UNIVERSITÄT
BERN

Spannungsfeld Ehrenamt und Professionalisierung in Tennisclubs

Inputreferat – Club Forum 2024 Swiss Tennis

Prof. Dr. Siegfried Nagel, Raphael Stieger

Biel, 9. März 2024

Institut für Sportwissenschaft

Ehrenamtlichkeit im Sportverein: Problemfelder und Herausforderungen

© S. Nagel 2019

Herausforderungen für Sportvereine

- **Strukturwandel des Ehrenamts**
- Ausdifferenzierung des Sports und Veränderung des Sportverhaltens
- Trends im Sport: Individualisierung, Flexibilisierung
- Dienstleistungsorientierung im Sport
- **Erweiterung der gesellschaftlichen Erwartungen an Sportvereine**
- Verknappung und Instabilität externer Ressourcen
- Digitalisierung
- demografischer Wandel

Handlungsfelder der Sportvereinsentwicklung

(1) Weiterentwicklung des (Sport-)Angebots

(2) Offenheit für unterrepräsentierte Mitgliedergruppen

(3) Nachhaltige Entwicklung

(4) Förderung des Ehrenamts

(5) Bezahlte Mitarbeit und Professionalisierung

(6) Dienstleistungs- und Qualitätsorientierung

(7) Verstärkter Einsatz moderner (digitalisierter) Kommunikationsformen und -medien

(8) Sicherung finanzieller und infrastruktureller Ressourcen

(9) Kooperation und Vernetzung (z.B. mit Schulen)

Spannungsfeld Ehrenamt und Professionalisierung

- Professionalisierung als Lösungsansatz für viele Herausforderungen und Handlungsfelder
- allerdings: Sportvereine als Freiwilligenorganisationen mit Ehrenamtlichkeit als zentralem Prinzip;
  wichtig für gesellschaftspolitische Funktionen (z.B. Demokratieförderung, soziale Integration)
- ***Wie lassen sich Professionalisierung und Ehrenamtlichkeit sinnvoll verknüpfen?***

Zwischenfrage

Inwieweit ist Professionalisierung ein Thema in Eurem Club?

Ehrenamtlichkeit: Leistungsvorteile und -nachteile

Leistungsvorteile

- Qualifikationsvielfalt
- Beziehungsressourcen
- Externe Ressourcen
- Flexibilität
- Wenig finanzielle Mittel notwendig
- Intrinsische Motivation

Leistungsnachteile

- Personengebundenheit
- Weniger spezifische Qualifikationen
- Freizeit-/Feierabendtätigkeit

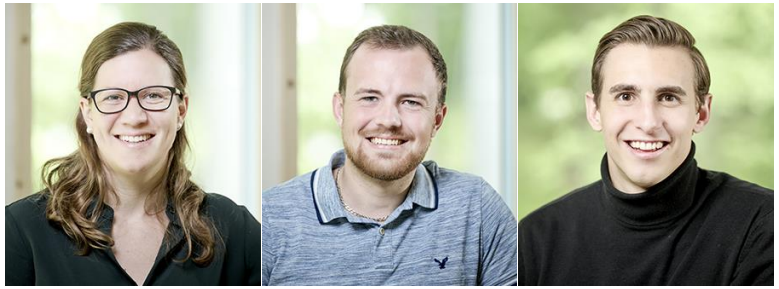
(Heinemann, 1995)

Was bedeutet Professionalisierung?
Breites Verständnis

- ***Anstellung von bezahltem Personal nur ein Aspekt***
- Weitere Formen:
  - Strategieorientierung
  - Dienstleistungsorientierung
  - Management-Tools aus der Business-Welt

Ruoranen et al. (2016)

- **Wichtig**: Professionalisierung auch eine Frage der Einstellung und der Vereinskultur: „Professional Volunteer“
- Aber auch: „Volunteer Professional“



SNF-Projekt:

Prozesse und Konsequenzen der Professionalisierung von Sportvereinen

Prof. Dr. Siegfried Nagel, Dr. Grazia Lang, Romano Keller-Meier und Raphael Stieger

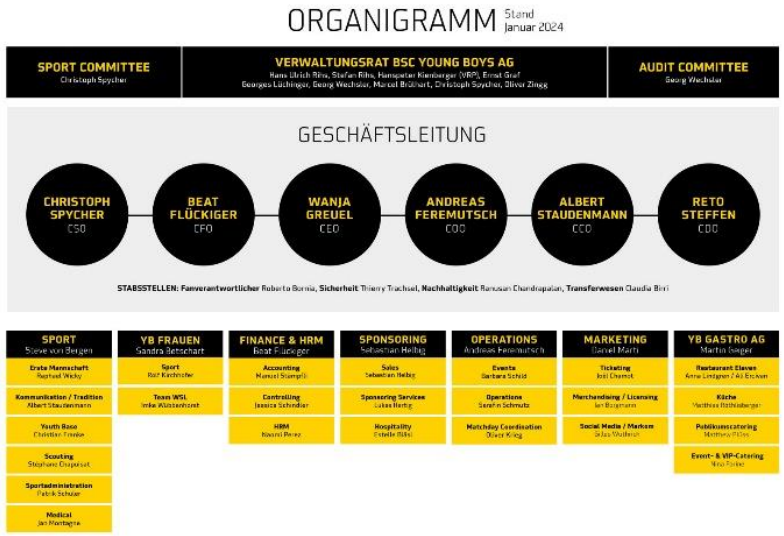
In Kooperation mit TU Chemnitz, Prof. Dr. Torsten Schlesinger, Luc Schulz

Projekt
Übergeordnete Fragestellungen

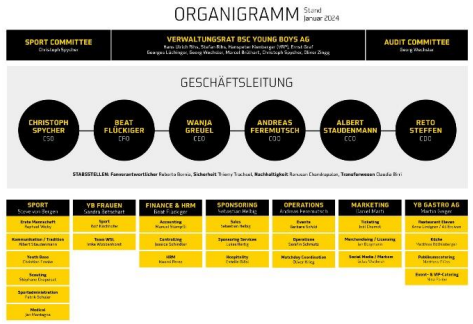
Professionalisierung als Managementaufgabe in Sportvereinen:

- Inwiefern ist Professionalisierung mit Blick auf die Vereinsziele **sinnvoll**?
- **Wie gelingt** eine entsprechende Vereinsentwicklung? (förderliche Bedingungen und Barrieren)
- Welche **Konsequenzen** (positiv/negativ) sind zu beachten?

Überblick bisherige Ergebnisse



Überblick bisherige Ergebnisse
Ausgliederung



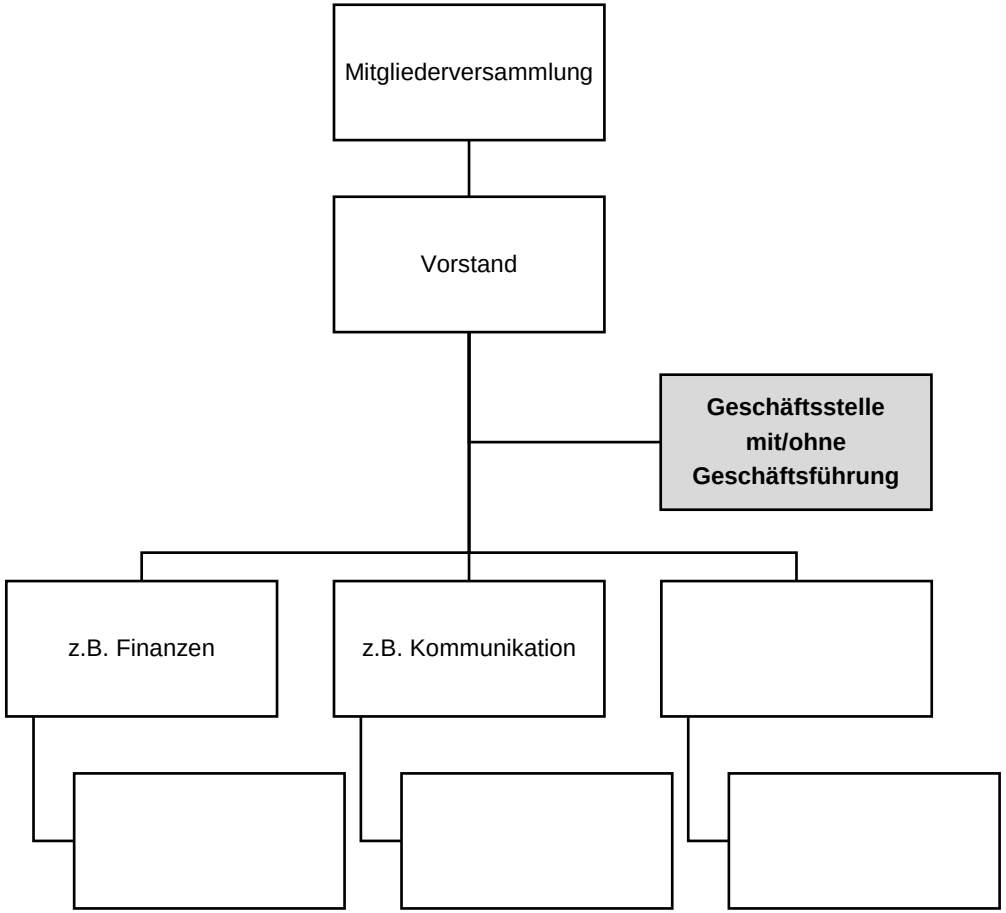
- Ausgliederung von «Teilbereichen» wie z.B. Geschäftsstelle, Finanzbuchhaltung oder Tennisschule
- v.a. im (semi-)professionellen Teamsport: Ausgliederung der Elite-Abteilung/Team
- Wahl unterschiedlicher Rechtsformen und Organisationsstrukturen
    - Wahl profitorientierte Rechtsform ≠ Einstellung bezahltes Personal
- Identifikationsprobleme → Helfersuche…

Überblick bisherige Ergebnisse
Sponsoring

- Sponsoringeinnahmen zunehmend wichtiger
- Key Actors für erfolgreiches Sponsoring entscheidend (Netzwerk, unternehmerisches Denken und Handeln)
- aber auch neue, innovative Angebote schaffen, wie z.B. VIP-Lounge, Team-Sponsoring oder Social Media-Kampagnen
- Sponsorengewinnung/-pflege: hoher Zeitaufwand, keine Feierabendtätigkeit → bezahlte Arbeit? ggf. Geschäftsstelle
- gegenläufige Tendenzen zu beobachten:
  - (De-)Zentralisierung
  - Erstellung Sponsoringkonzept vs. «weg vom Sponsoringkonzept»

neues Ressort Kommunikation & Sponsoring

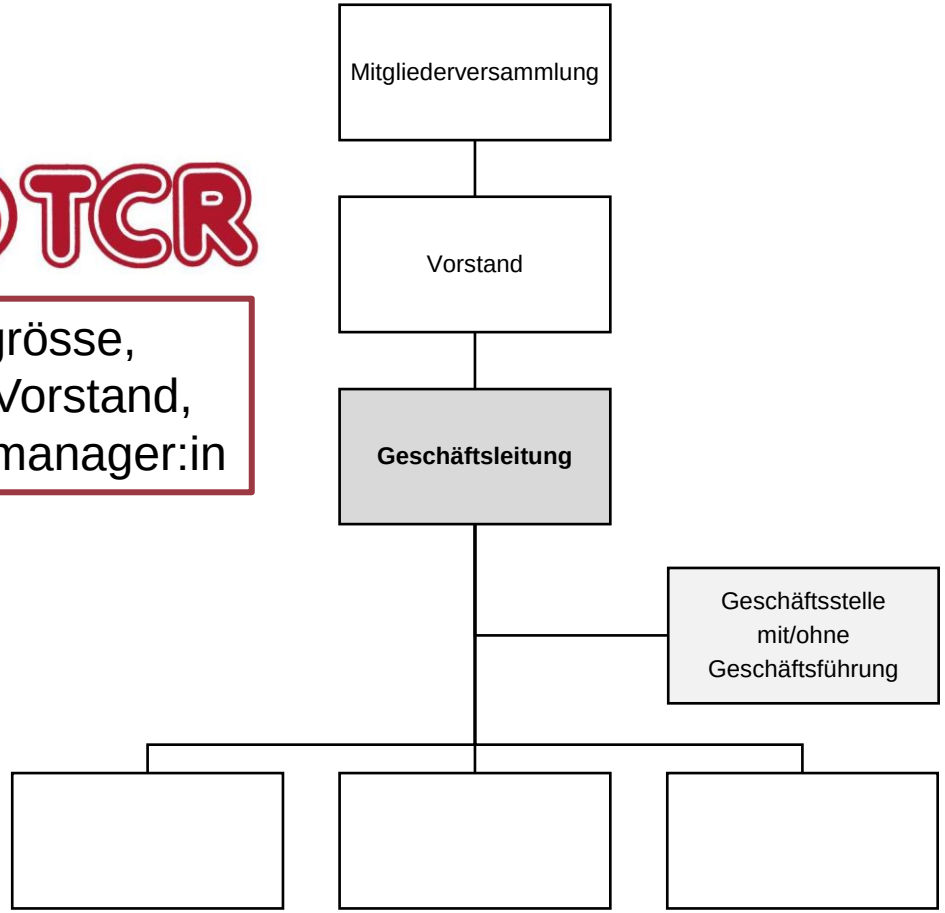
Überblick bisherige Ergebnisse
Organisationsstrukturen



- versch. Gründe/Aufgaben für Geschäftsstelle
- versch. Finanzierungsmöglichkeiten
- Vorstand und Geschäftsstelle personell sowie strategisch/operativ trennen?
- Rollen, Aufgaben, Kompetenzen klären und schriftlich festhalten
- Wer führt die Geschäftsstelle?
- Geschäftsstelle wird zentrale Anlaufstelle im Verein
- effizientere Vereinsarbeit?

Überblick bisherige Ergebnisse
Organisationsstrukturen

Vorstandsgrösse, erweiteter Vorstand, Rolle Clubmanager:in



- Geschäftsleitung (GL) im Sinne einer Kommission, eines Ausschusses
- meist ausgewählte Vorstands-mitglieder, die die GL bilden (sog. Key Actors)
- meist keine strategisch-operative Trennung
- aber veränderte Machtverhältnisse und Entscheidungsprozesse möglich (!)
- Zusammenarbeit der Gremien (schriftlich) zu regeln, um Konflikte zu vermeiden

Überblick bisherige Ergebnisse

Professionalisierung ohne finanzielle Ressourcen

- Spezialisierung, Formalisierung/Standardisierung, (De-)Zentralisierung
- Um-/Restrukturierungen: Jobsharing; Rollen/Aufgaben an sich verändernde Umweltbedingungen anpassen
- Strategiesitzungen: strategische sowie soziale Ziele
- Projektteilnahmen (z.B. Verbandszertifizierung), Kooperationen
- Digitalisierung: partizipative Entscheidungsprozesse via Umfragen vs. «unpersönliche» Helfersuche; kein Selbstläufer, Schulung/Support nicht unterschätzen

Pflichtenheft, Strategie: Wo wollen wir hin?
Was wollen die Mitglieder?

Zwischenfrage

Was sind aus Eurer Sicht Chancen und Herausforderungen der Professionalisierung in Tennisclubs?

Konsequenzen der Professionalisierung
Chancen und Herausforderungen

+ Standardisierte Prozesse: höhere Leistungsfähigkeit, weniger Konflikte

+ Verbesserte Kommunikation

+ Weniger administrative Arbeit für ehrenamtliche Vorstandsmitglieder

+ Verbesserung Image in der Gemeinde/Region

+ Verstärkte Zusammenarbeit und Partnerschaften

- Ressourcenfragen

- Geringere Engagementbereitschaft und Motivation Ehrenamtliche

- Abstimmung zwischen bezahltem Personal und Freiwilligen

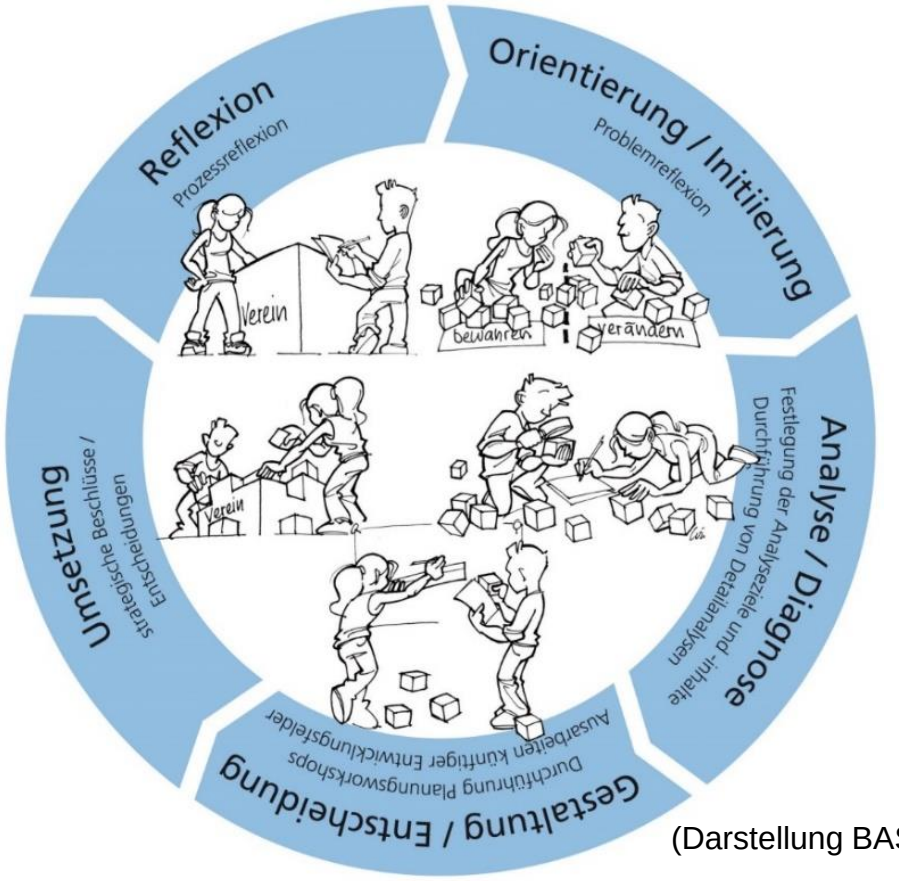
- Höhere Erwartungen von Mitgliedern und Stakeholdern

- Stärkerer Fokus auf Administration als auf Sport

© S. Nagel 2019

Erfolgreiche Gestaltung von Professionalisierung

Leitfaden Sportvereinsentwicklung



(Darstellung BASPO, 2013)

Leitlinien erfolgreicher Planung von Veränderungs-/Professionalisierungsprozessen

(1) durch Mitgliederorientierung Akzeptanz erzeugen

→ Vertrauen schaffen durch Kommunikation und Transparenz

→ Förderung einer Kultur der Diskussion und Partizipation

(2) vereinsspezifische Voraussetzungen für Professionalisierung analysieren

(3) Initiatoren von Veränderungen benennen/finden

(4) Ressourcen bereitstellen

(5) projektbezogene Arbeitsformen einrichten

(6) bei Bedarf externe Unterstützung/Beratung beiziehen

Spannungsfeld Ehrenamt und Professionalisierung – (Zwischen-)Fazit

- Ehrenamtlichkeit als zentrales Prinzip von Sportvereinen: vielfältige Leistungsvorteile und gesellschaftliche Funktionen
- Professionalisierung als Strategie und Lösungsansatz für viele aktuelle Handlungsfelder und Herausforderungen
- ***Verknüpfung Ehrenamtlichkeit und Professionalisierung:*** *vereinsspezifische Auswahl und Umsetzung von Modellen und Formen*

Reflexion im eigenen Vereinskontext

Welche Erkenntnisse eignen sich,
um Herausforderungen in Eurem Club anzugehen?

Wo könntet Ihr ansetzen, um den Professionalisierungsgrad
Eures Clubs sinnvoll zu erhöhen?

Fazit – Take Home Message

- Professionalisierung **kein «Allheilmittel»** und auch (kurzfristig) negative Konsequenzen möglich → Professionalisierung als **Prozess**, ohne Anfang und Ende!
- Dennoch kann die **Vereinsarbeit** durch sinnvolle Professionalisierungs-schritte entsprechend **erleichtert** sowie **effizienter** und **konfliktfreier** gestaltet werden.
- Professionalisierung auch mit **wenig finanziellen Mitteln** möglich
- **Einbezug** interner (v.a. Mitglieder) sowie externer (v.a. Sponsoren) **Stakeholder** sinnvoll
- Professionalisierung stets mit Blick auf die **Vereinsziele** sowie die **Mitgliederinteressen**

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Fragen?

Kontakt

Prof. Dr. Siegfried Nagel, Raphael Stieger

siegfried.nagel@unibe.ch

raphael.stieger@unibe.ch