

Der ideale Sportfunktionär

Die ideale Sportfunktionärin

Eine sozialwissenschaftliche Utopie

von KR Werner Raabe

Diplomarbeit im Rahmen des Masterstudiums
ISMOS Professional MBA
an der Wirtschaftsuniversität Wien.

vorgelegt bei
Univ. Prof. Dr. Michael Meyer

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
1.1. Ehrenamt im Organisierten Vereinssport: Erfahrungen, Motive, Perspektiven.....	4
1.2. Was hat den ehrenamtlichen Sportfunktionär /die ehrenamtliche Sportfunktionärin in der Vergangenheit ausgemacht?	5
1.3. Was ist heute anders?	8
1.4. Die Bedeutung des Organisierten Vereinssports.....	9
2. Wie wurde/wird man SportfunktionärIn?	11
2.1. Auswahl und Anforderung.....	11
2.2. Vor- und Nachteile dieser FunktionärInnenauswahl.....	12
2.3. Neue Erfordernisse, neue Angebote, neue FunktionärInnen.....	14
3. Anforderungsprofil des ehrenamtlichen Sportfunktionärs, der ehrenamtlichen Sportfunktionärin.....	15
3.1. Die VereinspräsidentIn	16
3.2. Das Wunschprofil.....	19
3.2.1. VereinspräsidentIn.....	19
3.2.2. Andere Leitungsfunktionen.....	19
4. Empirischer Teil / Beschreibung der wissenschaftlichen Überprüfung	21
4.1. Ausgangslage und Fragestellungen	21
4.2. Methode.....	22
4.3. Zielgruppe.....	23
4.4. Auswahl der Stichprobe.....	23
4.5. Fragebogeninhalte.....	23
4.6. Fragebogenstruktur.....	25
4.7. Reflexion des eigenen Vorverständnisses.....	26
4.8. Pretestung	26
4.9. Korrekturen des Fragebogens	26
4.10. Durchführung.....	27
4.11. Rücklauf und Datenqualität	27
4.12. Auswertung	27
5. Darstellung der Ergebnisse	28
5.1. Datenauswertung	28
5.1.1. Erfahrungen aus der Dateneingabe	28
5.2. Soziodemographische Daten.....	29
5.2.1. Geschlecht, Alter und Altersgruppen.....	29
5.2.2. Familienstand und Anzahl der Kinder.....	30
5.2.3. Formales Bildungsniveau nach Geschlecht.....	30
5.2.4. Vereinssitz und Größe, Funktionen im Verein.....	32
5.2.5. Erwerbstätigkeit abseits der Vereinsfunktion.....	34
5.3. Ansprüche an SpitzenfunktionärInnen	37
5.3.1. Fragenauswertung zur Vorstellung von Führung	37
5.3.2. Vorstellung von Führung, differenziert nach Geschlecht.....	38
5.3.3. Vorstellung von Führung, differenziert nach Lebensalter	40
5.4. Ausbildungserfordernisse für Führungskräfte	42
5.4.1. Spezielle Führungsausbildung	42
5.4.2. „Soft skills“ von SportfunktionärInnen in Leitungsorganen	46
5.4.3. Spezielle Qualifikation von PräsidentInnen	48
5.5. Motivation und Strukturen	50
5.5.1. Motivation von SportfunktionärInnen	50
5.5.2. Image von SportfunktionärInnen	51
5.5.3. Zugänglichkeit von Verbands-/ Vereinsstrukturen	53
6. Zusammenfassung.....	56
6.1. Soziodemographische Daten.....	56
6.2. Ansprüche an FunktionärInnen	58
6.2.1. Spezielle Qualifikation von PräsidentInnen	58
6.2.2. „soft skills“ von SportfunktionärInnen	59

6.3. Motivation und Strukturen	60
6.3.1. Motivation.....	60
6.3.2. Image von SportfunktionärInnen	60
6.3.3. Zugänglichkeit von Verbands-/ Vereinsstrukturen	60
6.4. Entwicklungsimpulse aufgrund dieser Masterthese.....	61
7. Begriffserklärungen	63
Literaturverzeichnis	66

1. Einleitung

1.1. Ehrenamt im Organisierten Vereinssport: Erfahrungen, Motive, Perspektiven.

Der Begriff „Sport“ bezeichnete im 19. Jahrhundert nur den „Englischen Sport“ und grenzte sich damit von den beiden anderen gebräuchlichen Systemen, dem „Deutschen „Turnen“ und der „schwedischen Gymnastik“ ab.¹ Sport und die damit gemeinte Leistungsorientierung war damals der Oberschicht vorbehalten, zum Unterschied zu den Turnvereinen der Arbeiterschaft. Die Veränderungen der Arbeitswelt im 20. Jahrhundert führte zu einer Vermischung und letztendlich zu einer Aufhebung dieser begrifflichen Trennung von sportlichen Aktivitäten. Heute gibt es diese Unterscheidungen nicht mehr.

Ende 2005 bestanden in Österreich mehr als 26 000 Sportvereine². Hunderttausende Menschen erhalten diese Vereine am Leben. Die allermeisten sind als ehrenamtliche FunktionärInnen und TrainerInnen tätig.

Millionen Arbeitsstunden werden auf diesem Weg Jahr für Jahr kostenlos für den Sport und damit für unsere Gesellschaft geleistet. Vor allem die ältere FunktionärInnengeneration beklagt seit Jahren die abnehmende Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement.

Derzeit existieren keine gesicherten Daten über soziokulturelle Motivationsmuster, die dem Engagement, der zum allergrößten Teil ehrenamtlich tätigen FunktionärInnen, im Organisierten Vereinssport zugrunde liegen. Die Frage, ob mittel- und langfristig davon ausgegangen werden kann, dass Sportvereine auch weiterhin die notwendige Anzahl an FunktionärInnen finden werden, ist für den Vereinssport und damit für die gesamte Sportorganisation und dem dazugehörigen Wirtschaftskörper lebenswichtig.³

¹ Agnezy, Christoph (2006): Arbeitersport in der Ersten Republik. Uni-Wien, Diplomarbeit.

² Anmerkung: Bemerkenswert ist auch die Steigerung der Zahl der Vereine in den letzten 50 Jahren. 1954 gab es in der Steiermark 300 Vereine; 2004 waren es über 3000. In diesem Bundesland sind es an die 60000 ehrenamtliche Sportfunktionäre. Quelle: Mündl. Auskunft Sport-Landesrat Wegscheider, vom 22.6. 2006

³ Anmerkung: Dies gilt auch für sportliche Erfolge. Anders als z.B. in den Vereinigten Staaten wird in Österreich Sport im Rahmen der Ehrenamtlichkeit betrieben. 100% unserer Weltmeister und Olympiasieger kommen daher aus Sportvereinen.

Im Rahmen der projektierten Diplomarbeit möchte ich versuchen, der grundlegendsten - hinter diesem Phänomen liegenden - Frage auf den Grund zu gehen: Was motiviert Menschen, im Organisierten Vereinssport ehrenamtlich tätig zu sein, und welche Voraussetzung müssen sie erfüllen?

1.2. Was hat den ehrenamtlichen Sportfunktionär⁴ /die ehrenamtliche Sportfunktionärin in der Vergangenheit ausgemacht?

In dieser Arbeit soll das Bild der Ehrenamtlichen im Sportbereich beschrieben werden. In weiterer Folge wird der Versuch gemacht, die Veränderungen der letzten Jahrzehnte und ihre Auswirkungen auf das Anforderungsprofil eines Sportfunktionärs/einer Sportfunktionärin darzustellen.

Der Sportfunktionär/die Sportfunktionärin, den/die wir kennen und der/die hier beschreibend dargestellt werden soll, ist teilweise auch heute noch der/die Sportfunktionär/in der Nachkriegszeit! Die Sportvereine (klassische Sportarten) der Jetztzeit wurden zu einem überwiegenden Teil bereits vor mehr als 50 Jahren gegründet. Nach dem zweiten Weltkrieg wurde die Infrastruktur - soweit sie noch vorhanden war - restauriert und wiederbelebt.

In bemerkenswert vielen dieser Vereine sind heute immer noch VertreterInnen dieser Pionierzeit führend tätig. Die Vorgehensweise dieser Funktionärgeneration kann daher nicht mit Handlungsmustern der heutigen Generation verglichen werden, ist sie doch unter gänzlich anderen Rahmenbedingungen geprägt worden.

FunktionärInnen dieser Generation hatten andere Lebensinhalte und Ziele und nicht zuletzt kriegsbedingt großteils andere Familienstrukturen. Anderen zu helfen war damals ein Gebot der Stunde. Ohne gegenseitige Hilfe war der Alltag nicht zu meistern. Das Leben bestand zu einem großen Teil aus der Organisation von Hilfeleistungen füreinander. Die Arbeit im Verein war denselben Grundsätzen verbunden. Oft war dies, bedingt durch die Kriegsschäden, auch notwendig. Sportstätten und Sportgeräte waren verschwunden oder

⁴ Zur Repräsentation von Frauen in Spitzenfunktionen in Sportvereinen vgl. Hilscher Petra, u.a. (2005): Frauen in Österreichs Sportstrukturen. Eigenverlag ASKÖ

desolat. Also war zu dieser Zeit das Organisieren geeigneter Hilfslösungen die wichtigste Aufgabe für FunktionärInnen.

Nicht zuletzt diente der Verein als Familienersatz. Fehlende Familienbande wurden durch das Vereinsleben aufgefangen. Die Funktion im Verein und die sportlichen Erfolge waren für die soziale Anerkennung wichtig. Darüber hinaus hatte der Sport auch damals schon den Ruf eine kostengünstige Freizeitbeschäftigung und gesund zu sein.

SportfunktionärInnen der Aufbaugeneration waren PionierInnen. Verbunden mit dem wenigen in dieser Zeit Vorhandenen war der Aufbau eines funktionierenden Vereins nur mit großem organisatorischem Geschick möglich. Diese Generation verfügte dafür aber über etwas, das in unserer Zeit meiner Einschätzung nach immer weniger wird. Verfügbare Zeit und die Bereitschaft diese einer unbezahlten zu widmen!

Wahrscheinlich zuerst bedingt durch Arbeitslosigkeit, in der Aufbauphase der 2. Republik ermöglicht durch den „sicheren Arbeitsplatz“, verbunden mit Arbeitszeitverkürzungen, war der notwendige Zeitrahmen für die Arbeit in einem Verein vorhanden.

Sehr oft nahmen alle Mitglieder einer Familie am Vereinsleben teil, sportliche und unsportliche. Familienleben und Vereinsleben waren durchaus sehr eng miteinander verwoben. SportfunktionärInnen dieser Ära verwendeten einen großen Teil ihrer Zeit für die ehrenamtliche Arbeit im Verein. Noch in den 70ern war der familiäre Rückhalt für ehrenamtliche Tätigkeiten in einem Sportverein größer und auch die soziale Anerkennung war in einem wesentlich größeren Rahmen als heute gegeben. VereinsfunktionärIn in einem Sportverein zu sein, bedeutete in seinem Umfeld anerkannt zu werden.

Vorliegende Untersuchungen belegen, dass die im Sport erbrachten ehrenamtlichen Leistungen einen sehr großen Anteil der im Rahmen der Ehrenamtlichkeit erbrachten Gesamtleistungen in unserer Gesellschaft bilden.⁵

⁵ Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder i. Deutschland, 10.11.2000, Förderung des Ehrenamts im Sport. <http://www.aktive-buergerschaft.de>, 28.12.2006

Im Laufe der 80er begann man verstärkt von einem Mangel an FunktionärInnen zu sprechen. Änderungen im Bereich der Arbeitswelt und des Konsumverhaltens (Konsumgesellschaft) sind dafür hauptverantwortlich zu nennen. Ein Teil dieses Problems ist durchaus in der Verantwortung des Sports und seiner Vereine zu suchen.

Gerade Sportvereine und Verbände die sehr lange von PionierInnen geführt wurden und werden, hatten Nachfolgeprobleme. Diese Vereine, oftmals überdurchschnittlich erfolgreich, verfügen bis heute über undemokratische Regeln und Mechanismen der Gestaltung und Entscheidungsfindung. Entscheidungen werden von ganz wenigen getroffen. Abgesehen von dem so entstehenden Demokratiedefizit besteht die Gefahr, dass diese Arbeitsweise auch zu einer Entfremdung zwischen Mitgliedern und Verein führen kann. Fehlende Partizipationsmöglichkeiten führen zu geringer werdender Identifikation und damit Bindung der Mitglieder an den Verein kann aber mittelfristig die Existenz des Vereins gefährden. Nicht zuletzt scheitert die Übergabe der Führungspositionen in diesen Organisationen sehr oft an den genannten Mechanismen.

Auch wenn es beeindruckend ist mitzuerleben, wie auch heute noch hoch betagte FunktionärInnen erfolgreiche und sehr gut funktionierende Sportvereine leiten, stellen sie doch bereits die Ausnahme dar.

Verbunden mit der langen Verweildauer dieser Generation in ihren Funktionen ist natürlich auch der immer größer werdende Altersunterschied zwischen ihnen und ihren präsumtiven NachfolgerInnen problematisch zu sehen. Kontinuierliche Übergänge zwischen alt und jung und damit verbunden die Art der Vereinsführung, die Ziele und die Wege gestalten sich zunehmen schwieriger.

Viele Sportvereine und Verbände litten oder leiden nach dem Ausscheiden, dieser über lange Zeit dominanten Funktionärgeneration, an Nachwuchsmangel. Einer der Gründe für den als nicht ausreichend angesehenen Funktionärsnachwuchs ist daher wohl auch im Generationenkonflikt zu suchen.

1.3. Was ist heute anders?

Noch immer werden über 50% unserer Jugend im oder durch ihre Mitgliedschaft in einem Sportverein sozialisiert. Damit ist der Sportverein auch in der heutigen Zeit als wichtiger Teil der Gesellschaft zu nennen.⁶ Anstatt der traditionell im Sportverein gepflegten Werte und Motive wie Leistungssport und Teilnahme an Wettkämpfen, haben vermehrt solche wie Gesundheit, Wohlbefinden, Fitness und Spaß an Wertigkeit gewonnen.⁷ Die Zeit ist schnelllebiger geworden. Im Rahmen unserer Konsumgesellschaft mit ihren vielfältigen Wahlmöglichkeiten sind Bindungen in der Regel kurzfristiger geworden. Lebenslange Arbeitsverhältnisse gehören ebenso der Vergangenheit an, wie lebenslange Markentreue oder eben auch Vereinsmitgliedschaften bei ein und demselben Verein. Auch familiäre Bindungen sind kurzlebiger geworden.

In diesem Zusammenhang ist das Engagement Ehrenamtlicher in den österreichischen Sportvereinen umso bemerkenswerter. 1996 arbeiteten in den damals ca. 20.000 österreichischen Sportvereinen mehr als 150.000 Personen ehrenamtlich. Das von ihnen geleistete Arbeitsvolumen entsprach etwa 26.000 Vollzeitbeschäftigten.⁸ 2003 verzeichnete die Statistik bereits mehr als 24.000 Sportvereine.⁹

Die Anerkennung für ein Ehrenamt in der heutigen Gesellschaft ist leider trotzdem als zumindest fraglich zu bezeichnen. Noch vor zwei, drei Jahrzehnten war mit der ehrenamtlichen Arbeit im Sportverein ein wesentlicher Punkt verbunden, ein höheres Ansehen in der Gesellschaft und das damit verbundene Sozialprestige. Präsident eines Vereins zu sein bedeutete nicht nur Arbeit und Verantwortung, sondern auch Anerkennung. Der „Nonprofit-Arbeit“ konnte die gesellschaftliche Anerkennung als non-monetäre Entlohnung gegenübergestellt werden.

⁶ <http://www.dsj.de/cgi-bin/showcontent.asp?ThemaID=178> dsj, Deutsche Sportjugend

⁷ Vilain, Michael/Brückler, Ingo (2001): Licht und Schatten im Sportverein.

⁸ Badelt Christoph (2002): Handbuch der NPO. Stuttgart. Verlag SchäfferPoeschl, S. 80/81.

⁹ http://www.equal-artworks.at/upload/Studie_Teil2.pdf „Künstlerische Dienstleistung im Dritten Sektor“, S 58

Gleichzeitig haben sich auch andere Rahmenbedingungen grundlegend verändert. Das Freizeitangebot ist breiter und vielfältiger geworden. Der Sportverein hat viele neue Mitbewerber bekommen und auch profitorientierte Unternehmen haben den Sport und die Bewegung entdeckt. Sportausübung wurde zu einem Produkt, das man wie Konsumartikel kauft und konsumiert.

Gleichzeitig haben sich die mit einem Ehrenamt im Vereinswesen verbundene Risiken und die daraus folgenden Haftungen durch die aktuell gültige Gesetzgebung wesentlich verändert. Diese rechtspolitischen Weichenstellungen sind meiner Meinung nach nicht dazu geeignet ein Funktionärsamt in einem Sportverein erstrebenswert zu machen.

1.4. Die Bedeutung des Organisierten Vereinssports

Sportvereine leisten weit mehr für unsere Gesellschaft, als ihnen bei einer oberflächlichen Betrachtung zugeschrieben wird. Dies liegt u.a. an der unstrukturierten und unabgestimmten Öffentlichkeitsarbeit der Vereine des Sportsektors. Damit ergibt sich in der Praxis kein homogenes Bild des Sports und ausschließlich Momentaufnahmen diverser Sportvereine, die sich nicht in ein Gesamtbild einfügen.¹⁰

Sport ist weit mehr als Kreislaufbelastung und der Kampf um Pokale und Medaillen.

Der Sportverein ist gerade in der heutigen Zeit eine erfolgreiche Möglichkeit der Integration von Randgruppen unterschiedlichster Art in unsere Gesellschaft.¹¹

Die aktive Sportausübung ist gesund und entlastet die Gesundheitsbudgets der öffentlichen Hand jährlich mit mehreren hundert Millionen Euro.¹²

Der Sportverein ist auch heute noch die dominierende Organisationsform für die Sozialisierung der Jugend in unsere Gesellschaft.¹³

Letztendlich ist der Sport, und damit der Sportverein, ein für Österreich unverzichtbarer Wirtschaftsfaktor. Die jüngsten Studien der Österreichischen Wirtschaftskammer (WKÖ)

¹⁰ Luthé, Detlef (1994): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Berlin. Verlag, S.204

¹¹ http://www.bmi.bund.de/cln_028/Internet/Content/Common/Anlagen/Themen/Wettbewerbe/2006/1_WissArbeit_Kemayou,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/1_WissArbeit_Kemayou.pdf „Was kann Sport leisten?“

¹² http://www.limmatsharks.com/files/Sport_und_gesundheit.pdf, WEISS Othmar, Sport und Gesundheit,

¹³ <http://www.dsj.de/cgi-bin/showcontent.asp?ThemaID=178> dsj, Deutsche Sportjugend

zeigen auf, dass jeder zehnte Arbeitsplatz in Österreich mittelbar oder unmittelbar vom Sport abhängt. Alleine dreißig Prozent der nationalen Tourismuserträge sind dem Sportbereich zuzuordnen. Die Wertschöpfung beträgt mit rund sechs Milliarden Euro pro Jahr mehr als drei Prozent des österreichischen BIP.¹⁴

Wichtigste Säule dabei ist der Organisierte Vereinssport mit seinen weit über 500.000 ehrenamtlichen MitarbeiterInnen. Diese leisten mehr als 1.4 Mio ehrenamtliche Arbeitsstunden wöchentlich.¹⁵ EU-weit engagieren sich über 100 Millionen BürgerInnen in einem der 700.000 Sportvereine innerhalb der EU. Sport, und hier in erster Linie der Vereinssport, ist damit der weitaus größte gesellschaftspolitisch relevante Bereich. Verstärkend wirken hier noch die allgemeine Bevölkerungsentwicklung und die sich verändernde Altersstruktur in Österreich. Bis 2030 wird der Anteil der über 60-jährigen Menschen auf rund ein Drittel der Gesamtbevölkerung anwachsen, während jener der 15 bis 60 jährigen deutlich sinkt. Rückgängig ist auch der Kinderanteil.¹⁶ In dem Zusammenhang auch im Bereich des Seniorensports ist festzustellen, dass der Vereinssport in der Lage ist, nachhaltiger und kostengünstig Lösungen anzubieten.

Aufgrund dieser Tatsachen belegen Studien, dass der Sport im Sinne einer sinnvollen Verwendung der individuell frei zur Verfügung stehenden Zeit deutlich im Vordergrund stehen wird und damit ein Wachstumspotential für den Sektor Sport gegeben ist.¹⁷

Ebenso wird die soziale Arbeit im Rahmen der Beschäftigung im Sportverein zum Thema werden. Die genannten Faktoren machen den Organisierten Vereinssport damit zu einem der zentralen gesellschaftspolitischen Themen.

Daher wird es zukünftig immer wichtiger werden, Wege zu finden und Gegenleistungen zu suchen, die es ermöglichen, gute und umsetzungsstarke FunktionärInnen für eine Führungsarbeit in den Sportvereinen begeistern zu können. Mit dieser Arbeit soll der Versuch unternommen werden die gute Sportfunktionärin zu beschreiben und die wesentlichsten Merkmale für eine erfolgreiche Vereinsarbeit zu definieren.

Erfolgreiche Vereinsarbeit muss auch auf die Größe des Vereins abgestimmt werden. Nach einer deutschen Untersuchung ist davon auszugehen, dass ca. 35% der Sportvereine

¹⁴ WKO (2006): Sportwirtschaft in Österreich

¹⁵ Hollerweger Eva, (2001): Die Rolle Ehrenamtlicher Arbeit und Spenden in Österreich. Diplomarbeit WU-Wien S. 56

¹⁶ vgl. http://www.schasching.spoe.at/antraege2006/sportprogramm_spoe_06.pdf „Sport 2010“

¹⁷ Vilain, Michael/Brückler, Ingo, u.a. (2001): Licht und Schatten im Sportverein. Münster. .

Vereine weniger als 100 Mitgliedern haben. Weitere 35% haben maximal 300 Mitglieder. Die restlichen 30% der Sportvereine weisen deutlich mehr als 300 Mitglieder aus.¹⁸

Zu prüfen ob diese Zahlen auch im österreichischen Vereinssport Gültigkeit haben, ist Teil dieser Untersuchung.

Im Zuge meiner bisherigen Recherchen ergaben sich bereits einige Hinweise, die es als wahrscheinlich erscheinen lassen, dass die Arbeit eines erfolgreichen Sportfunktionärs, einer erfolgreichen Sportfunktionärin nicht so sehr auf seine/ihre Ausbildung und sein/ihr Fachwissen ankommt, sondern vielmehr auf die Fähigkeit des Erkennens und der Umsetzung von einfachen Lösungsmöglichkeiten. Nicht so sehr das Know-what sondern das Know-how, also das Methodenwissen scheinen kritische Faktoren in der FunktionärInnenlaufbahn zu sein. Im Rahmen dieser Diplomarbeit und der darauf aufsetzenden Master-These soll diese These untersucht werden.

2. Wie wurde/wird man SportfunktionärIn?

2.1. Auswahl und Anforderung

Aus meiner langjährigen Erfahrung heraus (Geschäftsführer eines Dachverbandes, Fachverbandspräsident, Weltverbandspräsident) kann ich sagen, dass der Zugang zu einem (Spitzen)Amt im Rahmen eines Sportvereins oder Verbandes bisher wesentlich vom Primären Merkmal der Mächtigkeit und folgenden Merkmalen bestimmt gewesen ist:

1. Der favorisierten Person wurde finanzielle oder politische Macht zugeordnet, welche sich über die Funktion auf den Verein/Verband übertragen sollte. Dieser Zugang wurde meines Erachtens in der Regel für die Auswahl eines Vereins- oder Verbandspräsidenten gewählt. Von diesen Funktionsinhabern wurde zumeist keine aktive Vereinsmitarbeit erwartet. Die Aufgabe dieser Person lag im Repräsentationsbereich und im Bereich der Finanzierungsbereitstellung. Eventuell

¹⁸ Heinemann K./Schubert M. (1994): Der Sportverein - Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung. Verlag Schorndorf.

erwartete man noch eine geringe Mitarbeit bei Grundsatzentscheidungen.

War bedingt durch die fehlende Größe oder Attraktivität des Vereins/Verbands die Position nicht mit einem mächtigen Repräsentanten dieser Art zu besetzen, dann erfolgte die Auswahl in der überwiegenden Anzahl der Fälle meiner Meinung nach an Hand von folgenden sekundären vier Kriterien:

2. die Person war Mitglied oder zumindest einigen Vereinsverantwortlichen persönlich gut bekannt und eventuell auch Mitglied von entsprechenden Netzwerken
3. die Person ist oder war aktive/r LeistungssportlerIn
4. die Person hat bereits andere Funktionen im Verein innegehabt
5. fachliche Kompetenz war aus anderen Gründen (vermeintlich) gegeben und für die Organisation erwünscht

Diese Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie beruht auf meiner Erfahrung in diesem Bereich. In den letzten 30 Jahren war ich als Präsident verschiedenster Sportvereine, als Bundestrainer (OKV), als Fachverbandspräsident (AFBÖ) und auch als Weltverbandspräsident tätig. Derzeit arbeite ich als Geschäftsführer eines Sportdachverbandes, die geschilderten Erfahrungen haben sich aus der Perspektive all dieser Funktionen über die Zeit angesammelt.

2.2. Vor- und Nachteile dieser FunktionärInnenauswahl

Generell empfindet die Mehrzahl der Menschen Veränderungen als unangenehm und eher nicht wünschenswert. Neue FunktionärInnen bringen aber gerade solche Veränderungen, also auch Unvorhersehbares mit sich. Bekannte Personen aus dem Vereinsumfeld auszuwählen hatte daher wahrscheinlich den vermeintlichen Vorteil, keine großen Überraschungen beim Agieren der neuen Vereinsspitze erwarten zu müssen. Eine Aussage über die Qualität der Arbeit oder über das zukünftige Engagement des/der neuen

Spitzenfunktionärs/in war damit aber nicht möglich.

Auch der oben zweitgenannte Punkt, aktive/r SportlerIn, hat an sich mit der Arbeit eines/r Funktionärs/in nichts zu tun. Bei aktiven SportlerInnen kommt erschwerend der Faktor Zeit dazu. Der vorhandene Zeitrahmen kann immer nur für das Training und die Wettkämpfe oder die Funktionärsarbeit verwendet werden. Zusätzlich besteht hier die Gefahr, dass schlechte Wettkampfergebnisse seitens des (noch) Aktiven der Funktionärsarbeit zugeschrieben werden und die Funktionärsarbeit damit ebenfalls nicht attraktiver gemacht wird. Erfolgreiche SportlerIn zu sein bedeutet leider nicht eine brauchbare FunktionärIn zu werden. Aktive Sportausübung und Mittelbeschaffung für den Verein oder auch der notwendige Strukturaufbau zur Sportausübung haben im Anforderungsprofil nicht sehr viel gemeinsam, die Beharrlichkeit, Ausdauer und Kampfbereitschaft vielleicht ausgenommen.

Ein wesentlicher und gravierender Nachteil bei beiden Punkten besteht darin „im eigenen Saft zu braten“. Solange FunktionärInnen nur aus den eigenen Reihen geholt werden fehlt der „frische Wind“ von außen.

Die Auswahl nach der (vermeintlichen) Kompetenz wurde in der Regel aus der formellen Berufsbezeichnung oder Ausbildung der Person abgeleitet. Auch hier orte ich einen ähnlichen Fehlschluss wie bei der Annahme, dass gute und erfolgreiche SportlerInnen auch gute TrainerInnen oder erfolgreiche FunktionärInnen sein werden.

Mit der fortschreitenden Professionalisierung gilt immer mehr: Wer ein Ehrenamt übernimmt, übernimmt damit auch Verantwortung. Verantwortung der er nur durch eine bestimmte, vom Ehrenamt abhängige, qualitätsvolle Arbeitsleistung gerecht werden muss. Mit dem Innehaben eines Amtes aus Prestige Gründen ist dem Sportverein nicht mehr gedient.

2.3. Neue Erfordernisse, neue Angebote, neue FunktionärInnen

Hinsichtlich der persönlichen Anknüpfung an den Verein lassen sich typische Bindungsmuster differenzieren:

1. die aktive Sportausübung der Kinder oder Enkel
2. die Möglichkeiten von Auslandsreisen mit dem Verein
3. ein höherer gesellschaftliche Rang
4. Imagetransfer – Erfolge der SportlerInnen färben auf die FunktionärInnen ab. (Für Niederlagen gilt dies im übrigen deutlich weniger)

Die Attraktivität der Sportvereine und der Zulauf werden zukünftig verstärkt von der Vielfalt ihres Angebots, aber auch von der Präsentation dieses Angebots abhängen. Weg vom Leistungssport, hin zum Bewegungsangebot ist die derzeitige Devise. Kurse und Angebote werden unter einer Vielzahl von Formaten und Namenskreation angeboten.

Neue Breitensportangebote, Bewegungs- oder noch niederschwelligere Gesundheitsprogramme haben die Gemeinsamkeit, dass sie von Personen konsumiert werden, die nicht über die herkömmlichen Wege Zugang zum Sportverein gefunden haben und die nicht über die klassische Bindung an ihn verfügen.

Der Verein agiert dabei in einem Markt in dem Angebot und Nachfrage einem raschem Wandel unterliegen. Einem Markt der in bestimmten Bereichen auch von kommerziellen Veranstaltern besetzt sein kann. Die Fluktuation der Mitglieder in einem Verein wird immer stärker von der Präsentation des Vereinsangebotes abhängen. Ohne dementsprechendes Marketing wird erfolgreiche Vereinsarbeit zunehmend unwahrscheinlicher. Zukünftige, neue Mitglieder benötigen für ihre Kaufanreize verstärkt „Mehrwerte“ um sich zu einer Mitgliedschaft zu entschließen. Die Verweildauer dieser Mitglieder im Verein wird neben der Qualität immer mehr von der Präsentation des Vereinsangebots bestimmt werden, aber auch von der Entwicklung von Alternativangeboten, die der Markt laufend hervorbringt.

Der Organisierte Vereinssport befindet sich somit in einer Phase der Umorientierung und

der Unsicherheit. Auch daran kann man erkennen, dass die nächste Generation von VereinsfunktionärInnen neue, andere Qualitäten mitbringen muss um der Schnellebigkeit gerecht werden zu können.

Positiv hervorzuheben ist, dass die mit einem funktionierenden Ausbildungs- und Kurswesen erzielbaren Mehreinnahmen dem Spitzensportbereich des Vereins zugeführt werden können und damit den ureigensten Interessen des Vereins dienen. Der bisherige Zugang, Leistungssport über Subventionen der öffentlichen Hand und in geringem Maße durch SponsorInnen oder GönnerInnen zu finanzieren, wird nicht mehr der wichtigste sein. Immer mehr werden Vereine und Verbände gefordert, durch die genannten Eigenleistungen ihre Finanzierung selbst in die Hand zu nehmen.

Das Anforderungsprofil einer SportfunktionärIn hat sich in den letzten 25 Jahren wesentlich verändert. Waren es früher familienähnliche Strukturen und ihre Anforderungen, die es zu befriedigen galt, so wird zukünftig immer mehr davon bestimmt sein, Fachwissen in Bereichen des Marketings und des Verkaufs einzubringen. Damit gleicht der/die SportfunktionärIn der Zukunft immer mehr dem Bild einer ManagerIn aus der Erwerbswirtschaft.

Ein wesentlicher Teil der in dieser Arbeit durchgeführten Untersuchung ist es daher auch, mögliche neue Wege und Rekrutierungschancen für neue FunktionärInnen aufzuzeigen.

3. Anforderungsprofil des ehrenamtlichen Sportfunktionärs, der ehrenamtlichen Sportfunktionärin

Dass es den einen, die perfekte VereinsfunktionärIn, also die FunktionärIn, die alle im Verein anfallenden Entscheidungen ob sie sportlicher, finanzieller oder grundlegender Natur sind, trifft, nicht gibt, ist uns allen klar. Wenn wir hier trotzdem diese Frage aufrecht halten, dann meinen wir damit den/die SportfunktionärIn an der Spitze, der/die einen Verein führt und ohne dessen Wirken der Bestand des Vereins ernsthaft in Gefahr sein könnte.

In einem Sportverein gilt es eine Reihe von Positionen zu besetzen. Zwischen diesen Positionen bestehen in vielerlei Hinsicht (Zeitfaktor, Wichtigkeit, Kompetenz, Fachwissen,...) große Unterschiede. Den/die einzig wahre/n, ideale/n SportfunktionärIn gibt es daher nicht. In der Folge werde ich versuchen den/die moderne/n SportfunktionärIn für die Spitzenposition in einem Sportverein zu beschreiben. In weiterer Folge werde ich versuchen das Anforderungsprofil von FunktionärInnen, die in enger Zusammenarbeit mit der SpitzenrepräsentantIn stehen, also im Leitungsorgan eines Vereins agieren, zu definieren. Das folgende Anforderungsprofil stellt eine Hypothese dar, die ich auf Grund meiner langjährigen Erfahrung aufstelle und für die ich im Rahmen des empirischen Teils dieser Arbeit den Beweis erbringen möchte.

3.1. Die VereinspräsidentIn

1. Die ideale VereinspräsidentIn interessiert sich überdurchschnittlich für Sport und die mit dem Sport verbundenen gesellschaftlichen Kontakte.
2. Die ideale VereinspräsidentIn sollte für seine/ihre Vereinsarbeit einen flexiblen und ausreichenden Zeitrahmen zur Verfügung stellen können. Flexibel bedeutet, dass er/sie für Vorsprachen bei Behörden und Ämtern im Rahmen der Amtsstunden, für Vereinssitzungen in der Regel in den Abendstunden und z. B. für Siegerehrungen an Wochenenden zur Verfügung stehen können muss.

Dieser Zeitrahmen - verbunden mit strategischer Führungskompetenz – ist die für mich wichtigste Voraussetzung für die Übernahme des Amtes einer VereinspräsidentIn.

Strategie wird von mir in diesem Zusammenhang als Generalplan zur Erreichung eines Ziels verstanden.¹⁹ Führungskompetenz zeigt sich für mich in der Fähigkeit, Möglichkeiten und Lösungen aufzuzeigen, die andere nicht oder noch nicht gesehen haben, und darüber hinaus in der Schaffung einer Arbeitsbasis, die es allen VereinsfunktionärInnen gestattet, ihre Qualitäten zum Nutzen des Vereins einzubringen.

Vom Idealtyp der VereinspräsidentIn wird von mir erwartet, dass er/sie diese Führungsqualitäten und Durchsetzungsfähigkeit in einem hohen Maße aufweist. Um diese

¹⁹ Zur genaueren Definition von Begriffen s. den Anhang dieser Arbeit.

Qualitäten nutzen zu können, bedarf es immer der freiwilligen Anerkennung durch die Geführten. Erfolgreiches Führen bedeutet daher immer, dass die Anerkennung im Verhalten der Geführten (Vereinsmitglieder) zum Ausdruck kommt.

Durchsetzungsfähigkeit bedeutet für mich die eigenen Ziele und Interessen möglichst genau zu kennen und unter Anwendung angemessener Instrumente zu verwirklichen.

Verhandlungskompetenz, für mich die Fähigkeit, sich in Sitzungen sachgerecht, durchdacht, sowie sozial verantwortlich zu verhalten, wird ebenso vorausgesetzt wie Entscheidungsfreudigkeit, d.h. Problemlagen richtig erkennen und einschätzen zu können und das erfolgreiche Bemühen um eine notwendige demokratische Entscheidung herbeizuführen. Ein wesentlicher Punkt ist daher auch in der Bereitschaft zu sehen, die angepeilten Ziele und die damit verbundene Arbeitsleistung in regelmäßigen Abständen einer kritischen Evaluierung zu unterziehen.

Strategie und Führungskompetenz sind aber nicht nur eine Angelegenheit des ersten Mannes/der ersten Frau im Verein. Erfolgreiche Vereinsstrategie baut darauf auf, dass der gesamte Vereinsvorstand in der Lage ist, ein Klima zu schaffen, dass es allen Mitgliedern, ungeachtet ihrer Stellung im Verein erlaubt, ihre Kompetenz einzubringen.

Damit bedeutet strategisches Führen für mich aber auch, dass die alte „one man show“ der Vergangenheit angehört. Strategisches Führen bedeutet vielmehr, die Notwendigkeit zu erkennen, die Vereinsmitglieder - insbesondere die Vorstandsmitglieder – dazu anzuspornen, ihre jeweiligen speziellen Fähigkeiten bestmöglich und zum Nutzen des gesamten Vereins, einzusetzen.

Unter die wichtigsten Eigenschaften für Vorstandsmitglieder, also die Mitglieder des Leitungsorgans, zähle ich meiner Erfahrung nach folgende Fähigkeiten:

1. Teamfähigkeit – Die Fähigkeit partnerschaftlich, intensiv und gleichberechtigt mit anderen zusammenzuarbeiten.
2. Enthusiasmus – Bereitschaft für die Erbringung eines überdurchschnittlichen, andere Vereinsmitglieder beeindruckendes, Engagements im Bezug auf den Sportverein.

3. Lösungskompetenz – im Bezug auf die Vereinsarbeit bezeichnet dieser Begriff für mich die Fähigkeit mit den vorhandenen, in der Regel beschränkten, Mitteln in akzeptabler Zeit zu einer verwendbaren Lösung zu gelangen.
4. Kommunikationsfähigkeit – Die Fähigkeit gefundene Lösungen und getroffene Entscheidungen für die Betroffenen oder Interessierten abrufbar anzubieten und nachvollziehbar darzustellen.

Viele der angeführten Voraussetzungen bedürfen einer gewissen Lebenserfahrung. Strategisches Management besteht zum einem wesentlichen Teil aus den Elementen Erfahrung und Entscheidungs- kompetenz/bereitschaft. Ob die beschriebenen Qualitäten erfolgreich einsetzbar sind, ist wahrscheinlich auch eine Frage der individuellen Persönlichkeit.

Wer erfolgreich führen will, muss authentisch sein und muss das Gesagte vorleben!

„Last but not least“ – noch ein Wort zu den Finanzen. In nahezu allen Vereinen gehen die Mitglieder davon aus, dass es Sache des Präsidenten/der Präsidentin und eventuell noch einzelner besonders befähigter Vorstandsmitglieder ist, die für den Betrieb erforderlichen Finanzmittel aufzutreiben. Diese Sicht der Dinge wird sich auch in der nahen Zukunft wahrscheinlich nicht ändern lassen. D.h. eine erfolgreiche VereinsfunktionärIn sollte auch in der Lage sein Gelder für seinen/ihren Verein aufzutreiben.

Für die Umsetzung dieser Forderung gibt es meines Erachtens mehrere Lösungsansätze. Die Mittel können über Sponsorverträge aufgebracht werden. Dieser Weg steht wohl nur sportlich erfolgreichen Vereinen und auch da nur in vermarktbaeren Sportarten zur Verfügung.

Ein weiterer Weg wären Geldzuwendungen von GönnerInnen. Gönner könnten u. a. ehemalige Mitglieder des Vereins oder der Sportart sein und andere Menschen, die sich vom Sportverein oder der Arbeit der FunktionärInnen derart angesprochen fühlen um diese unterstützen zu wollen.

Vermögende PräsidentInnen oder Vorstände haben noch die Möglichkeit selbst als GönnerInnen aufzutreten. Die Erlangung von Subventionen der Öffentlichen Hand ist die

derzeit gebräuchlichste Form der Sportfinanzierung. Bei den öffentlichen Mittel ist ebenfalls eine grundlegende Veränderung der Vergabepaxis festzuhalten. Ohne intaktes Netzwerk im Sport wird es auch hier immer schwieriger die notwendigen Voraussetzungen zur Erlangung von Subventionen zu erfüllen.

Die strategische Führungskompetenz ist für mich der Schlüssel zum Erfolg. Die theoretische Seite ist beschreibbar und damit erlernbar. In der Praxis wird sie für den/die VereinsfunktionärIn mit einer Änderung der jetzt bestehenden Verhaltensmuster verbunden sein.

3.2. Das Wunschprofil

3.2.1. VereinspräsidentIn

Zusammenfassend ergibt sich für die VereinspräsidentIn daher folgendes Wunschprofil:

- Er/sie interessiert sich überdurchschnittlich für Sport in all seinen Facetten.
- Er/sie ist sportlich.
- Er/sie verfügt über einen möglichst großen und flexiblen Zeitrahmen für die Erfüllung seines/ihrer Ehrenamtes.
- Er/sie ist in der Lage die finanziellen Möglichkeiten des Vereines positiv zu beeinflussen.
- Er/sie kann seine/ihre Vorstellungen so darstellen, dass sie von einer deutlichen Mehrheit im Verein akzeptiert und übernommen werden.
- Er/sie kann begeistern.
- Er/sie findet umsetzbare (zur Größe des Vereins passende) Lösungen.
- Er/sie setzt Konzepte und Vereinbarungen im passenden Zeitrahmen um.
- Er/sie verwendet eine Kommunikation, die es allen Interessierten ermöglicht am Vereinsleben teilzunehmen.

3.2.2. Andere Leitungsfunktionen

Beim Profil einer SportfunktionärIn in einer anderen leitenden Position bin ich überzeugt, dass der Schwerpunkt auf der Teamfähigkeit liegen sollte. Die wichtigsten Eigenschaften

könnten folgendermaßen definiert werden:

- Er/sie interessiert sich überdurchschnittlich für Sport.
- Er/sie ist sportlich.
- Er/sie verfügt über einen möglichst großen und flexiblen Zeitrahmen für die Erfüllung seines/ihres Ehrenamtes.
- Er/sie ist in der Lage demokratisch getroffene Entscheidungen mitzutragen und mitzuverantworten.
- Er/sie kann sich für diese Entscheidungen begeistern und seine Begeisterung auf weitere Mitglieder übertragen.
- Er/sie hat Freude an partnerschaftlicher Arbeit unter Gleichberechtigten.
- Er/sie kann und will mit den zur Verfügung stehenden Strukturen arbeiten.
- Er/sie verfügt über berufliche (Handwerker, Buchhalter, Kaufmann) oder sportspezifische (Trainer) Spezialkenntnisse, die er/sie auch für den Verein nützt.
- Er/sie ist ausdauernd und übernimmt die Funktion über einen längeren Zeitraum.
- Er/sie ist zuverlässig.

4. Empirischer Teil / Beschreibung der wissenschaftlichen Überprüfung

4.1. Ausgangslage und Fragestellungen

Die primäre Forschungsfrage lautet: „Wie stellen sich SportfunktionärInnen die Ansprüche an den idealen Präsidenten/die ideale Präsidentin vor?“

Dieser Forschungsfrage liegt ein formatives, d.h. auf Veränderung ausgerichtete Interesse zugrunde, nämlich die Auswahl und gegebenenfalls begleitende Qualifizierung möglicher neuer FunktionärInnen entsprechend den Erfahrungen und Vorstellungen der jetzt tätigen SpezialistInnen zu optimieren.

Ergänzend soll erforscht werden, wie die Befragten den Zugang neuer Mitglieder – und damit auch potentieller neuer FunktionärInnen – beurteilen. Dieser zweite Aspekt zielt nicht so sehr auf die konkrete Person des idealen Sportfunktionärs/der idealen Sportfunktionärin und seinen/ihren Merkmalen ab, sondern vielmehr auf die Wahrscheinlichkeit, dass ein solcher Zugang zum Verein überhaupt stattfindet. Dieser Frageaspekt ist von besonderer Bedeutung in Anbetracht der zunehmenden Schwierigkeit, ausreichend qualifizierte Personen für ein Ehrenamt im Organisierten Vereinssport zu interessieren und letztlich zu gewinnen.

Es wurde hinsichtlich des ersten Fragenaspekts das formative Interesse betont, nämlich mehr über die Vorstellung der Befragten zu erfahren und dieses Wissen künftig in die Qualifizierung von FunktionärInnen einfließen zu lassen. Auch hinsichtlich des zweiten Frageaspekts ist ein formatives Interesse gegeben. Die Befragten sollen nämlich dazu veranlasst werden, sich mit Fragen der Zugänglichkeit der von ihnen verwalteten Strukturen aktiv auseinanderzusetzen und diese auch gezielt zu hinterfragen.

Aus der Forschungsfrage ist die Zielgruppe der Befragten bereits ableitbar, nämlich SportfunktionärInnen im weiteren Sinne.

Zu konkretisieren ist für die Befragung der Begriff des „idealen“ Sportfunktionärs/Sportfunktionärin. Ein rein exploratives Vorgehen müsste den Befragten volle Definitionsfreiheit einräumen, dies wäre nur bei qualitativen Vorgehensweisen

möglich, so z.B. bei Fokusgruppen oder Einzelinterviews mit erzählgenerierenden Fragen. Nachdem jedoch aus prozessökonomischen Gründen die Möglichkeit einer qualitativen Befragung zwar in Erwägung gezogen worden ist, aber letztendlich nur eine Befragung mittels Fragebogen realistisch war, muss zwangsläufig damit ein Konstrukt von „ideal“ mitgeliefert werden. Dieses Konstrukt wird auf Grund der Erfahrung des Autors sowie auf Grund verschiedener Literaturhinweise erstellt.

Die Antworten zu den genannten Aspekten werden zu soziodemographischen Angaben der Befragten in Beziehung gesetzt, und zwar mit dem Ziel, die prima vista homogene Gruppe der SportfunktionärInnen differenzierter zu erfassen.

Möglicherweise differenziert sich die Gruppe der SportfunktionärInnen entlang von Merkmalen wie Geschlecht, Alter, Dauer der Tätigkeit oder Schulbildung. Darüber Aufschluss zu erlangen ist ein Teil des Forschungsvorhabens.

4.2. Methode

Im Sinne einer ersten explorativen Standortbestimmung soll also eine Fragebogenuntersuchung durchgeführt werden. Dadurch ist es möglich, mit verhältnismäßig geringem Aufwand möglichst viele FunktionärInnen zu erreichen. Nachteilig erscheint hingegen die Gefahr der Beeinflussung durch die Vorgabe vorgegebener Fragen und Antwortmöglichkeiten.

Der Fragebogen besteht überwiegend aus geschlossenen Fragen mit eingeschränkten Antwortmöglichkeiten auf 4-stufigen Rating-Skalen. Aus Gründen der Abwechslung und zur Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit wurden die Rating-Skalen in manchen Bereichen variiert: So wurde etwa im Frageteil zur Netzwerkkompetenz eine 5-stufige Rating-Skala verwendet, ohne damit eine spezifische, methodische Absicht zu verbinden. Auf Mittelantwortmöglichkeiten wurde verzichtet um die Flucht in die neutrale Mitte zu vermeiden und die Befragten zu möglichst eindeutigen Stellungnahmen zu veranlassen.

Die ursprünglich ins Auge gefasste, qualitative Untersuchung mittels Leitfadeninterview wurde nach eingehender Überlegung zugunsten des standardisierteren, geschlossenen Fragebogens verworfen. Ausschlaggebend dafür waren mehrere Gründe:

Zum einen die geographische Distanz zu den potentiellen Befragten und der damit verbundene, zeitliche und organisatorische wie auch finanzielle Aufwand. Nicht ganz unwesentlich war ebenfalls die Überlegung, dass qualitative Vorgehensweisen in den Sozialwissenschaften ein hohes Maß an Erfahrung und Methodenkenntnis voraussetzt. Diese hohe fachliche Anforderung habe ich mir im Rahmen meines Master-Studiums nicht ohne weiteres zugetraut, weshalb mir letztendlich die Beschränkung auf einen standardisierten Fragebogen vorteilhaft erschien.

4.3. Zielgruppe

Zur Beantwortung der Fragestellungen wird eine qualifizierte Befragung von aktiven SportfunktionärInnen herangezogen. Beforscht werden SportfunktionärInnen aus allen Bereichen des Organisierten Vereinssports. Dazu gehören ehrenamtliche FunktionärInnen gleichermaßen wie hauptberufliche GeschäftsführerInnen und leitende MitarbeiterInnen.

4.4. Auswahl der Stichprobe

Alle, in anerkannten österreichischen Sportverbänden, tätigen SportfunktionärInnen bildeten die Grundgesamtheit der Untersuchung. Von dieser Grundgesamtheit wurde eine Stichprobe gezogen. Die Stichprobe erfolgte aufs Geradewohl.

4.5. Fragebogeninhalte

Die Forschungsfrage ist zweiteilig: sie zielt einerseits auf die Person des idealen Sportfunktionärs/der idealen Sportfunktionärin und andererseits auf die Reflexion der Zugänglichkeit der Vereinsstrukturen durch die Befragten. Es ergeben sich somit zwei Fragebogenteile, ergänzt um einen dritten Teil hinsichtlich der soziodemographischen Daten.

Dem Fragebogen vorangestellt ist ein erklärendes bzw. einführendes Schreiben (siehe Anhang). Darin wird vor allem der positive Beitrag betont, den die Befragten durch das

Ausfüllen und retournieren des Fragebogens leisten können. Dadurch soll verbreiteten Vorbehalten gegenüber Fragebögen entgegengetreten werden, wonach dahinter „viel Arbeit und wenig Ergebnis“ steht. Auf die Anonymität und Vertraulichkeit wurde explizit hingewiesen um zu einer möglichst ehrlichen Stellungnahme zu veranlassen.

Der inhaltliche Aufbau des Fragebogens ist dreiteilig. Vorangestellt werden die soziodemographischen Fragen an die SportfunktionärInnen. Dies scheint als Einstieg im Sinne eines „Warming-up“-Effektes sinnvoll. Dabei wird zwischen

6. personenbezogenen und
7. funktionsbezogenen

Daten unterschieden.

Im zweiten Teil des Fragebogens wird der erste Teil der Forschungsfrage, nämlich die Ansprüche an den/die ideale/n SportfunktionärIn fokussiert, und zwar in den drei Dimensionen:

- 1 Führungsqualität
- 2 Qualifikation
- 3 Netzwerkkompetenz

Dieser Teil des Fragebogens wurde in wesentlichen Bereichen nach dem Muster des Fragebogens der Diplomarbeit „Führung“ von Kuster und Bücheler²⁰ erstellt.

In 2_1_1 werden verschiedene Führungsstile zu Beurteilung vorgelegt (autokratisch,...). Dazu wurde im Gegensatz zum zugrunde liegenden Fragebogen (Fragebogens der Diplomarbeit „Führung“) die Konstrukte jeweils in Einzelmerkmale zerlegt und durchmischt. Dadurch werden Abfolgen gleich gesinnter bzw. gleich gerichteter Aussagen vermieden (zuerst alle autokratischen, dann alle laissez-faire, etc.) Ebenso wurden die Konstrukte namentlich im Fragebogen nicht angeführt um eine oberflächliche

²⁰ Kuster, Vorname/Bücheler, Vorname (2005): „Führung“, NPO Institut. WU-Wien. Diplomarbeit.

Identifikation mit den sehr populären Begriffen zu verhindern. Dies stellt einen wesentlichen Unterschied dar.

Im abschließenden dritten Teil sind die Befragten gebeten, die Zugänglichkeit der Vereinsstrukturen, mithin des gesamten Organisierten Vereinssports aus eigener Sicht anhand vorgegebener Aussagen einzuschätzen. Die Erhebung erfolgt für diesen Teil in den Dimensionen:

- 4 Motivation
- 5 externe Faktoren
- 6 interne Faktoren

4.6. Fragebogenstruktur

Die Zuordnung der einzelnen Items des Fragebogens zu den jeweiligen Dimensionen resp. Fragebogenteilen ist aus nachstehender Tabelle ersichtlich:

Teil	Dimensionen	Zugeordnete Items
Teil 1. Soziodemographische Daten	personenbezogen	1_1_1, 1_1_2;
	funktionsbezogen	1_2_1, 1_2_2, 1_2_3;
Teil 2: die Ansprüche	Führungsstile	2_1_1;
	Qualifikation	2_2_1, 2_2_2, 2_2_3;
	Netzwerkkompetenz	2_3_1;
Teil 3: die Zugänglichkeit	Motivation	3_1_1;
	Externe Faktoren	3_2_1;
	Interne Faktoren	3_3_1;

4.7. Reflexion des eigenen Vorverständnisses

Warum geradewegs die beschriebenen Fragebogeninhalte gewählt wurden und warum andere, mögliche Fragebogeninhalte außer Acht gelassen wurden, begründet sich selbstverständlich nicht nur in der theoretischen Bezugnahme auf die oben genannte Studie. Vielmehr hat diese Selektivität im Zugang auch mit dem eigenen Vorverständnis und Erwartungen meiner Person zu tun. Als langjähriger Sportfunktionär (Weltverbandspräsident, Fachverbandspräsident, Geschäftsführer eines Dachverbands) ist es mir nicht möglich, eine objektive Beobachterposition einzunehmen. Vielmehr bin ich selbst durch meine langjährige Tätigkeit in den Forschungsgegenstand selbst involviert, ja selbst Teil von diesem. Eine Objektivität ist vor diesem Hintergrund nicht zu gewährleisten. Aber immerhin ist es möglich, vor der konkreten Feldforschung das eigene Vorverständnis offenzulegen.

4.8. Pretestung

Vor Distribution des Fragebogens wurde ein Pretest durchgeführt. 3 SportfunktionärInnen wurde gebeten den Fragebogen auszufüllen. Im Zuge dessen wurde die zu erwartende Bearbeitungszeit von ca. 5 Minuten ermittelt. Die nachfolgende Besprechung führte noch zu Anpassungen des Fragebogens, insbesondere zur Reformulierung einzelner Aussagen und Frageteilen im Sinne von Ansprache, Verständlichkeit und Eindeutigkeit.

4.9. Korrekturen des Fragebogens

Auf Grund der genannten Pretestung wurden im Fragebogen noch Korrekturen vorgenommen. Dies waren neben Formatierungsänderungen und Verbesserungen von Rechtschreib- und Grammatikfehlern vor allem auch folgende, inhaltliche Änderungen:

Item Nr.	Ursprüngliche Variante	Geänderte Variante
1_1_1	„...verheiratet...“	verheiratet/Partnerschaft
1_1_1	„...Gemeinde...“	„...Wohnort“
1_1_2	„Berufsschule“	„Berufsschule/Lehre“

2_2_1	„Wissen“	„fachspezifisches Wissen“
2_2_3	„Konfliktfähigkeit“	„Konfliktfähigkeit (erkennen und lösen)“
2_3_1	„Kommunikationskompetenz“	„Kommunikationsfähigkeit“ „Kommunikationsbereitschaft“
3_1_1	„ehrenamtliche SportfunktionärInnen“	„leitende SportfunktionärInnen“

4.10. Durchführung

Der Fragebogen wurde am 27.11.07 an 250 leitende FunktionärInnen der ausgewählten Vereine und Verbände verschickt. Die Aussendung erfolgte per externer Post. Der Fragebogen wurde in einem A4 Kuvert mit Logo der ASKÖ-Wien abgesendet. Die Sendungen waren adressiert an die Verbandsadresse der jeweiligen Zielperson mit dem Vermerk „z.Hd.“ Als Rücklauffrist wurde der 14.12. im Begleitschreiben vermerkt. Die Befragten waren dementsprechend aufgefordert bis zu diesem Datum den Fragebogen „an mich zu retournieren“. Dieser Aufforderung folgend mussten alle Rückläufe beachtet werden, die bis 14.12. abgesendet wurden und unter Einrechnung des Postwegs bis zum 20.12.07 tatsächlich bei mir eingelangt sind.

4.11. Rücklauf und Datenqualität

Bis zum Stichtag sind 145 Fragebögen retourniert worden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 58 Prozent. Davon waren 3 Fragebögen gänzlich leer und konnten nicht in die Auswertung aufgenommen werden. Somit verblieben 142 Fragebögen als Grundlage der Datenauswertung. Die korrigierte Rücklaufquote beträgt somit ca. 56 %.

4.12. Auswertung

Darauf aufbauend soll in Kooperationsmodellen mit anderen Dach- und Fachverbänden ein Motivationskonzept für VereinsfunktionärInnen in der Zukunft entwickelt werden.

5. Darstellung der Ergebnisse

5.1. Datenauswertung

Die Fragebögen wurden zur Auswertung in das Programm SPSS 10 eingegeben, dazu wurden zunächst unmittelbar 81 Variablen definiert. Im Zuge der Auswertung wurden weitere Variablen gebildet (z.B. zwei Altersgruppen, etc.)

5.1.1. Erfahrungen aus der Dateneingabe

Bei der Eingabe der Fragebögen zeigte sich eine Ungeschicklichkeit bei der Fragebogengestaltung. So wurde etwa die Eingangsfrage nach dem Geschlecht von manchen Befragten offensichtlich übersehen, weil sie knapp unter der Überschrift stand.

Im Übrigen gab es kaum handschriftliche Ergänzungen zu den Antwortkategorien, ebensowenig unentschlossene Antworten (z.B. Kreuzchen zwischen den Kästchen) oder Abbrüche im Verlauf der Befragung. Nur in vereinzelt Fällen deutete das Auslassen der soziodemographischen Fragen auf eine mögliche Antwortverweigerung hin, bzw. auf die Befürchtung identifiziert zu werden. Die Rücklaufquote von ca. 27 % weiblicher Funktionärinnen entspricht genau dem Anteil weiblicher Funktionäre im Sport.²¹

Diese Beobachtungen können insgesamt als Hinweis darauf gewertet werden, dass die Befragten mit dem Fragebogen recht gut umgehen konnten.

²¹ Zur Repräsentation von Frauen in Spitzenfunktionen in Sportvereinen vgl. Hilscher Petra, u.a. (2005): Frauen in Österreichs Sportstrukturen. Eigenverlag ASKÖ

5.2. Soziodemographische Daten

5.2.1. Geschlecht, Alter und Altersgruppen

Geschlecht (n=118)	Anzahl	%
männlich	86	72,9
weiblich	32	27,1
Gesamt	118	100,0

Tabelle 1: Geschlechtsverteilung

In 116 von 142 ausgewerteten Fragebögen gab es eine Geschlechtsangabe. Demnach sind 72,9 % der Befragten männlich und 27,1 % der Befragten weiblich.

Alter (n=116)	Min	Max	Med	M	SD
Männlich (n=84)	23	80	50,00	51,25	12,76
Weiblich (n=32)	21	69	49,50	47,94	13,81
Gesamt	21	80	50,00	50,34	13,08

Tabelle 2: Altersmittelwert und Standardabweichung nach Geschlecht

Das Alter der Befragten variiert zwischen dem 23. und 80. Lebensjahr für die Männer, sowie zwischen dem 21. und 69. Lebensjahr für die Frauen.

Der Altersdurchschnitt der Befragten beträgt 50,34 Jahre, wobei der Mittelwert für Frauen mit 47,94 Jahren unter jenem der Männer liegt. Die Standardabweichung ist für Männer wie Frauen, sowie für die Gesamtgruppe vergleichbar. Dies bedeutet, dass die einzelnen Altersangaben in etwa gleich um den Mittelwert streuen.

Der Median liegt für beide Gruppen um das 50. Lebensjahr, dies bedeutet, dass die Hälfte der Befragten jünger als 50 Jahre und die Hälfte der Befragten älter als 50 Jahre ist. Für die weitere Auswertung werden orientiert am Median des Lebensalters für die Gesamtgruppe, somit um das 50. Lebensjahr, zwei Altersgruppen unterschieden: „die Jüngeren“ und „die Älteren“:

Bildung von Altersgruppen	
Die Jüngeren (n=66)	Alter bis 49 Jahre
Die Älteren (n=74)	Alter ab 50 Jahre

Tabelle 3: Bildung von Altersgruppen entlang des Medians

5.2.2. Familienstand und Anzahl der Kinder

Familienstand (n=139)	Männlich Anz.(%)	Weiblich Anz.(%)
ledig/alleinstehend	19 (22,4)	6 (18,8)
verheiratet/Partnerschaft	66 (77,6)	26 (81,3)
Gesamt	85 (100,0)	32 (100,0)

Tabelle 4: Familienstand nach Geschlecht

Der überwiegende Teil der Männer wie Frauen sind verheiratet oder leben in Partnerschaft.

Anzahl Kinder (n=106)	M	SD	Min/Max
Männlich (n=78)	1,60	1,07	0/5
Weiblich (n=28)	1,39	1,17	0/5
Gesamt	1,55	1,10	0/5

Tabelle 5: Anzahl der Kinder nach Geschlecht

Die Anzahl der Kinder bewegt sich zwischen 0 und 5 sowohl für Frauen als auch für Männer, wobei Frauen durchschnittlich 1,39 Kinder und Männer 1,60 Kinder haben.

5.2.3. Formales Bildungsniveau nach Geschlecht

Der Bildungsstand wurde im Fragebogen formal erhoben. Dh. es wurde nach üblichen Schulabschlüssen gefragt. Dies ist keine Missachtung der vielfältigen, nonformalen Qualifikation und Kompetenzen, sondern erhebungstechnisch einfacher gewesen. Hätte man nach einer Selbstbeschreibung der Qualifikation gefragt, wären vermutlich sehr unterschiedliche Antworten gekommen, die schwer zu kategorisieren gewesen wären.

höchster formaler Bildungsabschluss		Männlich	Weiblich	Gesamt
Pflichtschule	Anz.	1	0	1
	%	1,2	,0	,8
berufsbildende, mittlere Schule	Anz.	6	2	8
	%	7,0	6,3	6,8
Lehre	Anz.	30	3	33
	%	34,9	9,4	28,0
allgemein-/berufsbildende, höhere Schule	Anz.	26	10	36
	%	30,2	31,3	30,5
Hochschule/Universität	Anz.	23	17	40
	%	26,7	53,1	33,9
Gesamt	Anz.	86	32	118
	%	100,0	100,0	100,0

Tabelle 6: höchster formaler Bildungsabschluss nach Geschlecht

Die Befragten weisen ein hohes, formales Bildungsniveau auf. PflichtschulabsolventInnen, sowie Abschlüsse berufsbildender, mittlerer Schule sind mit 7,6 % selten. Jeweils rund ein Drittel der Befragten verfügt über einen Lehrabschluss oder eine allgemein- bzw. berufsbildende, höhere Schule oder einen Hochschul- bzw. Universitätsabschluss. Lehrabschlüsse sind bei Männern deutlich häufiger als bei Frauen, hingegen verfügen Frauen nahezu doppelt so häufig über einen Universitätsabschluss als Männer.

5.2.4. Vereinssitz und Größe, Funktionen im Verein

Dieser Befragungsabschnitt beschäftigte sich mit den Charakteristika des Vereins, sowie der Funktion der Befragten im Verein.

Vereinssitz nach Einwohnerzahl (n=134)	Anzahl	Prozent
bis 5.000 Einwohner	9	6,7
5.000 -15.000 Einwohner	13	9,7
15.000 - 50.000 Einwohner	13	9,7
50.000 -100.000 Einwohner	6	4,5
über 100.000 Einwohner	93	69,4
Vereinsgröße nach Mitgliederzahl (n=134)		
bis 100 Mitglieder	68	50,7
bis 500 Mitglieder	43	32,1
bis 1000 Mitglieder	9	6,7
mehr als 1000 Mitglieder	14	10,4
Art der Tätigkeit (n=138)		
Ehrenamt	124	89,9
Erwerbsbeschäftigung	8	5,8
sowohl als auch	6	4,3
Art der Vereinsfunktion (n=139)		
Vorstand	53	38,1
Trainer	11	7,9
SportlerIn	8	5,8
sonstiges	5	3,6
Vorstand und Trainer	20	14,4
Vorstand und Sportler	15	10,8
Trainer und Sportler	5	3,6
Vorstand, Trainer, Sportler	22	15,8

Tabelle 7: Funktionsbezogene Daten

Mehr als zwei Drittel der Befragten, nämlich 69,4 % sind in einem Verein tätig, der seinen Sitz in einer Stadt mit mehr als 100.000 Einwohnern hat.

Hinsichtlich der Vereinsgröße ist rund die Hälfte der Befragten in Vereinen mit bis zu 100 Mitgliedern tätig, ein weiteres, rundes Drittel in Vereinen mit bis zu 500 Mitgliedern. Lediglich 6,7 % sind in Vereinen zwischen 500 und 1000 Mitgliedern tätig und ebenso relativ wenige Personen in Vereinen mit mehr als 1000 Mitgliedern, nämlich 10,4 % der

Befragten. Somit ist bei den Befragten von einer überschaubaren Vereinsstruktur zu sprechen.

Rund 90% der Befragten sind ehrenamtlich im Verein tätig, lediglich maximal 10% sind im Verein erwerbstätig bzw. teilweise erwerbstätig tätig.

Mehr als 70% der Befragten haben eine Vorstandsfunktion im Verein inne, wovon knapp die Hälfte wiederum gleichzeitig auch als TrainerIn und/oder SportlerIn tätig ist.

Unterscheidet man die Befragten danach, ob sie zumindest teilweise beim Verein Erwerbstätigkeit ausüben (n=14) oder reines Ehrenamt ausüben (n=123) so zeigen sich deutliche Unterschiede hinsichtlich der Art der Funktionstätigkeit:

Art der Vereinsfunktion nach Tätigkeitsart (n=137)	Ehrenamt(n=123); % von Ehrenamt	Erwerbstätigkeit (n=14) % von Erwerbstätigkeit
Vorstand	42,3	7,1
TrainerIn	6,5	21,4
SportlerIn	4,1	7,1
sonstiges	2,4	14,3
Vorstand und TrainerIn	15,4	7,1
Vorstand und SportlerIn	12,2	14,3
Trainer und SportlerIn	2,4	28,6
Gesamt	100,0	100,0

Tabelle 8: Art der Vereinsfunktion nach Erwerbstätigkeit im Verein

Über 40% der Ehrenamtlichen üben eine Vorstandsfunktion aus, während nur rund 7% der im Verein (zumindest teilweise) Erwerbstätigen eine Vorstandsfunktion innehaben. Umgekehrt ist der Anteil an Trainerfunktion bei den im Verein Erwerbstätigen deutlich höher als bei den Ehrenamtlichen.

Hinsichtlich der Dauer der Funktionsausübung besteht unter den Befragten eine Spannweite von 1 – 55 Jahren. Die Angaben wurden, sofern sie nicht in Jahren sondern Monaten angegeben wurden, auf ganze Jahre gerundet. Personen im ersten Jahr ihrer Funktionstätigkeit – auch wenn diese unter 6 Monate lag – wurde als 1-jährige FunktionärInnen erfasst. Der Modus, welcher den Wert mit den häufigsten Nennungen anzeigt, liegt bei 20 Jahren, der Median, welcher die Verteilung in zwei gleichgroße Teile

halbiert, liegt bei 10 Jahren, womit ausgesagt wird, dass die Hälfte der Befragten 10 Jahre oder länger in ihrer Funktion tätig sind.

Dauer der Funktionsausübung	Min	Max		Med	M	SD
in Jahren (n=133)	1	55		10	14,80	12,61

Tabelle 9: Dauer der Funktionsausübung in Jahren

Die graphische Darstellung der Verteilung zeigt eine linkssteile Normalverteilungskurve. Funktionsdauern von 30 und mehr Jahren sind demnach relativ seltener als Funktionsdauern von bis zu 20 Jahren.

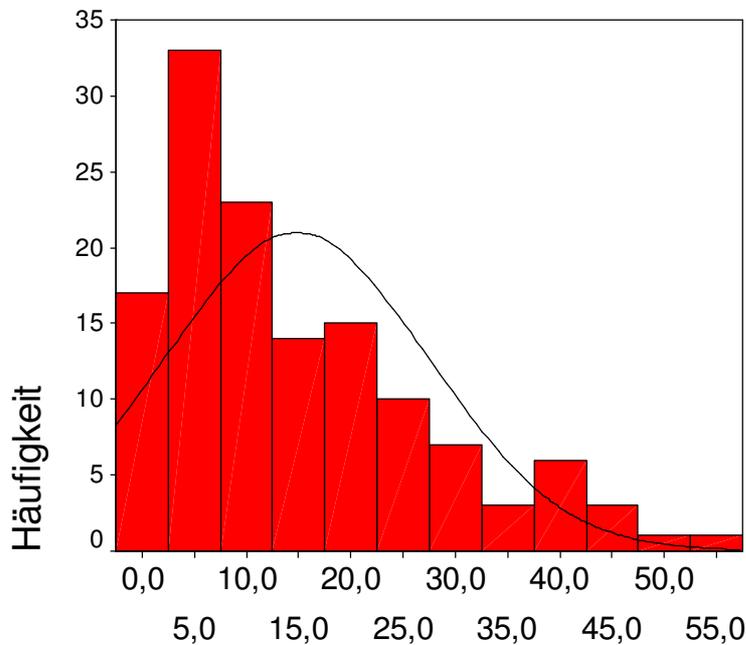


Abbildung 1: Dauer der Funktionsausübung

5.2.5. Erwerbstätigkeit abseits der Vereinsfunktion

Von den Befragten gaben 136 Personen Auskunft darüber, ob sie abseits der Vereinsfunktion berufstätig sind: Dies trifft auf die überwiegende Mehrzahl der Befragten zu. Gut zwei Drittel sind erwerbstätig, gut ein Fünftel in Pension und nur etwas mehr als jeder zehnte Befragte gibt an, nicht erwerbstätig zu sein.

Werden jene Personen herausgenommen, die angeben, im Verein zumindest teilweise erwerbstätig zu sein, so ändert sich an der Verteilung fast nichts, lediglich der Anteil der abseits des Vereins nicht Erwerbstätigen sinkt auf 8,3%. Diese geringe Veränderung ist auch dadurch erklärbar, dass die Anzahl der im Verein Erwerbstätigen im Vergleich zur Gesamtstichprobe sehr klein ist und daher nur wenig Effekt ausübt.

Berufstätigkeit abseits der Vereinsfunktion	Alle FunktionärInnen		Nur Ehrenamtliche	
	Anz.	%	Anz.	%
Erwerbstätig	92	67,6	82	67,8
nicht erwerbstätig	15	11,0	10	8,3
Pension	29	21,3	29	24,0
Gesamt	136	100,0	121	100,0

Tabelle 10: Berufstätigkeit abseits des Vereins

114 Personen machten sowohl Angaben über ihr Geschlecht als auch über ihre Berufstätigkeit abseits des Vereins und können daher Grundlage für eine diesbezügliche Darstellung herangezogen werden. Der Anteil nicht erwerbstätiger Frauen ist dabei erwartungsgemäß höher, wobei jedoch auch knapp zwei Drittel der Frauen Erwerbstätigkeit angeben und der Anteil pensionierter Frauen ähnlich hoch ist wie bei den Männern.

Berufstätigkeit abseits der Vereinsfunktion nach Geschlecht (n=114); Anz. (%)	Männlich	Weiblich
	Anz. (%)	Anz. (%)
Erwerbstätig	58 (69,9)	20 (64,5)
nicht erwerbstätig	7 (8,4)	5 (16,1)
Pension	18 (21,7)	6 (19,4)
Gesamt	83 (100,0)	31 (100,0)

Tabelle 11: Berufstätigkeit abseits der Vereinsfunktion nach Geschlecht

Von den abseits des Vereins erwerbstätigen Personen machten 92 Angaben über die Art der Tätigkeit und 83 Personen Angaben über das zeitliche Ausmaß der Tätigkeit abseits des Vereins.

Art und Ausmaß der Erwerbstätigkeit abseits des Vereins	Art der Erwerbstätigkeit (n=92)	Ausmaß der Erwerbstätigkeit h/Woche (n=83)		
	Anz (%)	N	M	SD
Selbständig	21 (22,8)	21	50,76	15,579
Unselbständig beschäftigt	68 (73,9)	59	41,58	11,347
Sowohl als auch	3 (3,3)	3	51,67	17,559
Gesamt	92 (100,0)	83	44,27	13,259

Ein gutes Viertel der Erwerbstätigen geben selbständige Tätigkeit an, knappe drei Viertel unselbständige Beschäftigung. Das wöchentliche Ausmaß beruflicher Arbeit („Wie viele Stunden arbeitest du beruflich pro Woche?“) wird von Selbständigen mit einem Durchschnitt von rund 50 Stunden höher angegeben, als von unselbständig Beschäftigten, die mit 41,58 Stunden pro Woche in etwa auf dem Niveau der üblichen Vollzeitbeschäftigung liegen.

5.3. Ansprüche an SpitzenfunktionärInnen

5.3.1. Fragensauswertung zur Vorstellung von Führung

Ein Präsident/eine Präsidentin soll kompromissbereit sein und sich auf die zwischenmenschliche Ebene konzentrieren. Ergebnisserzielung wird nicht als Aufgabe des/der SpitzenrepräsentantInnen gesehen.

Der Aussage der Präsident/die Präsidentin soll sich auf die zwischenmenschlichen Beziehung konzentrieren, stimmen 28% zu und 40% der Befragten stimmen eher zu. Der Aussage er/sie soll kompromissbereit sein, stimmen 36% zu und 45% eher zu. Ergebnisserzielung sei nicht die Aufgabe des Präsidenten/der Präsidentin ist die Meinung von 35% der Befragten. Hier wird offensichtlich auch die Eigenverantwortung und damit verbunden die Möglichkeit der selbständigen Arbeit aller anderen FunktionärInnen eines Leitungsorgans angesprochen. 54% der Befragten stimmten der Frage nach der Eigenverantwortung der FunktionärInnen zu und weitere 34% stimmten eher zu. Verstärkend wurde mit einer 2/3 Mehrheit die Frage nach der selbständigen Arbeit der FunktionärInnen bejaht.

Die Befragten sind mit mehr als 56% der Meinung, dass sich der Präsident/die Präsidentin in die Teamarbeit des Vorstands einbringen soll. Mit 43% voller Zustimmung und 33% tendenzieller Zustimmung, wurden Alleingänge des/der SpitzenrepräsentantIn bei Sachentscheidungen abgelehnt. Andererseits wird aber ebenfalls mit großer Mehrheit, 43% stimmten zu, weitere 33% stimmten eher zu von einem Präsidenten/einer Präsidentin erwartet „einsame Entscheidungen“ zu treffen. Von 40% der Befragten wird erwartet, dass der Präsident/die Präsidentin Entscheidungen auch gegen Widerstände durchsetzen können soll.

Einem berechenbaren Führungsstil wird von über 68% der Befragten eindeutig der Vorzug gegeben. Manchmal sollte der Präsident/die Präsidentin eben doch auch überraschen können. Dieser Aussage stimmten 35% zu und weitere 40% eher zu. Die zitierten Häufigkeitstabellen befinden sich im Anhang.

An dieser Stelle sollen die Mittelwerte für die einzelnen Items nach Geschlecht und Alter differenziert werden.

5.3.2. Vorstellung von Führung, differenziert nach Geschlecht

In nachstehender Tabelle sind alle Mittelwerte für Frauen und Männer getrennt aufgelistet. Die MW für jedes Item zeigen den durchschnittlichen Wert aller Antworten für das jeweilige Item in der jeweiligen Gruppe (Frauen, Männer) sowie innerhalb der Gesamtgruppe. Die Fragebogenwerte variierten zwischen 1 („stimme nicht zu“) und 4 („stimme zu“). Für den Fall, dass Befragte zu einzelnen Fragen keine Meinung hatten, stand die Kategorie „kann ich nicht beurteilen“ zur Verfügung. Diese Kategorie wurde äußerst selten genutzt und wurde für die Mittelwertsberechnung nicht gesondert berücksichtigt.

Mittelwerte führungsbezogener Aussagen nach Geschlecht und Gesamt	männlich			weiblich			Gesamt		
	M	N	SD	M	N	SD	M	N	SD
Präsident_ auf zwischenmenschliche Beziehungen konzentrieren	2,70	86	1,15	2,75	32	,950	2,71	118	1,10
Ergebniserzielung ist Aufgabe der FunktionärInnen, nicht des Präsidenten	2,94	86	1,06	2,66	32	1,066	2,86	118	1,06
Präsident_ kompromißbereit	3,05	86	,93	3,19	32	,859	3,08	118	,91
Präsident_ gutes Motto Leben und Leben lassen	2,41	85	1,17	2,37	32	1,185	2,40	117	1,17
Präsident_ Sachentscheidungen grundsätzlich selbst treffen	2,26	86	1,00	2,32	31	,945	2,27	117	,98
Präsident_ für alles zuständig und verantwortlich	2,01	84	1,06	2,42	31	1,025	2,12	115	1,06
Präsident_ Eigenverantwortung der FunktionärInnen in Mittelpunkt stellen	3,35	86	,88	3,38	32	,871	3,36	118	,87
Präsident_ FunktionärInnen selbständig arbeiten lassen	3,58	85	,73	3,39	31	,844	3,53	116	,76
Präsident_ auf Selbststeuerung der Organisation vertrauen	2,76	86	,95	2,06	32	1,162	2,57	118	1,05
Präsident_ vor allem in Teamarbeit einbringen	3,35	86	,96	3,45	31	,810	3,38	117	,92
Präsident_ Disziplin/Ordnung um jeden Preis durchsetzen	2,68	85	1,10	2,72	32	,924	2,69	117	1,05
Präsident_ Entscheidungen auch gegen Widerstand fällen können	3,07	86	1,02	2,81	32	,998	3,00	118	1,01
Präsident_ manchmal auch einsame Entscheidungen treffen	3,06	86	1,06	3,22	32	,906	3,10	118	1,02

Präsident_ eindeutiger/berechenbarer Führungsstil	3,53	86	,82	3,47	32	,761	3,52	118	,80
Präsident_ Führungsstil der Situation anpassen/manchmal überraschen	2,95	86	,98	2,78	32	1,263	2,91	118	1,06

Tabelle 12: Mittelwerte führungsbezogener Äußerungen nach Geschlecht

Ob es statistisch signifikante Geschlechtsunterschiede gibt, wurde durch den Mann-Whitney-U-Test analysiert.²² Dabei handelt es sich um ein parameterfreies Testverfahren, welches keine Normalverteilung voraussetzt und daher jedenfalls zur Anwendung gelangen kann ohne dass die Verteilungsform für die einzelnen Items geprüft werden müsste.

Mittelwertsvergleich führungsbezogener Aussagen nach Geschlecht	Mann-Whitney-U	Z	Sign.*
Präsident_ auf zwischenmenschliche Beziehungen konzentrieren	1374,000	-,013	,990
Ergebniserzielung ist Aufgabe der FunktionärInnen, nicht des Präsidenten	1154,000	-1,408	,159
Präsident_ kompromißbereit	1272,000	-,680	,497
Präsident_ gutes Motto Leben und Leben lassen	1310,500	-,313	,754
Präsident_ Sachentscheidungen grundsätzlich selbst treffen	1304,500	-,186	,853
Präsident_ für alles zuständig und verantwortlich	973,500	-2,169	,030
Präsident_ Eigenverantwortung der FunktionärInnen in Mittelpunkt stellen	1372,500	-,024	,981
Präsident_ FunktionärInnen selbständig arbeiten lassen	1114,000	-1,506	,132
Präsident_ auf Selbststeuerung der Organisation vertrauen	917,000	-2,899	,004
Präsident_ vor allem in Teamarbeit einbringen	1274,000	-,412	,680
Präsident_ Disziplin/Ordnung um jeden Preis durchsetzen	1350,500	-,060	,952
Präsident_ Entscheidungen auch gegen Widerstand fällen können	1158,500	-1,389	,165
Präsident_ manchmal auch einsame Entscheidungen treffen	1280,000	-,621	,534
Präsident_ eindeutiger/berechenbarer Führungsstil	1260,000	-,846	,398
Präsident_ Führungsstil der Situation anpassen/manchmal überraschen	1324,500	-,329	,742

²² Siegel, Sidney (1985): *Nichtparametrische statistische Methoden*. 2. Ausgabe. Eschborn. Klotz,.

Braucht eine Führungskraft eine spezielle Ausbildung	1288,000	-,673	,501
--	----------	-------	------

Tabelle 13: Mittelwertsvergleich für führungsbezogene Aussagen nach Geschlecht

* **Sign: Asympt. Signifikanz (2-seitig)**

Der Mittelwertsvergleich ergab zwei signifikante Ergebnisse. Einerseits hinsichtlich der Alleinzuständigkeit und –verantwortung des Präsidenten/der Präsidentin und andererseits hinsichtlich des Vertrauens des Präsidenten/der Präsidentin auf die Selbststeuerung der Organisation. Betrachtet man nochmals die Mittelwerte für diese beiden Items, so wird die Richtung des Unterschiedes deutlich:

	männlich			weiblich		
	M	N	SD	M	N	SD
Präsident_ für alles zuständig und verantwortlich	2,01	84	1,06	2,42	31	1,025
Präsident_ auf Selbststeuerung der Organisation vertrauen	2,76	86	,95	2,06	32	1,162

Frauen sind mit einem Mittelwert von 2,42 signifikant eher der Meinung, PräsidentInnen wären für alles zuständig und verantwortlich. Spiegelbildlich stimmen sie der Meinung, wonach PräsidentInnen auf die Selbststeuerung der Organisation vertrauen sollen, in sehr signifikantem Ausmaß geringer zu als dies Männer tun.

5.3.3. Vorstellung von Führung, differenziert nach Lebensalter

Wie schon für das Geschlecht werden die Mittelwerte zu führungsbezogenen Aussagen auch nach dem Lebensalter dargestellt. Wie bereits oben erwähnt wurden zu diesem Vergleichszweck zwei Altersgruppen orientiert am Median gebildet (die Älteren/die Jüngeren).

Mittelwerte führungsbezogener Aussagen nach Altersgruppen und Gesamt	die Jüngeren			die Älteren			Gesamt		
	M	N	SD	M	N	SD	M	N	SD
Präsident_ auf zwischenmenschliche Beziehungen konzentrieren	2,55	66	1,15	3,00	74	,965	2,79	140	1,08
Ergebniserzielung ist Aufgabe der FunktionärInnen, nicht des Präsidenten	2,71	66	1,15	3,00	74	1,020	2,86	140	1,09
Präsident_ kompromißbereit	3,09	66	,89	3,11	74	,900	3,10	140	,89

Präsident_gutes Motto Leben und Leben lassen	2,44	66	1,19	2,33	73	1,179	2,38	139	1,18
Präsident_Sachentscheidungen grundsätzlich selbst treffen	2,25	65	1,03	2,31	74	,978	2,28	139	1,00
Präsident_ für alles zuständig und verantwortlich	1,98	65	1,01	2,28	72	1,103	2,14	137	1,07
Präsident_ Eigenverantwortung der FunktionärInnen in Mittelpunkt stellen	3,33	66	,88	3,36	74	,853	3,35	140	,86
Präsident_ FunktionärInnen selbständig arbeiten lassen	3,55	64	,82	3,55	74	,705	3,55	138	,76
Präsident_ auf Selbststeuerung der Organisation vertrauen	2,64	66	1,15	2,45	74	,924	2,54	140	1,04
Präsident_ vor allem in Teamarbeit einbringen	3,32	65	,97	3,34	73	,931	3,33	138	,95
Präsident_ Disziplin/Ordnung um jeden Preis durchsetzen	2,62	66	1,11	2,79	73	1,027	2,71	139	1,07
Präsident_ Entscheidungen auch gegen Widerstand fällen können	3,08	65	,97	2,96	74	1,053	3,01	139	1,01
Präsident_ manchmal auch einsame Entscheidungen treffen	3,09	65	1,14	3,08	74	,933	3,09	139	1,03
Präsident_ eindeutiger/berechenbarer Führungsstil	3,45	65	,92	3,58	74	,722	3,52	139	,82
Präsident_ Führungsstil der Situation anpassen/manchmal überraschen	2,83	65	1,05	3,11	74	1,001	2,98	139	1,03

Tabelle 14: Mittelwerte führungsbezogener Aussagen nach Altersgruppen

Ob es statistisch signifikante Altersunterschiede gibt, wurde ebenfalls durch den Mann-Whitney-U-Test analysiert.

Mittelwertsvergleich führungsbezogener Aussagen nach Altersgruppen	Mann-Whitney-U	Z	Sign.*
Präsident_ auf zwischenmenschliche Beziehungen konzentrieren	1915,500	-2,308	,021
Ergebniserzielung ist Aufgabe der FunktionärInnen, nicht des Präsidenten	2107,000	-1,463	,144
Präsident_kompromißbereit	2409,500	-,146	,884
Präsident_gutes Motto Leben und Leben lassen	2276,000	-,579	,563
Präsident_Sachentscheidungen grundsätzlich selbst treffen	2344,000	-,270	,787
Präsident_ für alles zuständig und verantwortlich	2010,000	-1,488	,137
Präsident_ Eigenverantwortung der FunktionärInnen in Mittelpunkt stellen	2383,500	-,272	,786
Präsident_ FunktionärInnen selbständig arbeiten lassen	2304,000	-,330	,742
Präsident_ auf Selbststeuerung der Organisation vertrauen	2147,500	-1,284	,199

Präsident_ vor allem in Teamarbeit einbringen	2348,000	-,117	,907
Präsident_ Disziplin/Ordnung um jeden Preis durchsetzen	2184,000	-,985	,325
Präsident_ Entscheidungen auch gegen Widerstand fällen können	2273,000	-,589	,556
Präsident_ manchmal auch einsame Entscheidungen treffen	2251,500	-,691	,489
Präsident_ eindeutiger/berechenbarer Führungsstil	2279,500	-,646	,518
Präsident_ Führungsstil der Situation anpassen/manchmal überraschen	2010,000	-1,770	,077
Braucht eine Führungskraft eine spezielle Ausbildung	2385,000	-,130	,897

Tabelle 15: Mittelwertvergleich führungsbezogener Aussagen nach Altersgruppen

* **Asymptotische Signifikanz (2-seitig)**

Lediglich hinsichtlich des Stellenwertes zwischenmenschlicher Beziehungen gibt es einen signifikanten Alterseffekt in der Weise, dass die Älteren die Konzentration von PräsidentInnen auf zwischenmenschliche Beziehung signifikant wichtiger einschätzen.

5.4. Ausbildungserfordernisse für Führungskräfte

5.4.1. Spezielle Führungsausbildung

Die Frage nach der Erfordernis einer speziellen Führungsausbildung für Mitglieder eines Leitungsorgans (Vereinsvorstand) wurde von einer großen Mehrheit, nämlich von 73% zustimmend beantwortet. Nur 27% waren nicht dieser Meinung.

Braucht eine Führungskraft eine spezielle Führungsausbildung? (n=141); Anz (%)	Ja	103 (73,0)
	Nein	38 (27,0)

Von den 103 zustimmenden Personen wurde weiters Details zu dem Fortbildungsbedarf erfragt, wobei die in nachstehender Tabelle angeführten, vier Kompetenzbereiche zur Einschätzung angeboten wurden.

81% der Befragten gaben an Konfliktlösungskompetenz sei wichtig.

Über 77% der Befragten waren der Meinung, dass Führungskräfte über Kommunikationskompetenz verfügen sollten. 50% der Befragten gaben an, dass Führungskräfte über Beratungs- und Coachingkompetenz verfügen sollten.

Und immer noch ca. 43% halten fachspezifisches Wissen für wichtig.

Die Häufigkeitstabellen sind wiederum im Anhang enthalten.

Nachstehend die Mittelwerte für die einzelnen Bereiche sowie nach Altersgruppen differenziert.

		Fachspezifisches Wissen	Beratungs-/Coachingkompetenz	Kommunikationskompetenz	Konfliktlösungskompetenz
die Jüngeren	M	3,24	3,40	3,81	3,88
	N	46	47	48	48
	SD	,794	,614	,394	,334
die Älteren	M	3,11	3,45	3,69	3,73
	N	57	55	55	55
	SD	1,030	,741	,605	,560
männlich	M	3,06	3,43	3,68	3,70
	N	62	60	60	60
	SD	,921	,698	,596	,561
weiblich	M	3,29	3,46	3,79	3,88
	N	24	24	24	24
	SD	1,122	,588	,415	,338
	M	3,17	3,43	3,75	3,80
	N	103	102	103	103
	SD	,930	,682	,519	,472
Gesamt	SD	,930	,682	,519	,472

Tabelle 16: Wichtigkeit einzelner Bereiche in der Ausbildung von Führungskräften

Auch für diesen Fragekomplex wurden Alters- und Geschlechtseffekte überprüft, wobei jedoch keine signifikanten Ergebnisse feststellbar waren.

Lebensalter	Fachspezifisches Wissen	Beratungs-/Coachingkompetenz	Kommunikationskompetenz	Konfliktlösungskompetenz
Mann-Whitney-U	1267,000	1194,000	1222,500	1170,000
Z	-,314	-,745	-,891	-1,475
Sign.*	,754	,456	,373	,140
Geschlecht				
Mann-Whitney-U	593,000	717,500	673,000	616,500
Z	-1,555	-,028	-,618	-1,412
Sign.*	,120	,978	,536	,158

Tabelle 17: Mittelwertvergleiche nach gruppiertem Lebensalter und nach Geschlecht hinsichtlich der Wichtigkeit einzelner Bereiche in der Ausbildung von Führungskräften; *Asymptotische Signifikanz (2-seitig)

Weiters wurde überprüft, ob das formale Bildungsniveau der Befragten mit der Beantwortung der Frage nach spezieller Führungsausbildung von Führungskräften im Zusammenhang steht. Nachstehende Kreuztabelle gibt dazu einen Überblick. Auffallend ist der im Vergleich zur Gesamtbevölkerung überdurchschnittlich hohe Anteil an Befragten mit einer akademischen Ausbildung.

Braucht eine Führungskraft eine spezielle Ausbildung; (n=140)	Ja Anz (%)	Nein Anz (%)	Gesamt Anz (%)
Pflichtschule	1 (100,0)	0 (,0)	1 (100,0)
BMS	7 (77,8)	2 (22,2)	9 (100,0)
Lehre	26 (65,0)	14 (35,0)	40 (100,0)
BHS/AHS	35 (77,8)	10 (22,2)	45 (100,0)
HS/Univ	33 (73,3)	12 (26,7)	45 (100,0)
Gesamt	102 (72,9)	38 (27,1)	140 (100,0)

Der Anteil der Zustimmung zur Notwendigkeit spezieller Führungsausbildung ist über alle Ausbildungsniveaus hinweg in etwa gleich hoch.

Neben den 4 vorgegebenen Kompetenzbereichen wurde weitere Fragen zur Qualifikation von Führungskräften gestellt (2_2_2), welche die Einstellung der Befragten zum Themenbereich Führung und Aus- bzw. Fortbildung abfragten. Die Items und geschlechts- wie altersdifferenzierte Mittelwerte sind in nachstehenden Tabellen dargestellt.

In wie weit stimmst du nachfolgenden Aussagen zu (2_2_2) nach Geschlecht	Geschlecht								
	männlich			weiblich			Gesamt		
	M	N	SD	M	N	SD	M	N	SD
Führungskräfte_brauchen formelle Ausbildung	2,41	86	,91	2,34	32	1,07	2,39	118	,95
Führungskräfte_brauchen hohes Maß an Lebenserfahrung	3,17	86	,91	3,34	32	,70	3,22	118	,86
Führungskräfte_Bereitschaft zur Weiterbildung	3,45	85	,76	3,81	32	,40	3,55	117	,70
Führungsqualitäten_im Leben, nicht in der Schule	3,18	85	,85	3,22	32	1,13	3,19	117	,93
Führungsqualitäten_Frage des Alters	2,07	85	,87	1,75	32	,76	1,98	117	,85
Führungsqualitäten_Männer/Frauen grundsätzlicher Unterschied	1,99	85	1,18	2,28	32	1,17	2,07	117	1,18
Führungsqualitäten_durch Fortbildung entwickelbar	2,93	85	,87	3,19	32	,90	3,00	117	,88

Tabelle 18: Mittelwerte Gesamt und nach Geschlecht

Der Frage nach einem hohen Maß an Lebenserfahrung wurde von 43% der Befragten zugestimmt und von weiteren ca.41% eher zugestimmt. Detaillierte Häufigkeitsangaben finden sich im Anhang.

Ca. 64% der Befragten stimmten der Frage nach einer Notwendigkeit der Bereitschaft zur Weiterbildung zu. Hinsichtlich der Bereitschaft zur Weiterbildung ist die Zustimmung der Frauen signifikant höher:

Mittelwertsvergleich nach Geschlecht	Mann-Whitney-U	Z	Asympt. Sign. (2-seitig)
Führungskräfte_Bereitschaft zur Weiterbildung	992,000	-2,652	,008

In wie weit stimmst du nachfolgenden Aussagen zu (2_2_2) nach Lebensalter	gruppiertes Lebensalter								
	die Jüngeren			die Älteren			Gesamt		
	M	N	SD	M	N	SD	M	N	SD
Führungskräfte_brauchen formelle Ausbildung	2,33	66	,98	2,62	74	,95	2,49	140	,97

Führungskräfte_brauchen hohes Maß an Lebenserfahrung	3,26	66	,79	3,19	74	,89	3,22	140	,84
Führungskräfte_Bereitschaft zur Weiterbildung	3,55	66	,66	3,59	73	,70	3,57	139	,68
Führungsqualitäten_im Leben, nicht in der Schule	3,23	66	,82	3,19	73	,96	3,21	139	,91
Führungsqualitäten_Frage des Alters	1,95	66	,83	1,93	73	,84	1,94	139	,83
Führungsqualitäten_Männer/Frauen grundsätzlicher Unterschied	2,15	66	1,15	1,96	73	1,16	2,05	139	1,16
Führungsqualitäten_durch Fortbildung entwickelbar	3,00	66	,98	3,00	73	,85	3,00	139	,91

Tabelle 19: Mittelwerte Gesamt und nach Altersgruppen

Dass Führungsqualität kein Frage des Alters ist, darüber waren sich ca. 33% der Befragten sicher, weitere ca.43% stimmten eher zu. Hinsichtlich dieser Frage gibt es keine signifikanten Mittelwertsunterschiede zwischen den Älteren und den Jüngeren.

5.4.2. „Soft skills“ von SportfunktionärInnen in Leitungsorganen

Neben der Frage nach spezieller Führungsausbildung wurden unter 2_3_1 des Fragebogens auch 7 Items vorgegeben, die sich auf soft skills beziehen.

Bei SportfunktionärInnen in Leitungsorganen wird es von 78% der Befragten als sehr wichtig angesehen, dass sie fähig sind, den Verein/Verband positiv nach außen zu vertreten. Kommunikationsbereitschaft wird von ca. 72% als sehr wichtig eingestuft, die Kommunikationsfähigkeit von 66%. Von FunktionärInnen in Leitungsorganen wird, ähnlich wie von SpitzenrepräsentantInnen ein hohes Maß an Verhandlungsgeschick erwartet.

Ca. 65% der Befragten sind dieser Meinung. Ca. 60% der Befragten halten Kontaktfreudigkeit für sehr wichtig und immer noch 40% de Befragten halten Kontakte auch außerhalb der Sportwelt zu pflegen für wichtig.

Die Häufigkeiten finden sich wiederum im Anhang, nachstehend die Mittelwerte differenziert nach Geschlecht und Altersgruppen.

Bitte schätze das Ausmaß der Wichtigkeit nachfolgender Aussagen, die sich mit dem idealen SportfunktionärIn befassen	Geschlecht								
	männlich			weiblich			Gesamt		
	M	N	SD	M	N	SD	M	N	SD
Muß Kontakte im sportlichen Wirkungskreis pflegen	3,44	86	,57	3,52	31	,8	3,46	117	,60
Muß Kontakte auch außerhalb der Sportwelt pflegen	3,16	86	,80	3,23	30	,774	3,18	116	,79
Muß insgesamt Kontaktfreudig sein	3,50	86	,65	3,52	31	,57	3,50	117	,63
Fähigkeit Institution positiv nach außen vertreten	3,73	86	,52	3,84	31	,374	3,8	117	,49
Verhandlungsgeschick	3,59	86	,60	3,58	31	,50	3,59	117	,58
Kommunikationsfähigkeit	3,66	86	,500	3,58	31	,502	3,64	117	,499
Kommunikationsbereitschaft	3,72	86	,451	3,68	31	,475	3,71	117	,456

Tabelle 20: Wichtigkeit von soft skills für SportfunktionärInnen nach Geschlecht und Gesamt

Bitte schätze das Ausmaß der Wichtigkeit nachfolgender Aussagen, die sich mit dem idealen SportfunktionärIn befassen	gruppiertes Lebensalter								
	die Jüngeren			die Älteren			Insgesamt		
	M	N	SD	M	N	SD	M	N	SD
Muß Kontakte im sportlichen Wirkungskreis pflegen	3,48	65	,59	3,50	74	,60	3,49	139	,59
Muß Kontakte auch außerhalb der Sportwelt pflegen	3,17	65	,82	3,25	73	,72	3,21	138	,77
Muß insgesamt Kontaktfreudig sein	3,49	65	,66	3,55	74	,60	3,53	139	,63
Fähigkeit Institution positiv nach außen vertreten	3,72	65	,52	3,80	74	,44	3,76	139	,48
Verhandlungsgeschick	3,57	65	,61	3,65	74	,54	3,61	139	,57
Kommunikationsfähigkeit	3,65	65	,48	3,66	74	,50	3,65	139	,49
Kommunikationsbereitschaft	3,69	65	,50	3,73	74	,45	3,71	139	,47

Tabelle 21: Wichtigkeit von soft skills für SportfunktionärInnen nach Altersgruppen und Gesamt

Sowohl hinsichtlich des Geschlechts als auch des Lebensalters wurde wiederum die Signifikanz der Mittelwertsunterschiede getestet (Mann-Whitney-U-Test), wobei keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen festgestellt werden konnten und daher auch auf eine Darstellung der Testdaten verzichtet wird.

Die Mittelwerte liegen insgesamt über den Wert 3 und damit auf dem Niveau „wichtig“ oder darüber (4= „sehr wichtig“). Die Standardabweichungen ist mit einem Wert von <1 relativ gering. Dies bedeutet, dass die Befragten innerhalb der 4-stufigen Antwortskala relativ einheitlich geantwortet haben und dabei die genannten „soft skills“ durchwegs als wichtig bis sehr wichtig eingeschätzt haben.

5.4.3. Spezielle Qualifikation von PräsidentInnen

Mehr als 70% der Befragten halten die Konfliktfähigkeit von PräsidentInnen für sehr wichtig. Dieses Item erreicht damit die höchste Zustimmung aller im Rahmen dieser Arbeit abgefragten Items. Mit ca. 69% wird die Organisationsfähigkeit als ähnlich wichtig angesehen. Die Fähigkeit Kompetenz von SportkollegInnen zu erkennen und ihre Integration in das Leitungsorgan zu fördern wird immer noch von ca. 63% als sehr wichtig angesehen.

50% sehen es als sehr wichtig an, dass PräsidentInnen FunktionärInnen vor unfairen Angriffen schützen. Die Abwehr von unsachlichen Ansprüchen wird ebenfalls von ca. 51% als sehr wichtig eingestuft.

Bei einem Präsidenten/einer Präsidentin stufen mehr als 36% die Fähigkeit zur Selbstreflexion als sehr wichtig ein. Kreativität wird von ca. 31% der Befragten als sehr wichtig eingestuft.

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse halten nur ca. 23% für sehr wichtig.

Fachspezifisches Wissen des Präsidenten/der Präsidentin wird nur von ca. 14% der Befragten als sehr wichtig angesehen.

Welche Qualifikationen sind für PräsidentInnen wichtig? (2_2_3) nach Geschlecht	Geschlecht								
	männlich			weiblich			Gesamt		
	M	N	SD	M	N	SD	M	N	SD
fachspezifisches Wissen	2,60	84	,89	2,32	31	,79	2,52	115	,87
Fähigkeit Komeptenzen zu erkennen,integrieren, fördern	3,49	85	,70	3,58	31	,56	3,52	116	,67
Selbstreflexion	3,12	85	,79	3,29	31	,59	3,16	116	,75

Kreativität	3,09	85	,81	2,84	31	,93	3,03	116	,85
Konfliktfähigkeit	3,64	85	,57	3,71	31	,59	3,66	116	,58
persönliche Weiterentwicklung	3,14	85	,86	3,23	31	,56	3,16	116	,79
FunktionärInnen vor unfairen Angriffen schützen	3,35	85	,78	3,03	31	,87	3,27	116	,82
Organisationsfähigkeit	3,72	85	,55	3,55	31	,57	3,67	116	,56
Abwehr unsachlicher Ansprüche	3,41	85	,66	3,29	31	,74	3,38	116	,68
Entscheidungen durchsetzen	2,89	85	,77	2,71	31	,90	2,84	116	,81
Betriebswirtschaft	2,86	86	,91	2,55	31	,81	2,78	117	,89
Kritik äußern/entgegennehmen	3,36	86	,68	3,42	31	,62	3,38	117	,67
Weiterentwicklung	3,05	86	,81	3,13	31	,67	3,07	117	,77
Wertvorstellungen/Menschenbild									
Zusammenhänge erkennen	3,51	86	,66	3,61	31	,50	3,54	117	,62

Tabelle 22: Qualifikationen für PräsidentInnen, Mittelwerte nach Geschlecht

Welche Qualifikationen sind für PräsidentInnen wichtig? (2_2_3) nach Alter	gruppiertes Lebensalter								
	die Jüngeren			die Älteren			Gesamt		
	M	N	SD	M	N	SD	M	N	SD
fachspezifisches Wissen	2,58	65	,88	2,53	72	,92	2,55	137	,90
Fähigkeit Kompetenzen zu erkennen, integrieren, fördern	3,52	65	,69	3,55	73	,69	3,54	138	,69
Selbstreflexion	3,17	65	,72	3,16	73	,80	3,17	138	,76
Kreativität	2,92	65	,82	3,15	73	,79	3,04	138	,81
Konfliktfähigkeit	3,72	65	,48	3,63	73	,61	3,67	138	,56
persönliche Weiterentwicklung	3,23	65	,77	3,16	73	,80	3,20	138	,78
FunktionärInnen vor unfairen Angriffen schützen	3,26	65	,78	3,34	73	,85	3,30	138	,82
Organisationsfähigkeit	3,62	65	,52	3,67	73	,63	3,64	138	,58
Abwehr unsachlicher Ansprüche	3,34	65	,67	3,47	73	,69	3,41	138	,68
Entscheidungen durchsetzen	2,86	65	,85	2,90	73	,87	2,88	138	,86
Betriebswirtschaft	2,83	65	,93	2,74	74	,84	2,78	139	,88
Kritik äußern/entgegennehmen	3,48	65	,69	3,28	74	,65	3,37	139	,67
Weiterentwicklung									
Wertvorstellungen/Menschenbild	3,03	65	,75	3,11	74	,80	3,07	139	,78
Zusammenhänge erkennen	3,57	65	,61	3,51	74	,60	3,54	139	,61

Tabelle 23: Qualifikationen für PräsidentInnen, Mittelwerte nach Alter

Alters- und Geschlechtsbezogene Mittelwertsunterschiede gibt es so gut wie nicht. Lediglich bei einem Item zeigt sich ein signifikanter Alterseffekt.

gruppiertes Lebensalter: die Jüngeren/die Älteren	Mann-Whitney-U	Z	Asympt. Sign. (2-seitig)
Qualifikationen Präsident Kritik äußern/ entgegennehmen	1977,500	-2,012	,044

Tabelle 24: signifikanter Mittelwertsunterschied für Altersgruppen

5.5. Motivation und Strukturen

Im dritten Teil des Fragebogens wurden die BefragungsteilnehmerInnen gebeten, Einschätzungen hinsichtlich der Motivation von FunktionärInnen, sowie hinsichtlich deren Image in der Öffentlichkeit zu treffen und weiters auch Einschätzungen hinsichtlich der Zugänglichkeit der Vereins- und Verbandsstrukturen vorzunehmen. Die Häufigkeitstabellen für die einzelnen Items finden sich wiederum im Anhang. Eine zusammenfassende Auswertung anhand von Skalenmittelwerten für Alter und Geschlecht wird nachstehend präsentiert.

5.5.1. Motivation von SportfunktionärInnen

Bei den Items zur Motivationslage sollten die SportfunktionärInnen auf ihre persönliche Situation abstellen und ihre Motivation in 4 Bereichen zuordnen.

Ich bin leitender SportfunktionärInund werde motiviert durch....	Geschlecht								
	männlich			weiblich			Gesamt		
	M	N	SD	M	N	SD	M	N	SD
soziale Anerkennung	2,64	84	1,04	2,87	31	,991	2,70	115	1,03
Aufstiegsmöglichkeiten	1,61	82	,80	1,61	31	,761	1,61	113	,79
Verbundenheit mit Sportart	3,88	84	,33	3,55	31	,810	3,79	115	,52
Soziale Einbindung	2,96	84	,80	3,10	31	,870	3,00	115	,82

Tabelle 25: Mittelwerte für Motivation nach Geschlecht

Ich bin leitender SportfunktionärIn und werde motiviert durch....	gruppiertes Lebensalter								
	die Jüngeren			die Älteren			Gesamt		
	M	N	SD	M	N	SD	M	N	SD
soziale Anerkennung	2,81	63	1,014	2,67	73	1,068	2,74	136	1,042
Aufstiegsmöglichkeiten	1,78	63	,870	1,52	71	,694	1,64	134	,789
Verbundenheit mit Sportart	3,83	63	,493	3,77	73	,541	3,79	136	,518
Soziale Einbindung	3,10	63	,817	2,97	73	,833	3,03	136	,825

Tabelle 26: Mittelwerte für Motivation nach Altersgruppen

Die Frage nach der Motivation durch soziale Anerkennung beantworten ca. 30% der Befragten mit trifft zu und weitere 28% mit trifft eher zu. Ein überwiegender Teil der SportfunktionärInnen erwartet somit soziale Anerkennung für sein/ihr Ehrenamt.

Hinsichtlich der Motivationslage gibt es lediglich einen geschlechtsspezifischen, signifikanten Mittelwertsunterschied in der Dimension „Verbundenheit mit der Sportart“. Demnach sind die männlichen Befragten im höheren Maße durch die Verbundenheit mit der Sportart zu ihrer Tätigkeit motiviert als die weiblichen Befragungsteilnehmerinnen.

Motiviert durch...	Mann-Whitney-U	Z	Asympt. Sign. (2-seitig)
Verbundenheit mit Sportart	1027,000	-2,636	,008

Tabelle 27: signifikanter Mittelwertsunterschied hinsichtlich Geschlecht

Mehr als 52% sehen keine Möglichkeit für einen beruflichen Aufstieg durch ihr Ehrenamt.

5.5.2. Image von SportfunktionärInnen

Bei der Auswertung dieser Frage konnte ein signifikanter Unterschied festgestellt werden. Die befragten Frauen halten die öffentliche Zuschreibung „sozial engagiert“ in höherem Maße für zutreffend als die befragten Männer.

Zum Image der Sportfunktionäre wurden 6 Items zur Beantwortung vorgegeben.

Wie werden SportfunktionärInnen in der Öffentlichkeit gesehen?	Geschlecht								
	männlich			weiblich			Gesamt		
	M	N	SD	M	N	SD	M	N	SD
sozial engagiert	2,83	86	,69	3,13	31	,81	2,91	117	,73
wichtige Gestalter des kommunalen Lebens	2,81	86	,86	2,97	31	,95	2,85	117	,88
Sportfanatiker	2,80	86	,99	2,68	31	,83	2,77	117	,95
Idealisten	3,50	86	,66	3,39	31	,76	3,47	117	,69
Wichtigtuere	2,36	85	,99	2,35	31	1,02	2,36	116	,99
selbstlos und aufopfernd	2,55	86	,68	2,32	31	,75	2,49	117	,70

Tabelle 28: Mittelwerte zu Image von SportfunktionärInnen nach Geschlecht

	gruppiertes Lebensalter								
	Die Jüngeren			die Älteren			Gesamt		
	M	N	SD	M	N	SD	M	N	SD
sozial engagiert	3,00	65	,75	2,88	74	,72	2,94	139	,73
wichtige Gestalter des kommunalen Lebens	2,88	65	,94	2,81	74	,82	2,84	139	,88
Sportfanatiker	2,82	65	1,06	2,77	74	,87	2,79	139	,96
Idealisten	3,38	65	,76	3,49	74	,71	3,44	139	,73
Wichtigtuere	2,34	64	,98	2,30	74	,98	2,32	138	,97
selbstlos und aufopfernd	2,38	65	,78	2,49	74	,69	2,44	139	,73

Tabelle 29: Mittelwerte zu Image von SportfunktionärInnen nach Altersgruppen

Hinsichtlich des Alters und des Geschlechts gibt es lediglich einen signifikanten Unterschied und zwar in der Weise, als Frauen die öffentliche Zuschreibung „sozial engagiert“ an SportfunktionärInnen im höheren Maße als gegeben einschätzen als Männer.

Wie werden SportfunktionärInnen in der Öffentlichkeit gesehen?	Mann-Whitney-U	Z	Asympt. Sign. (2-seitig)
sozial engagiert	1021,000	-2,105	,035

Tabelle 30: signifikanter Mittelwertsunterschied nach Geschlecht

5.5.3. Zugänglichkeit von Verbands-/ Vereinsstrukturen

Bei der Frage ob neuen Mitglieder schnell eine Möglichkeit der Mitgestaltung eingeräumt würde antworteten ca. 47% mit trifft eher zu und ca. 35% der Befragten mit trifft zu.

D.h. Die Befragten sind in großer Mehrheit der Meinung, dass neue Vereinsmitglieder das Vereinsleben ohne große Anlaufzeit mitgestalten können. Verbunden damit ist die Antwort auf die Frage ob neue Mitglieder rasch sozial integriert werden. Hier sind 90% der Befragten der Meinung es trifft eher zu oder es trifft zu. Die Frage nach den Aufstiegschancen neuer Mitglieder wird von ca. 24% mit trifft zu beantwortet. Abschlägig beantwortet wird die Frage ob die Integration neuer Mitglieder durch die Vereinsstrukturen erschwert werden würde. Dazu sagen fast 48%, dass dies nicht und weitere ca. 34% das dies eher nicht zutrifft.

Bezogen auf das Alter gibt es zwei signifikante Unterschiede: die Älteren sind signifikant eher der Meinung, das Strukturen transparent sind als die Jüngeren.

Hingegen sind die Jüngeren signifikant häufiger der Meinung, neuen Mitgliedern würde mit Mißtrauen begegnet.

(für) neue Mitglieder...	Geschlecht								
	männlich			weiblich			Gesamt		
	M	N	SD	M	N	SD	M	N	SD
schnell Möglichkeiten der Mitgestaltung	3,21	86	,75	3,03	31	,75	3,16	117	,75
rasch sozial integriert	3,30	86	,65	3,39	31	,67	3,32	117	,65
gute Aufstiegschancen	2,86	86	,91	2,73	30	,83	2,83	116	,89
Integration durch Strukturen erschwert	1,76	85	,83	1,58	31	,67	1,72	116	,80
Strukturen transparent	3,02	86	,81	3,13	31	,76	3,05	117	,80
mit Mißtrauen begegnet	1,48	86	,63	1,23	31	,50	1,41	117	,60
Mitglieder/FunktionärInnen sind eingeschworene Gruppe	2,80	86	,78	2,63	30	,85	2,76	116	,80

Tabelle 31: Mittelwerte für Zugänglichkeit der Vereins-/Verbandsstrukturen für neue Mitglieder nach Geschlecht

für) neue Mitglieder...	gruppiertes Lebensalter								
	die Jüngeren			die Älteren			Gesamt		
	M	N	SD	M	N	SD	M	N	SD
schnell Möglichkeiten der Mitgestaltung	3,11	65	,79	3,18	74	,71	3,14	139	,75
rasch sozial integriert	3,32	65	,66	3,30	74	,66	3,31	139	,66
neue Mitglieder_gute Aufstiegschancen	2,70	64	,81	2,89	74	,90	2,80	138	,86
Integration durch Strukturen erschwert	1,80	64	,88	1,68	74	,80	1,73	138	,83
Strukturen transparent	2,85	65	,87	3,19	74	,73	3,03	139	,82
mit Mißtrauen begegnet	1,54	65	,69	1,30	74	,54	1,41	139	,63
Mitglieder/FunktionärInnen sind eingeschworene Gruppe	2,73	64	,91	2,72	74	,75	2,72	138	,83

Tabelle 32: Mittelwerte für Zugänglichkeit der Vereins-/Verbandsstrukturen für neue Mitglieder nach Altersgruppen

Hinsichtlich des Geschlechts gibt es einen signifikanten Unterschied zwischen Männern und Frauen in der Weise, als Männer eher zu der Ansicht neigen, neuen Mitgliedern würde mit Mißtrauen begegnet, wobei das Niveau mit einem Mittelwert von 1,48 bzw. 1,23 für beide Gruppen sehr niedrig liegt, dh. beide Gruppen sehen nur ein geringes Mißtrauen neuen Mitgliedern gegenüber.

neue Mitglieder...	Mann-Whitney-U	Z	Asympt. Sign. (2-seitig)
mit Mißtrauen begegnet	1038,500	-2,166	,030

Tabelle 33: signifikanter Mittelwertsunterschied nach Geschlecht hinsichtlich des Mißtrauens, mit dem neuen Vereinsmitgliedern begegnet wird

Bezogen auf das Alter gibt es ebenfalls zwei signifikante Unterschiede: die Älteren sind signifikant eher der Meinung, dass Strukturen transparent sind als die Jüngeren. Hingegen sind die Jüngeren signifikant häufiger der Meinung neuen Mitgliedern würde mit Mißtrauen begegnet.

neue Mitglieder...	Mann-Whitney-U	Z	Asympt. Sign. (2-seitig)
mit Mißtrauen begegnet	1944,000	-2,334	,020
Strukturen transparent	1896,000	-2,291	,022

Tabelle 34: signifikanter Mittelwertsunterschied nach Altersgruppen hinsichtlich des Mißtrauens, mit dem neuen Vereinsmitgliedern begegnet wird und hinsichtlich der Transparenz von Strukturen für neue Mitglieder

Der Aussage Vereinsarbeit ist harte Knochenarbeit stimmen ca. 42% eher zu, weitere ca.23% stimmen zu.

6. Zusammenfassung

Die Befragung der österreichischen SpitzenfunktionärInnen wurde mittels Fragebogen durchgeführt. Dem Fragebogen vorangestellt wurde ein einführendes Schreiben. Auf die Anonymität wurde explizit hingewiesen. Der Rücklauf der Fragebogen war mit 145 Stück, also über 58% sehr hoch. Die Qualität der ausgefüllten Bögen ist mit einer korrigierten Rücklaufquote von 56% als sehr gut zu bezeichnen. Die Dreiteilung des Fragebogens mit den Fragen zur Person einerseits und andererseits die Reflexion der Zugänglichkeit der Vereinsstrukturen, ergänzt um die soziodemographischen Daten kann als gelungen angesehen werden.

Im ersten Teil wurden die soziodemographischen Fragen abgehandelt. Damit wurde ein „Warming-up“-Effekt beabsichtigt. Im zweiten Teil des Fragebogens wird der erste Teil der Forschungsfrage, nämlich die Voraussetzungen für den idealen Sportfunktionär, die ideale Sportfunktionärin abgefragt. Die Fragen teilten sich in Fragen zur Führungsqualität, Qualifikation und Netzwerkkompetenz. Im dritten Teil wurden die Befragten gebeten die Zugänglichkeit der Vereinsstrukturen anhand vorgegebener Aussagen einzuschätzen. In diesen Teil fallen die Fragen zur Motivation und die externen und internen Faktoren. Die Fragebogeninhalte wurden auf Grund des eigenen Vorverständnisses ausgewählt. Im Rahmen einer Pretestung erfolgte eine Notwendige Anpassung des Fragebogens.

Die Datenauswertung erfolgte mit dem Programm SPSS 10. Es wurden 81 Variablen definiert. Im Zuge der Auswertung wurden weitere Variablen gebildet (z.B. Altersgruppen)

6.1. Soziodemographische Daten

Es wurde zwischen personenbezogenen und funktionsbezogenen Daten unterschieden. Der Altersdurchschnitt von SportfunktionärInnen liegt bei ca. 50 Jahren.

Der überwiegende Teil davon, mehr als 77% leben in Partnerschaften. Diese Partnerschaften beinhalten durchschnittlich zumindest ein Kind.

Das Bildungsniveau der befragten Sportfunktionäre ist überdurchschnittlich hoch. Das Bildungsniveau der befragten Sportfunktionärinnen ist noch höher. Nahezu doppelt so viele Frauen wie Männer verfügen über einen Hochschulabschluss.

Die befragten FunktionärInnen sind zu mehr als 50% in Vereinen mit bis zu 100 Mitgliedern tätig. Über 30% sind in Vereinen mit maximal 500 Mitgliedern engagiert und nur etwa 10% in Vereinen mit mehr als 1000 Mitgliedern. Die überwiegende Anzahl der Befragten, nämlich ca. 70% waren aus dem großstädtischen Bereich. Nur 15% der Befragten repräsentieren Vereine aus Gemeinden mit weniger als 15.000 Einwohnern. 90% aller befragten SpitzenfunktionärInnen arbeiten ehrenamtlich.

Mehr als 40% dieser Ehrenamtlichen üben eine Vorstandsfunktion (Leitungsorgan) aus. Nur 7% der im Verein zumindest nebenberuflich Tätigen sind auch in einem Vorstand vertreten.

Nur im Bereich der TrainerInnen ist festzustellen, dass hier deutlich mehr TrainerInnen beruflich oder nebenberuflich als ehrenamtlich tätig sind. Ehrenamtliche TrainerInnen sind mit ca. 6,5 % deutlich in der Minderheit.

Für die heutige Zeit auffallend ist die Kontinuität der Tätigkeit. Mehr als die Hälfte der Befragten übten ein Amt in einem Leitungsorgan des Organisierten Vereinssports länger als 10 Jahre aus.

Entgegen der landläufigen Meinung sind gut zwei Drittel der FunktionärInnen berufstätig und nur ca. 20% bereits im Ruhestand angekommen. Diese Angabe deckt sich auch mit dem Durchschnittsalter der SportfunktionärInnen. 10% der Befragten stehen in keinem Arbeitsverhältnis, hier ist der Anteil der Frauen erwartungsgemäß doppelt so hoch.

Befragt zu den Arbeitsstunden in ihrem jeweiligen Beschäftigungsverhältnis geben die Selbstständigen ca. 50 Wochenstunden an. Die unselbständig Erwerbstätigen ca. 40 Stunden.

6.2. Ansprüche an FunktionärInnen

6.2.1. Spezielle Qualifikation von PräsidentInnen

Die in meiner These eingangs aufgestellte Behauptung, wonach SpitzenfunktionärInnen besondere Voraussetzungen für ihr Amt mitbringen müssen, deckt sich zu einem sehr hohen Prozentsatz mit der Einschätzung der meisten Befragten.

Die Voraussetzungen und Erwartungen werden im Folgenden zusammengefasst.

Einem berechenbaren Führungsstil wird von 2/3 der Befragten eindeutig der Vorzug gegeben. Kompromissbereitschaft und die Konzentration auf zwischenmenschliche Beziehungen fand ebenso zu 2/3 die Zustimmung der Befragten.

Mit mehr als 2/3 Zustimmung besonders wichtig erschienen in diesem Zusammenhang die Eigenschaften Konfliktfähigkeit, Organisationsfähigkeit und die Fähigkeit zur Integration neuer FunktionärskollegInnen.

Mehrheitlich werden Alleingänge des Spitzenrepräsentanten/der Spitzenrepräsentantin bei Sachentscheidungen abgelehnt. Eindeutig (55%) war auch der Wunsch nach Teamarbeit im Vorstand.

PräsidentInnen sollen dafür sorgen, dass die FunktionärInnen eigenverantwortlich (60%) und selbstständig (67%) ihrer Arbeit nachgehen können.

Die Hälfte der Befragten hält es für sehr wichtig, wenn der Präsident/die Präsidentin FunktionärInnen vor unfairen Angriffen schützt und ebenso viele stufen die Abwehr von unsachlichen Ansprüchen als sehr wichtig ein.

Von den Befragten wird auch erwartet, dass der Präsident/ die Präsidentin Entscheidungen auch gegen Widerstände durchsetzen können soll. Andererseits wird aber ebenfalls mit großer Mehrheit von einem Präsidenten/einer Präsidentin erwartet „einsame Entscheidungen“ zu treffen.

Fachspezifisches Wissen (15%) und betriebswirtschaftliche Kenntnisse (25%) sind offenbar keine Anforderung die an PräsidentInnen gestellt werden.

Manchmal sollte der Präsident/die Präsidentin eben doch auch überraschen können. Dieser Aussage stimmten 35% zu.

Im Bereich der Fragen zum Führungsverhalten ergab die Auswertung der zu den einzelnen Items keine signifikanten Unterschiede zwischen Frauen und Männer oder zwischen Jüngeren und Älteren.

Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass Unterschiede zwischen den Geschlechtern oder den Altersgruppen nur in wenigen Fragen, wie angeführt, feststellbar waren.

Bei der Frage - PräsidentInnen sind für alles zuständig - wurde ein signifikanter Unterschied festgestellt. Frauen sind eher dieser Meinung. Dem folgend wurde von Frauen die Frage wonach PräsidentInnen auf die Selbststeuerung der Organisation vertrauen sollten signifikant geringer zugestimmt.

Beim Vergleich der beiden Gruppen (Jüngere und Ältere) wurde festgestellt, dass die Gruppe der Älteren FunktionärInnen den zwischenmenschlichen Beziehungen einen signifikant höheren Stellenwert einräumen.

Die Bereitschaft zur Weiterbildung ist bei den Frauen signifikant höher.

6.2.2. „soft skills“ von SportfunktionärInnen

Der Frage wurde von allen Befragten als wichtig, bis sehr wichtig eingestuft.

Mit überwiegender Mehrheit (78%) war es den Befragten wichtig, dass FunktionärInnen den Verein/Verband positiv nach außen vertreten.

Ebenso wird die Fähigkeit zu kommunizieren und der Wille zur Kommunikation von mehr als 2/3 der Befragten als sehr wichtig eingestuft.

Von den FunktionärInnen in Leitungsorganen wird ein hohes Maß (65%) an Verhandlungsgeschick erwartet. Kontaktfreudigkeit (60%) und Kontaktpflege außerhalb der Sportwelt (40%) werden ebenfalls für sehr wichtig gehalten.

Kurz gesagt:

Hier dürfte das Sprichwort „durchs Reden kommen die Leut zusammen“ zutreffen.

6.3. Motivation und Strukturen

6.3.1. Motivation

Die überwiegende Anzahl der Befragten erwartet sich durch die Arbeit im Organisierten Vereinssport soziale Anerkennung. Weiters ist ein geschlechtersignifikanter Unterschied feststellbar. Männer sind in einem höheren Maße durch die Verbundenheit mit der Sportart zu ihrer Tätigkeit motiviert.

Eine mögliche Erklärung dafür könnte sein, dass sich die männlichen Befragungsteilnehmer in überwiegender Anzahl aus ehemalige Leistungssportlern rekrutieren, die weiblichen Befragungsteilnehmerinnen mehrheitlich durch die Sportausübung ihrer Kinder oder des Ehepartners in den Sportverein integriert wurden. Aufstiegsmöglichkeiten durch das Ehrenamt werden in der Regel keine gesehen.

6.3.2. Image von SportfunktionärInnen

Bei der Frage zum Image von SportfunktionärInnen wurde festgestellt, dass die befragten Frauen die öffentliche Zuschreibung „sozial engagiert“ in höherem Maße für zutreffend halten als die Männer. Auch hier könnte eine mögliche Erklärung im ursprünglichen Zugang zum Verein zu finden sein.

Weitere signifikante Unterschiede zwischen Frauen und Männer oder zwischen Jüngeren und Älteren konnten nicht festgestellt werden.

6.3.3. Zugänglichkeit von Verbands- / Vereinsstrukturen

Ältere neigen hier signifikant zu der Ansicht, dass die Vereinsstrukturen transparent sind. Jünger sind signifikant häufiger der Meinung, dass neuen Mitgliedern mit Misstrauen begegnet wird. Beide Gruppen sehen aber nur ein geringes Misstrauen neuen Mitgliedern gegenüber.

Bezogen auf das Alter gibt es zwei signifikante Unterschiede: die Älteren sind signifikant eher der Meinung, dass Strukturen transparent sind als die Jüngeren. Im Bezug auf die

Unterschiedlichen Aussagen der Jüngeren im Bezug auf die Transparenz der Vereinsstrukturen könnte eine mögliche Erklärung in der Verweildauer der einzelnen Mitglieder in ihrem Verein/Verband zu finden sein. Langjährige Mitglieder, also in der Regel ältere Mitgliedern, können bekannte und jahrelang gelebte Bräuche und Sitten im Verein durchaus transparent empfinden.

Die Jüngeren sind signifikant häufiger der Meinung, neuen Mitgliedern würde mit Misstrauen begegnet.

6.4. Entwicklungsimpulse aufgrund dieser Masterthese

Die Befragung hatte den Ansatz Grundlagen für notwendige Veränderungen abzufragen und aufzuzeigen.

Nach der Auswertung des Fragebogens und den dabei gewonnen Erkenntnissen sind zwei Themenaspekte in den Vordergrund getreten, die künftig weiterverfolgt werden sollen, teils im Rahmen der alltäglichen Praxis, teils im Rahmen einer Vertiefung der wissenschaftlichen Begleitung dieser Praxis:

Die formale Fortbildung von Führungskräften wird insgesamt als wichtig erachtet. Dem folgend soll eine Arbeitsgruppe geschaffen werden, die in nächster Zeit die bestehenden Instrumente der Entwicklung von SpitzenfunktionärenInnen überprüft und entsprechend anpasst. Im Fragebogen wurden Alters- und Geschlechtsspezifische Einschätzungsunterschiede sichtbar. Aufgrund der recht allgemeinen Befragungsweise mit wenig thematischer Vertiefung in den einzelnen Befragungsbereichen sind diese Unterschiede möglicherweise nicht so deutlich hervorgetreten.

In einem nächsten Schritt sollen hier vor allem die Geschlechts- und Altersspezifischen Bedürfnis- und Motivstrukturen der Funktionärinnen und Mitglieder ins Auge gefasst werden.

Zu diesem Zweck ist es geplant, eine gemischtgeschlechtliche Arbeitsgruppe einzusetzen und eine Diplomarbeit bzw. Dissertation zu diesem Thema unter dem Aspekt des „Gender Mainstreamings im Sport“ zu vergeben.

Auf diesen ersten Versuch der empirischen Erforschung des Themenfeldes soll künftig weiter aufgebaut werden. Insbesondere sollen Instrumente entwickelt werden, die eine laufende Evaluierung des Organisierten Vereinssports ermöglichen.

Als Vorrangiges Instrument wird wohl die Befragung in unterschiedlichen Varianten zum Einsatz kommen müssen, denn schließlich sind die Menschen in den Vereinen mit ihren Haltungen und Einstellungen letztlich der erfolgskritische Faktor im Vereinssport.

Bei dieser laufenden Evaluierung, mithin bei dieser regelmäßigen Befragung von Personen innerhalb des Feldes, sollen vor allem Aspekte der subjektiven Zufriedenheit und die persönlichen Entwicklungswünsche für den Vereinssport erhoben werden.

In der Folge ermöglichen diese laufenden Evaluierungen Aussagen über Trends und Entwicklungen, die wiederum als Grundlage für Strukturentwicklungen genommen werden können.

7. Begriffserklärungen

Organisierter Vereinssport – die Summe aller in Österreich tätigen Sportvereine und Verbände

Spitzensport – jahrelange kontinuierliche, höchst engagierte Sportausübung mit sportwissenschaftlicher Betreuung und auf einem Niveau, das eine Teilnahme in der jeweiligen Sportart an Olympischen Spielen, WM oder EM ermöglicht.

Leistungssport – engagierte Sportausübung, überwiegend mit sportwissenschaftlicher Betreuung und regelmäßige Teilnahme an Wettkämpfen mit Ambitionen das Spitzensportniveau zu erreichen.

Breitensport – Teilnahme an Wettkämpfen. In der Regel ohne regelmäßigem Training und sportwissenschaftlicher Betreuung. Sportausübung ohne überdurchschnittlichen Leistungsanspruch.

Gesundheitssport – Sportausübung mit dem Ziel den Körper durch gezielte, mäßige Belastung und Bewegung gesund zu erhalten.

Dachverband – Zusammenschluss von Sportvereinen verschiedener Sportarten. Breiten- und Gesundheitssportorientiert. Serviceorganisation und sportpolitisches Vertretungsorgan.

Fachverband – Zusammenschluss von Sportvereinen einer Sportart (z.B. Tennis). Spitzen- und Leistungssportorientiert.

Leitungsorgan – damit ist die Ebene im Verein/Verband gemeint in der die grundsätzlichen Entscheidungen getroffen werden. In der Regel ist dies der Vorstand. In größeren Vereinen oder Verbänden kann über dem Vorstand ein Präsidium angesiedelt sein.

Lösungsorientiert - Lösungsorientierung bedeutet, daß Probleme effizient gelöst werden können, ohne daß man die Ursachen kennen muß. Es ist ein systematischer Weg, wahrgenommene Probleme in Ziele zu "verwandeln" und diese auch zu erreichen. D.h. man konzentriert sich nicht auf die Probleme, sondern definiert korrespondierende Ziele, macht sich die verfügbaren Ressourcen bewußt und verstärkt positive Entwicklungen. Lösungsorientierung insofern, als sie den Blick hauptsächlich darauf richtet, was funktioniert, anstatt darauf, was nicht funktioniert. Die Betonung liegt in der Ausrichtung auf die zukünftigen Ergebnisse anstatt der Fehlersuche in der Vergangenheit.²³

Dritter Sektor - oder auch non profit-Sektor. Seit einiger Zeit gibt es auch die Bezeichnung social profit Sektor. Hierzu zählt man ein breites Spektrum von Organisationen, das von Freizeit-, Sport- und Kulturvereinen, lokalen Umweltinitiativen und soziokulturellen Zentren bis hin zu den karitativen Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände und den international tätigen Hilfsorganisationen reicht. Genau genommen handelt es sich hierbei weniger um einen klar abgrenzbaren Sektor als vielmehr um eine Bereichsbezeichnung. Dritte-Sektor-Organisationen sind in einem Bereich angesiedelt, der zwischen den Polen »Staat«, »Markt« und »Familie« liegt.²⁴

Strategie – und **Taktik** hängen eng mit einander zusammen: Beide zielen auf den richtigen Einsatz bestimmter Mittel in Zeit und Raum, wobei sich Strategie im Allgemeinen auf ein übergeordnetes Ziel bezieht, während Taktik den Weg und die Maßnahmen bestimmt, kurzfristigere Zwischenziele zu erreichen. Strategie ist der „große Plan über allem“ oder das „grundsätzliche Muster der Handlungen“. Dieser Plan kann dabei eine Vision oder Mission (Wirtschaft), eine Mehrheit oder Macht (Politik) oder auch ein militärisches Ziel definieren. Strategie ist mittel- bis langfristig angelegt.²⁵

²³ <http://www.geisbauer.at/reteaming/index.php?navid=55> „Was ist lösungsorientiert?“

²⁴ <http://www.aktive-buergerschaft.de/vab/arbeitsbereiche/drittesektorforschung/> „Engagement zwischen Markt und Staat“

²⁵ <http://de.wikipedia.org/wiki/Strategisch#Strategie> Wikipedia-Artikel „Strategie“

Ehrenamtlichkeit – wird in dieser Arbeit als Arbeitsleistung verstanden, der kein monetärer Geldfluss gegenübersteht. Die geleistete Arbeit wird in der Realität immer wieder auf nicht monetäre Art „entlohnt“. Beispiele dafür sind Information (Ausschreibungen-Nennlisten), Einfluß (Mannschaftsaufstellung), Macht (Materialentscheidung) oder auch Kontrolle. ^{26 ; 27}

Führungsqualität - Führen heißt, Bedingungen zu gestalten, unter denen alle Geführten koordiniert, freiwillig und dauerhaft zu ihrer besten Leistung im Sinne der vom Führer vorgegebenen Ziele kommen. (Rolf Mohr)

AFBÖ – American Football Verband Österreich (Fachverband für den Footballsport)

OKV – Österreichischer Kanu Verband (Fachverband für den Kanusport)

ASKÖ LV Wien – Arbeitsgemeinschaft für Sport und Körperkultur Österreich, Landesverband Wien (Dachverband)

²⁶ Badelt Christoph (2002): Handbuch der NPO. Stuttgart. Verlag?.

²⁷ Hollerweger Eva (2001): Die Rolle Ehrenamtlicher Arbeit und Spenden in Österreich. Diplomarbeit WU Wien S.29

Literaturverzeichnis

Agnezy, Christoph (2006): Arbeitersport in der Ersten Republik. Uni-Wien. Diplomarbeit.

Badelt, Christoph (2002): Handbuch der NPO. Stuttgart. Verlag Schäffer&Poeschl.

Heinemann, K./Schubert, M. (1994): Der Sportverein - Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung. Verlag Schorndorf.

Hilscher, Petra/Huber, Petra/Piller, Daniela/Straka, Margit, (2005): Frauen in Österreichs Sportstrukturen. Wien. EigenverlagASKÖ

Hollerweger, Eva (2001): Die Rolle Ehrenamtlicher Arbeit und Spenden in Österreich. NPO Institut, WU-Wien. Diplomarbeit WU Wien.

Kuster, Vorname/Bücheler, Vorname (2005): „Führung“, NPO Institut. WU-Wien. Diplomarbeit.

Luthe, Detlef (1994): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Berlin.

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl. –Weinheim.Beltz.

Merton, Vorname/Fiske, Vorname/Kendall, Vorname (1956): The Focused Interview. ILL, USA. Free Press, S.15.

Siegel, Sidney (1985): Nichtparametrische statistische Methoden. 2. Ausgabe. Eschborn. Klotz.

Vilain, Michael/Brückler, Ingo/u.a. (2001):

www.aktive-buergerschaft.de/vab/resources/diskussionspapiere/wp-band12.pdf

Licht und Schatten im Sportverein.

Witzel, Andreas (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, G?. (Hrsg.)
Qualitative Forschung in der Psychologie. Weinheim. Beltz.

Internetressourcen

<http://www.aktive-buergerschaft.de>, 28.12.2006

<http://www.aktive-buergerschaft.de/vab/ressourcen/diskussionspapiere/wp-band12.pdf> 16.02.2008

<http://www.bmi.bund.de>, 02.01.2007

<http://de.wikipedia.org>, 29.12.2006

<http://www.dsj.de>, 08.01.2007

<http://www.geisbauer.at>, 02.01.2007

<http://www.limmatsharks.com>, 03.01.2007

<http://www.schasching.spoe.at>, 03.01.2007

Werte Funktionäre,
Liebe Freunde!

Eure tägliche Funktionärsarbeit ist das Rückgrat der Vereine und wesentliche Voraussetzung für unseren gemeinsamen Erfolg. Als Geschäftsführer ist es mein Anliegen, euer Bemühen um die gemeinsame Sache nach besten Kräften zu unterstützen. Aus diesem Grund habe ich euch liebe Freunde, in den Mittelpunkt eines Forschungsprojektes gestellt, welches ich an der WU Wien im Rahmen eines Masterlehrganges durchführe. In einem ersten Schritt habe ich es mir zum Ziel meines Forschungsvorhabens gesetzt, mehr über eure alltägliche Situation als Sportfunktionäre in Erfahrung zu bringen, um in einem weiteren Schritt darauf aufbauend möglichst maßgeschneidert und treffsicher Unterstützung anbieten zu können. Für dieses Vorhaben habe ich mir eine ungewöhnliche Herangehensweise überlegt und möchte euch mittels eines Fragebogens um Stellungnahme bitten. Zugegeben, ist dies nicht die übliche Art wie wir miteinander in Dialog treten, doch verbinde ich damit die Hoffnung, vielleicht die eine oder andere, ebenso unübliche Antwort von euch zu erhalten und mir dadurch ein breiteres Verständnis eurer Situation zu erwerben.

Der Fragebogen gliedert sich in drei Teile. Eingangs bitte ich euch um die Beantwortung einiger Fragen zu eurer Person bzw. Funktion. Diese Fragen sind wichtig, um beispielsweise unterschiedliche Sichtweisen von Frauen und Männern, älteren und jüngeren KollegInnen feststellen zu können.

In einem zweiten Teil bitte ich euch um verschiedene Selbsteinschätzungen und Beurteilungen hinsichtlich der Tätigkeit von leitenden SportfunktionärInnen. Dabei sind wie ihr unschwer erkennen werdet, die Reflexion von Führungsposition und Qualifikation Schwerpunkte.

Die von euch ausgefüllten Fragebögen werden in weiterer Folge mit wissenschaftlichen Methoden ausgewertet, wobei unter anderem auch verschiedene Altersgruppen, Männer und Frauen, etc. hinsichtlich ihrer Haltungen und Einschätzungen verglichen werden sollen. Die Identifizierung von Einzelpersonen anhand der Antworten ist selbstverständlich kein Forschungsinteresse. Dementsprechend kann ich euch eine sorgfältige und vertrauliche Behandlung eurer Angaben garantieren. Eure Anonymität ist gewährleistet.

Die letztendlichen Ergebnisse des Forschungsprojektes werde ich euch gerne präsentieren und mit euch gemeinsam diskutieren. Nach aktuellem Planungsstand ist mit einem Abschluss des Forschungsprojektes Ende des Jahres zu rechnen – vorausgesetzt freilich, dass ihr mich fleißig unterstützt!

Zu dieser Unterstützung gehört insbesondere, dass ihr den Fragebogen bis 14.12.07 per Fax (5453131-17), Brief oder Mail (uni@askoe-wien.at) an mich retourniert.

Mit freundschaftlichen Grüßen

Werner Raabe
ASKÖ-Wien
Hasenleitengasse 73
1110 Wien

Teil 1: Soziodemographische Angaben

1_1_1

Bitte um einige Angaben zu deiner Person		
Geschlecht	Männlich <input type="checkbox"/>	Weiblich <input type="checkbox"/>
Familienstand	Ledig bzw. Alleinstehend <input type="checkbox"/>	Verheiratet bzw. Partnerschaft <input type="checkbox"/>
Vereinssitz	Bis 5.000 Einwohner <input type="checkbox"/>	15 - 50.000 Einwohner <input type="checkbox"/>
	5 – 15.000 Einwohner <input type="checkbox"/>	50 - 100.000 Einwohner <input type="checkbox"/>
		über 100.000 Einwohner <input type="checkbox"/>
Alter	_____Jahre	Anzahl d. Kinder: <input type="checkbox"/>

1_1_2

Und zu deiner Ausbildung (Mehrfachantworten möglich)			
Pflichtschulabschluss	<input type="checkbox"/>	Berufsbildende/allgemeine höhere Schule	<input type="checkbox"/>
Berufsbildende mittlere Schule	<input type="checkbox"/>	Hochschule/Universität	<input type="checkbox"/>
Berufsschule/Lehre	<input type="checkbox"/>	sonstiges.....	<input type="checkbox"/>

1_2_1

Bitte um einige Angaben zu Verein und Funktion				
Vereinsgröße/Mitglieder	bis 100 <input type="checkbox"/>	bis 500 <input type="checkbox"/>	bis 1000 <input type="checkbox"/>	Mehr als 1000 <input type="checkbox"/>
Dauer der Funktionsausübung	_____ Jahre			
Art der Tätigkeit	Ehrenamt <input type="checkbox"/>	Erwerbsbeschäftigung <input type="checkbox"/>		

1_2_2

Welche Funktion übst du aus (Mehrfachantworten möglich)			
Vorstandsmitglied	<input type="checkbox"/>	Sonstiges und zwar:	<input type="checkbox"/>
TrainerIn	<input type="checkbox"/>		
SportlerIn	<input type="checkbox"/>		

1_2_3

Bitte um einige Angaben zu deiner beruflichen Stellung abseits deiner Funktion	
Erwerbstätig <input type="checkbox"/>	Nicht erwerbstätig <input type="checkbox"/>
Falls erwerbstätig, Art und Ausmaß der Erwerbstätigkeit	
Selbständig <input type="checkbox"/>	Unselbständig beschäftigt <input type="checkbox"/> ► Vollzeit <input type="checkbox"/> Teilzeit <input type="checkbox"/>
Wie viele Stunden arbeitest du beruflich pro Woche?:	
Arbeiter <input type="checkbox"/>	
Angestellter/Beamter <input type="checkbox"/>	
Mittlerer Angestellter/Beamter <input type="checkbox"/>	
Leitender Angestellter/Beamter <input type="checkbox"/>	
Selbstständig <input type="checkbox"/>	
Freiberuflich <input type="checkbox"/>	

Teil 2: Der ideale Sportfunktionär

2_1_1

Bitte beurteile nachfolgende Vorstellungen von „Führung“	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Kann ich nicht beurteilen
A1 Der/Die Präsident/in soll sich auf die Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen konzentrieren	<input type="checkbox"/>				
A2 Ergebniserzielung ist Aufgabe der Funktionär/innen, und nicht präsidiale Aufgabe	<input type="checkbox"/>				
B1 Präsident/Innen müssen im hohen Maße kompromissbereit sein	<input type="checkbox"/>				
B2 Leben und leben lassen ist ein gutes Motto für Präsident/innen	<input type="checkbox"/>				
C1 Präsident/Innen müssen Sachentscheidungen grundsätzlich selbst treffen	<input type="checkbox"/>				
C2 Präsident/innen sind für alles zuständig und verantwortlich	<input type="checkbox"/>				
D1 Präsident/innen sollten die Eigenverantwortung der Funktionäre in den Mittelpunkt stellen	<input type="checkbox"/>				
D2 PräsidentInnen sollen Funktionäre selbständig arbeiten lassen	<input type="checkbox"/>				
D3 Präsident/innen sollen wo immer möglich auf die Selbststeuerung der Organisation vertrauen	<input type="checkbox"/>				
E1 Präsident/innen sollen sich vor allem in Teamarbeit einbringen	<input type="checkbox"/>				
F1 Präsident/innen müssen Disziplin und Ordnung um jeden Preis durchsetzen	<input type="checkbox"/>				

F2 Entscheidungen müssen von Präsident/innen auch gegen Widerstand gefällt werden können	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 0
F3 Präsident/Innen müssen auch manchmal einsame Entscheidungen treffen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 0
Präsident/innen brauchen einen eindeutigen Führungsstil der auch berechenbar ist	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 0
PräsidentInnen sollten ihren Führungsstil der Situation anpassen und dabei auch manchmal überraschen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 0

2.2.1

Braucht eine Führungskraft eine spezielle Führungsausbildung?	Ja <input type="checkbox"/> 1	Nein <input type="checkbox"/> 2			
	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Kann ich nicht beurteilen
Falls Ja, in welchen Bereichen?					
Fachspezifisches Wissen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 0
Beratungs-/Coachingkompetenz	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 0
Kommunikationskompetenz	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 0
Konfliktlösungskompetenz	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 0

2.2.2

In wie weit stimmst du nachfolgende Aussagen zu?:	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Kann ich nicht beurteilen
Führungskräfte brauchen eine formelle Ausbildung für die Führungsaufgabe	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 0
Führungskräfte benötigen ein hohes Maß an Lebenserfahrung	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 0
Führungskräfte müssen die Bereitschaft zur Weiterbildung haben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 0

Führungsqualitäten entwickelt man im Leben, nicht in Schulen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 0
Führungsqualitäten sind eine Frage des Alters	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 0
Männer und Frauen unterscheiden sich grundsätzlich hinsichtlich ihrer Führungsqualitäten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 0
Führungsqualitäten kann man durch Fortbildung entwickeln	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 0

2 2 3

Welche Qualifikationen sind für eine Präsidentin/einen Präsidenten in welchem Ausmaß wichtig?	unwichtig	eher wichtig	wichtig	sehr wichtig
Fachspezifisches Wissen (z.B. Trainingslehre, Sportmanagement, Marketing,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit, die Kompetenzen der Vorstandsmitglieder und Funktionäre zu erkennen, zu integrieren und zu fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit zur Selbstreflexion, der Auseinandersetzung mit sich selbst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreativität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktfähigkeit (Erkennen und Lösen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit und Interesse an der persönlichen Weiterentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit, die Funktionäre vor unfairen Angriffen von Kolleginnen und Kollegen in Schutz zu nehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit, unsachliche Ansprüche von außen abwehren zu können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit, Entscheidungen notfalls auch gegen den Willen der Vereinsmitglieder durchzusetzen, falls sie aus Vorstandssicht legitim erscheinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit, Kritik zu äußern und entgegenzunehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit zur Weiterentwicklung der eigenen Wertvorstellungen und des Menschenbildes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen, aufzuzeigen und in der Problemlösung zu berücksichtigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2_3_1

Bitte schätze das Ausmaß der Wichtigkeit nachfolgender Aussagen, die sich mit dem idealen Sportfunktionär befassen:	unwichtig	eher wichtig	wichtig	sehr wichtig
Muss Kontakte in seinem sportlichen Wirkungskreis pflegen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Muss Kontakte auch außerhalb der „Sportwelt“ pflegen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Muss insgesamt kontaktfreudig sein	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Fähigkeit, die Institution nach außen positiv zu vertreten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Verhandlungsgeschick	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Kommunikationsbereitschaft	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

TEIL 3: Attraktivität des Vereinssports und Zugänglichkeit der Vereins- und Verbandsstrukturen für potentielle FunktionärInnen

3_1_1

Ich bin leitender Sportfunktionär und werde motiviert durch...	Trifft nicht zu	Trifft weniger zu	Trifft eher zu	Trifft zu
Soziale Anerkennung	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Verbundenheit mit der Sportart	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Soziale Einbindung	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

3_2_1

Wie werden Sportfunktionäre in der Öffentlichkeit gesehen?	Trifft nicht zu	Trifft weniger zu	Trifft eher zu	Trifft zu
Sozial engagiert	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Wichtige Gestalter des kommunalen Lebens	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Sportfanatiker	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Idealisten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Wichtigstuer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Selbstlos und Aufopfernd	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

3_3_1

Inwieweit stimmst du nachfolgenden Aussagen zu?	Trifft nicht zu	Trifft weniger zu	Trifft eher zu	Trifft zu
Bei uns finden neue Mitglieder schnell Möglichkeiten zur Mitgestaltung des Vereinslebens	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Bei uns werden neue Mitglieder sozial rasch integriert	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Bei uns haben neue Mitglieder gute Aufstiegchancen in Führungspositionen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Bei uns erschweren Strukturen die Integration neuer Mitglieder in den Gremien	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Bei uns sind bestehende Strukturen für neue Mitglieder transparent	1	2	3	4
Bei uns wird neuen Mitgliedern mit Misstrauen begegnet	1	2	3	4
Bei uns sind die Mitglieder und Funktionäre eine eingeschworene Truppe	1	2	3	4
Bei uns ist die Vereinsarbeit harte Knochenarbeit	1	2	3	4

Anhang

Häufigkeitstabellen führungsbezogener Aussagen

Präsident_ auf zwischenmenschliche Beziehungen konzentrieren

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig kann ich nicht beurteilen	6	4,2	4,2	4,2
stimme nicht zu	12	8,5	8,5	12,7
stimme eher nicht zu	27	19,0	19,0	31,7
stimme eher zu	57	40,1	40,1	71,8
stimme zu	40	28,2	28,2	100,0
Gesamt	142	100,0	100,0	

Ergebniserzielung ist Aufgabe der FunktionärInnen, nicht des Präsidenten

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig kann ich nicht beurteilen	2	1,4	1,4	1,4
stimme nicht zu	19	13,4	13,4	14,8
stimme eher nicht zu	24	16,9	16,9	31,7
stimme eher zu	48	33,8	33,8	65,5
stimme zu	49	34,5	34,5	100,0
Gesamt	142	100,0	100,0	

Präsident_kompromißbereit

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig kann ich nicht beurteilen	2	1,4	1,4	1,4
stimme nicht zu	6	4,2	4,2	5,6
stimme eher nicht zu	19	13,4	13,4	19,0
stimme eher zu	64	45,1	45,1	64,1
stimme zu	51	35,9	35,9	100,0
Gesamt	142	100,0	100,0	

Präsident_gutes Motto Leben und Leben lassen

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig kann ich nicht beurteilen	6	4,2	4,3	4,3
stimme nicht zu	29	20,4	20,6	24,8
stimme eher nicht zu	43	30,3	30,5	55,3
stimme eher zu	30	21,1	21,3	76,6
stimme zu	33	23,2	23,4	100,0
Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend System	1	,7		
Gesamt	142	100,0		

Präsident_ Sachentscheidungen grundsätzlich selbst treffen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	2	1,4	1,4	1,4
	stimme nicht zu	29	20,4	20,6	22,0
	stimme eher nicht zu	57	40,1	40,4	62,4
	stimme eher zu	33	23,2	23,4	85,8
	stimme zu	20	14,1	14,2	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Präsident_ für alles zuständig und verantwortlich

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	1	,7	,7	,7
	stimme nicht zu	45	31,7	32,4	33,1
	stimme eher nicht zu	50	35,2	36,0	69,1
	stimme eher zu	21	14,8	15,1	84,2
	stimme zu	22	15,5	15,8	100,0
	Gesamt	139	97,9	100,0	
Fehlend	System	3	2,1		
Gesamt		142	100,0		

Präsident_ Eigenverantwortung der Funktionäre in Mittelpunkt stellen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	1	,7	,7	,7
	stimme nicht zu	7	4,9	4,9	5,6
	stimme eher nicht zu	9	6,3	6,3	12,0
	stimme eher zu	48	33,8	33,8	45,8
	stimme zu	77	54,2	54,2	100,0
	Gesamt	142	100,0	100,0	

Präsident_ Funktionäre selbständig arbeiten lassen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	1	,7	,7	,7
	stimme nicht zu	3	2,1	2,1	2,9
	stimme eher nicht zu	7	4,9	5,0	7,9
	stimme eher zu	35	24,6	25,0	32,9
	stimme zu	94	66,2	67,1	100,0
	Gesamt	140	98,6	100,0	
Fehlend	System	2	1,4		
Gesamt		142	100,0		

Präsident_ auf Selbststeuerung der Organisation vertrauen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	3	2,1	2,1	2,1
	stimme nicht zu	23	16,2	16,2	18,3
	stimme eher nicht zu	35	24,6	24,6	43,0
	stimme eher zu	55	38,7	38,7	81,7
	stimme zu	26	18,3	18,3	100,0
	Gesamt	142	100,0	100,0	

Präsident_ vor allem in Teamarbeit einbringen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	3	2,1	2,1	2,1
	stimme nicht zu	5	3,5	3,6	5,7
	stimme eher nicht zu	13	9,2	9,3	15,0
	stimme eher zu	40	28,2	28,6	43,6
	stimme zu	79	55,6	56,4	100,0
	Gesamt	140	98,6	100,0	
Fehlend	System	2	1,4		
	Gesamt	142	100,0		

Präsident_ Disziplin/Ordnung um jeden Preis durchsetzen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	2	1,4	1,4	1,4
	stimme nicht zu	18	12,7	12,8	14,2
	stimme eher nicht zu	39	27,5	27,7	41,8
	stimme eher zu	42	29,6	29,8	71,6
	stimme zu	40	28,2	28,4	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
	Gesamt	142	100,0		

Präsident_ Entscheidungen auch gegen Widerstand fällen können

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	2	1,4	1,4	1,4
	stimme nicht zu	10	7,0	7,1	8,5
	stimme eher nicht zu	29	20,4	20,6	29,1
	stimme eher zu	44	31,0	31,2	60,3
	stimme zu	56	39,4	39,7	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
	Gesamt	142	100,0		

Präsident_ manchmal auch einsame Entscheidungen treffen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	3	2,1	2,1	2,1
	stimme nicht zu	10	7,0	7,1	9,2
	stimme eher nicht zu	20	14,1	14,2	23,4
	stimme eher zu	47	33,1	33,3	56,7
	stimme zu	61	43,0	43,3	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Präsident_ eindeutiger/berechenbarer Führungsstil

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme nicht zu	6	4,2	4,3	4,3
	stimme eher nicht zu	11	7,7	7,8	12,1
	stimme eher zu	28	19,7	19,9	31,9
	stimme zu	96	67,6	68,1	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Präsident_ Führungsstil der Situation anpassen/manchmal überraschen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	5	3,5	3,5	3,5
	stimme nicht zu	8	5,6	5,7	9,2
	stimme eher nicht zu	22	15,5	15,6	24,8
	stimme eher zu	57	40,1	40,4	65,2
	stimme zu	49	34,5	34,8	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Häufigkeitstabellen zu spezieller Führungsausbildung

Braucht eine Führungskraft eine spezielle Ausbildung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	103	72,5	73,0	73,0
	Nein	38	26,8	27,0	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Fachspezifisches Wissen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	2	1,4	1,9	1,9
	stimme nicht zu	3	2,1	2,9	4,8
	stimme eher nicht zu	17	12,0	16,2	21,0
	stimme eher zu	38	26,8	36,2	57,1
	stimme zu	45	31,7	42,9	100,0
	Gesamt	105	73,9	100,0	
Fehlend	System	37	26,1		
Gesamt		142	100,0		

Beratungs-/Coachingkompetenz

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	1	,7	1,0	1,0
	stimme eher nicht zu	5	3,5	4,8	5,8
	stimme eher zu	46	32,4	44,2	50,0
	stimme zu	52	36,6	50,0	100,0
	Gesamt	104	73,2	100,0	
Fehlend	System	38	26,8		
Gesamt		142	100,0		

Kommunikationskompetenz

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme nicht zu	1	,7	1,0	1,0
	stimme eher nicht zu	1	,7	1,0	1,9
	stimme eher zu	22	15,5	21,0	22,9
	stimme zu	81	57,0	77,1	100,0
	Gesamt	105	73,9	100,0	
Fehlend	System	37	26,1		
Gesamt		142	100,0		

Konfliktlösungskompetenz

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme nicht zu	1	,7	1,0	1,0
	stimme eher zu	19	13,4	18,1	19,0
	stimme zu	85	59,9	81,0	100,0
	Gesamt	105	73,9	100,0	
Fehlend	System	37	26,1		
Gesamt		142	100,0		

Häufigkeitstabellen zu "soft skills" von SportfunktionärInnen

Sportfunktionär_Kontakte auch außerhalb der Sportwelt pflegen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unwichtig	3	2,1	2,1	2,1
	eher wichtig	20	14,1	14,3	16,4
	wichtig	61	43,0	43,6	60,0
	sehr wichtig	56	39,4	40,0	100,0
	Gesamt	140	98,6	100,0	
Fehlend	System	2	1,4		
Gesamt		142	100,0		

Sportfunktionär_insgesamt Kontaktfreudig sein

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	eher wichtig	10	7,0	7,1	7,1
	wichtig	47	33,1	33,3	40,4
	sehr wichtig	84	59,2	59,6	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Sportfunktionär_Institution positiv nach außen vertreten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	eher wichtig	3	2,1	2,1	2,1
	wichtig	28	19,7	19,9	22,0
	sehr wichtig	110	77,5	78,0	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Sportfunktionär_Verhandlungsgeschick

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	eher wichtig	6	4,2	4,3	4,3
	wichtig	43	30,3	30,5	34,8
	sehr wichtig	92	64,8	65,2	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Sportfunktionär_Kommunikationsfähigkeit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	eher wichtig	1	,7	,7	,7
	wichtig	47	33,1	33,3	34,0
	sehr wichtig	93	65,5	66,0	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Sportfunktionär_Kommunikationsbereitschaft

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	eher wichtig	1	,7	,7	,7
	wichtig	39	27,5	27,7	28,4
	sehr wichtig	101	71,1	71,6	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Häufigkeitstabellen zu Qalifikationserfordernissen von Führungskräften

Führungskräfte_brauchen formelle Ausbildung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	2	1,4	1,4	1,4
	stimme nicht zu	22	15,5	15,5	16,9
	stimme eher nicht zu	43	30,3	30,3	47,2
	stimme eher zu	55	38,7	38,7	85,9
	stimme zu	20	14,1	14,1	100,0
	Gesamt	142	100,0	100,0	

Führungskräfte_brauchen hohes Maß an Lebenserfahrung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	1	,7	,7	,7
	stimme nicht zu	5	3,5	3,5	4,2
	stimme eher nicht zu	17	12,0	12,0	16,2
	stimme eher zu	58	40,8	40,8	57,0
	stimme zu	61	43,0	43,0	100,0
	Gesamt	142	100,0	100,0	

Führungskräfte_Bereitschaft zur Weiterbildung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	1	,7	,7	,7
	stimme nicht zu	2	1,4	1,4	2,1
	stimme eher nicht zu	3	2,1	2,1	4,3
	stimme eher zu	45	31,7	31,9	36,2
	stimme zu	90	63,4	63,8	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Führungsqualitäten_im Leben, nicht in der Schule

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	3	2,1	2,1	2,1
	stimme nicht zu	3	2,1	2,1	4,3
	stimme eher nicht zu	19	13,4	13,5	17,7
	stimme eher zu	53	37,3	37,6	55,3
	stimme zu	63	44,4	44,7	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Führungsqualitäten_Frage des Alters

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme nicht zu	47	33,1	33,3	33,3
	stimme eher nicht zu	60	42,3	42,6	75,9
	stimme eher zu	29	20,4	20,6	96,5
	stimme zu	5	3,5	3,5	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Führungsqualitäten_Männer/Frauen grundsätzlicher Unterschied

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	8	5,6	5,7	5,7
	stimme nicht zu	48	33,8	34,0	39,7
	stimme eher nicht zu	36	25,4	25,5	65,2
	stimme eher zu	29	20,4	20,6	85,8
	stimme zu	20	14,1	14,2	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Führungsqualitäten_durch Fortbildung entwickelbar

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	kann ich nicht beurteilen	3	2,1	2,1	2,1
	stimme nicht zu	6	4,2	4,3	6,4
	stimme eher nicht zu	21	14,8	14,9	21,3
	stimme eher zu	68	47,9	48,2	69,5
	stimme zu	43	30,3	30,5	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Häufigkeitstabellen für Qualifikationen von PräsidentInnen

Qualifikationen_Präsident_fachspezifisches Wissen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unwichtig	18	12,7	12,9	12,9
	eher wichtig	47	33,1	33,8	46,8
	wichtig	54	38,0	38,8	85,6
	sehr wichtig	20	14,1	14,4	100,0
	Gesamt	139	97,9	100,0	
Fehlend	System	3	2,1		
Gesamt		142	100,0		

Qualifikationen_Präsident_Fähigkeit Kompetenzen zu erkennen,integrieren, fördern

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unwichtig	2	1,4	1,4	1,4
	eher wichtig	9	6,3	6,4	7,9
	wichtig	41	28,9	29,3	37,1
	sehr wichtig	88	62,0	62,9	100,0
	Gesamt	140	98,6	100,0	
Fehlend	System	2	1,4		
Gesamt		142	100,0		

Qualifikationen_Präsident_Selbstreflexion

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unwichtig	4	2,8	2,9	2,9
	eher wichtig	18	12,7	12,9	15,7
	wichtig	68	47,9	48,6	64,3
	sehr wichtig	50	35,2	35,7	100,0
	Gesamt	140	98,6	100,0	
Fehlend	System	2	1,4		
Gesamt		142	100,0		

Qualifikationen_Präsident_Kreativität

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unwichtig	6	4,2	4,3	4,3
	eher wichtig	24	16,9	17,1	21,4
	wichtig	67	47,2	47,9	69,3
	sehr wichtig	43	30,3	30,7	100,0
	Gesamt	140	98,6	100,0	
Fehlend	System	2	1,4		
Gesamt		142	100,0		

Qualifikationen_Präsident_Konfliktfähigkeit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unwichtig	1	,7	,7	,7
	eher wichtig	3	2,1	2,1	2,9
	wichtig	37	26,1	26,4	29,3
	sehr wichtig	99	69,7	70,7	100,0
	Gesamt	140	98,6	100,0	
Fehlend	System	2	1,4		
Gesamt		142	100,0		

Qualifikationen_Präsident_persönliche Weiterentwicklung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unwichtig	5	3,5	3,6	3,6
	eher wichtig	16	11,3	11,4	15,0
	wichtig	65	45,8	46,4	61,4
	sehr wichtig	54	38,0	38,6	100,0
	Gesamt	140	98,6	100,0	
Fehlend	System	2	1,4		
Gesamt		142	100,0		

Qualifikationen_Präsident_Funktionäre vor unfairen Angriffen zu schützen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unwichtig	3	2,1	2,1	2,1
	eher wichtig	22	15,5	15,7	17,9
	wichtig	44	31,0	31,4	49,3
	sehr wichtig	71	50,0	50,7	100,0
	Gesamt	140	98,6	100,0	
Fehlend	System	2	1,4		
Gesamt		142	100,0		

Qualifikationen_Präsident_Organisationsfähigkeit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unwichtig	1	,7	,7	,7
	eher wichtig	4	2,8	2,9	3,6
	wichtig	39	27,5	27,9	31,4
	sehr wichtig	96	67,6	68,6	100,0
	Gesamt	140	98,6	100,0	
Fehlend	System	2	1,4		
Gesamt		142	100,0		

Qualifikationen_Präsident_Abwehr unsachlicher Ansprüche

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unwichtig	1	,7	,7	,7
	eher wichtig	12	8,5	8,6	9,3
	wichtig	56	39,4	40,0	49,3
	sehr wichtig	71	50,0	50,7	100,0
	Gesamt	140	98,6	100,0	
Fehlend	System	2	1,4		
Gesamt		142	100,0		

Qualifikationen_Präsident_Entscheidungen durchsetzen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unwichtig	8	5,6	5,7	5,7
	eher wichtig	35	24,6	25,0	30,7
	wichtig	62	43,7	44,3	75,0
	sehr wichtig	35	24,6	25,0	100,0
	Gesamt	140	98,6	100,0	
Fehlend	System	2	1,4		
Gesamt		142	100,0		

Qualifikationen_Präsident_Betriebswirtschaft

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unwichtig	10	7,0	7,1	7,1
	eher wichtig	42	29,6	29,8	36,9
	wichtig	57	40,1	40,4	77,3
	sehr wichtig	32	22,5	22,7	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Qualifikationen_Präsident_Kritik äußern/entgegennehmen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unwichtig	2	1,4	1,4	1,4
	eher wichtig	9	6,3	6,4	7,8
	wichtig	64	45,1	45,4	53,2
	sehr wichtig	66	46,5	46,8	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

**Qualifikationen_Präsident>Weiterentwicklung
Wertvorstellungen/Menschenbild**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unwichtig	3	2,1	2,1	2,1
	eher wichtig	28	19,7	19,9	22,0
	wichtig	65	45,8	46,1	68,1
	sehr wichtig	45	31,7	31,9	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Qualifikationen_Präsident>Zusammenhänge erkennen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unwichtig	1	,7	,7	,7
	eher wichtig	5	3,5	3,5	4,3
	wichtig	52	36,6	36,9	41,1
	sehr wichtig	83	58,5	58,9	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Häufigkeitstabellen zur Motivation von SportfunktionärInnen

Sportfunktionär_motiviert durch/soziale Anerkennung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	19	13,4	13,8	13,8
	trifft weniger zu	39	27,5	28,3	42,0
	trifft eher zu	39	27,5	28,3	70,3
	trifft zu	41	28,9	29,7	100,0
	Gesamt	138	97,2	100,0	
Fehlend	System	4	2,8		
Gesamt		142	100,0		

Sportfunktionär_motiviert durch/Aufstiegsmöglichkeiten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	71	50,0	52,2	52,2
	trifft weniger zu	49	34,5	36,0	88,2
	trifft eher zu	11	7,7	8,1	96,3
	trifft zu	5	3,5	3,7	100,0
	Gesamt	136	95,8	100,0	
Fehlend	System	6	4,2		
Gesamt		142	100,0		

Sportfunktionär_motiviert durch/Verbundenheit mit Sportart

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	2	1,4	1,4	1,4
	trifft weniger zu	1	,7	,7	2,2
	trifft eher zu	20	14,1	14,5	16,7
	trifft zu	115	81,0	83,3	100,0
	Gesamt	138	97,2	100,0	
Fehlend	System	4	2,8		
Gesamt		142	100,0		

Sportfunktionär_motiviert durch/Soziale Einbindung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	7	4,9	5,1	5,1
	trifft weniger zu	23	16,2	16,7	21,7
	trifft eher zu	67	47,2	48,6	70,3
	trifft zu	41	28,9	29,7	100,0
	Gesamt	138	97,2	100,0	
Fehlend	System	4	2,8		
Gesamt		142	100,0		

Häufigkeitstabellen für Image von SportfunktionärInnen

Sportfunktionär_öffentlich gesehen/sozial engagiert

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	2	1,4	1,4	1,4
	trifft weniger zu	36	25,4	25,5	27,0
	trifft eher zu	72	50,7	51,1	78,0
	trifft zu	31	21,8	22,0	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Sportfunktionär_öffentlich gesehen/wichtige Gestalter des kommunalen Lebens

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	9	6,3	6,4	6,4
	trifft weniger zu	40	28,2	28,4	34,8
	trifft eher zu	57	40,1	40,4	75,2
	trifft zu	35	24,6	24,8	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Sportfunktionär_öffentlich gesehen/Sportfanatiker

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	14	9,9	9,9	9,9
	trifft weniger zu	40	28,2	28,4	38,3
	trifft eher zu	48	33,8	34,0	72,3
	trifft zu	39	27,5	27,7	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Sportfunktionär_öffentlich gesehen/Idealisten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	4	2,8	2,8	2,8
	trifft weniger zu	8	5,6	5,7	8,5
	trifft eher zu	50	35,2	35,5	44,0
	trifft zu	79	55,6	56,0	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Sportfunktionär_öffentlich gesehen/Wichtiguer

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	31	21,8	22,1	22,1
	trifft weniger zu	55	38,7	39,3	61,4
	trifft eher zu	34	23,9	24,3	85,7
	trifft zu	20	14,1	14,3	100,0
	Gesamt	140	98,6	100,0	
Fehlend	System	2	1,4		
Gesamt		142	100,0		

Sportfunktionär_öffentlich gesehen/selbstlos und aufopfernd

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	12	8,5	8,5	8,5
	trifft weniger zu	62	43,7	44,0	52,5
	trifft eher zu	59	41,5	41,8	94,3
	trifft zu	8	5,6	5,7	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Häufigkeitstabellen zur Zugänglichkeit der Vereins-/Verbandsstrukturen

neue Mitglieder_schnell Möglichkeiten der Mitgestaltung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	2	1,4	1,4	1,4
	trifft weniger zu	24	16,9	17,0	18,4
	trifft eher zu	66	46,5	46,8	65,2
	trifft zu	49	34,5	34,8	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

neue Mitglieder_rasch sozial integriert

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	1	,7	,7	,7
	trifft weniger zu	12	8,5	8,5	9,2
	trifft eher zu	70	49,3	49,6	58,9
	trifft zu	58	40,8	41,1	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

neue Mitglieder_gute Aufstiegschancen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	9	6,3	6,4	6,4
	trifft weniger zu	43	30,3	30,7	37,1
	trifft eher zu	55	38,7	39,3	76,4
	trifft zu	33	23,2	23,6	100,0
	Gesamt	140	98,6	100,0	
Fehlend	System	2	1,4		
Gesamt		142	100,0		

neue Mitglieder_Integration durch Strukturen erschwert

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	67	47,2	47,9	47,9
	trifft weniger zu	48	33,8	34,3	82,1
	trifft eher zu	20	14,1	14,3	96,4
	trifft zu	5	3,5	3,6	100,0
	Gesamt	140	98,6	100,0	
Fehlend	System	2	1,4		
Gesamt		142	100,0		

neue Mitglieder_Strukturen transparent

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	4	2,8	2,8	2,8
	trifft weniger zu	32	22,5	22,7	25,5
	trifft eher zu	61	43,0	43,3	68,8
	trifft zu	44	31,0	31,2	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

neue Mitglieder_mit Mißtrauen begegnet

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	92	64,8	65,2	65,2
	trifft weniger zu	41	28,9	29,1	94,3
	trifft eher zu	7	4,9	5,0	99,3
	trifft zu	1	,7	,7	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		

Mitglieder/Funktionäre sind eingeschworene Gruppe

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	14	9,9	10,0	10,0
	trifft weniger zu	29	20,4	20,7	30,7
	trifft eher zu	78	54,9	55,7	86,4
	trifft zu	19	13,4	13,6	100,0
	Gesamt	140	98,6	100,0	
Fehlend	System	2	1,4		
Gesamt		142	100,0		

Vereinsarbeit ist harte Knochenarbeit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft nicht zu	11	7,7	7,8	7,8
	trifft weniger zu	38	26,8	27,0	34,8
	trifft eher zu	59	41,5	41,8	76,6
	trifft zu	33	23,2	23,4	100,0
	Gesamt	141	99,3	100,0	
Fehlend	System	1	,7		
Gesamt		142	100,0		