

**Das Ehrenamt im Verband Swiss Unihockey -**  
Eine Analyse der aktuellen Situation

**Seminararbeit**

im Seminar „Management in Sportorganisationen“ am Institut für  
Sportwissenschaft der Universität Bern

Referenten: Prof. Dr. Siegfried Nagel  
PD Dr. Thorsten Schlesinger  
Dr. Christoffer Klenk  
Kaisa Ruoranen

vorgelegt von

**Luca Tieri, Matrikel-Nr.: 10-728-145**  
**Marco Knechtle, Matrikel-Nr.:08-476-491**  
**Christian Schwery, Matrikel-Nr.:11-120-029**

Bern, Juli 2015



## Inhaltsverzeichnis

<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>2</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>2</b>
<b>1 Ausgangslage und Problemstellung.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Theorie .....</b>	<b>6</b>
2.1 Ehrenamtlichkeit.....	6
2.2 Professionalisierung in Sportverbänden .....	8
2.3 Ehrenamtliche/Hauptamtliche: Konflikte und Zusammenarbeit .....	9
2.5 Theoretische Einbettung im Organisationshandbuch 2015.....	11
2.5.1 Organisation bei Swiss Unihockey .....	11
2.5.2 Theoretische Einbettung des Ehrenamtes bei Swiss Unihockey .....	12
<b>3 Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>14</b>
3.1 Untersuchungsdesign und -plan .....	14
3.2 Untersuchungsteilnehmer .....	14
3.3 Untersuchungsverfahren.....	14
3.4 Untersuchungsauswertung.....	15
3.5 Ethische Abwägung.....	16
<b>4 Darstellung der Befunde .....</b>	<b>17</b>
4.1 Allgemeine Zufriedenheit der Funktionäre mit der Verbandsarbeit von Swiss Unihockey .....	17
4.2 Zufriedenheit der Funktionäre mit bestimmten Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen.....	21
4.3 Beendigungsrisiko .....	25
4.4 Zusammenarbeit des Zentralvorstands mit der Geschäftsstelle .....	26
<b>5 Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>28</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>30</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>32</b>
Anhang 1:    Übersicht über die Zusammenarbeit des Zentralvorstandes mit der Geschäftsstelle .....	32
Anhang 2:    Wichtigkeit und Zufriedenheit von einzelnen Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen .....	33
Anhang 3:    Fragebogen.....	35
Selbständigkeitserklärung.....	44

## Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Ehrenamtliche und bezahlte Mitarbeiter im schweizerischen Vereinswesen (Lamprecht, Fischer &amp; Stamm, 2011, S. 12) .....</i>	<i>7</i>
<i>Tabelle 2: Die am häufigsten genannten Motive für die ehrenamtliche Arbeit .....</i>	<i>17</i>
<i>Tabelle 3: Die am häufigsten genannten Aufgaben welche durch ein digitales Instrument unterstützt werden können .....</i>	<i>20</i>
<i>Tabelle 4: Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen mit der höchsten Zufriedenheit .....</i>	<i>21</i>
<i>Tabelle 5: Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen mit der tiefsten Zufriedenheit .....</i>	<i>22</i>
<i>Tabelle 6: Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen mit der höchsten Wichtigkeit .....</i>	<i>22</i>
<i>Tabelle 7: Differenz zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit .....</i>	<i>23</i>
<i>Tabelle 8: Gründe für die Gedanken an eine Beendigung der ehrenamtlichen Tätigkeit .....</i>	<i>26</i>
<i>Tabelle 9: Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen Zentralvorstand und Geschäftsstelle .....</i>	<i>26</i>
<i>Tabelle 10: Verbesserungsvorschläge für die Arbeit mit Ehrenamtlichen .....</i>	<i>27</i>

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Board strategic capability (Shilbury &amp; Ferkins, 2012, S. 76).....</i>	<i>11</i>
<i>Abbildung 2: Organigramm von Swiss Unihockey (Organisationshandbuch Swiss Unihockey, 2015).....</i>	<i>12</i>
<i>Abbildung 3: Persönliche Einstellung zum Verband .....</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 4: Zufriedenheit mit der Verbandsarbeit .....</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 5: Zufriedenheit mit den Funktionärsbedingungen .....</i>	<i>19</i>
<i>Abbildung 6: Wunsch nach einem Onlinetool .....</i>	<i>20</i>
<i>Abbildung 7: Wichtigkeit und Zufriedenheit von Inhalten der Zusammenarbeit .....</i>	<i>24</i>
<i>Abbildung 8: Gedanken an Beendigung der Tätigkeit .....</i>	<i>25</i>

# 1 Ausgangslage und Problemstellung

Am Magglingertag im Jahr 2011, der unter dem Thema „Ehrenamt im Schweizer Sport“ stand, unterstrichen Experten aus Sport und Politik die Bedeutung der Freiwilligenarbeit. Unter anderem bezeichnete Bundesrat Ueli Maurer die Ehrenamtlichen als „Rückgrat des Schweizer Sports“. Ohne die Arbeit all dieser Freiwilligen könnten viele Sportvereine bzw. Sportverbände nicht mehr existieren. Dadurch könnte auch der Breitensport in der Schweiz stark gefährdet werden. Ohne den Breitensport würde auch die subsidiäre Sportförderung durch den Bund keinen Sinn mehr machen (BASPO, 2011). Durch diese Aussagen wird ersichtlich, dass die Ehrenamtlichkeit in Sportvereinen und Sportverbänden eine sehr wichtige Rolle einnimmt. Im Rahmen eines Forschungsprojektes, das im Auftrag von Swiss Olympic, dem Bundesamt für Sport (BASPO), der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG) und der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt (Suva) von Lamprecht, Fischer und Stamm im Jahr 2011 durchgeführt wurde, ergaben sich interessante Einblicke in das Wesen der Ehrenamtlichkeit in Sportvereinen und Sportverbänden. Lamprecht et al. (2011) zeigen in ihrem Bericht die enorme Wichtigkeit des Ehrenamtes in einer Sportorganisation auf. Im schweizerischen Vereinswesen sind rund 285'000 Ämter durch ehrenamtliche Mitarbeiter, die unentgeltlich oder höchstens eine kleine Entschädigung erhalten, besetzt. Der Gesamtaufwand, der von den ehrenamtlichen Mitarbeitern geleistet wird, beträgt nach einer vorsichtigen Hochrechnung rund 21'000 Vollzeitstellen. Der geschätzte Gesamtwert, der von den Ehrenamtlichen geleistet wird, beträgt 1.9 Milliarden Schweizer Franken. Nicht auszudenken, wenn diese Menge an Geld durch kommerzielle Leistungen erbracht werden müsste. Wenn man mit der Anzahl der Stellen rechnet, so sind fast 94 Prozent der Ämter durch Ehrenamtliche besetzt (Lamprecht et al., 2011). Ein ähnliches Bild zeigt sich in den Verbänden, die Swiss Olympic angehören. Den 1'300 Verbandsmitarbeitern stehen Stellenprozente im Umfang von 600 Vollzeitstellen gegenüber. Daraus kann man sehen, dass der Professionalisierungsgrad in den Verbänden erwartungsgemäss höher liegt als in den Vereinen. Jedoch hat die ehrenamtliche Arbeit in den Verbänden auch weiterhin einen sehr hohen Stellenwert (Lamprecht et al., 2011). Lamprecht et al. (2011) stellen weiter noch Auswirkungen der aktuellen gesellschaftlichen Veränderung auf das ehrenamtliche Engagement dar. Sie erwähnen, dass es einen grossen Problemdruck und eine geringe Ersetzbarkeit der Mitarbeiter gibt. Weiter ist eine grosse Frustration bei der Rekrutierung von neuen freiwilligen Mitarbeitern festzustellen.

Die Sportverbände können grundsätzlich mit Nonprofit-Organisationen (NPO) verglichen werden. Eine charakteristische Eigenschaft solcher Sportorganisationen ist, dass eine gleichzeitige Beschäftigung von bezahlten und unbezahlten Mitarbeitern vorherrscht. Diese Tatsache ist eine grosse Herausforderung und kann auch Konflikte herbeiführen. Zu Beginn ist die ehrenamtliche Arbeit ein treibender Faktor für das Wachstum einer Organisation. Doch mit zunehmender Grösse scheint die Leistungsbereitstellung auf freiwilliger und unbezahlter Basis an Grenzen zu stossen (Küng, 2005). Dadurch kann es zu vermehrter Professionalisierung innerhalb einer Sportorganisation kommen. Unter dem Trend zur Professionalisierung verstehen viele Autoren den zunehmenden Einsatz von bezahlten Arbeitskräften. Jedoch lässt sich nicht nur der vermehrte Einsatz von bezahlten Arbeitern als Professionalisierung bezeichnen, sondern auch die Veränderungen auf strategischer Ebene, welche eine veränderte Rahmenbedingung für die Organisation bereitstellt. Durch diesen Druck hin zur Professionalisierung und die gemischte Personalstruktur ist das

Konfliktpotential für Nonprofit-Sportorganisationen gross (Küng, 2005). Deshalb ist es von grosser Bedeutung, dass die Verantwortlichen in Sportorganisationen Strategien und Konzepte entwickeln, um ehrenamtliches Engagement in Zukunft stärker zu fördern und um den Umgang innerhalb der Organisation klar zu definieren. Ferkins, Shilbury und McDonald (2005) geben in ihrer Studie eine strategische Handlungsfähigkeit an, welche mit „Shared Leadership“ bezeichnet werden kann. Dabei soll die Interaktion zwischen dem bezahlten Management und dem ehrenamtlichen Vorstand im Vordergrund stehen. Vorstand und Management sollen den Verband gemeinsam führen. Horch, Niessen und Schütte (2003) habe anhand ihrer Studie zwei Modelle entwickelt, die die Zusammenarbeit von ehrenamtlichen und bezahlten Mitarbeitern verdeutlichen soll. Einerseits das kooperative Modell, welches eine enge Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen fordert und andererseits das hierarchische Modell, welches nicht mehr zeitgemäss ist und ein autoritärer und aufgabenorientierter Führungsstil des Ehrenamts darstellt. Abschliessend ist zu sagen, dass es keine optimale Rollenverteilung bzw. Rezepte gibt, wie die Verbandsführung zu organisieren ist.

Im Rahmen dieser Seminararbeit wird der Fokus auf den Verband Swiss Unihockey gelegt. Swiss Unihockey ist ein relativ junger Verband, der sich in den letzten 30 Jahren seit seiner Gründung stark entwickelt hat. Im Jahr 2014 erreichte der Verband erstmals die magische Marke von 30'000 lizenzierten Spielern, was in der Schweiz hinter Fussball und Volleyball den dritten Rang bedeutet. Ausserdem zählt Unihockey zu der beliebtesten Schulsportart bei Schweizer Kindern. Dieser rasante Wandel ist eine Herausforderung, vor die die strategische Verbandsführung gestellt worden ist. Um dem Leistungsdruck und den stetig grösseren Ansprüchen von Medien, Bevölkerung und Sponsoren gerecht zu werden, wurde vor einigen Jahren eine Geschäftsstelle eingeführt, welche die operative Ebene übernehmen soll. In der Geschäftsstelle arbeiten 19 Mitarbeiter, welche 1490 Stellenprozent abdecken (Stand Mai 2014). Trotz dieser Professionalisierung ist der Verband stark auf die ehrenamtlichen Funktionäre angewiesen, was das folgende Zitat aus dem Geschäftsbericht 2013/2014 von Geschäftsführer Daniel Bollinger zeigt: „Ein Punkt ist mir aber noch besonders wichtig: Die positive Entwicklung wäre unmöglich ohne die tausenden von freiwilligen Helfer. Ihnen gebührt der allergrösste Dank! Ohne diese Basis wären wir nicht dort, wo wir heute sind“ (Geschäftsbericht GB 2013/2014, S.14).

Mit dieser Seminararbeit sollen die ehrenamtlichen Funktionäre untersucht werden. Ziel ist es eine Momentaufnahme des ehrenamtlichen Schaffens im Verband Swiss Unihockey darzustellen. Die Zufriedenheit und Motivation, sowie die Wichtigkeit von Aufgabenbereichen werden von den Ehrenamtlichen in einem Fragebogen beantwortet. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen Funktionären und Hauptberuflichen aus der Geschäftsstelle. Wie kann diese Zusammenarbeit aufeinander abgestimmt werden? Was kann man von den zuständigen Funktionären erwarten? Diese und noch weitere Fragen werden anhand der erhobenen Daten versucht zu beantworten. Gegebenenfalls werden Handlungsempfehlungen auf Basis des Wissens aus dem Masterseminar „Management in Sportorganisationen“ ausarbeitet, von denen Swiss Unihockey in ihrer weiteren Entwicklung profitieren könnte. Ganz nach dem Motto von Geschäftsführer Daniel Bollinger: „Und jetzt holen wir tief Luft und machen uns auf den Weg – auf den Weg zu einem noch professionelleren, noch attraktiveren und noch erfolgreicherem Sport! Gehen wir diesen Weg zusammen, zeigen wir, dass wir noch immer jung und

dynamisch sind und dass wir noch immer bessere Ideen und Ansätze haben als die anderen“ (GB 2013/2014, S.14).

Aus dieser Ausgangslage lassen sich zwei Hauptfragestellungen ableiten, die in dieser Arbeit behandelt werden:

- 1. Wie zufrieden sind die Funktionäre von Swiss Unihockey allgemein mit der Verbandsarbeit und bestimmten Arbeitsinhalten und –bedingungen?**
- 2. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den Führungsgremien Geschäftsstelle und Zentralvorstand?**

## 2 Theorie

### 2.1 Ehrenamtlichkeit

Nach Winkler (2014) variiert der Bedeutungsinhalt der Begriffe Ehrenamtlichkeit oder ehrenamtliche Tätigkeit in seiner Verwendung sehr stark. Historisch gesehen dient das öffentliche Ehrenamt als Ursprung für eine mögliche Definition. „Damit war die Übernahme öffentlicher Ämter gemeint, deren Tätigkeit nicht besoldet und von Personen ausgeübt wurde, die über soziale Ehre verfügten“ (S. 94). Im Verlauf der Jahre sind zu dieser einfachen Definition jedoch noch ein bis zwei zentrale Kriterien hinzugekommen. Winkler (2014) definiert den Begriff Ehrenamt heute wie folgt:

- „Das Ehrenamt soll heissen eine innerhalb einer Organisation funktional ausdifferenzierte *Position*, im horizontalen (mit spezifischen Aufgaben verbunden) und im vertikalen (auf verschiedenen Stufen der Delegation angesiedelt) Sinne,
- die von Personen ausgeübt wird, die diese Tätigkeit neben oder nach ihrer Berufstätigkeit und unbesoldet ausüben (etwaige – auch erhebliche – Geldzahlungen dienen nicht (primär) zur Bestreitung des Lebensunterhalts),
- die in diese Position durch eine jeweils gegebene Personengruppe gewählt werden bzw. von einer diese Gruppe repräsentierenden Institution ernannt werden,
- und deren Tätigkeit qua Zweck der Organisation oder qua Ziel der Organisation zur Erreichung dieser Zwecke auch im Bereich der Öffentlichkeit stattfindet oder auf sie bezogen ist oder zumindest öffentliche Funktionen erfüllt“ (S. 94-95).

Die Bedeutung dieser ehrenamtlichen Tätigkeit ist in der Schweiz vor allem im Sport allseits bekannt. Lamprecht, Fischer und Stamm führten 2011 eine Studie zur Situation der Sportvereine in der Schweiz durch, ebenfalls mit Blick auf die Situation der Ehrenamtlichen. Dabei wurden über 6000 Sportvereine und 82 Sportverbände befragt. Tabelle 1 verdeutlicht, dass von den 300'000 Ämtern, die im gesamten Schweizer Vereinssport zu besetzen sind, rund 285'000 durch ehrenamtliche Mitarbeiter besetzt sind. Diese ehrenamtlichen Hilfskräfte arbeiten grösstenteils gratis oder höchstens gegen eine kleine Entschädigung. Die anderen 17'500 Ämter werden zumindest mit Aufwandentschädigungen von über 2'000 Franken pro Jahr belohnt. Die zweite Zeile verdeutlicht den durchschnittlichen Arbeitsaufwand der beiden Kategorien pro Person und Monat. In Tabelle 1 wird zudem ersichtlich, dass der Gesamtaufwand ehrenamtlicher Leistungen rund 21'000 Vollzeitstellen und einem Gesamtwert von bis zu 1,9 Milliarden Schweizer Franken entspricht. Dieser Betrag wird abgedeckt durch beinahe 94 Prozent aller Ämter die durch Ehrenamtliche besetzt werden.



Tabelle 1: Ehrenamtliche und bezahlte Mitarbeiter im schweizerischen Vereinswesen (Lamprecht, Fischer & Stamm, 2011, S. 12)

	ehrenamtlich/unentgeltlich*	entschädigt/bezahlt**
Anzahl Ämter	285 000	17 500
durchschnittlicher Arbeitsaufwand pro Person und Monat	12 Std.	48 Std.
geschätzter Gesamtaufwand	21 000 Vollzeitstellen	5 300 Vollzeitstellen
geschätzter „Gesamtwert“ in Franken ***	1,5 bis 1,9 Mrd.	370 bis 490 Mio.

\* Mitarbeiter, die keine Aufwandsentschädigung oder eine Aufwandsentschädigung bis maximal Fr. 2000.– im Jahr enthalten.

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

\*\*\* Die Hochrechnung beruht auf einer Jahresarbeitszeit von 1900 Stunden und einem Stundenlohn von 43 Franken.

In den Sportverbänden zeigt sich gemäss Lamprecht et al. (2014) ein sehr ähnliches Bild, jedoch sind der Professionalisierungsgrad und damit auch die Zahl an bezahlten Mitarbeitern etwas höher. Trotzdem wird aber auch in Verbänden viel ehrenamtliche Arbeit geleistet. Diese ehrenamtlichen Leistungen werden sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene erbracht und werden in unterschiedlichen Bereichen ausgeführt, wie zum Beispiel...

- ... im operativen Sportbereich: als Trainer/-in, Ausbilder/-in, Betreuer/-in, Schiedsrichter/-in etc.
- ... im operativen Administrationsbereich: im Marketing, in den Finanzen, in der Kommunikation oder im Sekretariat
- ... in der Führung: im Zentralvorstand
- ... in der Gremien-/Kommissionsarbeit: als Rechtspflegeorgan, im Sportausschuss etc.
- ... für sonstige gelegentliche Hilfe: an Verbandsanlässen, Veranstaltungen, Projekten etc.

Die Gründe und Motive für ein solches Engagement beziehungsweise für die Übernahme einer solchen ehrenamtlichen Tätigkeit basieren laut Swiss Olympic (2011) und Sport Schweiz (2008) auf unterschiedlichen Komponenten:

- Es ist eine sinnvolle soziale Arbeit.
- Es macht Freude mit, beziehungsweise für andere Leute tätig zu sein.
- Man erhält Anerkennung und empfindet dies als grösste Belohnung.
- Man will eine Aufgabe mit Freude und Begeisterung erfüllen können.
- Man hat ein gewisses Mitspracherecht in vereinzelt Situationen und die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen.

Die obigen Ausführungen konnten zeigen, dass die Schweiz ein Land ist, in welchem ehrenamtliche Tätigkeit grundsätzlich hoch angesehen ist und auch stark betrieben wird. Trotzdem stellt die Gewinnung und Bindung von Ehrenamtlichen laut Lamprecht et al. (2011) für über 60 Prozent aller Vereine ein Problem dar und für jeden zehnten Verein ist dieses sogar existenzbedrohend. Zwar war es schon früher immer schwierig, genügend Unterstützung durch Ehrenamtliche zu finden, jedoch hat sich das in den letzten Jahren noch

verstärkt. „Dies auch deshalb, weil das Zusammengehörigkeitsgefühl in den letzten 15 Jahren eher ab-, die Konsumhaltung der Mitglieder dagegen klar zugenommen hat“ (S. 16). Dieses Problem wurde auch in den Verbänden wahrgenommen, welche in den letzten fünf Jahren eine deutliche Abnahme ehrenamtlicher Tätigkeiten feststellen mussten. Aus diesem Grund wurde in den letzten Jahrzehnten sowohl in der Schweiz als auch in anderen Ländern wie beispielsweise Deutschland verstärkt über die Herausbildung hauptamtlicher Beschäftigung in Sportvereinen und Sportverbänden diskutiert. Laut Thieme (2012) standen dabei die Erwerbspotenziale, die Verberuflichung im Rahmen der Professionalisierung der Sportvereine und Verbände sowie das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt im Mittelpunkt.

## **2.2 Professionalisierung in Sportverbänden**

Wie bereits im vorhergegangenen Kapitel kurz angesprochen wurde, sind in den letzten Jahren vermehrte Diskussion bezüglich Professionalisierung von Vereinen und Verbänden im Gange. Laut Fahrner (2006) sind Sportverbände aufgrund der komplexen und sich rasch wandelnden gesellschaftlichen Umwelt immer wieder gezwungen, ihre Strukturen und Angebote den neuen Herausforderungen anzupassen. Es müssen neue Zielgruppen erreicht und der Ressourceneinsatz soll effizienter gestaltet werden. Einerseits besteht die Meinung, dass sich die verbandspolitische Arbeit vermehrt an betriebswirtschaftlichen Modellen und Instrumenten des New Public Management orientieren soll (Fahrner, 2006). Man könnte demnach genauere Zielvereinbarungen, Controlling, Qualitätsmanagement und/oder Marketing einführen. Dies alles wird mit dem Begriff „Professionalisierung“ in Verbindung gebracht werden, welcher von Hortleder (1978) zudem als ein „Prozess der Verberuflichung des Hochleistungssports und der Verwissenschaftlichung des gesamten Sports“ definiert wurde (S. 33). Darunter versteht man den Prozess in Richtung organisationaler Rationalisierung, verbesserter Effizienz sowie einem business-ähnlichem Management (vgl. Nagel, Schlesinger, Bayle & Giauque, 2013; Chantelat, 2001). Für eine Professionalisierung gibt es zahlreiche Ursachen. Diese reichen von Faktoren aus dem externen Umfeld (Dachorganisationen, Medien, Sponsoren usw.) über die Organisation beziehungsweise den Verband selbst (Grösse, finanzielle Ressourcen, Strategische Fähigkeiten im Vorstand, usw.) bis hin zum internen Umfeld (regionale Vereine, Clubs usw.). Eine weitere Erklärung für die Entstehung von Professionalisierung liefert Thieme (2012) die besagt:

„Aus dem Rückgang der Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement mit wachsender Vereinsgrösse, der Öffnung der Sportvereine für heterogene Interessengruppen und der damit verbundenen Erwartungsdiversifikation sowie der Tauschwertorientierung der Vereinsmitglieder wurde recht früh ein „Professionalisierungsdruck“ abgeleitet.“ (S. 161-162)

Die Konsequenzen dieser verstärkten Professionalisierung können sehr unterschiedlich sein und beinhalten neben neuen Geschäftsbeziehungen und Kooperationen mit anderen Organisationen oder Sponsoren auch den Anstieg an kompetenten Mitarbeitern beziehungsweise bezahlten Hauptamtlichen.

Trotz allen Veränderungen aufgrund der Professionalisierung sollte nicht vergessen werden, dass Sportverbände in den meisten Fällen nach wie vor als eine Art Freiwilligenvereinigung anzusehen sind, welche einem bestimmten Non-Profit-Verständnis verpflichtet sind und zudem ein gemeinnütziges Selbstverständnis und Effizienzdenken unter einen Hut bringen

müssen. Beides zusammen lässt sich jedoch nicht so einfach miteinander vereinen und führt unvermeidlich zu Konflikten.

### **2.3 Ehrenamtliche/Hauptamtliche: Konflikte und Zusammenarbeit**

Bei dieser konflikträchtigen und problematischen Zusammenarbeit geht es vor allem um die beiden Personengruppen Ehrenamtliche (Vorstandsmitglieder/Board members) und Hauptamtliche (Führungskräfte, Geschäftsführer/Executives). Die Ehrenamtlichen sind eher für die strategische Ebene und die Hauptamtlichen eher für die operative Ebene zuständig. Die Konflikte und Schwierigkeiten beruhen auf unterschiedlichen Aspekten. Laut einer Erhebung des Instituts für Sozialwissenschaften in Leipzig (2014) entstehen bereits erste Schwierigkeiten für eine optimale Zusammenarbeit dadurch, dass die Ehrenamtlichen im Gegensatz zu vielen Hauptamtlichen nicht hauptberuflich sondern nur nebenberuflich tätig sind. Demgemäss haben die Ehrenamtlichen nicht dieselben zeitlichen Ressourcen zur Verfügung und aufgrund der Tatsache dass sie kein Geld damit verdienen ist auch grösstenteils das Engagement der Ehrenamtlichen nicht gleichgross wie dasjenige der Hauptamtlichen. Die Tatsache dass die Hauptamtlichen hauptsächlich ihrer Arbeit im Verband nachgehen können/müssen führt zu weiteren Spannungen da sie dadurch mehr Zeit im Verband verbringen, was ihnen stets einen gewissen Vorsprung verschafft sei es zeitlich als auch informativ. Sie sind immer näher am Geschehen und erfahren meist alles früher was denjenigen Ehrenamtlichen die bereits unzählige Jahre mehr im Verband tätig sind noch mehr Frust bereitet. Ein weiterer Punkt der zu Konflikten führen kann ist der Punkt, dass viele Ehrenamtliche, vor allem diejenigen die schon sehr lange im Verband tätig sind Mühe damit haben zu akzeptieren, dass Hauptamtliche eingestellt werden für gewisse Bereiche und auch noch Geld erhalten für ihre Arbeit während sie schon seit Jahren unentgeltlich engagiert sind. Vergessen wird dabei oftmals, dass die Hauptamtlichen aufgrund ihrer professionellen Vergangenheit sehr viel Know-how miteinbringen können welches viele der Ehrenamtlichen nicht können. Diese sehr angespannte Beziehung kann jedoch nebst diesen Punkten auch auf ganz andere Punkte zurückgeführt werden wie zum Beispiel darauf was für eine Zusammenarbeit überhaupt angestrebt wird im Verband. Zwei Modelle dazu liefern Horch, Niessen und Schütte (2003). Die beiden Modelle lauten hierarchisches- und kooperatives Modell und lassen sich wie folgt kurz beschreiben:

#### **Kooperatives Modell:**

- Die Hauptamtlichen sollen vermehrt über das Tagesgeschäft hinausreichende Entscheidungskompetenzen erhalten.
- Die Hauptamtlichen sollen auch in den ehrenamtlichen Führungsgremien vertreten sein.
- Die Hauptamtlichen sollen bei verbandpolitischen Entscheidungen vermehrt mitwirken.
- Eine enge Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen wird angestrebt.

#### **Hierarchisches Modell:**

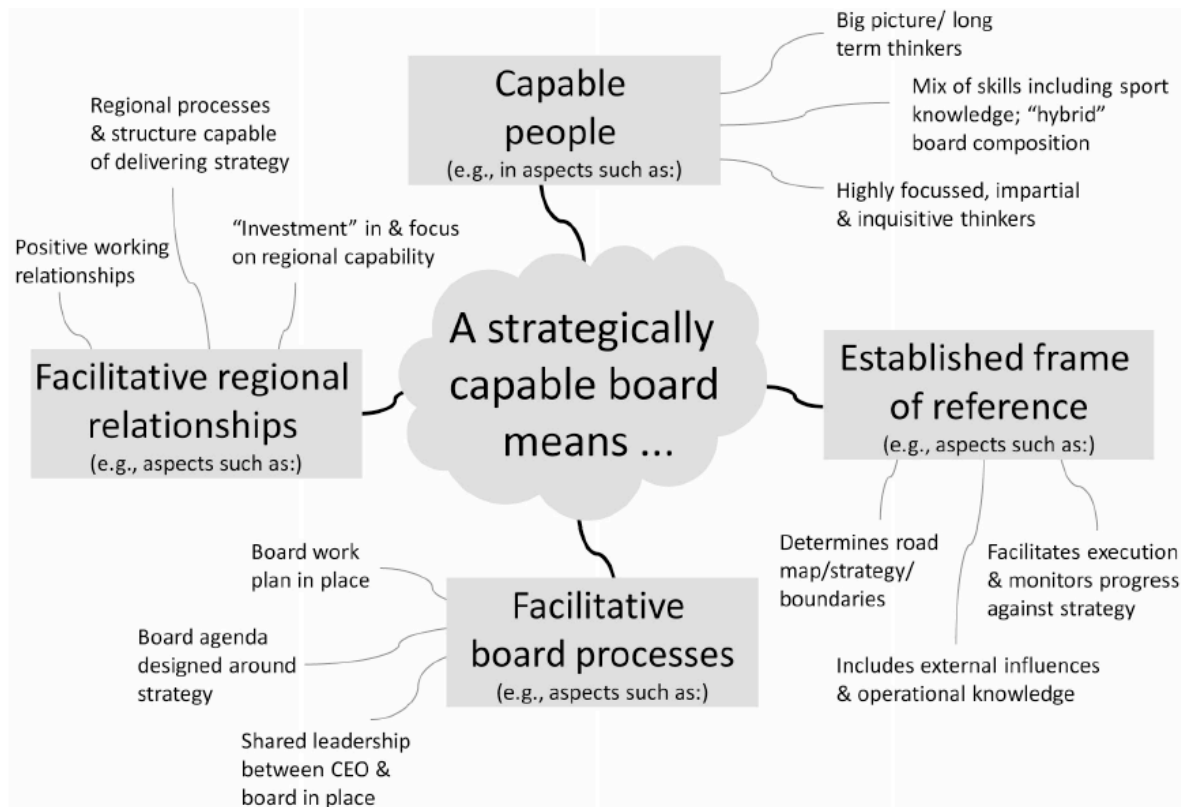
- Ein autoritärer und aufgabenorientierter Führungsstil des Ehrenamts wird angestrebt.
- Die Hauptamtlichen werden kaum in Entscheidungsprozesse miteinbezogen.

- Der Kontakt zwischen Ehren- und Hauptamtlichen ist sehr gering und kann dadurch zu einem Motivationsverlust bei den Hauptamtlichen führen.

Ein weiterer und letzter sehr wichtiger Punkt der im Zusammenhang mit der Ehrenamtlichkeit im Verband und mit der Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen auch noch erläutert werden soll, ist die Rollenverteilung bzw. die Verteilung der Entscheidungskompetenzen in einem Verband. Shilbury und Ferkins (2005) sprechen in dem Zusammenhang von *Board Motivation*, *Board Roles*, *Board Structure* und *Shared Leadership*. Sie diskutieren dabei über die Zuständigkeiten auf der operativen als auch auf der strategischen Ebene und lassen auch die Aspekte erkennen die sowohl die Wichtigkeit der Ehrenamtlichen als auch die der Hauptamtlichen aufzeigen. Ein Beispiel liefert Shilbury und Ferkins (2005): „National sport organisations too are grappling with the growing dominance of management involvement in governance, signalling a potential retreat by volunteer board members who have traditionally been elected to protect the interests of the membership. Naturally, an incoming CEO of a national governing body will be interested in the commercial basis of the sport, and will look to opportunities to generate revenue to sustain and develop existing and new programs. The CEO inexperienced with the sport environment might not be able to balance commercial interests against the interests of the membership at large, which includes the way in which strategic decisions are made. If, as the literature suggests, volunteer board members are ceding control to paid professionals, this potentially leaves the interests of the membership-at-large, unattended“ (Shilbury & Ferkins, 2005, S. 217-218).

In der Diskussion darüber, ob die Organisationen nun eher durch einen CEO geführt, durch den Vorstand geführt oder hybrid (gemischt) geführt werden sollen, besteht jedoch ziemlich klare Einigkeit und verändert die ganze Art des human resource managements ziemlich stark: „By developing a strategic plan collaboratively, a greater „collective sense“ of strategy was achieved. In conjunction with this shared notion of strategy, there was also a sense of confidence in the newly articulated strategy and in future decision-making“ (Shilbury & Ferkins, 2011, S. 123). Es scheint klar geworden zu sein wie wichtig die bezahlten Hauptamtlichen in den Jahren für den Verband geworden sind und das Shared Leadership, welches auch als eine hybride Art der Führung verstanden werden kann wird auch immer öfter in der Literatur als sehr lohnenswert dargestellt. Auch Shilbury und Ferkins (2012) greifen die Wichtigkeit von Shared Leadership noch einmal auf und gehen noch auf weitere Faktoren ein die zentral sind für eine strategisch gute Organisation. Sie untersuchten zusätzlich die Wichtigkeit von Ehrenamtlichen Vorständen aufgrund von früheren Aussagen in der Literatur, wie der von Pye (2004): „Boards are identified theoretically as the crucial lynchpin at the head of the organisation.... In practice, they are also the point at which the buck stops“ (S. 65). Auch Balduck, Van Rossem und Buelens (2010) sind der Meinung, dass die Führung einer solchen Organisation einer der beeinflusstesten und zentralsten Faktoren für den Erfolg einer Non-Profit Organisation darstellt. Daher kam es zu dieser Untersuchung von Shilbury und Ferkins (2012) wobei rauskam, dass ein strategisch guter bzw. fähiger Vorstand erstens bedeutet gute Leute zu haben. Damit ist gemeint, dass sie sehr gute Kenntnisse bezüglich der Sportart besitzen in deren Verband sie arbeiten und auch nicht nur kurzfristig denken sondern eine Vision haben und versuchen langfristige Veränderungen zu bewirken. Zweitens benötigt es erleichternde Prozesse im Vorstand. Darunter wird verstanden, dass der Vorstand sich auch so weit einsetzt und engagiert um einem shared leadership nachzugehen wobei der Austausch dabei hauptsächlich zwischen

dem Vorstand und dem CEO stattfindet. Ein dritter Faktor der eine sehr grosse Rolle spielt sind sogenannte erleichternde regionale Beziehungen. Das bedeutet, dass man nicht überall die gleiche Strategie anwenden kann sondern sie auch am jeweiligen Umfeld anpassen muss beziehungsweise versucht wird zusammen mit dem Umfeld in der Region eine gute Beziehung zu pflegen und ein für die Organisation wichtiges Netzwerk aufzubauen. Der vierte und letzte Faktor ist ein etabliertes Bezugssystem. Darunter wird verstanden, dass



man eine gute Strategie hat, einen Plan und gute Verbindungen die wichtig sind für die Zusammenarbeit (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1: Board strategic capability (Shilbury & Ferkins, 2012, S. 76)

## 2.5 Theoretische Einbettung im Organisationshandbuch 2015

### 2.5.1 Organisation bei Swiss Unihockey

Die strategische und fachliche Verbandsführung obliegt dem Zentralvorstand und den gewählten Gremien. Die operativen Aufgaben übernimmt die Geschäftsstelle. Sie dient als das operative Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum von Swiss Unihockey.

Swiss Unihockey legt Wert auf eine nachvollziehbare Organisation mit klaren Zuständigkeiten sowie transparente Entscheidungsfindung und Kommunikation. Der Aufbau der Verbandsführung kann doch eher mit dem veralteten, hierarchischen Modell als mit dem kooperativen Modell von Horch et al. (2003) verglichen werden (vgl. Kapitel 2.3).

In der Abbildung 2 ist das Organigramm von Swiss Unihockey dargestellt. Dabei wird ein besonderer Fokus auf die Aufgaben des Zentralvorstandes gelegt.



Abbildung 2: Organigramm von Swiss Unihockey (Organisationshandbuch Swiss Unihockey, 2015)

### Zentralvorstand

Die Aufgaben des Zentralvorstandes (ZV) und des Zentralpräsidenten werden im Organisationshandbuch von Swiss Unihockey (2015, S.6) deutlich ausformuliert. Der Zentralpräsident ist der oberste Repräsentant von Swiss Unihockey. Er führt ausserdem die Zentralvorstands- und Verbandsrats-Sitzungen sowie die Delegiertenversammlung und ist in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer auch für die Vorbereitung dieser Sitzungen und Versammlungen zuständig.

Die weiteren Mitglieder des ZV führen den ihnen zugeteilten Bereich in politischer und fachlicher Hinsicht im Sinne der Strategie sowie aufgrund der Herausforderungen, welche sich im Tagesgeschäft oder durch andere Entwicklungen ergeben. Sie tragen die Verantwortung für eine kundenorientierte, proaktive, lösungsorientierte und zukunftssträchtige Arbeits- und Denkweise im jeweiligen Fachbereich. Die ZV-Mitglieder tragen für alle Bereiche eine Mitverantwortung. Entsprechend wird erwartet, dass sie sich mit den Anträgen und Geschäften der ZV-Kollegen beschäftigen und sich darauf auch vorbereiten.

### 2.5.2 Theoretische Einbettung des Ehrenamtes bei Swiss Unihockey

Swiss Unihockey ist sehr stark angewiesen auf die ehrenamtliche Mitarbeit von Funktionären. Ohne diese freiwillig geleisteten Stunden würde der Verband heute nicht dort stehen, wo er momentan ist. Deshalb fördert Swiss Unihockey das ehrenamtliche Engagement in der Verbandsführung und wertschätzt die geleistete Arbeit. Dazu wurde im Organisationshandbuch von Swiss Unihockey ein Unterkapitel erstellt, das die Pflege des ehrenamtlichen Engagements innerhalb des Verbandes regelt. Darin wird ganz klar definiert, was der Verband unter einem Funktionär versteht. Als Funktionäre gelten alle Personen, welche sich im Rahmen der Verbandsstrukturen für Swiss Unihockey engagieren und nicht über eine Anstellung verfügen. Von einer Anstellung oder Teilzeit-Anstellung spricht man, wenn die Person mindestens Fr. 1'000 (brutto) pro Monat von Swiss Unihockey erhält. Funktionäre, Angestellte und J+S-Experten (falls sie mindestens fünf Ausbildungstage pro Jahr leisten) haben Anrecht auf einen Funktionärsausweis von Swiss Unihockey (Organisationshandbuch Swiss Unihockey, 2015).

Der Zentralvorstand (ZV) ist bestrebt, alle Funktionäre einmal jährlich an einen Funktionärsanlass einzuladen. Wenn möglich findet dieser im Zusammenhang mit einem anderen Event (EFT, WM, etc.) statt. Dieser Anlass soll eine Wertschätzung für die unzähligen und freiwilligen Arbeitsstunden der Funktionäre sein.

Ausserdem wurde eine Ehrenamts-Charta erstellt, die als Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen Verband und den Ehrenamtlichen gelten soll. Folgend wird laut Organisationshandbuch von Swiss Unihockey (2015) diese Ehrenamts-Charta aufgeführt.

#### **Swiss Unihockey verpflichtet sich, dass...**

- die Ehrenamtlichen als vollwertige Mitarbeitende aufgenommen und angesehen werden
- die Ehrenamtlichen auf den dafür geeigneten Informations- und Kommunikationskanälen klare Informationen über den Verband, seine Zielsetzungen und seine Funktionsweise erhält
- den Ehrenamtlichen eine Tätigkeit zugewiesen wird, bei der ihre Fähigkeiten, Verfügbarkeiten und Prioritäten berücksichtigt werden
- den Ehrenamtlichen ein angemessener Tätigkeitsrahmen gewährleistet wird
- die Ehrenamtlichen eine entsprechende Betreuung erhalten und ihnen gegebenenfalls eine Ausbildung angeboten wird
- die Ausgaben (Spesen) der Ehrenamtlichen sowie definierte Sitzungs- und Pauschalentschädigungen gemäss TGB vergütet werden

#### **Die Ehrenamtlichen verpflichten sich...**

- die statutarischen und reglementarischen Rahmenbedingungen des Verbands zu akzeptieren und respektieren und sich an seine Zielsetzungen zu halten
- sich mit der Entwicklung des Verbands solidarisch zu verhalten
- eine Vorbereitung auf ihre Aufgaben zu akzeptieren und an den vorgeschlagenen Ausbildungsmassnahmen teilzunehmen
- die gemeinsam festgelegten Aufgaben zu bewältigen
- mit den anderen Ehrenamtlichen und bezahlten Mitarbeitern in gegenseitigem Einvernehmen konstruktiv und loyal zusammenzuarbeiten
- den Grundsatz der Vertraulichkeit bei der Ausübung ihrer Aufgabe zu berücksichtigen und sich an den Ehtikkodex des Verbands zu halten

Aus dieser Charta wird klar ersichtlich, dass für beide Ebenen (Verbandsebene bzw. Ehrenamtlichen-Ebene) Vorstellungen vom Verband vorhanden sind, die für eine erfolgreiche Verbandsarbeit eingehalten werden müssen.

Die Untersuchung der Funktionäre, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurde, soll genau diese Ehrenamts-Charta etwas deutlicher durchleuchten. Die Auswertung soll zeigen, wie die Umsetzung dieser Ehrenamt-Charta aktuell im Verband abläuft und ob die Rechte und Pflichten der ehrenamtlichen Funktionäre ihnen selber auch bekannt sind.

### **3 Methodisches Vorgehen**

In diesem Teil der Arbeit wird auf das methodische Vorgehen eingegangen. Das Ausarbeiten des verwendeten Fragebogens und der Ablauf der Datenerhebung werden erläutert und klar dargestellt. Der Umfang der Untersuchungsteilnehmer wird aufgezeigt und die verwendeten Auswertungsverfahren werden näher erklärt.

#### **3.1 Untersuchungsdesign und -plan**

Es wurde ein Fragebogen entwickelt, der eine Momentaufnahme der Verbandsarbeit von Ehrenamtlichen im Verband Swiss Unihockey aufzeigen soll. Mit verschiedenen Fragen wurde versucht die Zufriedenheit und Motivation der ehrenamtlichen Funktionäre zu ermitteln. Weiter soll die Qualität der Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen mit Hauptamtlichen innerhalb des Vereins erforscht werden. Das Ziel dieser Befragung ist ausserdem, dass mögliche Verbesserungspotentiale in der Zusammenarbeit ermittelt werden können. Anhand von denen sollen gegebenenfalls Handlungsempfehlungen, die auf dem Wissen des Seminars „Management in Sportorganisationen“ basieren, dem Swiss Unihockey Verband weitergegeben werden.

#### **3.2 Untersuchungsteilnehmer**

Als Untersuchungsteilnehmer wurden alle ehrenamtlichen Funktionäre des Swiss Unihockey Verbandes ausgewählt. Diese Auswahl lässt sich mit der vorliegenden Fragestellung begründen. Insgesamt wurden 100 ehrenamtliche Funktionäre vom Geschäftsführer Herr Bollinger angeschrieben. Durch das Anschreiben der Funktionäre von offizieller Seite (durch Geschäftsführer) sollte die Rücklaufquote erhöht werden. Von den insgesamt 100 Fragebogen wurden 42 vollständig und 20 teilweise ausgefüllt. Von den 20 teilweise ausgefüllten Fragebogen mussten sieben vernachlässigt werden, weil sie nicht genügend Informationen enthielten, welche für die Auswertung von Nutzen waren. Das ergibt summa summarum eine Rücklaufquote von 55%, mit der man in soziologischen Untersuchungen zufrieden sein kann.

#### **3.3 Untersuchungsverfahren**

Aus dem Interview, das mit Herr Daniel Bollinger, dem Geschäftsführer von Swiss Unihockey, geführt wurde, konnten die wichtigsten Schwerpunkte für das Erstellen eines Fragebogens gewonnen werden. Der Fokus wurde hauptsächlich auf die Funktion von ehrenamtlichen Funktionären und ihre Zusammenarbeit mit Hauptberuflichen gelegt. Als Vorlage diente ein Fragebogen, der die Mitarbeiter und Ehrenamtlichen in Vereinen untersucht. Da sich dieses Projekt auf die Verbandsebene konzentriert, musste der Fragebogen dementsprechend angepasst werden. Ausserdem wurden zusätzliche Fragen erstellt, die für dieses Projekt von besonderer Bedeutung zu sein scheinen. Nachdem der grobe Leitfaden des Fragebogens erstellt worden ist, musste er auf einen Lime-Survey (digitaler Fragebogen) übertragen werden. Ein Link zu diesem online Fragebogen wurde vom Geschäftsführer an alle ehrenamtlichen Funktionäre innerhalb des Verbandes Swiss Unihockey per Mail verschickt. Nach zwei Wochen wurde ein Reminder an alle ehrenamtlichen Funktionäre verschickt, um die Rücklaufquote zu erhöhen. Weitere Möglichkeiten um die Rücklaufquote zu erhöhen sind einerseits das Einsetzen von Geldbeträgen für das Ausfüllen oder andererseits das telephonische Nachfragen bei denen,



die den Fragebogen nicht ausgefüllt hatten. Doch beiden Varianten kamen in diesem Vorgehen aus finanziellen bzw. zeitlichen Gründen nicht in Frage.

Es wurden hauptsächlich geschlossene Fragen gestellt, bei denen die Funktionäre auf einer 5-stufigen Likert-Skala ihre Antworten geben konnten. Von „nicht wichtig“ bzw. „sehr unzufrieden“ bis „sehr wichtig“ bzw. „sehr zufrieden“ konnten die bestimmten Bereiche und Inhalte der Verbandsarbeit beurteilt werden. Weiter wurden noch einige offene Fragen gestellt, bei denen die Befragten die Möglichkeit hatten, ihre Meinung frei zu formulieren. Auf diese Weise konnten die befragten Funktionäre ihre Wünsche und Anträge bezüglich einer verbesserten Verbandsarbeit angeben. Der Fragebogen gliedert sich in die folgenden vier Themenblöcke:

1. Allgemeine Zufriedenheit im Verband
2. Vergleich von Zufriedenheit/Wichtigkeit von Arbeitsinhalten
3. Beendigungsrisiko der Funktionäre
4. Zusammenarbeit bzw. Aufgabenaufteilung zwischen Zentralvorstand/Geschäftsstelle

### **3.4 Untersuchungsauswertung**

Damit eine Auswertung der aus dem Fragebogen gewonnenen Daten vorgenommen werden konnte, mussten in einem ersten Schritt die Daten der LimeSurvey Umfrage ins Statistikprogramm SPSS exportiert werden. Dies gestaltete sich äusserst schwierig, da die Datenformate der beiden Programme nicht kompatibel waren. Zwar gibt es bei der Eingabemaske von LimeSurvey eine Funktion, welche es erlaubt die Daten der gesamten Umfrage direkt ins SPSS zu exportieren, was in unserem Fall aber nicht funktionierte und permanent in einer Fehlermeldung endete. Schliesslich konnten unsere Betreuer den Fehler beheben, den Fragebogen aus LimeSurvey exportieren und uns eine SPSS Datei des kompletten Datensatzes zusenden.

Insgesamt haben 62 Personen an der Umfrage teilgenommen, wovon 42 Fragebögen komplett und 20 Fragebögen teilweise ausgefüllt wurden. Bei der Datenanalyse der SPSS Datei war ersichtlich, dass von den 20 teilweise ausgefüllten Fragebögen lediglich 13 Stück brauchbare Daten enthielten. Sieben Fragebögen wurden von den Umfrageteilnehmern ohne Angaben abgespeichert. Diese sieben Fragebögen wurden bereits bevor erste Auswertungen gemacht wurden aus dem Datensatz entfernt, da diese keine Informationen enthielten. Insgesamt wurden demnach 55 Fragebögen in die Analyse miteinbezogen. Bevor einzelne Items jedoch ausgewertet werden konnten, mussten die Skalenniveaus und die Variablennamen in SPSS manuell angepasst und die einzelnen fehlenden Werte definiert werden. Diese fehlenden Werte wurden mit dem Zahlencode 999 definiert, so dass allfällige Fehler in der Auswertung direkt erkannt und korrigiert werden konnten. Weiter ist die Anpassung der Skalenniveaus der einzelnen Variablen für die Auswertung der Daten von zentraler Bedeutung, da einige Auswertungsverfahren ausschliesslich metrisch skalierte Daten verlangen.

Für die Auswertung der Daten fokussierten sich die Verfasser in einem ersten Teil auf die Zufriedenheit und die Bedürfnisse der Funktionäre von Swiss Unihockey und in einem zweiten Teil auf die Zusammenarbeit des Zentralvorstands mit der Geschäftsstelle von Swiss Unihockey. Die Auswertungen wurden wie schon erwähnt mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS durchgeführt, um vorwiegend deskriptive Statistiken wie Häufigkeitstabellen und

Diagramme erstellen zu können. Da sich die Bearbeitung der Diagramme im SPSS Output als etwas kompliziert gestaltete, wurde zusätzlich das Programm Excel für die Erstellung der Balkendiagramme verwendet. Die im Fragebogen offen gestellten Fragen wurden inhaltlich analysiert bevor die Anzahl Nennungen derselben oder ähnlichen Aussagen ausgezählt wurden. Die Resultate über die Zufriedenheit und Wichtigkeit von bestimmten Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen, sowie die Auswertung über die Zusammenarbeit des Zentralvorstands mit der Geschäftsstelle wurden mittels Pivot-Tabellen in SPSS erstellt. Diese Art von Auswertung ermöglicht es, benutzerdefinierte Tabellen mit deskriptiven Kennzahlen wie: Mittelwert, Mittelwertdifferenz, Standardabweichung, Varianz, Gesamtanzahl und gültige Anzahl direkt im SPSS Output zu erstellen. Die Konstruktion des Kuchendiagramms über den Wunsch nach einem Onlinetool wurde ebenfalls direkt im SPSS Output über die Funktion Diagrammerstellung getätigt. Damit Swiss Unihockey möglichst viele Informationen zur Zufriedenheit und den Bedürfnissen ihrer Verbandsfunktionäre und über die Zusammenarbeit des Zentralvorstands mit der Geschäftsstelle erhält, haben die Verfasser die wichtigsten Punkte im Kapitel Befunde dargestellt und beschrieben. Zusätzlich sind die vollständigen Pivot-Tabellen der jeweiligen Auswertungen im Anhang ersichtlich, so dass Informationen zu allen abgefragten Items nachgeschlagen werden können.

### **3.5 Ethische Abwägung**

Der Fragebogen wird von den ehrenamtlichen Funktionären anonym ausgefüllt. Es ist anzufügen, dass die Antworten vertraulich behandelt werden und niemand ausser dem Forschungsteam der Universität Bern Einsicht in die Daten hat. Aufgrund dieser Tatsache ist der Versuchsplan und die Auswertung der Daten als ethisch unbedenklich einzuordnen.

## 4 Darstellung der Befunde

Das folgende Kapitel über die Befunde der Umfrage gliedert sich in die vier Themenblöcke: allgemeine Zufriedenheit, Zufriedenheit mit einzelnen Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen, Beendigungsrisiko sowie Zusammenarbeit des Zentralvorstands mit der Geschäftsstelle.

### 4.1 Allgemeine Zufriedenheit der Funktionäre mit der Verbandsarbeit von Swiss Unihockey

Die nachfolgende Tabelle 2 zeigt die Auswertung der offenen Frage über die Motive, weshalb sich die Funktionäre ehrenamtlich bei Swiss Unihockey engagieren. Insgesamt haben 43 Funktionäre Angaben zu dieser Frage gemacht. Die am häufigsten genannten Motive sich ehrenamtlich zu engagieren sind: „Unihockey weiterentwickeln und mitgestalten“, „Freude und Spass am Unihockey“ und „dem Sport etwas zurückgeben“. In der Spalte Anzahl sind die Anzahl Nennungen der jeweiligen Motive ersichtlich, wobei nur Mehrfachnennungen in der Auswertung berücksichtigt wurden.

Tabelle 2: Die am häufigsten genannten Motive für die ehrenamtliche Arbeit

Weshalb engagieren Sie sich ehrenamtlich bei Swiss Unihockey? (offene Frage)	Anzahl
<b>Häufigst genannte Motive</b>	
Unihockey weiterentwickeln/mitgestalten	<b>15</b>
Freude und Spass am Unihockey	<b>11</b>
Dem Sport etwas zurückgeben	<b>9</b>
Interesse an Sportart Unihockey	<b>5</b>
Leidenschaft fürs Unihockey	<b>5</b>
Interessante Aufgabe/Tätigkeit	<b>4</b>
Kollegiales Umfeld	<b>4</b>
Verbundenheit zum Unihockey	<b>2</b>

Weiter haben die Verfasser die persönliche Einstellung der Funktionäre zum Verband gemessen. Diese und die vorherige Auswertung über die Motive des ehrenamtlichen Engagements sind im Rahmen des Themenblocks „allgemeinen Zufriedenheit der Funktionäre mit der Verbandsarbeit von Swiss Unihockey“ als ergänzende Auswertungen zu verstehen. Die persönliche Einstellung der Funktionäre zum Verband wurde anhand von vordefinierten Items gemessen, welche von den Funktionären jeweils auf einer Likert-Skala von 1=trifft nicht zu bis 5=trifft voll zu bewertet werden konnten. Das Balkendiagramm in Abbildung 3 zeigt, dass das Item „Ich fühle mich mit Swiss Unihockey verbunden“ im Mittel mit der höchsten Zustimmung ( $M=4.31$ ) bewertet wurde und das Item „Wenn es um die Gemeinschaft unseres Verbandes geht, stelle ich meine privaten Interessen zurück“ im Mittel

die niedrigste Zustimmung ( $M=3.52$ ) erhalten hat. Die Mittelwerte der übrigen abgefragten Items liegen allesamt im Bereich einer schwachen bis starken Zustimmung.

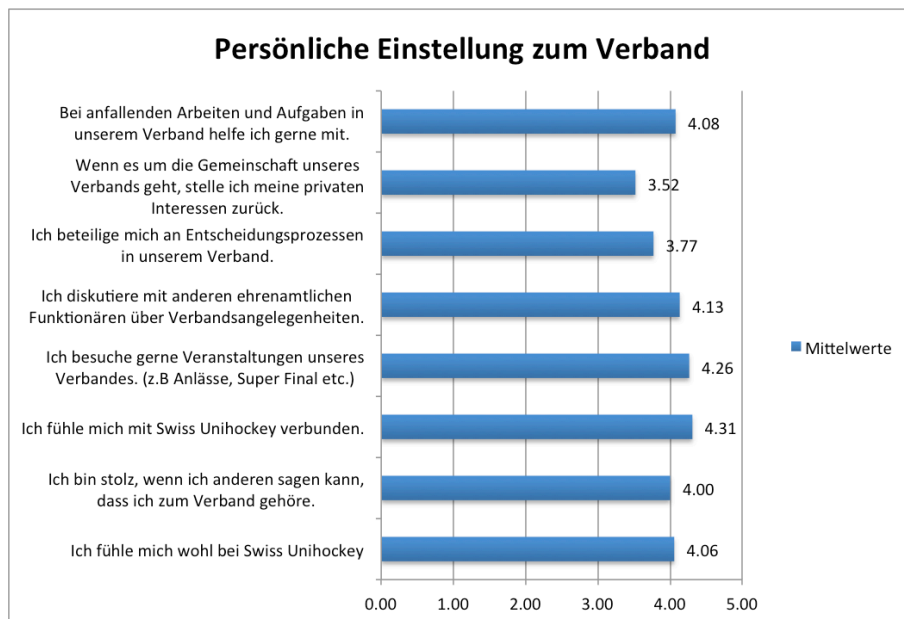


Abbildung 3: Persönliche Einstellung zum Verband

Die allgemeine Zufriedenheit der Funktionäre mit der Verbandsarbeit von Swiss Unihockey wurde mit einer Likert-Skala von sehr unzufrieden bis sehr zufrieden gemessen. Das in Abbildung 4 dargestellte Balkendiagramm stellt die absoluten Häufigkeiten der einzelnen Skalenstufen dar. Insgesamt haben 54 Personen die Frage beantwortet, wovon 53,7% angegeben haben, dass sie mit der Verbandsarbeit von Swiss Unihockey zufrieden sind. 17 Funktionäre gaben an, dass sie weder zufrieden noch unzufrieden sind und 8 Funktionäre bewerteten die Verbandsarbeit von Swiss Unihockey mit unzufrieden.

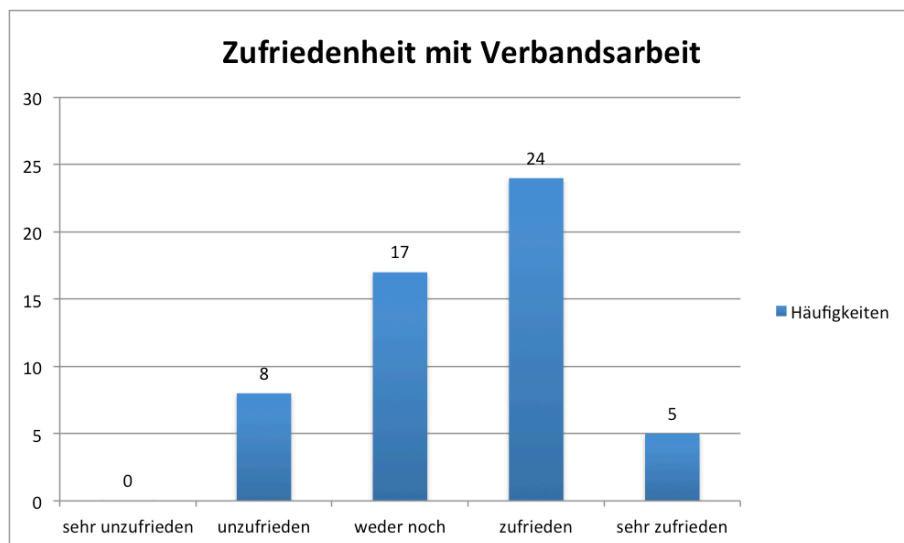


Abbildung 4: Zufriedenheit mit der Verbandsarbeit

Die Zufriedenheit mit den Funktionärsbedingungen wurde mit derselben Likert-Skala gemessen wie die Zufriedenheit über die Verbandsarbeit. Insgesamt haben 47 Funktionäre die Frage beantwortet, wovon 53,1% angegeben haben, mit den Funktionärsbedingungen zufrieden zu sein. Weder zufrieden noch unzufrieden sind 31,9% und unzufrieden mit den Funktionärsbedingungen sind 15%.

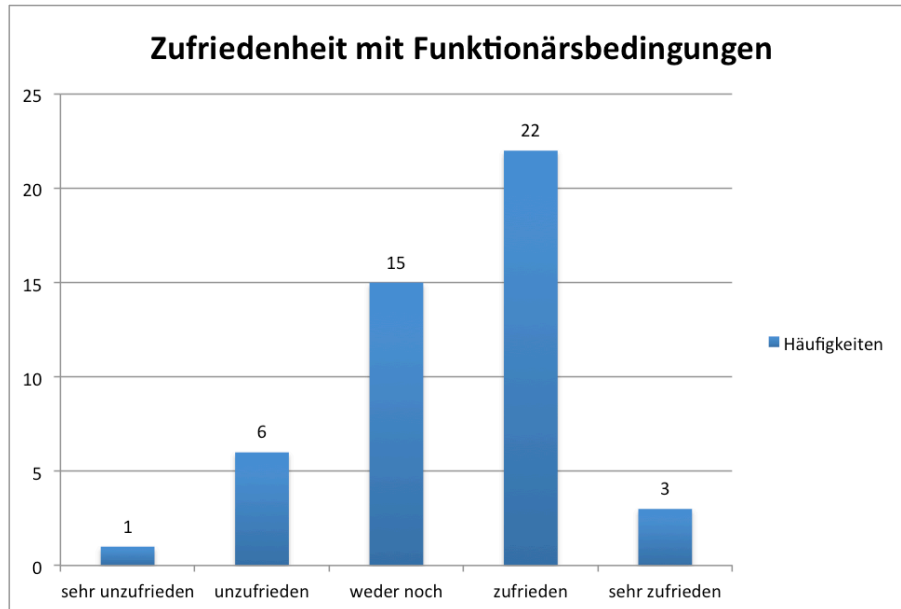


Abbildung 5: Zufriedenheit mit den Funktionärsbedingungen

Die Auswertung der Frage, ob sich die Funktionäre digitale Instrumente zur Unterstützung ihrer Aufgaben wünschen, wurde bewusst in den Fragebogen integriert. Dies deswegen, weil die Verantwortlichen von Swiss Unihockey zu einem früheren Zeitpunkt im Rahmen eines Interviews erläuterten, dass der Einsatz eines Reporting Cockpits bei Swiss Unihockey diskutiert wird und bereits erste Schritte dazu in Planung sind. Abbildung 6 zeigt, dass 63,6% der Funktionäre sich ein digitales Instrument wie das Reporting Cockpit zur Unterstützung ihrer Aufgaben wünschen. Diese Prozentzahl wurde auf Basis der gültigen Antworten von 44 Funktionären errechnet.

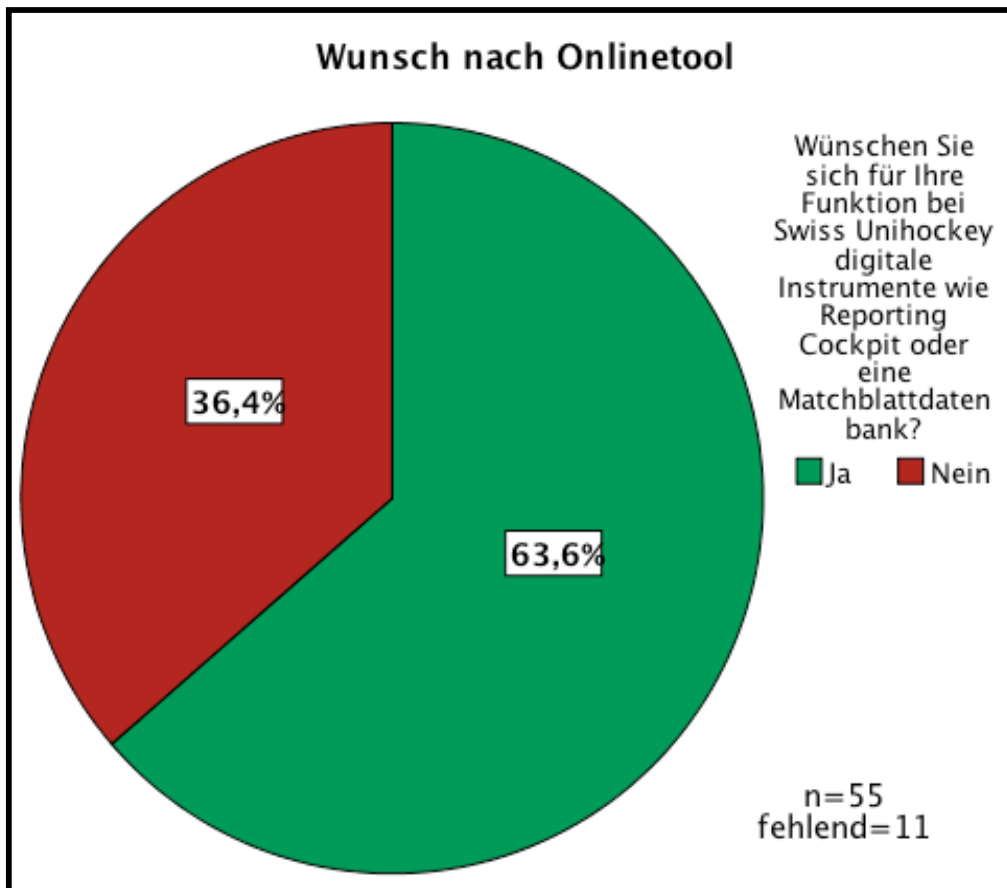


Abbildung 6: Wunsch nach einem Onlinetool

Zusätzlich wurde anhand einer offenen Frage ermittelt, welche Aufgaben der Funktionäre mit einem digitalen Instrument unterstützt werden könnten. Insgesamt wurden 25 Antworten zu dieser offenen Frage formuliert, wovon die Aufgabe „Statistiken erstellen“ mit sieben Nennungen die am häufigsten genannte Antwort war. Weiter könnte nach Meinung der Funktionäre ein solches Instrument im Bereich der Ausbildung von Trainern, Schiedsrichtern und Vereinsfunktionären eingesetzt und für Matchauswertungen und Spieleranalysen verwendet werden.

Tabelle 3: Die am häufigsten genannten Aufgaben welche durch ein digitales Instrument unterstützt werden können

Welche Ihrer Aufgaben könnten durch ein digitales Instrument unterstützt werden? (offene Frage)	Anzahl
<b>Häufigst genannte Aufgaben</b>	
Statistiken erstellen	<b>7</b>
Matchauswertung/Spiel- und Spieleranalysen	<b>5</b>
Ausbildung für Trainer, Schiedsrichter und Vereinsfunktionäre	<b>3</b>
Rapportwesen	<b>3</b>
Einteilung der Mannschaften und Schiedsrichter	<b>2</b>
Administrative Aufwände minimieren	<b>2</b>

## 4.2 Zufriedenheit der Funktionäre mit bestimmten Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen

Bei den vier folgenden Abbildungen geht es um die Zufriedenheit und die Wichtigkeit von Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen der Funktionäre. Auf einer Likert-Skala von 1=sehr unzufrieden bis 5=sehr zufrieden und von 1=sehr unwichtig bis 5=sehr wichtig, konnten die Funktionäre ihre Zufriedenheit und Wichtigkeitseinschätzungen zu den jeweiligen Items angeben. Für die Auswertung der Angaben wurden die beiden statistischen Kennzahlen Mittelwert ( $M$ ) und Standardabweichung ( $SD$ ) verwendet. Zusätzlich enthalten die Tabellen die Anzahl der gültigen  $N$  auf deren Basis die Mittelwerte und die Standardabweichungen berechnet wurden. Die letzte Spalte gibt die Mittelwertdifferenz der Zufriedenheit und der Wichtigkeit der jeweiligen Items an. Dabei bedeutet eine negative Differenz, dass die Zufriedenheit tiefer bewertet wurde als die Wichtigkeit und eine positive Differenz zeigt, dass die Wichtigkeit auf der Skala im Mittel tiefer bewertet wurde als die Zufriedenheit.

Tabelle 4: Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen mit der höchsten Zufriedenheit

	Zufriedenheit			Wichtigkeit			N	Diff
	Mean	SD	Gültige N	Mean	SD	Gültige N		
Interessanter Aufgabenbereich	4.39	.69	44	4.57	.59	44	55	-0.18
Aufgabenbereich entspricht den eigenen Fähigkeiten	4.30	.79	44	4.36	.82	42	55	-0.06
Eigenverantwortliche Ausübung der Tätigkeit	4.21	.75	42	4.60	.58	43	55	-0.39
Vielzahl sozialer Kontakte durch die Tätigkeit	4.18	.69	44	3.77	1.03	44	55	0.41
Abwechslungsreiche Tätigkeit	4.09	.68	43	4.00	.90	43	55	0.09
Möglichkeit eigene Kompetenzen in die Tätigkeit einzubringen	4.05	.97	43	4.50	.76	44	55	-0.45

Die Tabelle 4 zeigt diejenigen Items, die im Mittel mit der höchsten Zufriedenheit bewertet wurden. Dabei liegen die Mittelwerte ( $M=4.39$  bis  $M=4.05$ ) allesamt auf der Likert-Skala im Bereich zwischen zufrieden und sehr zufrieden. Auffallend ist, dass vorwiegend Items, welche im Zusammenhang mit der Arbeit selbst stehen die höchste Zufriedenheit erreicht haben. Das Item „interessanter Aufgabenbereich“ wurde von allen abgefragten Items mit der höchsten Zufriedenheit ( $M=4.39$ ) bewertet, wobei die Streuung ( $SD=.69$ ) im Vergleich mit allen abgefragten Items relativ gering ist. Weiter sind die Funktionäre mit der Übereinstimmung der eigenen Fähigkeiten zum Aufgabenbereich ( $M=4.30$ ), ( $SD=.79$ ) und mit der eigenverantwortlichen Ausübung der Tätigkeit ( $M=4.21$ ), ( $SD=.75$ ) zufrieden. Knapp über dem Mittelwert der Zufriedenheit ( $M=4.00$ ) liegen die Items „Möglichkeit eigene Kompetenzen in die Tätigkeit einzubringen“ mit ( $M=4.05$ ), ( $SD=.97$ ) und „abwechslungsreiche Tätigkeit“ mit ( $M=4.09$ ) und ( $SD=.68$ ). Weiter ist in der Tabelle ersichtlich, dass fünf der hier aufgelisteten Items neben einer hohen Zufriedenheit auch eine hohe Wichtigkeit aufweisen. Einzig das Item „Vielzahl sozialer Kontakte durch die Tätigkeit“ wurde vergleichsweise mit einer niedrigeren Wichtigkeit ( $M=3.77$ ) bewertet.

Tabelle 5: Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen mit der tiefsten Zufriedenheit

	Zufriedenheit			Wichtigkeit			N	Diff
	Mean	SD	Gültige N	Mean	SD	Gültige N		
Würdigung der Verdienste durch symbolische Anerkennung	<b>2.95</b>	1.21	<b>42</b>	<b>3.47</b>	1.18	<b>43</b>	55	<b>-0.51</b>
Ermutung zur Aus-und Weiterbildung durch die Verbandsführung	<b>3.07</b>	1.02	<b>28</b>	<b>2.95</b>	1.43	<b>40</b>	55	<b>0.12</b>
Wertschätzung der geleisteten Arbeit	<b>3.09</b>	1.22	<b>44</b>	<b>4.30</b>	.74	<b>43</b>	55	<b>-1.21</b>
Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf/Ausbildung und ehrenamtlicher Funktion im Verband	<b>3.13</b>	1.11	<b>30</b>	<b>3.64</b>	1.35	<b>39</b>	55	<b>-0.51</b>
Konstruktive Rückmeldung durch die Verbandsführung	<b>3.16</b>	.97	<b>43</b>	<b>4.20</b>	.85	<b>44</b>	55	<b>-1.04</b>

In Tabelle 5 sind diejenigen fünf Items aufgelistet, die mit der niedrigsten Zufriedenheit bewertet wurden. Die Mittelwerte dieser Items liegen deutlich unter dem Zufriedenheitsbereich von  $M > 4.00$ . Ein Mittelwert von 2.00 bedeutet auf der Likert-Skala Unzufriedenheit und ein Mittelwert von 3.00 gibt an, dass die Funktionäre weder zufrieden noch unzufrieden sind. Demnach liegt das Item „Würdigung der Verdienste durch symbolische Anerkennung“ als einziges Item im Bereich der Unzufriedenheit. Die vier anderen aufgelisteten Items liegen allesamt knapp über der Grenze der Unentschlossenheit, also weder zufrieden noch unzufrieden.

Tabelle 6: Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen mit der höchsten Wichtigkeit

	Zufriedenheit			Wichtigkeit			N	Diff
	Mean	SD	Gültige N	Mean	SD	Gültige N		
Respektvoller Umgang der Verbandsführung mit den Mitarbeitenden	<b>3.78</b>	.79	<b>41</b>	<b>4.61</b>	.49	<b>41</b>	55	<b>-0.83</b>
Eigenverantwortliche Ausübung der Tätigkeit	<b>4.21</b>	.75	<b>42</b>	<b>4.60</b>	.58	<b>43</b>	55	<b>-0.39</b>
Interessanter Aufgabenbereich	<b>4.39</b>	.69	<b>44</b>	<b>4.57</b>	.59	<b>44</b>	55	<b>-0.18</b>
Respektvolle Zusammenarbeit mit hauptamtlichen Funktionären	<b>3.88</b>	.81	<b>41</b>	<b>4.50</b>	.77	<b>42</b>	55	<b>-0.62</b>
Möglichkeit eigene Kompetenzen in die Tätigkeit einzubringen	<b>4.05</b>	.97	<b>43</b>	<b>4.50</b>	.76	<b>44</b>	55	<b>-0.45</b>
Anliegen der ehrenamtlichen Funktionäre werden von Verbandsführung ernst genommen	<b>3.17</b>	1.01	<b>42</b>	<b>4.40</b>	.77	<b>42</b>	55	<b>-1.24</b>



Die Tabelle 6 zeigt diejenigen sechs Items, die von den Funktionären mit der höchsten Wichtigkeit bewertet wurden. Die Mittelwerte aller hier aufgelisteten Items liegen deutlich im Bereich zwischen wichtig und sehr wichtig. Am wichtigsten wurde das Item „Respektvoller Umgang der Verbandsführung mit den Mitarbeitenden“ mit ( $M=4.61$ ) und einer vergleichsweise niedrigen Standardabweichung ( $SD=.49$ ) bewertet. Diese niedrige Streuung ist ein Indiz dafür, dass sich die Funktionäre an diesem Punkt einig waren. Weiter ist den Funktionären wichtig, dass sie ihre Tätigkeit eigenverantwortlich ausüben können ( $M=4.60$ ), dass der Aufgabenbereich interessant ist ( $M=4.57$ ) und dass die Zusammenarbeit mit den hauptamtlichen Mitarbeitenden respektvoll abläuft ( $M=4.50$ ). Zudem ist es für die Funktionäre wichtig, dass sie eigene Kompetenzen in die Tätigkeit einbringen können ( $M=4.50$ ) und dass ihre Anliegen von der Verbandsführung ernst genommen werden ( $M=4.40$ ).

Tabelle 7: Differenz zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit

	Zufriedenheit			Wichtigkeit			N	Diff
	Mean	SD	Gültige N	Mean	SD	Gültige N		
Anliegen der ehrenamtlichen Funktionäre werden von Verbandsführung ernst genommen	3.17	1.01	42	4.40	.77	42	55	-1.24
Wertschätzung der geleisteten Arbeit	3.09	1.22	44	4.30	.74	43	55	-1.21
Informationen über wichtige Vorgänge im Verband	3.23	.92	43	4.39	.87	44	55	-1.15
Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen ehrenamtlichen Funktionären	3.18	.78	40	4.26	.73	43	55	-1.08
Konstruktive Rückmeldung durch die Verbandsführung	3.16	.97	43	4.20	.85	44	55	-1.04

Die Items welche die grössten Mittelwertdifferenzen aufweisen, wurden in Tabelle 7 dargestellt. Negative Mittelwertdifferenzen bedeuten, dass die Zufriedenheit tiefer bewertet wurde als die Wichtigkeit. Die grösste Mittelwertdifferenz ( $MDiff=-1.24$ ) weist dabei das Item „Anliegen der ehrenamtlichen Funktionäre werden von der Verbandsführung ernst genommen“ auf. An dieser Stelle sollte jedoch berücksichtigt werden, dass die Streuung des Mittelwertes der Zufriedenheit ( $SD=1.01$ ) vergleichsweise gross ist. Dasselbe gilt für das Item „Wertschätzung der geleisteten Arbeit“, welches zwar eine grosse Mittelwertdifferenz von ( $MDiff=-1.21$ ) aufweist, aber beim Mittelwert der Zufriedenheit eine grosse Streuung von ( $SD=1.22$ ) besitzt. Weitere Items mit grossen Differenzen zwischen der Zufriedenheit und Wichtigkeit betreffen die Information über wichtige Vorgänge im Verband ( $MDiff=-1.15$ ), die Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs zwischen den Funktionären ( $MDiff=-1.08$ ) und die konstruktive Rückmeldung durch die Verbandsführung ( $MDiff=-1.04$ ).

Für die Darstellung und Beschreibung der Befunde wurden Teilausschnitte der spaltenweise sortierten Tabelle verwendet. Die vollständige Tabelle, mit allen Items und ausgewerteten statistischen Angaben kann im Anhang 2 nachgelesen werden.

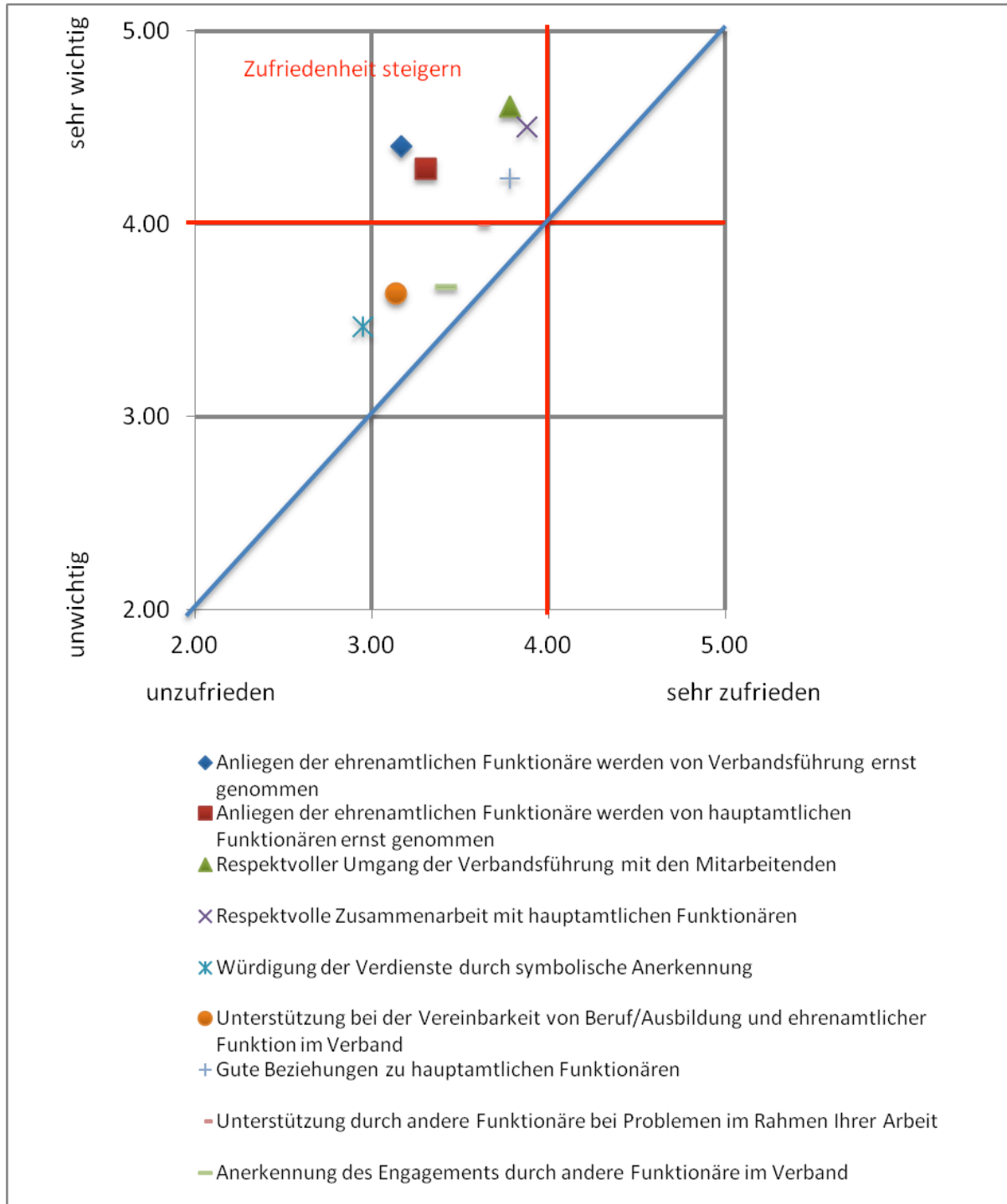


Abbildung 7: Wichtigkeit und Zufriedenheit von Inhalten der Zusammenarbeit

Abbildung 7 zeigt eine Matrix mit den Items, welche die Wichtigkeit und Zufriedenheit der Zusammenarbeit innerhalb des Verbandes erfassen. Dabei fällt auf, dass sich die Punkte aller neun Items oberhalb der blauen diagonalen Linie befinden. Dies bedeutet, dass die Wichtigkeit jeweils höher bewertet wurde als die Zufriedenheit. Die grösste Entfernung zur blauen Linie weisen die Items: „Anliegen der Funktionäre werden von der Verbandsführung ernst genommen“ (MZ=3.17), (MW=4.40), „Anliegen der ehrenamtlichen Funktionäre werden von den hauptamtlichen Funktionären ernst genommen“ (MZ=3.31), (MW=4.29) und „Respektvoller Umgang der Verbandsführung mit den Mitarbeitenden“ (MZ=3.78),

( $MW=4.61$ ) auf. Die roten Linien geben die Grenze der Zufriedenheit ( $M=4.00$ ) und der Wichtigkeit ( $M=4.00$ ) an. Die Items, welche sich im linken oberen Quadranten befinden, weisen eine hohe Wichtigkeit und gleichzeitig eine mässige Zufriedenheit auf. Neben den oben bereits erwähnten Items befinden sich weitere zwei Items im linken oberen Quadranten, welche die Zusammenarbeit der Funktionäre mit hauptamtlichen Mitarbeitenden betreffen. Dies sind die Items „respektvolle Zusammenarbeit mit hauptamtlichen Mitarbeitenden“ ( $MZ=3.88$ ), ( $MW=4.50$ ) und „gute Beziehung zu hauptamtlichen Mitarbeitenden“ ( $MZ=3.78$ ), ( $MW=4.23$ ). Allgemein sollte versucht werden im Bereich der Zusammenarbeit die Zufriedenheit derjenigen Items zu steigern, die sich im linken oberen Quadranten befinden.

### 4.3 Beendigungsrisiko

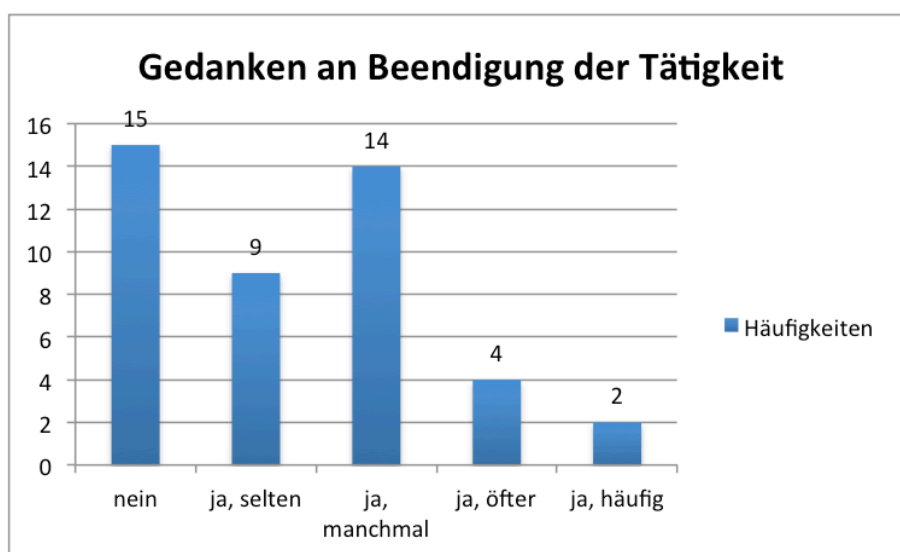


Abbildung 8: Gedanken an Beendigung der Tätigkeit

Die Häufigkeiten der Gedanken an eine Beendigung der ehrenamtlichen Tätigkeit bei Swiss Unihockey ist in Abbildung 8 ersichtlich. Die Frage, ob die Funktionäre sich schon einmal Gedanken über eine Beendigung der Tätigkeit gemacht haben wurde mit einer Skala von nein bis ja, häufig gemessen. Dabei haben 44 Funktionäre die Frage beantwortet, wovon 65% angaben, sich schon mindestens einmal Gedanken über eine Beendigung der Tätigkeit gemacht zu haben. 15 Funktionäre haben angegeben sich keine Gedanken über eine Beendigung zu machen, was die höchste absolute Häufigkeit aller möglichen Antwortoptionen ausmacht. Weiter wollten die Verfasser wissen, was denn bei den Funktionären die Gründe für die Gedanken an eine Beendigung sind. Diese wurden in einer offenen Frage erfasst und in Tabelle 8 dargestellt. Insgesamt haben 27 Funktionäre ihre Gründe geschildert, wovon neun Funktionäre die Mehrfachbelastung zwischen Beruf, Familie, und ehrenamtlicher Tätigkeit als Grund genannt haben. Weitere Gründe, weshalb sich die Funktionäre Gedanken über eine Beendigung machen sind: Mangelnde Wertschätzung, ungenügende Unterstützung, Aufgabenteilung zwischen der Geschäftsstelle und den Funktionären, Zeitmangel sowie veraltete Strukturen von Swiss Unihockey.

Tabelle 8: Gründe für die Gedanken an eine Beendigung der ehrenamtlichen Tätigkeit

Gründe weshalb Sie beabsichtigen Ihre Funktion bei Swiss Unihockey aufzugeben? (offene Frage)	Anzahl
<b>Häufigst genannte Gründe</b>	
Mehrfachbelastung (Beruf, Familie, Swiss Unihockey)	9
Mangelnde Wertschätzung	6
Ungenügende Unterstützung	5
Aufgabenteilung zwischen EA/GS	3
Zeitmangel	3
veraltete Strukturen	2

#### 4.4 Zusammenarbeit des Zentralvorstands mit der Geschäftsstelle

Tabelle 9: Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen Zentralvorstand und Geschäftsstelle

	Ist-Zustand				Wunsch-Zustand				N	Diff Mean	Diff Median
	Median	Mean	SD	Gültige N	Median	Mean	SD	Gültige N			
Budgetplanung	4.00	3.50	1.73	4	4.50	4.50	.58	4	55	-1.00	-0.50
Anstellung der Mitarbeitenden der Geschäftsstelle	1.00	1.25	.50	4	2.50	2.25	.96	4	55	-1.00	-1.50
Repräsentation des Verbandes nach aussen	4.00	4.00	1.15	4	5.00	4.50	1.00	4	55	-0.50	-1.00
Langfristige Strategieentwicklung	5.00	4.75	.50	4	5.00	5.00	0.00	4	55	-0.25	0.00
Überwachung der Ausführung von Reglementen	2.50	2.75	1.71	4	1.00	1.25	.50	4	55	1.50	1.50

Die Auswertung der Aufgaben- und Rollenteilung zwischen der Geschäftsstelle und dem Zentralvorstand ist in Tabelle 9 ersichtlich. Dabei haben die Verfasser typische Aufgabenbereiche der Führungsetage formuliert und die Mitglieder des Zentralvorstands gebeten zu bewerten, wer im Moment für den jeweiligen Aufgabenbereich zuständig ist und wer ihrer Meinung nach für diesen Bereich zuständig sein sollte. Als Antwortmöglichkeit diente eine fünfstufige Likert-Skala von 1=hauptamtliche Geschäftsstelle bis 5=Zentralvorstand. Die Spalte gültige N zeigt, dass vier Mitglieder des Zentralvorstands die Frage beantwortet haben. Die Budgetplanung ( $M_{ist}= 3.50$ ), die Repräsentation des Verbandes nach aussen ( $M_{ist}= 4.00$ ) und die langfristige Strategieentwicklung ( $M_{ist}= 4.75$ ) scheinen Aufgaben zu sein, die im Moment vom Zentralvorstand ausgeführt werden. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass die Streuung der Items „Budgetplanung“ ( $SD_{ist}=1.73$ ) und „Repräsentation des Verbandes nach aussen“ ( $SD_{ist}=1.15$ ) vergleichsweise gross ist, was eine Uneinigkeit bei den Mitgliedern des Zentralvorstands zeigt. Der

Aufgabenbereich „Mitarbeitende der Geschäftsstelle anstellen“ ( $M_{ist}= 1.25$ ) und „die Überwachung der Ausführung von Reglementen“ ( $M_{ist}= 2.75$ ) werden momentan eher von der Geschäftsstelle ausgeführt. Allerdings zeigt sich beim Item „Überwachung der Ausführung von Reglementen“, dass die Streuung ( $SD_{ist}=1.71$ ) gross ist, so dass man auch hier von einer Uneinigkeit über die Zuständigkeit innerhalb des Zentralvorstand ausgehen kann. Auf der Wunsch-Seite der Tabelle ist zu erkennen, dass sich der Zentralvorstand wünscht, verstärkt für den Bereich der Budgetplanung ( $M_{wunsch}=4.50$ ), ( $MDiff=-1.00$ ), für die Repräsentation des Verbandes nach aussen ( $M_{wunsch}=4.50$ ), ( $MDiff=-0.50$ ) und für die langfristige Strategieentwicklung ( $M_{wunsch}=5.00$ ), ( $MDiff=-0.25$ ) zuständig zu sein. Weiter wünschen sich die Mitglieder des Zentralvorstands vermehrt bei der Anstellung der Mitarbeitenden der Geschäftsstelle ( $M_{wunsch}=2.25$ ), ( $MDiff=-1.00$ ) mitzureden. Einzig den Aufgabenbereich „Überwachung der Ausführung von Reglementen“ ( $M_{wunsch}=1.25$ ), ( $MDiff=1.50$ ) möchte der Zentralvorstand der Geschäftsstelle überlassen.

Die übrigen Items, welche abgefragt wurden, wiesen keine Differenzen zwischen Ist-und Wunschzustand auf. Die Tabelle mit allen Items kann im Anhang 1 nachgelesen werden.

Tabelle 10: Verbesserungsvorschläge für die Arbeit mit Ehrenamtlichen

<b>Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie für Swiss Unihockey? (offene Frage)</b>	<b>Anzahl</b>
<b>Einige Verbesserungsvorschläge</b>	
Direktere und häufigere Kommunikation und Information der Ehrenamtlichen	<b>4</b>
Zusammenarbeit der verschiedene Gremien verbessern	<b>4</b>
Elektronische Tools einführen	<b>3</b>
Engerer Kontakt zur Geschäftsstelle	<b>3</b>
Wertschätzung verbessern	<b>3</b>
Ideen-Austausch, Einbinden der Ehrenamtlichen	<b>2</b>
Überarbeitung des Entschädigungsreglements	<b>2</b>
Arbeit der ehrenamtlichen Gremien überprüfen	<b>2</b>

Die Tabelle 10 zeigt die Auswertung der Frage, welche Verbesserungsvorschläge die Funktionäre für Swiss Unihockey haben. Die Befunde zu den Verbesserungsmöglichkeiten wurden zusätzlich in dieses Kapitel integriert, damit die für den Verband wichtigen Informationen nicht verloren gehen. Insgesamt beantworteten 29 Funktionäre die Frage, wovon die am häufigsten genannten Vorschläge: „Eine direktere und häufigere Kommunikation“, „eine Verbesserung der Zusammenarbeit der verschiedenen Gremien“, die „Einführung von elektronischen Tools“, „einen engeren Kontakt zur Geschäftsstelle“ und „die Verbesserung der Wertschätzung“, waren.

## 5 Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen beruhen auf den im vorangehenden Kapitel besprochenen Ergebnissen. Dabei wurden vor allem diejenigen Punkte genauer analysiert, die im Organisationshandbuch des Verbandes aufgelistet sind (vgl. Kapitel 2.5.2). Der Swiss Unihockey Verband gibt darin einerseits an, welche Verpflichtungen an den Verband gestellt werden bezüglich den Ehrenamtlichen und andererseits die Verpflichtungen, die die ehrenamtlichen Funktionäre gegenüber dem Verband einhalten sollten.

Einer der wichtigsten Punkte, die aus der Auswertung der Daten hervorkam, ist die Verbesserung der Wertschätzung der Funktionärsarbeit. Dabei geht es in erster Linie um die Honorierung der geleisteten Arbeit in symbolischer Form. Eine Art der Anerkennung, die von Swiss Unihockey bereits umgesetzt wird, ist das jährliche Organisieren eines Funktionäranlasses. Diese Tradition sollte zukünftig unbedingt beibehalten werden, da es bei den ehrenamtlichen Funktionären grossen Zuspruch fand. Die Auswertungen haben auch ergeben, dass es den Funktionären schon klar ist, dass sie keine rein finanzielle Entschädigung erhalten können. Sie erwarten vom Verband eher symbolische Wertschätzung, das heisst gratis Tickets für das Superfinale bzw. Cupfinale. Bei dieser Art der Anerkennung muss jedoch darauf geachtet werden, wo man genau die Grenzen zieht, damit möglichst wenig Eifersuchtsdramen (wieso bekommt der ein Ticket und ich nicht?) verhindert werden können. Ein anderer Ansatz für die Wertschätzung basiert eher auf der emotionalen Ebene. So könnte man zum Beispiel mit einem Bekleidungshersteller, der dem Verband als Sponsor bereit steht, ein einheitliches Bekleidungsstück entwerfen, das den Funktionären zur Verfügung gestellt wird. Diese Geste kann die Zugehörigkeit der Funktionäre zum Verband stärken und gibt ihnen das Gefühl unverzichtbar für den Verband zu sein. Es ist meist bei kleinen Sachen, die stark mit den Emotionen verbunden sind, anzusetzen, um die Wertschätzung der freiwillig geleisteten Arbeit zu steigern. Eine weitere Möglichkeit ist das Verleihen einer Auszeichnung auf Verbandsebene (z.B. Best Volunteer of the Year). Einerseits wird ein Ansporn gegeben gute Arbeit zu leisten. Doch andererseits können auch falsche Anreize gegeben werden. Es kann insofern als Alibifunktion angesehen werden, dass nur die Arbeit eines Funktionärs als „gut“ bewertet wird und die restlichen knapp 100 Funktionäre das Gefühl bekommen, dass ihre Arbeit von der Verbandsführung nicht genug wertgeschätzt wird. Deshalb raten wir von dieser Art der Wertschätzung eher abzuraten.

Ein weiterer Punkt, der im Zusammenhang mit der Wertschätzung zu klären ist, ist jener der Verantwortlichkeit. Grundsätzlich gilt in Sportorganisationen noch verbreitet ein hierarchisches Prinzip. Das heisst, dass die Wertschätzung von einem direkt Vorgesetzten kommen sollte. Deshalb ist im Swiss Unihockey Verband aus unserer Sicht nicht die Geschäftsstelle verantwortlich, sondern eher das oberste Gremium (Zentralvorstand, Verbandspräsident). Abschliessend soll der ganze Prozess der Wertschätzungsverbesserung jedoch auf einer Interaktion zwischen den ehrenamtlichen Funktionären und dem Zentralvorstand bzw. der Geschäftsstelle. Es ist weiter klar, dass diese Verantwortlichkeit nicht nur von einer Seite definiert werden kann, sondern diese Thematik in den Zentralvorstand eingebracht werden sollte damit darüber offen diskutiert werden kann. Mit dem Abklären über die Verantwortlichkeit bzw. der Zuständigkeit für die

Anerkennung der geleisteten Arbeit kann die Zufriedenheit der Funktionäre erhöht werden und der Absprung von der ehrenamtlichen Tätigkeit verhindert werden.

Ein weiterer Punkt, der häufiger in der Auswertung der Daten vorkam, ist die Verbesserung der internen Kommunikation. Alle Verbandsmitarbeiter (egal ob ehrenamtlich oder hauptamtlich) sollten über das strategische Vorgehen des Verbandes informiert werden, damit sie auch danach handeln können. Am Blocktag wurde stark über das Thema der offenen Kommunikation diskutiert. Es wurde von Seiten der Geschäftsstelle erwähnt, dass der Verband grundsätzlich einen sehr offenen Umgang mit verbandsinternen Dokument pflegt. Die Funktionäre werden mehrmals informiert und erhalten auch regelmässig nach Sitzungen die Protokolle per Mail. Doch werden diese Informationen von den Funktionären auch verwendet? Laut der Auswertung besteht ja genau in diesem Bereich ein Defizit. Eventuell ist die Informationsflut, die auf die Funktionäre einprasselt, zu gross um von Ihnen genau studiert zu werden. Hier könnte es sich lohnen, die Informationen übersichtlicher aufzubereiten, damit sie in einer kompakteren Form präsentiert werden. Wir empfehlen weiter eine Art Infotool. Dieses Infotool sollte für alle Funktionäre zugänglich sein und die Inhalte aktuell gehalten werden (evtl. Mitarbeiter der Geschäftsstelle). Wichtig ist aber auch in diesem Zusammenhang, dass das Infotool anwendungsfreundlich ist und von allen Funktionären betätigt werden kann. Es soll nicht nur ein einseitiger Informationsfluss vorherrschen, sondern die Funktionäre sollten die Möglichkeit haben eigene Texte/Informationen auf diese Seite zu laden. Auch hier gilt, dass der Informationsfluss auf einem Interaktionsprozess aufbauen soll.

Bei der Befragung, ob ein Onlinetool für die Funktionärsarbeit eingeführt werden soll, antworteten 63.3% der Funktionäre mit „ja“ (vgl. Abbildung 6). Als Begründung gaben viele Funktionäre an, dass damit die Arbeit erleichtert werden könnte. Ein weiterer Punkt ist, dass Statistiken erstellt werden könnten, die für die weitere Zusammenarbeit der Gremien als Fakten verwendet werden können. Dadurch basieren die Diskussionen bei Sitzungen nicht mehr nur auf unbelegbaren Annahmen, sondern werden durch Fakten belegt. Aus diesem Grund ist es im Zentralvorstand zu überdenken, ob ein solches Onlinetool im Verband Swiss Unihockey eingeführt werden kann.

In der Auswertung der Daten wurde die Aufgabenverteilung zwischen dem ehrenamtlichen Zentralvorstand und der hauptamtlichen Geschäftsstelle dargestellt (vgl. Abbildung ?). Daraus wurde ersichtlich, dass der Zentralvorstand vor allem die repräsentativen Aufgaben an sich reisst, während die Geschäftsstelle hauptsächlich die Kontrollen und Ausführungen der Aufgaben übernehmen. Leider haben nicht alle Mitglieder des Zentralvorstandes an der Befragung teilgenommen, was zu einem verzerrten Bild führen kann. Deshalb ist es zu empfehlen, dass in einer Sitzung zwischen Zentralvorstand und Geschäftsstelle (evtl. nur Geschäftsführer) die einzelnen Punkte der Frage Ist/Soll Zustand der Aufgabenverteilung (vgl. Fragebogen im Anhang) miteinander diskutiert werden können. Auf diese Weise können auch die Vorstellungen der Geschäftsstelle mit eingebracht werden. Durch das Klären der Verantwortlichkeiten bzw. Zuständigkeiten in den einzelnen Aufgabenbereichen, kann die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Zentralvorstand und Geschäftsstelle verbessert werden.

## Literaturverzeichnis

- Balduck, A., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2010). Identifying competencies of volunteer board members of community sport clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 213-235.
- Bundesamt für Sport. (2011). *Die Ehrenamtlichen sind das Rückgrad des Schweizer Sports*. Zugriff am 17. Juni 2015 unter [http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/de/home/aktuell/maggingertag\\_2011\\_ehrenamt.html](http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/de/home/aktuell/maggingertag_2011_ehrenamt.html)
- Chantelat, P. (2001). *La professionnalisation des organisations sportives: Nouveaux débats, nouveaux enjeux*. [Professionalisation of sport organisations]. Paris: L'Harmattan.
- Fahrner, M. (2009). Strukturänderung von Sportverbänden. Eine Analyse veränderungsbezogener Entscheidungs- und Steuerungsprozesse. *Sport und Gesellschaft*, 6 (2), 122-147.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2012). Good boards are strategic: What does that mean for sport governance? *Journal of Sport Management*, 26, 67-80.
- Horch, H.-D., Niessen, C., & Schütte, N. (2003). *Sportmanager in Verbänden und Vereinen* (Band 5). Köln: Sport und Buch Strauß.
- Hortleder, G. (1978). *Sport in der nachindustriellen Gesellschaft: Eine Einführung in die Sportsoziologie*. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.
- Küng, T. (2005). *Das Verhältnis zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern in Nonprofit-Organisationen*. München: Grin Verlag.
- Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H. P. (2008). *Sport Schweiz 2008. Das Sportverhalten der Schweizer Bevölkerung*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H. P. (2011). *Sportvereine in der Schweiz. Zahlen, Fakten und Analysen zum organisierten Sport*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H. P. (2014). *Sport Schweiz 2014. Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Leibniz Institut für Sozialwissenschaften. (2014). *Interessenkonflikte zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden in Nonprofit-Organisationen: eine diadysche Analyse*. Zugriff am 28. Juni 2015 unter [http://sofis.gesis.org/sofiswiki/Interessenkonflikte\\_zwischen\\_ehrenamtlichen\\_und\\_hauptamtlichen\\_Mitarbeitenden\\_in\\_Nonprofit-Organisationen:\\_eine\\_dyadische\\_Analyse](http://sofis.gesis.org/sofiswiki/Interessenkonflikte_zwischen_ehrenamtlichen_und_hauptamtlichen_Mitarbeitenden_in_Nonprofit-Organisationen:_eine_dyadische_Analyse)
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giauque, D. (2013). *Professionalisation of Sport Federations – A multi-level Framework for analysing Forms, Causes and Consequences*. Manuskript eingereicht zur Publikation.
- Pye, A. (2004). The importance of context and time for understanding board behaviour: Some lessons from social capital research. *International Studies of Management and Organisation*, 34 (2), 63-89.



Shilbury, D., Ferkins, L., & McDonald, G. (2005). The Role of the Board in Building Strategic Capability: Towards an Integrated Model of Sport Governance Research. *Sport Management Review*, 8, 195-225.

Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalization, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure* 16, S. 108-127. Burwood:Routledge.

Swiss Olympic. (2011). *Swiss Olympic – freiwillig.engagiert. facts & figures. Zugriff am 13. Juni 2015 unter*  
[http://www.swissolympic.ch/Portaldata/41/Resources/04\\_ethik/freiwilligenjahr/Facts\\_Figures.pdf](http://www.swissolympic.ch/Portaldata/41/Resources/04_ethik/freiwilligenjahr/Facts_Figures.pdf)

Swiss Unihockey. (2014). *Geschäftsbericht 2013/2014*. Bern: Fresch Identity.

Swiss Unihockey. (2015). *Organisationshandbuch Swiss Unihockey*. Bern: Fresch Identity.

Thieme, L. (2012). Effizienzverzicht durch Ehrenamt. Ist die Absorption von Hauptamtlichkeit in Sportvereinen funktional? *Sport und Gesellschaft*, 9 (2), 161-192.

Winkler, J. (2014). *Über das Ehrenamt*. Bremen: Europäischer Hochschulverlag.

## Anhang

### Anhang 1: Übersicht über die Zusammenarbeit des Zentralvorstandes mit der Geschäftsstelle

	Ist-Zustand				Wunsch-Zustand				N	Diff Mean	Diff Median
	Media n	Mean	SD	Gültige N	Media n	Mean	SD	Gültige N			
Langfristige Strategieentwicklung	5.00	4.75	.50	4	5.00	5.00	0.00	4	55	-0.25	0.00
Budgetplanung	4.00	3.50	1.73	4	4.50	4.50	.58	4	55	-1.00	-0.50
Finanzen	3.50	3.25	1.71	4	3.50	3.25	1.71	4	55	0.00	0.00
Repräsentation des Verbandes nach aussen	4.00	4.00	1.15	4	5.00	4.50	1.00	4	55	-0.50	-1.00
Politische Vertretung der Interessen der Mitgliedervereine	5.00	5.00	0.00	4	5.00	5.00	0.00	4	55	0.00	0.00
Regelmässige Kommunikation mit Stakeholdern	3.00	3.50	1.00	4	3.00	3.50	1.00	4	55	0.00	0.00
Pflege der Beziehungen zwischen dem Verband und den Mitgliedervereinen	4.00	4.00	1.15	4	4.00	4.00	1.15	4	55	0.00	0.00
Lancierung von Programmen und Initiativen	3.00	3.00	1.63	4	3.00	3.00	1.63	4	55	0.00	0.00
Anstellung der Geschäftsstellenleitung	5.00	5.00	0.00	4	5.00	5.00	0.00	4	55	0.00	0.00
Anstellung der Mitarbeitenden der Geschäftsstelle	1.00	1.25	.50	4	2.50	2.25	.96	4	55	-1.00	-1.50
Ernennung von Kommissionschefs	5.00	4.50	1.00	4	5.00	4.50	1.00	4	55	0.00	0.00
Überwachung der Ausführung von Reglementen	2.50	2.75	1.71	4	1.00	1.25	.50	4	55	1.50	1.50
Marketing	3.00	3.67	1.15	3	3.00	3.67	1.15	3	55	0.00	0.00
Medienarbeit/Medienkontakte	1.00	1.25	.50	4	1.00	1.25	.50	4	55	0.00	0.00

## Anhang 2: Wichtigkeit und Zufriedenheit von einzelnen Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen

	Zufriedenheit			Wichtigkeit			N	Diff
	Mean	SD	Gültige N	Mean	SD	Gültige N		
Anliegen der ehrenamtlichen Funktionäre werden von Verbandsführung ernst genommen	3.17	1.01	42	4.40	.77	42	55	-1.24
Wertschätzung der geleisteten Arbeit	3.09	1.22	44	4.30	.74	43	55	-1.21
Informationen über wichtige Vorgänge im Verband	3.23	.92	43	4.39	.87	44	55	-1.15
Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen ehrenamtlichen Funktionären	3.18	.78	40	4.26	.73	43	55	-1.08
Konstruktive Rückmeldung durch die Verbandsführung	3.16	.97	43	4.20	.85	44	55	-1.04
Anliegen der ehrenamtlichen Funktionäre werden von hauptamtlichen Funktionären ernst genommen	3.31	.80	39	4.29	.71	42	55	-0.98
Respektvoller Umgang der Verbandsführung mit den Mitarbeitenden	3.78	.79	41	4.61	.49	41	55	-0.83
Respektvolle Zusammenarbeit mit hauptamtlichen Funktionären	3.88	.81	41	4.50	.77	42	55	-0.62
Kommunikation der Ziele des Verbands	3.60	.86	42	4.20	.98	44	55	-0.61
Würdigung der Verdienste durch symbolische Anerkennung	2.95	1.21	42	3.47	1.18	43	55	-0.51
Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf/Ausbildung und ehrenamtlicher Funktion im Verband	3.13	1.11	30	3.64	1.35	39	55	-0.51

Klar definierter Aufgabenbereich	3.65	1.04	43	4.14	1.05	44	55	-0.49
Möglichkeit eigene Kompetenzen in die Tätigkeit einzubringen	4.05	.97	43	4.50	.76	44	55	-0.45
Gute Beziehungen zu hauptamtlichen Funktionären	3.78	.79	41	4.23	.78	43	55	-0.45
Zugang zu Hilfsmitteln im Rahmen der Tätigkeit	3.29	1.10	41	3.71	1.37	42	55	-0.42
Unterstützung durch andere Funktionäre bei Problemen im Rahmen Ihrer Arbeit	3.61	.82	38	4.00	.70	42	55	-0.39
Eigenverantwortliche Ausübung der Tätigkeit	4.21	.75	42	4.60	.58	43	55	-0.39
Gute Beziehungen zu anderen ehrenamtlichen Funktionären	3.95	.45	40	4.26	.62	43	55	-0.31
Anerkennung des Engagements durch andere Funktionäre im Verband	3.42	.81	36	3.68	1.00	40	55	-0.26
Ermässiger/freier Eintritt zu (Sport-) Veranstaltungen des Verbands	3.80	1.29	44	4.05	.96	44	55	-0.25
Interessanter Aufgabenbereich	4.39	.69	44	4.57	.59	44	55	-0.18
Möglichkeit zur Erweiterung eigener Fähigkeiten und Kompetenzen	3.86	.89	43	3.98	1.27	44	55	-0.12
Aufgabenbereich entspricht den eigenen Fähigkeiten	4.30	.79	44	4.36	.82	42	55	-0.06
Abwechslungsreiche Tätigkeit	4.09	.68	43	4.00	.90	43	55	0.09

Ermütigung zur Aus- und Weiterbildung durch die Verbandsführung	3.07	1.02	28	2.95	1.43	40	55	0.12
Finanzielle Unterstützung von Aus- und Weiterbildung	3.33	.96	27	3.15	1.41	39	55	0.18
Vielzahl sozialer Kontakte durch die Tätigkeit	4.18	.69	44	3.77	1.03	44	55	0.41
Finanzielle Honorierung der Tätigkeit	3.25	.93	40	2.68	1.16	44	55	0.57

## Anhang 3: Fragebogen

### Umfrage Ehrenamt bei Swiss Unihockey

Herzlich willkommen zu unserer Umfrage, welche im Rahmen des Seminars "Management in Sportorganisationen" im Masterstudiengang Sportwissenschaft der Universität Bern und in Zusammenarbeit mit Swiss Unihockey durchgeführt wird. Im Zentrum der Umfrage steht die ehrenamtliche Verbandsarbeit bei Swiss Unihockey.

Bitte lesen Sie die jeweiligen Fragen aufmerksam durch und beantworten Sie diese aufrichtig und möglichst vollständig. Das Ausfüllen des Fragebogens nimmt maximal 15 Minuten in Anspruch. Ihre Daten werden streng vertraulich und anonym behandelt und es sind keine Schlüsse auf Ihre Person möglich.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung

Diese Umfrage enthält 27 Fragen.

#### Einstiegsfragen

##### Wie lange sind Sie in Ihrer Funktion bei Swiss Unihockey schon tätig?

In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Jahre

##### Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Verbandsarbeit von Swiss Unihockey? \*

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

sehr  
unzufrieden





sehr zufrieden

**Verband und Person**

**Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihren Verband zu?**

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft nicht zu				trifft voll zu	weiss nicht
Wir pflegen einen offenen und freundschaftlichen Umgang.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Swiss Unihockey herrscht eine gute Atmosphäre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Über auftretende Probleme sprechen wir offen miteinander.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir legen viel Wert auf Teamgeist und partnerschaftliche Zusammenarbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Sie zu?**

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft nicht zu				trifft voll zu	weiss nicht
Ich fühle mich wohl bei Swiss Unihockey.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zum Verband gehöre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich mit Swiss Unihockey verbunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich besuche gerne Veranstaltungen unseres Verbandes. (z.B Anlässe, Super Final etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich diskutiere mit anderen ehrenamtlichen Funktionären über Verbandsangelegenheiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei anfallenden Arbeiten und Aufgaben in unserem Verband helfe ich gerne mit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich beteilige mich an Entscheidungsprozessen in unserem Verband.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn es um die Gemeinschaft unseres Verbands geht, stelle ich meine privaten Interessen zurück.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**ehrenamtliche Arbeit**

Sind Sie im Moment ehrenamtlich in Ihrem Verband tätig? (z.B. Vorstand, Geschäftsleitung, Administration, Trainer, Helfer etc.)

**In welchem Bereich engagieren Sie sich derzeit bei Swiss Unihockey?**

*Bitte die Felder, die Sie nicht betreffen leer lassen.*

Nur Zahlen dürfen in dieses Feld eingegeben werden.

	Wie viele Jahre engagieren Sie sich in diesem Bereich schon ehrenamtlich?	In welchem Umfang engagieren Sie sich zurzeit im Durchschnitt? Std./Monat
operativer Sportbereich: als Trainer/-in, Meisterschafts- und Spielbetrieb, Ausbilder/-in, Betreuer/-in, Schieds- und Kampfrichter/-in o.ä.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
operativer Administrationsbereich: Marketing, Finanzen, Kommunikation, Sekretariat, IT o.ä.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Führung: Zentralvorstand	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gremien-/Kommissionsarbeit, Rechtspflegeorgane, Sportausschuss o.ä.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
gelegentliche Hilfe bei Verbandsanlässen, Veranstaltungen, Projekten o.ä.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Wie lautet die genaue Bezeichnung Ihrer derzeitigen Funktion bei Swiss Unihockey?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**Bei der folgenden Frage geht es um die Rollen- und Aufgabenteilung zwischen ehrenamtlichen Mitarbeitenden im Zentralvorstand und bezahlten Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle von Swiss Unihockey. Wie schätzen Sie die momentane Rollen- und Aufgabenteilung ein? Wie würden Sie die Rollen und Aufgaben im Verband für eine optimale Zusammenarbeit aufteilen?**

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

Antwort war NICHT '' bei Frage '5 [Ehrenamt2]' ( In welchem Bereich engagieren Sie sich derzeit bei Swiss Unihockey? Bitte die Felder, die Sie nicht betreffen leer lassen. )

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Wer ist im Moment zuständig für diesen Bereich?				Wer sollte Ihrer Meinung nach für diesen Bereich zuständig sein?			
	(Hauptamtliche) Geschäftsstelle		(Ehrenamtlicher) Vorstand		(Hauptamtliche) Geschäftsstelle		(Ehrenamtlicher) Vorstand	
Langfristige Strategieentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budgetplanung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Repräsentation des Verbandes nach aussen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politische Vertretung der Interessen der Mitgliedervereine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmässige Kommunikation mit Stakeholdern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pflege der Beziehungen zwischen dem Verband und den Mitgliedervereinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lancierung von Programmen und Initiativen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anstellung der Geschäftsstellenleitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anstellung der Mitarbeitenden der Geschäftsstelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ernennung von Kommissionschefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Überwachung der Ausführung von Reglementen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medienarbeit/Medienkontakte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie bzw. durch wen sind Sie zu Ihrer Funktion bei Swiss Unihockey gekommen?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ich wurde durch den Zentralvorstand angefragt.
- Ich wurde durch andere Verbands-Funktionäre motiviert.
- Ich habe mich freiwillig gemeldet.
- sonstiges:

**Weshalb engagieren Sie sich ehrenamtlich bei Swiss Unihockey?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**Werden Sie für Ihre ehrenamtliche Funktion im Verband finanziell entschädigt? \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

**Wie hoch ist die finanzielle Entschädigung durch den Verband pro Jahr (pauschal)?**

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

Antwort war 'Ja' bei Frage '10 [Ehrenamt5]' (Werden Sie für Ihre ehrenamtliche Funktion im Verband finanziell entschädigt?)

In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**Welche nichtfinanziellen Entschädigungen erhalten Sie von Swiss Unihockey?**

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

Antwort war 'Nein' bei Frage '10 [Ehrenamt5]' (Werden Sie für Ihre ehrenamtliche Funktion im Verband finanziell entschädigt?)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Funktionsbedingungen in Ihrem Verband?**

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

sehr  
unzufrieden

sehr zufrieden



**Wichtigkeit/Zufriedenheit**

**Wie wichtig sind Ihnen bestimmte Inhalte und Bedingungen in Ihrer Funktion im Verband? Bewerten Sie bitte zusätzlich Ihre Zufriedenheit mit diesen Punkten. Falls Sie dies nicht einschätzen können, kreuzen Sie bitte "weiss nicht" an.**

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Wichtigkeit					Zufriedenheit				
	nicht wichtig			sehr wichtig	weiss nicht	sehr unzufrieden			sehr zufrieden	weiss nicht
Vielzahl sozialer Kontakte durch die Tätigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abwechslungsreiche Tätigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeit zur Erweiterung eigener Fähigkeiten und Kompetenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zugang zu Hilfsmitteln im Rahmen der Tätigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigenverantwortliche Ausübung der Tätigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klar definierter Aufgabenbereich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeit eigene Kompetenzen in die Tätigkeit einzubringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzielle Honorierung der Tätigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufgabenbereich entspricht den eigenen Fähigkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessanter Aufgabenbereich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie wichtig sind Ihnen bestimmte Inhalte und Bedingungen in Ihrer Funktion im Verband? Bewerten Sie bitte zusätzlich Ihre Zufriedenheit mit diesen Punkten. Falls Sie dies nicht einschätzen können, kreuzen Sie bitte "weiss nicht" an.**

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Wichtigkeit					Zufriedenheit				
	nicht wichtig			sehr wichtig	weiss nicht	sehr unzufrieden			sehr zufrieden	weiss nicht
Informationen über wichtige Vorgänge im Verband	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzielle Unterstützung von Aus- und Weiterbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ermutigung zur Aus- und Weiterbildung durch die Verbandsführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf/Ausbildung und ehrenamtlicher Funktion im Verband	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Würdigung der Verdienste durch symbolische Anerkennung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wertschätzung der geleisteten Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ermässiger/freier Eintritt zu (Sport-) Veranstaltungen des Verbands	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konstruktive Rückmeldung durch die Verbandsführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation der Ziele des Verbands	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie wichtig sind Ihnen bestimmte Inhalte und Bedingungen in Ihrer Funktion im Verband? Bewerten Sie bitte zusätzlich Ihre Zufriedenheit mit diesen Punkten. Falls Sie dies nicht einschätzen können, kreuzen Sie bitte "weiss nicht" an.**

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Wichtigkeit					Zufriedenheit				
	nicht wichtig			sehr wichtig	weiss nicht	sehr unzufrieden			sehr zufrieden	weiss nicht
Respektvolle Zusammenarbeit mit hauptamtlichen Funktionären	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respektvoller Umgang der Verbandsführung mit den Mitarbeitenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen ehrenamtlichen Funktionären	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterstützung durch andere Funktionäre bei Problemen im Rahmen Ihrer Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anliegen der ehrenamtlichen Funktionäre werden von Verbandsführung ernst genommen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anerkennung des Engagements durch andere Funktionäre im Verband	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anliegen der ehrenamtlichen Funktionäre werden von hauptamtlichen Funktionären ernst genommen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gute Beziehungen zu anderen ehrenamtlichen Funktionären	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gute Beziehungen zu hauptamtlichen Funktionären	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wünschen Sie sich für Ihre Funktion bei Swiss Unihockey digitale Instrumente wie Reporting Cockpit oder Matchblattdatenbank (zum Sammeln und Auswerten von Dokumenten/Matchberichten sowie für das Erstellen von Statistiken)? \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

**Welche Ihrer Aufgaben könnten dadurch unterstützt werden?**

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

Antwort war 'Ja' bei Frage '17 [Onlinetool]' (Wünschen Sie sich für Ihre Funktion bei Swiss Unihockey digitale Instrumente wie Reporting Cockpit oder Matchblattdatenbank (zum Sammeln und Auswerten von Dokumenten/Matchberichten sowie für das Erstellen von Statistiken)? )

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

## Beendigungsrisiko

**Haben Sie in letzter Zeit darüber nachgedacht Ihre ehrenamtliche Funktion bei Swiss Unihockey aufzugeben? \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- nein
- ja, selten
- ja, manchmal
- ja, öfter
- ja, häufig

**Was sind die Gründe, warum Sie beabsichtigen, Ihre Funktion aufzugeben?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'ja, häufig' oder 'ja, öfter' oder 'ja, manchmal' oder 'ja, selten' bei Frage '19 [Be1]' (Haben Sie in letzter Zeit darüber nachgedacht Ihre ehrenamtliche Funktion bei Swiss Unihockey aufzugeben?)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**Haben Sie in letzter Zeit darüber nachgedacht, den Umfang Ihrer ehrenamtlichen Funktion bei Swiss Unihockey zu reduzieren? \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- nein
- ja, selten
- ja, manchmal
- ja, öfter
- ja, häufig

**Was sind die Gründe, warum Sie beabsichtigen, den Umfang Ihrer Funktion zu reduzieren?**

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

Antwort war 'ja, häufig' oder 'ja, öfter' oder 'ja, selten' oder 'ja, manchmal' bei Frage '21 [Be2]' (Haben Sie in letzter Zeit darüber nachgedacht, den Umfang Ihrer ehrenamtlichen Funktion bei Swiss Unihockey zu reduzieren?)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie für Swiss Unihockey bezogen auf Ihre Funktion im Verband?**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**persönlicheAngaben**

**Ihr Alter?**

In dieses Feld dürfen nur Zahlen eingegeben werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Jahre

**Ihr Geschlecht? \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- weiblich
- männlich

**Ihr höchster Schul-/Bildungsabschluss?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Obligatorische Schule
- Gymnasium/Matura
- Berufslehre
- Fachhochschule/Universität
- anderer Schulabschluss

**Sie sind am Ende angekommen. Wir danken Ihnen vielmals für Ihre Teilnahme an der Befragung. Falls Sie noch eine Bemerkung zur Verbandsarbeit haben, können Sie diese hier formulieren.**

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

## Selbständigkeitserklärung

„Wir erklären hiermit, dass wir diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt haben. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, haben wir als solche gekennzeichnet. Uns ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss Artikel 36 Absatz 1 Buchstabe r des Gesetzes über die Universität vom 5. September 1996 zum Entzug des aufgrund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

„Weiterhin erklären wir, dass wir das Thema, wie es in der einleitenden Fragestellung umrissen wird, nicht bereits ganz oder teilweise in einer schriftlichen Arbeit bearbeitet haben, die anderswo eingereicht, beziehungsweise als Studienleistung anerkannt worden ist. (Ausnahmen, wie eine substantielle Erweiterung einer bereits eingereichten schriftlichen Arbeit, bedürfen des Einverständnisses der zuständigen GutachterInnen.)“

Ort, Datum:

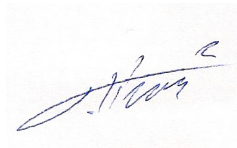
Bern, 6.. Juli 2015

Unterschrift



Schwery Christian

Unterschrift



Tieri Luca

Unterschrift



Knechtle Marco