinsgröße für die Bewertung der Merkmale bleibt einer vertieften Überprüfung mit einer größeren Stichprobe vorbehalten. Darüber hinaus ist für die Verifizierung der Ergebnisse der Faktorenanalyse eine profundere Untersuchung mit größerer Stichprobe notwendig.

7 Verzeichnisse

7.1 Literaturverzeichnis

- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Agho, A.O., Mueller, C.W. & Price, J.L. (1993). Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model. *Human Relations*, 46, 1007-1027.
- Agricola, S. (1997). *Vereinswesen Deutschland: eine Expertise im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*. Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2000). *Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung* (9., überarb. u. erw. Aufl.). Berlin u.a.: Springer.
- Badelt, C. (Hrsg.) (1999). *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (2., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Badelt, C. (1999). Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor. In C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (S. 433-462). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Badischer Sportbund Nord e.V. (Hrsg.) (2003a). *BSB-Vereinsstudie 2003: Perspektiven unserer Vereine* [Elektronische Version]. Karlsruhe: Badischer Sportbund Nord.
- Badischer Sportbund Nord e.V. (Hrsg.) (2003b). *BSB-Vereinsstudie 2003: Perspektiven unserer Vereine - 2. Teilstudie* [Elektronische Version]. Karlsruhe: Badischer Sportbund Nord.
- Benz, M. (2005). Not for the Profit, but for the Satisfaction? – Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms. *Kyklos*, 58, 155-176.

-
- Böhler, M., Weber, A. & Winter, S. (2001). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit – Zusammenhänge und gemeinsame Einflussfaktoren. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 1 (1), 1-11.
- Bös, K., Hänsel, F. & Schott, N. (2000). *Empirische Untersuchungen in der Sportwissenschaft: Planung-Auswertung-Statistik*. Hamburg: Czwalina.
- Bortz, J. (1993). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (4. vollst. überarb. Aufl.). Berlin u.a.: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarb. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Brauerei C. & A. Veltins (2000). *Veltins-Sportstudie 2000*. Zugriff am 18.12.2006 unter http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtisport/pdf/veltins_studie_1_f10b5ff1.pdf
- Brauerei C. & A. Veltins (2001). *Veltins-Sportstudie 2001*. Zugriff am 18.12.2006 unter http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtisport/pdf/veltins_studie_2_47f138e9.pdf
- Braun, J. & Klages, H. (Hrsg.) (2001). *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Bd. 2: Zugangswege zum freiwilligen Engagement und Engagementpotenzial in den neuen und alten Bundesländern* (2. korr. Aufl.). Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- Brettschneider, W.-D. & Kleine, T. (2002). *Jugendarbeit in Sportvereinen: Anspruch und Wirklichkeit. Eine Evaluationsstudie*. Schorndorf: Hofmann.
- Breuer, C. & Thiel, A. (Hrsg.) (2005). *Handbuch Sportmanagement*. Schorndorf: Hofmann.
- Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von „Arbeitszufriedenheit“. *Arbeit und Leistung*, 28, 281-284.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern u.a.: Huber.

-
- Bruhn, M. (Hrsg.) (1999). *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung: Grundlagen-Implementierung-Praxisbeispiele* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (1999a). Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft: Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme. In M. Bruhn (Hrsg.), *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung: Grundlagen-Implementierung-Praxisbeispiele* (S. 15-44). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (1999b). Verfahren zur Messung der Qualität interner Dienstleistungen: Ansätze für einen Methodentransfer aus dem (externen) Dienstleistungsmarketing. In M. Bruhn (Hrsg.), *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen-Implementierung-Praxisbeispiele* (S. 537-575). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. & Grund, M.A. (1999). Interaktionen als Determinanten der Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern: Theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde. In M. Bruhn (Hrsg.), *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen-Implementierung-Praxisbeispiele* (S. 495-523). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2001). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis* (5. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Büssing, A. (1991). Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit: Konzeptuelle und methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 85-113). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Büssing, A., Bissels, T., Herbig, B. & Krüsken, J. (2000). Formen von Arbeitszufriedenheit im Experiment: Differentielle Auswirkungen auf die Beziehung von Wissen und Handeln. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44, 27-37.

-
- Deutscher Sportbund & Führungsakademie des Deutschen Sportbundes (Hrsg.) (2003). *Sport gestaltet Zukunft. Dokumentation des Zukunftskongresses am 4. und 5. Dezember in Bonn*. Frankfurt am Main: Deutscher Sportbund.
- Digel, H. (Hrsg.) (1988). *Sport im Verein und im Verband*. Schorndorf: Hofmann.
- Domsch, M.E. & Ladwig, D.H. (1999). Mitarbeiterbefragungen als marktorientiertes Instrument einer professionellen Personalarbeit. In M. Bruhn (Hrsg.), *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen-Implementierung-Praxisbeispiele* (S. 601-618). Wiesbaden: Gabler.
- Dormann, C. & Kaiser, D.M. (2002). Job conditions and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 257-283.
- Eckardstein, D. von (1999). Personalmanagement in NPOs. In C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (S. 257-276). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Emrich, E., Pitsch, W. & Papathanassiou, V. (2001). *Die Sportvereine: ein Versuch auf empirischer Grundlage*. Schorndorf: Hofmann.
- Fischer, L. & Lück, H.E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychologie und Praxis*, 16, 64-76.
- Fischer, L. (1989). *Strukturen der Arbeitszufriedenheit: Zur Analyse individueller Bezugssysteme*. Göttingen u.a.: Hogrefe.
- Fischer, L. & Eufinger, A. (1991). Zur Differenzierung von Formen der Arbeitszufriedenheit mit unterschiedlichen Messverfahren. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 115-131). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Fischer, L. (Hrsg.) (1991). *Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

-
- Freeman, R.B. (1978). Job Satisfaction as an Economic Variable. *The American Economic Review: Papers and Proceedings of the Ninetieth Annual Meeting of the American Economic Association*, 68 (2), 135-141.
- Grund, M.A. (1998). *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern*. Wiesbaden: Gabler.
- Hartmann-Tews, I. (Hrsg.) (1999). *Professionalisierung und Sport: Tagung der dvs-Sektion Sportsoziologie vom 10.-12.6.1998 in Velen*. Hamburg: Czwalina.
- Hauser, A., Neubarth, R. & Obermair, W. (Hrsg.) (1997). *Management-Praxis: Handbuch soziale Dienstleistungen*. Neuwied u.a.: Luchterhand.
- Heinemann, K. (Hrsg.) (1987). *Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sportvereins*. Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, K. (1988). Zum Problem ehrenamtlicher und hauptamtlicher Mitarbeiter im Verein. In H. Digel (Hrsg.), *Sport im Verein und im Verband* (S. 123-137). Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, K. & Horch, H.-D. (1988). Strukturbesonderheiten des Sportvereins. In H. Digel (Hrsg.), *Sport im Verein und im Verband* (S. 108-122). Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, K. & Schubert, M. (1994). *Der Sportverein: Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung*. Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, K. (1995a). *Einführung in die Ökonomie des Sports - Ein Handbuch*. Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, K. (1995b). Die Situation der Sportvereine in Deutschland. In: J. Rode & H. Philipp (Hrsg.), *Sport in Schule, Verein und Betrieb: 11. Sportwissenschaftlicher Hochschultag der dvs vom 22.-24.9.1993 in Potsdam* (S.61-76). Hamburg: Czwalina.

- Heinemann, K. & Schubert, M. (1995). Wer zahlt was für wen wofür? Befunde zu den Kosten des Vereinssports und zu ihrer Verteilung. *Sportwissenschaft, 25*, 75-89.
- Heinemann, K. (2004). *Sportorganisationen: Verstehen und gestalten*. Schorndorf: Hofmann.
- Herzberg, F. (1974). *Work and the nature of man* [Reprint]. London: Crosby Lockwood Staples.
- Homburg, C. & Stock, R. (2000). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine dyadische Analyse*. Mannheim: Institut für Marktorientierte Unternehmensführung.
- Horch, H.-D. (1983). *Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen: Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens*. Frankfurt u.a.: Campus.
- Horch, H.-D. (1987). Personalwirtschaftliche Aspekte ehrenamtlicher Mitarbeit im Verein. In K. Heinemann (Hrsg.), *Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sportvereins* (S. 121-141). Schorndorf: Hofmann.
- Horch, H.-D. (1996). Selbsterstörungsprozesse freiwilliger Vereinigungen: Ambivalenzen von Wachstum, Professionalisierung und Bürokratisierung. In T. Rauschenbach, C. Sachße & T. Olk (Hrsg.), *Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen: Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch* (S. 280-296). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Jochinke, M. & Jütting, D.H. (1996). Impulse: Thesen zum ehrenamtlichen Engagement in Sportvereinen und -verbänden. In D.H. Jütting & M. Jochinke (Hrsg.), *Standpunkte und Perspektiven zur Ehrenamtlichkeit im Sport*. (S. 10-17). Münster: LIT.

-
- Jütting, D.H. (1995). Ehrenamtliches Engagement im Sport – Zum Wandel eines Modernisierungsphänomens. In J. Rode & H. Philipp (Hrsg.), *Sport in Schule, Verein und Betrieb: 11. Sportwissenschaftlicher Hochschultag der dvs vom 22.-24.9.1993 in Potsdam* (S. 297-302). Hamburg: Czwalina.
- Jütting, D.H. (1996). Mitarbeitende Mitglieder und verbandliche Qualifizierungssysteme im deutschen Sportvereinswesen: Struktureigenschaften und Modernisierungserwartungen. In D.H. Jütting & M. Jochinke (Hrsg.), *Standpunkte und Perspektiven zur Ehrenamtlichkeit im Sport*. (S. 73-87). Münster: LIT.
- Jütting, D.H. & Jochinke, M. (Hrsg.) (1996). *Standpunkte und Perspektiven zur Ehrenamtlichkeit im Sport*. Münster: LIT.
- Korunka, C., Scharitzer, D. & Sonnek, A. (2003). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in öffentlichen Organisationen: Eine Längsschnittstudie bei der Einführung von New Public Management. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 208-221.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1976). *Organisation und Individuum: Menschliches Verhalten in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O. & McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141–147.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and personality* (2nd. Ed.). New York u.a.: Harper Row.
- Matiaske, W. (1999). *Job Satisfaction Revisited: Zur Statik und Dynamik von Arbeitszufriedenheit*. Universität Paderborn, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften.

-
- Matul, C. & Scharitzer, D. (1999). Qualität der Leistungen in NPOs. In C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (S. 463-491). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Meffert, H. & Bruhn, M. (2000). *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen-Konzepte-Methoden* (3. vollst. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Meier, H. (2003). *Mitarbeit im Sport: Bausteine zur Entwicklung einer Theorie des Sportvereins, dargelegt am Beispiel der Arbeitsverhältnisse und den strukturellen Bedingungen ihres Wandels*. Zugriff am 28.09.2005 unter <http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/volltexte/2004/537/>
- Mittelstaedt, S. & Winter, S. (2002). Zusammenhänge und gemeinsame Einflussfaktoren von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit – Eine explorative Studie im Handel. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 2 (2), 21-29.
- Müller-Böling, D. (1991). Anforderungen an Tests zur Messung der Arbeitszufriedenheit für die Anwendung in der betrieblichen Praxis. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 213-231). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Nagel, S., Conzelmann, A. & Gabler, H. (2004). *Sportvereine: Auslaufmodell oder Hoffnungsträger? Die WLSB-Vereinsstudie*. Tübingen: Attempto.
- Nagy, M.S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 77–86.
- Nerdinger, F.W. (2003). Editorial Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 179-181.
- Neuberger, O. (1974a). *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1974b). *Messung der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart u.a.: Kohlhammer.

-
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“*. Bern u.a.: Huber.
- Picot, S. (Hrsg.) (2001). *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Bd. 3: Frauen und Männer, Jugend, Senioren, Sport* (2. korr. Aufl.). Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- Pitsch, W. & Emrich, E. (1997). „Krise des Ehrenamts“? Eine neue Analyse alter Daten. *Sportwissenschaft*, 27, 391-408.
- Priller, E. & Zimmer, A. (2001). *Der Dritte Sektor in Deutschland: Wachstum und Wandel. Aktuelle deutsche Trends*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Rauschenbach, T., Sachße, C. & Olk, T. (Hrsg.) (1996). *Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen: Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch* (2. Aufl.). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Rauschenbach, T. (1996). Ehrenamtliches Engagement im Sportverein. Anmerkungen zum strukturellen und normativen Wandel des Ehrenamtes. In D.H. Jütting & M. Jochinke (Hrsg.), *Standpunkte und Perspektiven zur Ehrenamtlichkeit im Sport*. (S. 64-72). Münster: LIT.
- Regionales Rechenzentrum für Niedersachsen (RRNZ)/Universität Hannover und Fachrichtung Psychologie der Universität des Saarlandes (Hrsg.) (2002). *SPSS für Fortgeschrittene: Durchführung fortgeschrittener statistischer Analysen*. Saarbrücken: Universität des Saarlandes.
- Reichart, M. (1997). Die Mitarbeiter im Kontext von Veränderungsprozessen. In A. Hauser, R. Neubarth & W. Obermair (Hrsg.), *Management-Praxis: Handbuch soziale Dienstleistungen* (S. 157-173). Neuwied u.a.: Luchterhand.
- Reynoso, J. (1999). Methodological Implications in Measuring Internal Service Quality. In M. Bruhn (Hrsg.), *Internes Marketing: Integration der Kunden-*

und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen-Implementierung-Praxisbeispiele (S. 525-535). Wiesbaden: Gabler.

- Riemer, H.A. & Chelladurai, P. (1998). Development of the Athlete Satisfaction Questionnaire (ASQ). *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 20, 127-156.
- Rittner, V. & Breuer, C. (2000). *Soziale Bedeutung und Gemeinwohlorientierung des Sports*. Köln: Sport & Buch Strauß.
- Rode, J. & Philipp, H. (Hrsg.) (1995). *Sport in Schule, Verein und Betrieb: 11. Sportwissenschaftlicher Hochschultag der dvs vom 22.-24.9.1993 in Potsdam*. Hamburg: Czwalina.
- Rosenblatt, B. von & Blanke, K. (2001). Ehrenamt und Freiwilligenarbeit im Sport. In S. Picot (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Bd. 3: Frauen und Männer, Jugend, Senioren, Sport* (S. 303-358). Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- Rosenstiel, L. von (2003). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise* (5., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Roth K. & Schäfer, G. (Hrsg.) (2002). *Fenster in die Zukunft des Sports 2: Vereinssponsoring-Dienstleistungsmarketing-Sportevents*. Hamburg: Czwalina.
- Schütte, N. (1999). Professionalisierungsdruck und -hindernisse des Managements im selbstverwalteten Sport. In I. Hartmann-Tews (Hrsg.), *Professionalisierung und Sport: Tagung der dvs-Sektion Sportsoziologie vom 10.-12.6.1998 in Velen* (S. 97-109). Hamburg: Czwalina.
- Schwarz, P. (1996). *Management in Nonprofit-Organisationen: eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw.* (2. aktualisierte Aufl.). Bern u.a.: Haupt.

-
- Schwarz, P. (1997). Ehrenamt und Hauptamt. In A. Hauser, R. Neubarth & W. Obermair (Hrsg.). *Management-Praxis: Handbuch soziale Dienstleistungen* (S. 241-255). Neuwied u.a.: Luchterhand.
- Schwetje, T. (1999). *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen: Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels*. Wiesbaden: Gabler.
- Schwetje, T. (2000). Zum Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit im Handel. In H. Woratschek (Hrsg.), *Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketing: Konzepte für Forschung und Praxis* (S. 173-200). Wiesbaden: Gabler.
- Singer, R. (1985). Einstellung und Einstellungsmessung. In R. Singer & K. Willimczik (Hrsg.), *Forschungsmethoden in der Sportwissenschaft. Band 3: Grundkurs Datenerhebung* (S. 135-163). Hamburg: Czwalina.
- Singer, R. (2002a). Verfahren zur Festlegung von Stichproben. In R. Singer & K. Willimczik (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden in der Sportwissenschaft: Eine Einführung* (S. 55-66). Hamburg: Czwalina.
- Singer, R. (2002b). Entwicklung von Test-Skalen. In R. Singer & K. Willimczik (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden in der Sportwissenschaft: Eine Einführung* (S. 123-141). Hamburg: Czwalina.
- Singer, R. (2002c). Befragung. In R. Singer & K. Willimczik (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden in der Sportwissenschaft: Eine Einführung* (S. 143-170). Hamburg: Czwalina.
- Singer, R. & Willimczik, K. (Hrsg.) (1985). *Forschungsmethoden in der Sportwissenschaft. Band 3: Grundkurs Datenerhebung*. Hamburg: Czwalina.
- Singer R. & Willimczik, K. (Hrsg.) (2002). *Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden in der Sportwissenschaft: Eine Einführung*. Hamburg: Czwalina.

-
- Staudt, E. (2003). Ehrenamt – der Königsweg zur Persönlichkeit. In Deutscher Sportbund & Führungsakademie des Deutschen Sportbundes (Hrsg.), *Sport gestaltet Zukunft. Dokumentation des Zukunftskongresses am 4. und 5. Dezember in Bonn* (S. 14-20). Frankfurt am Main: Deutscher Sportbund.
- Stauss, B. & Neuhaus, P. (1999). Interne Kundenzufriedenheit als Zielgröße einer Personalmanagement-Abteilung. In M. Bruhn (Hrsg.), *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen-Implementierung-Praxisbeispiele* (S. 133-154). Wiesbaden: Gabler.
- Stephan, E. (1991). Zur Messung von Arbeitszufriedenheit: Implikation der klassischen Testtheorie und probabilistischer Messmodelle. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 133-156). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Stock, R. (2003). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte* (2. Aufl.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Thiel, A. & Meier, H. (2005). Einführung in die Besonderheiten der Personalführung in Sportorganisationen. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement*. Schorndorf: Hofmann.
- Thorsteinson, T.J. (2003). Job attitudes of part-time vs. full-time workers: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 151–177.
- Töpfer, A. (1995). Kunden-Zufriedenheit durch Mitarbeiter-Zufriedenheit. *Personalwirtschaft*, 32 (8), 10-15.
- Trosien, G. (2002). Neue Strukturen in Sportvereinen in Deutschland: Welchen Beitrag leistet das Dienstleistungsmarketing? In K. Roth & G. Schäfer (Hrsg.). *Fenster in die Zukunft des Sports 2: Vereinssponsoring-Dienstleistungsmarketing-Sportevents* (S. 48-70). Hamburg: Czwalina.

- Vroom, V.H. (1995). *Work and Motivation* [Reprint]. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wadsack, R. (1992). *Attraktives Ehrenamt: Motivation ehrenamtlicher Mitarbeiter in Sportvereinen*. Witten: Verlag am Steinberg.
- Wallace, M. & Weese, W.J. (1995). Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction in Canadian YMCA Organizations. *Journal of Sport Management*, 9, 182-193.
- Walter, M. & Kanning, U.P. (2003). Wahrgenommene soziale Kompetenzen von Vorgesetzten und Mitarbeiterzufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 152-157.
- Weber, M. (2005). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie* (Lizenzausgabe). Frankfurt/M.: Zweitausendeins.
- Wehling, M. (1996). Zum Problem der Honorierung und Gratifikation. Anmerkungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In D.H. Jütting & M. Jochinke (Hrsg.), *Standpunkte und Perspektiven zur Ehrenamtlichkeit im Sport*. (S. 109-113). Münster: LIT.
- Weinert, A. (1998). *Organisationspsychologie* (4., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Weinheim: Psychologische Verlags Union.
- Wiendieck, G. & Maas, P. (1991). Analyse und Intervention: Arbeitszufriedenheit als sozialer Prozess. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 199-212). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Woratschek, H. (1998). Sportdienstleistungen aus ökonomischer Sicht. *Sportwissenschaft*, 28, 344-357.
- Woratschek, H. (Hrsg.) (2000). *Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketing: Konzepte für Forschung und Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- Woratschek, H. (2002). Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen. *ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Sportökonomie*, 4, 1-21.

Württembergischer Landessportbund e.V. (Hrsg.) (2003). *Perspektiven unserer Vereine. Die WLSB-Vereinsstudie 2002*. Stuttgart: Württembergischer Landessportbund.

Zimmer, A. & Priller, E. (2004). *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel: Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

7.2 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Typologie von Sportdienstleistungen (Woratschek, 2002, S. 5)	35
Abb. 2: Anteil der ehrenamtlichen Funktionen im Sport (n. Rosenblatt & Blanke, 2001)	44
Abb. 3: Bewertungsstufen der Skala zur Messung der Einflussfaktoren.....	71
Abb. 4: Scree-Plot der Faktorenanalyse	91
Abb. 5: Komponententransformationsmatrix.....	100

7.3 Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Determinanten der Mitarbeiterzufriedenheit in der Literatur.....	25
Tab. 2: Funktionen ehrenamtlichen Engagements in WLSB-Vereinsstudie, mit Doppelfunktionen (n. Nagel et al., 2004)	45
Tab. 3: Dauer des ehrenamtlichen Engagements (n. Nagel et al., 2004)	45
Tab. 4: Zeitaufwand für ehrenamtliches Engagement in Std./Monat (n. Rosenblatt & Blanke, 2001, S. 323).....	46
Tab. 5: Soziodemografische Merkmale Ehrenamtlicher: Berufliche Stellung (n. Rosenblatt & Blanke, 2001)	46
Tab. 6: Wünsche ehrenamtlicher Vereinsmitarbeiter (n. Agricola, 1997, S. 74).....	50
Tab. 7: Motivationsfaktoren zur Gestaltung des Arbeitsplatz Sportverein (n. Thiel & Meier, 2005).	51
Tab. 8: Sportspezifische Qualifikationen (n = 72; Mehrfachnennungen möglich)	77
Tab. 9: Mitgliederzahlen der Vereine in der Befragung (n = 73)	78
Tab. 10: Weitere ehrenamtliche Tätigkeiten (Mehrfachnennungen möglich, n = 31)	79
Tab. 11: Häufigkeit des Mitgliederkontakts	80
Tab. 12: Mittelwerte Mitarbeiterzufriedenheit im Verein	81
Tab. 13: Mittelwerte des Variablenblocks Aufgabe/Tätigkeit.....	83
Tab. 14: Mittelwerte des Variablenblocks Ausstattung/Sportstätten/Arbeitsbedingungen.....	84
Tab. 15: Mittelwerte des Variablenblocks Vereinsumfeld.....	85
Tab. 16: Mittelwerte des Variablenblocks Kommunikation im Verein.....	86
Tab. 17: Mittelwerte des Variablenblocks Einbindung in den Verein.....	87
Tab. 18: Mittelwerte des Variablenblocks Belohnung/Vergütung.....	87
Tab. 19: Mittelwerte des Variablenblocks Persönliche Merkmale	88
Tab. 20: Rotierte Komponentenmatrix (Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung; Die Rotation ist in 10 Iterationen konvergiert.)	93
Tab. 21: Faktor Arbeitsklima mit Faktorladungen der Variablen	96

Tab. 22: Faktor Tätigkeitsstrukturen/-charakteristika mit Faktorladungen der Variablen.....	98
Tab. 23: Faktor 3 Arbeitsumfeld mit Faktorladungen der Variablen.....	99
Tab. 24: Faktor Gratifikation mit Faktorladungen der Variablen.....	100
Tab. 25: Mittelwerte der Variablengruppen.....	103
Tab. 26: Deskriptive Statistik der univariaten Varianzanalyse (ALM): UV Geschlecht, Haupttätigkeit, AV Mittelwert Arbeitsklima	106
Tab. 27: Deskriptive Statistik der univariaten Varianzanalyse (ALM); AV Mittelwert Tätigkeitsstruktur/-charakteristika.....	107
Tab. 28: Deskriptive Statistik der univariaten Varianzanalyse (ALM); AV Arbeitsumfeld.....	108
Tab. 29: Deskriptive Statistik der univariaten Varianzanalyse (ALM); AV Gratifikation.....	109
Tab. 30: Ergebnisse Mann-Whitney-Test für Gruppenvariable Geschlecht	110
Tab. 31: Statistik für Mann-Whitney-U-Test (Gruppenvariable Geschlecht) ...	111
Tab. 32: Ergebnisse Mann-Whitney-Test für Gruppenvariable Haupttätigkeit	112
Tab. 33: Statistik für Mann-Whitney-U-Test (Gruppenvariable Haupttätigkeit)	112
Tab. 34: Ergebnistabelle der einfaktoriellen Varianzanalyse	114
Tab. 35: Ergebnis des Scheffé-Tests zur Überprüfung der Mehrfachvergleiche	116
Tab. 36: Gesamt-Itemstatistik der Reliabilitätsanalyse	156
Tab. 37: Mittelwerte für Merkmale der Vereinsmitarbeit.....	159
Tab. 38: Faktorenanalyse, erklärte Gesamtvarianz, Ermittlung nach Kaiser-Kriterium	162

7.4 Abkürzungsverzeichnis

ALM	Allgemeines Lineares Modell
AV	abhängige Variable
d.h.	das heißt
DM	D-Mark
DSB	Deutscher Sportbund
et al.	et alii
etc.	et cetera
FISAS	Finanz- und Strukturanalyse der Sportvereine
Mio.	Millionen
NPO	Non-Profit-Organisation
PCA	principal components analysis (Hauptkomponentenanalyse)
s.	siehe
S.	Seite
u.a.	unter anderem
UV	unabhängige Variable
WLSB	Württembergischer Landessportbund
z.B.	zum Beispiel

8 Anhang

8.1 Fragebogen⁴⁰

⁴⁰ Aus Layoutgründen kann der Fragebogen nicht in Originalaufteilung wiedergegeben werden.

Heidelberg, im Dezember 2005

Fragebogen zur Mitarbeiterzufriedenheit

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Sportfreunde,

Ihr Verein wurde per Zufallsverfahren ausgewählt, an meiner Befragung teilzunehmen. Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen, den beiliegenden Fragebogen auszufüllen.

Im Rahmen meiner Abschlussarbeit am Institut für Sport und Sportwissenschaft der Universität Heidelberg führe ich diese Untersuchung zur Mitarbeiterzufriedenheit in Sportvereinen durch. Ziel der Studie ist es, Merkmale zu identifizieren, die die Zufriedenheit der Sportvereinsmitarbeiter/innen beeinflussen. Betreut wird diese Arbeit von Prof. Dr. Klaus Roth. Unterstützung erfahre ich durch den Badischen Sportbund Nord in Karlsruhe.

Bitte füllen Sie den beiliegenden Fragebogen sorgfältig aus. Nehmen Sie sich dafür **ca. 10-15 Minuten** Zeit. Bitte antworten Sie auf alle Fragen offen und ehrlich. Bei den Antwortmöglichkeiten gibt es kein falsch oder richtig. Zögern Sie beim Ausfüllen nicht zu lange, meist ist die erste Reaktion die ehrlichste. Die erhobenen Daten werden streng vertraulich behandelt. Rückschlüsse auf einzelne Vereine oder Personen sind nicht möglich.

Den ausgefüllten Fragebogen senden Sie bitte bis spätestens **31. Januar 2006** zurück an:

Badischer Sportbund Nord
Frau Katja Hollmann
Am Fächerbad 5
76131 Karlsruhe

Gerne beantworte ich Ihre Fragen und gebe Auskunft zur Untersuchung!

Nochmals vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen



Daniel Sautter



Bei **Fragen und Auskünften** wenden Sie sich bitte an:

Daniel Sautter
Rügenerstraße 2
64319 Pfungstadt
Telefon: 06157/939 586
Mobil: 0173/340 83 97
mail@daniel-sautter.de

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

		Diese Aspekte beeinflussen meine Arbeitszufriedenheit im Sportverein...					
		sehr stark	stark	eher stark	eher schwach	schwach	sehr schwach
Merkmale des Vereinsumfelds							
24	Zufriedenheit der Mitglieder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Rückmeldungen von Vereinsmitgliedern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Attraktivität des Vereins (im Vergleich zu anderen Vereinen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Kollegen/Team im Verein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Werte und Ziele des Vereins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Vereinskultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Erfolge des Vereins (z.B. sportliche Erfolge, Mitgliederzahlen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Leistungsangebot des Vereins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Höhe und Gestaltung des Mitgliedbeitrags	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Ansehen des Vereins bei Mitgliedern und Öffentlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Engagementbereitschaft anderer Vereinsmitglieder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Unterstützung durch hauptberufliche Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merkmale der Kommunikation im Verein							
36	Führungsstil der Vereinsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Rückmeldungen an Sie durch Vereinsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Vertrauen und Wertschätzung des Vereins für Sie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Vereinsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Gerechter Umgang mit Konflikten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Kommunikationswege innerhalb des Vereins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merkmale der Einbindung in den Verein							
42	Einbindung in Entscheidungen des Vereins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Einbringen Ihrer Kenntnisse in Vereinsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Einbindung in die Vereinsgemeinschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Einfluss auf das Vereinsgeschehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Erlernen von Schlüsselqualifikationen (z.B. Reden halten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merkmale der Belohnung oder Vergütung							
47	Anerkennung durch Ihren Verein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	Vergütung oder Entlohnung Ihrer Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Besondere Leistungen des Vereins (z.B. Übungsl.-Essen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	Erstattung Ihrer Auslagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Merkmale							
51	Ihr persönlicher Zeitaufwand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	Ihre formale Position/Ihr Amt im Verein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	Ihre eigenen Qualifikationen und Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	Ihre Verbundenheit und Identifikation mit dem Verein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	Zusammenarbeit mit Freunden und Bekannten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	Aufstiegs-/Karrierechancen im Verein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	Ihre Bereitschaft zu freiwilligem Engagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58	Selbstverwirklichung in der Vereinsarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fehlen in obiger Liste noch Aspekte, die Sie als wichtig für Ihre Zufriedenheit mit der Arbeit im Sportverein einstufen? Falls ja, haben Sie hier die Möglichkeit, selbst Ergänzungen vorzunehmen.

Nun noch einige persönliche Fragen an Sie. Diese Angaben werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt. Eine Zurückverfolgung der Ergebnisse zu bestimmten Personen oder Vereinen ist nicht möglich. Bitte antworten Sie daher offen und ehrlich! Vielen Dank!

59	Wie alt sind Sie?	
60	Ihr Geschlecht?	<input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich
61	Ihr Ausbildungsstand? (bisher erlangter Abschluss)	<input type="checkbox"/> ohne Abschluss <input type="checkbox"/> Hauptschulabschluss <input type="checkbox"/> Realschulabschluss <input type="checkbox"/> Abitur/Hochschulreife <input type="checkbox"/> abgeschlossene Berufsausbildung <input type="checkbox"/> abgeschlossenes Studium
62	Ihre derzeitige berufliche Stellung	<input type="checkbox"/> Angestellte/r <input type="checkbox"/> Selbständig <input type="checkbox"/> Beamter/in <input type="checkbox"/> in Ausbildung/Studium
63	Sind Sie Mitglied des Vereins, in dem Sie tätig sind?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
63a	Wenn ja, wie viele Jahre sind Sie bereits Mitglied des Vereins?	
64	Welche Qualifikationen im Bereich des Sports haben Sie erlangt? (Mehrfachnennungen möglich)	<input type="checkbox"/> (Fach-)Übungsleiter/in C <input type="checkbox"/> Trainer/in C, B oder A <input type="checkbox"/> Vereinsmanager/in oder Organisationsleiter/in <input type="checkbox"/> Jugendleiter/in <input type="checkbox"/> Ausbildung im Sportbereich (z.B. Gymnastiklehrer/in) <input type="checkbox"/> Sport- und Fitnesskaufmann/-frau <input type="checkbox"/> sportwissenschaftliches Hochschulstudium <input type="checkbox"/> Sonstige Qualifikation: _____ <input type="checkbox"/> keine spezielle Qualifikation
65	Welche Tätigkeit üben Sie <u>hauptsächlich</u> im Verein aus? (Bitte nur ein <input checked="" type="checkbox"/> setzen!)	<input type="checkbox"/> Führung/Verwaltung mit Amt <input type="checkbox"/> Sportpraktische Tätigkeit (z.B. ÜL, Trainer) <input type="checkbox"/> Technische Tätigkeit (z.B. Stadionsdienst) <input type="checkbox"/> regelmäßige Tätigkeit ohne Amt
66	Sind Sie neben Ihrer oben genannten Haupttätigkeit im Verein auch in anderen Vereinsbereichen tätig?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
67	Wie viele Stunden pro Woche sind Sie schätzungsweise für den Verein tätig?	_____ Std./Woche
68	Wenn Sie zurückblicken, seit wie vielen Jahren sind Sie für den Verein tätig?	_____ Jahre
69	Erhalten Sie für Ihre Mitarbeit im Verein in irgendeiner Form eine Entlohnung oder Vergütung?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
69a	Wenn ja, in welcher Form?	

70	Wenn Sie an den Beginn Ihrer Vereinstätigkeit zurück denken, wie sind Sie zur Vereinsmitarbeit gekommen?	<input type="checkbox"/> durch andere Vereinsmitarbeiter <input type="checkbox"/> aus eigenem Antrieb <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____
71	Sind Sie neben dem Sportverein noch in einer anderen Organisation ehrenamtlich tätig?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
71a	Wenn ja, in welcher? (Mehrfachnennungen möglich)	<input type="checkbox"/> Kirche/Religionsgemeinschaft <input type="checkbox"/> Partei <input type="checkbox"/> Soziale Dienste <input type="checkbox"/> Musikverein <input type="checkbox"/> Sportverband <input type="checkbox"/> Sonstige Organisation: _____
72	Erhalten Sie bei Ihrer Arbeit im Sportverein Unterstützung durch Sportverbände?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
73	Wie häufig stehen Sie mit Vereinsmitgliedern in Kontakt?	<input type="checkbox"/> täglich <input type="checkbox"/> mehrmals wöchentlich <input type="checkbox"/> einmal wöchentlich <input type="checkbox"/> unregelmäßig

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit! Bitte senden Sie den Fragebogen an:

Badischer Sportbund Nord

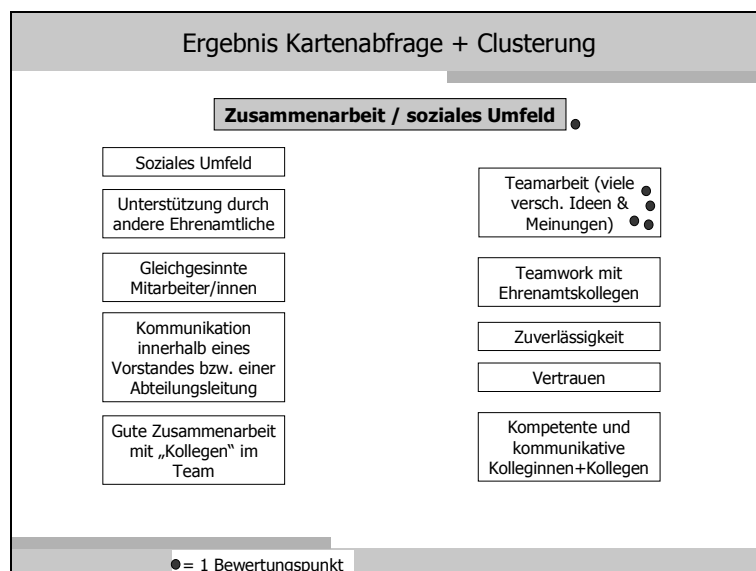
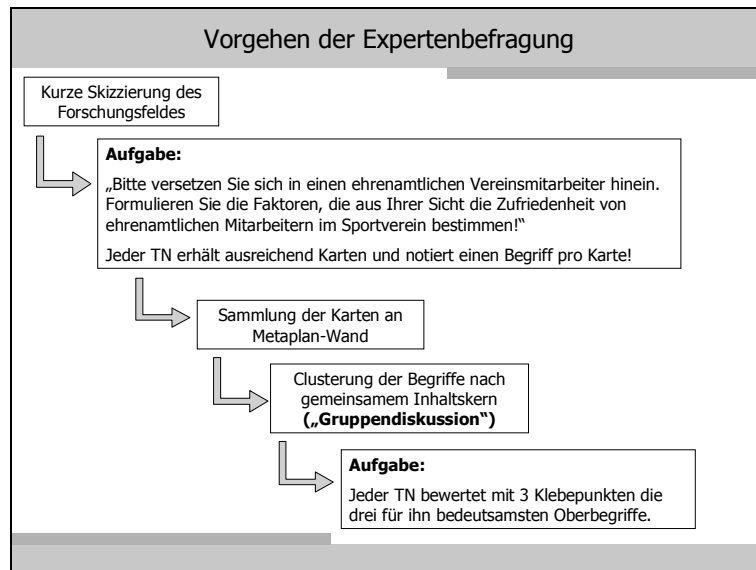
Frau Katja Hollmann

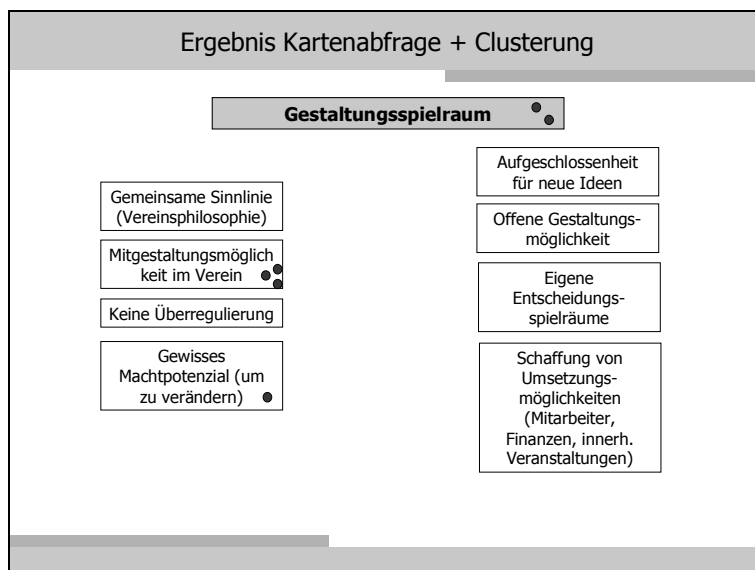
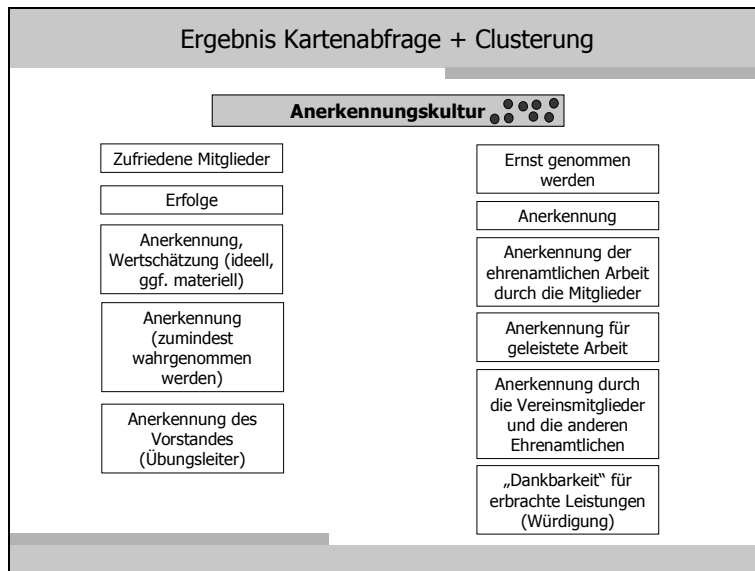
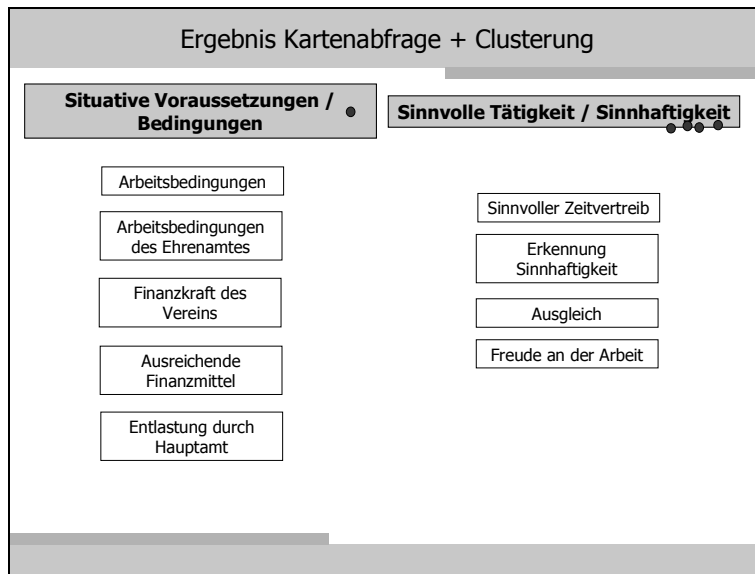
Am Fächerbad 5

76131 Karlsruhe

8.2 Ergebnisse der Expertenbefragung

Die Befragung wurde am 13. Juni 2005 im Rahmen einer Sitzung der Kommission Angewandte Sportentwicklung des Badischen Sportbundes durchgeführt.





8.3 Reliabilitätsanalyse

Tab. 36: Gesamt-Itemstatistik der Reliabilitätsanalyse

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Tätigkeit/Aufgabe im Verein	132,13	698,573	,279	,923
klar abgegrenzte Aufgabenbereiche	131,53	692,618	,358	,922
Anspruchsniveau der Tätigkeit	131,53	683,436	,508	,921
Vielseitigkeit der Aufgabe	131,29	679,119	,557	,921
Sinn der Tätigkeit	132,27	707,155	,157	,924
Entscheidungsfreiheit bei Vereinsaufgaben	131,87	686,664	,470	,922
Unterstützung durch Verein	131,91	698,219	,287	,923
Verantwortung für den Verein	131,82	683,013	,414	,922
Austausch unter Vereinskollegen	131,84	688,180	,388	,922
Weiterbildungsmöglichkeiten durch Verein	130,73	677,973	,412	,922
Arbeitsplatz/Arbeitsbedingungen	131,22	684,586	,350	,923
eingesetzte Technik	130,98	670,704	,478	,922
Ausstattung mit Sportgeräten	131,44	671,071	,534	,921
persönlicher Kontakt mit Mitgliedern	132,04	688,271	,468	,922
Zufriedenheit der Mitglieder	132,00	691,545	,488	,922
Rückmeldung der Vereinsmitglieder	131,56	693,980	,276	,923
Attraktivität des Vereins	131,56	679,843	,549	,921
Kollegen/Team im Verein	131,98	688,022	,472	,922
Werte und Ziele des Vereins	131,76	693,825	,384	,922
Vereinskultur	131,31	689,174	,424	,922
Erfolge des Vereins	131,24	679,598	,443	,922

Leistungsangebot des Vereins	131,04	671,134	,640	,920
Höhe/Gestaltung des Mitgliedsbeitrages	130,53	676,709	,504	,921
Ansehen bei Mitgliedern/Öffentlichkeit	131,38	681,695	,483	,921
Engagementbereitschaft anderer Vereinsmitglieder	131,76	690,962	,325	,923
Unterstützung durch hauptberufliche Mitarbeiter	128,89	707,056	,079	,925
Führungsstil der Vereinsführung	131,93	691,200	,424	,922
Rückmeldungen durch Vereinsführung	131,76	684,598	,549	,921
Vertrauen/Wertschätzung des Vereins	132,02	703,159	,196	,924
Vereinsklima	132,11	694,419	,422	,922
Gerechter Umgang mit Konflikten	131,96	689,634	,488	,922
Kommunikationswege innerhalb des Vereins	131,82	692,331	,435	,922
Einbindung in Entscheidungen des Vereins	131,80	683,164	,568	,921
Einbringen von Kenntnissen in Vereinsarbeit	131,78	684,177	,592	,921
Einbindung in Vereinsgeschehen	131,69	683,310	,603	,921
Einfluss auf Vereinsgeschehen	131,51	680,165	,594	,921
Erlernen von Schlüsselqualifikationen	130,56	657,571	,701	,919
Anerkennung durch den Verein	131,13	690,209	,365	,922
Vergütung/Entlohnung	129,49	691,983	,257	,924
Besondere Leistungen des Vereins	130,24	676,280	,478	,921
Auslagenerstattung	130,38	690,013	,240	,924
persönlicher Zeitaufwand	131,80	686,482	,429	,922
formale Position/Amt im Verein	131,13	670,118	,540	,921

eigene Qualifikationen/Kenntnisse	131,76	675,734	,580	,921
Verbundenheit/Identifikation mit Verein	132,09	682,856	,523	,921
Zusammenarbeit mit Freunden/Bekanntem	131,53	685,027	,381	,922
Aufstiegs-/Karrierechancen	129,47	673,255	,460	,922
Bereitschaft zu freiwilligem Engagement	131,84	675,362	,483	,921
Selbstverwirklichung in der Vereinsarbeit	130,98	690,477	,278	,924

8.4 Vereinsmerkmale (Mittelwerte)

Tab. 37: Mittelwerte für Merkmale der Vereinsmitarbeit

	N	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz
Sinn der Tätigkeit	74	1,89	,732	,536
Verbundenheit/Identifikation mit Verein	74	1,95	1,005	1,011
Tätigkeit/Aufgabe im Verein	72	2,08	,931	,866
persönlicher Kontakt mit Mitgliedern	73	2,11	1,074	1,154
Vereinsklima	73	2,12	,865	,748
Vertrauen/Wertschätzung des Vereins	72	2,13	,963	,928
Verantwortung für den Verein	73	2,19	1,174	1,379
Kollegen/Team im Verein	73	2,19	1,036	1,074
Führungsstil der Vereins- führung	73	2,25	,969	,938
Entscheidungsfreiheit bei Vereinsaufgaben	73	2,26	1,054	1,112
Gerechter Umgang mit Konflikten	72	2,26	,993	,986
Einbringen von Kenntnis- sen in Vereinsarbeit	73	2,27	,917	,841
Zufriedenheit der Mitglieder	72	2,28	,953	,908
Bereitschaft zu freiwilligem Engagement	74	2,30	1,332	1,773
Unterstützung durch Verein	72	2,32	,976	,953
persönlicher Zeitaufwand	74	2,32	1,148	1,318
Werte und Ziele des Ver- eins	70	2,34	,931	,866
Austausch unter Vereins- kollegen	73	2,37	1,137	1,292
Einbindung in Vereinsge- schehen	73	2,37	,965	,931
eigene Qualifikatio- nen/Kenntnisse	74	2,39	1,180	1,392

Einbindung in Entscheidungen des Vereins	73	2,40	1,064	1,132
Rückmeldungen durch Vereinsführung	72	2,47	,993	,985
Kommunikationswege innerhalb des Vereins	73	2,48	1,002	1,003
klar abgegrenzte Aufgabenbereiche	73	2,52	1,056	1,114
Einfluss auf Vereinsgeschehen	73	2,53	1,001	1,002
Anspruchsniveau der Tätigkeit	73	2,55	1,001	1,001
Zusammenarbeit mit Freunden/Bekanntem	74	2,55	1,184	1,401
Attraktivität des Vereins	72	2,58	1,084	1,176
Engagementbereitschaft anderer Vereinsmitglieder	72	2,58	1,184	1,401
Vielseitigkeit der Aufgabe	74	2,61	1,083	1,173
Ansehen bei Mitgliedern/Öffentlichkeit	72	2,69	1,194	1,426
Ausstattung mit Sportgeräten	70	2,70	1,289	1,662
Vereinskultur	70	2,73	1,006	1,012
Rückmeldung der Vereinsmitglieder	72	2,75	1,219	1,486
Arbeitsplatz/Arbeitsbedingungen	71	2,85	1,349	1,819
Erfolge des Vereins	71	2,85	1,327	1,761
formale Position/Amt im Verein	74	2,86	1,368	1,872
Anerkennung durch den Verein	73	2,97	1,224	1,499
Leistungsangebot des Vereins	71	3,04	1,200	1,441
eingesetzte Technik	70	3,14	1,427	2,037
Selbstverwirklichung in der Vereinsarbeit	74	3,18	1,318	1,736
Weiterbildungsmöglichkeiten durch Verein	72	3,43	1,422	2,023
Höhe/Gestaltung des Mitgliedsbeitrages	72	3,49	1,278	1,634

Erlernen von Schlüsselqualifikationen	72	3,53	1,414	1,999
Auslagenerstattung	74	3,80	1,696	2,876
Besondere Leistungen des Vereins	73	3,92	1,460	2,132
Aufstiegs-/Karrierechancen	72	4,56	1,481	2,194
Vergütung/Entlohnung	69	4,59	1,518	2,303
Unterstützung durch hauptberufliche Mitarbeiter	50	5,20	1,143	1,306
Gültige Werte (Listenweise)	45			

8.5 Varianzaufklärung der Faktorenanalyse

Tab. 38: Faktorenanalyse, erklärte Gesamtvarianz, Ermittlung nach Kaiser-Kriterium

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	12,002	24,494	24,494	12,002	24,494	24,494
2	6,038	12,323	36,817	6,038	12,323	36,817
3	3,617	7,381	44,198	3,617	7,381	44,198
4	2,868	5,853	50,051	2,868	5,853	50,051
5	2,576	5,258	55,309	2,576	5,258	55,309
6	2,534	5,171	60,479	2,534	5,171	60,479
7	2,116	4,317	64,797	2,116	4,317	64,797
8	1,771	3,613	68,410	1,771	3,613	68,410
9	1,703	3,475	71,885	1,703	3,475	71,885
10	1,621	3,309	75,194	1,621	3,309	75,194
11	1,475	3,011	78,205	1,475	3,011	78,205
12	1,065	2,174	80,379	1,065	2,174	80,379
13	1,018	2,078	82,458	1,018	2,078	82,458
14	,949	1,938	84,395			
15	,832	1,698	86,093			
16	,746	1,522	87,615			
17	,702	1,433	89,048			
18	,673	1,374	90,422			
19	,530	1,082	91,503			
20	,477	,973	92,476			
21	,434	,886	93,362			
22	,390	,796	94,158			
23	,371	,758	94,916			
24	,344	,702	95,618			
25	,308	,629	96,247			
26	,249	,508	96,755			
27	,236	,481	97,236			
28	,228	,465	97,701			
29	,220	,449	98,150			
30	,161	,329	98,479			
31	,125	,255	98,734			
32	,113	,231	98,964			
33	,103	,210	99,174			
34	,087	,178	99,352			

35	,067	,137	99,489		
36	,058	,118	99,607		
37	,048	,097	99,704		
38	,038	,079	99,783		
39	,034	,070	99,853		
40	,029	,060	99,913		
41	,023	,047	99,959		
42	,013	,027	99,986		
43	,005	,010	99,996		
44	,002	,004	100,000		
45	7,228E-16	1,475E-15	100,000		
46	2,953E-16	6,026E-16	100,000		
47	1,188E-16	2,424E-16	100,000		
48	5,719E-17	1,167E-16	100,000		
49	-1,502E-16	-3,066E-16	100,000		

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.