

Master Thesis

zur Erlangung der Würde eines Masters in Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschafts-
und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg i.Ü.

**Integration als Motivation: Mitarbeit im Vereinsvorstand -
Eine empirische Analyse am Beispiel der Zürcher Sportvereine**

vorgelegt von

cand. MA in Betriebswirtschaftslehre Miriam Stalder
Wegmühlegässli 7
3072 Ostermundigen

betreut von

Prof. Dr. Hans Lichtsteiner
Lehrstuhl für NPO-Management

Eingereicht beim
VMI - Institut für Verbands-, Stiftungs- und
Genossenschaftsmanagement
Universität Freiburg i. Ü.

Freiburg, 11. September 2014

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Vorgehensweise	3
2 Grundlagen und aktueller Forschungsstand	5
2.1 Freiwilliges Engagement im Sportverein.....	5
2.1.1 Formen des freiwilligen Engagement	5
2.1.2 Der Vereinsvorstand.....	7
2.1.3 Zur Problematik der Gewinnung von Vorstandsmitglieder	7
2.1.4 Soziodemographische Einflussfaktoren	8
2.1.4.1 <i>Vorstandsarbeit in Abhängigkeit des Geschlechts</i>	9
2.1.4.2 <i>Vorstandsarbeit in Abhängigkeit des Alters</i>	12
2.1.4.3 <i>Vorstandsarbeit in Abhängigkeit der Staatsbürgerschaft</i>	13
2.2 Sport und Integration.....	15
2.2.1 Soziale Integration durch den Sportverein	15
2.2.2 Die Mechanismen des Integrationsprozesses	16
2.2.3 Interaktion im Sportverein aus binnen- und aussenintegrativer Sicht.....	17
2.3 Motive zur Mitarbeit im Sportverein	19
2.3.1 Motivationstheorien	19
2.3.2 Forschungsstand zu den Motiven des freiwilligen Engagements	22

3 Empirische Untersuchung	28
3.1 Untersuchungsdesign	28
3.1.1 Auswahl der Sportvereine	28
3.1.2 Erhebungsinstrumente	28
3.1.3 Durchführung der Befragung	29
3.1.4 Die Stichprobe	29
3.2 Auswertung und Darstellung der Ergebnisse	33
3.2.1 Das Problem der Gewinnung von Ehrenamtlichen	33
3.2.2 Die Zusammenstellung der Vorstände	35
3.2.2.1 <i>Die Zusammenstellung der Vorstände nach Geschlecht</i>	35
3.2.2.2 <i>Die Zusammenstellung der Vorstände nach Alter</i>	37
3.2.2.3 <i>Die Zusammenstellung der Vorstände nach Nationalität</i>	39
3.2.3 Motive der Vorstandsmitglieder	41
3.2.3.1 <i>Übersicht über die verschiedenen Motive</i>	41
3.2.3.2 <i>Motive nach Geschlecht</i>	47
3.2.3.3 <i>Motive nach Alter</i>	49
3.2.3.4 <i>Motive neu zugezogener und regional ansässiger Mitglieder</i>	53
3.2.3.5 <i>Motive nach Gebiet</i>	54
3.2.3.6 <i>Motive nach Dauer der Vereinszugehörigkeit</i>	55
3.2.3.7 <i>Motive nach Mannschafts- und Einzelsport</i>	57
4 Handlungsempfehlungen	60
5 Schlussüberlegungen	63
5.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse	63
5.2 Persönliche Einschätzung bezüglich der Erreichung der Ziele	65
5.3 Grenzen der Untersuchung und zukünftige Forschungsfragen	66
Literaturverzeichnis	68
Anhang	A1

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Formen freiwilliger Tätigkeiten	6
Abbildung 2: Übersicht der Stichprobe nach Sportart.....	30
Abbildung 3: Problem und Strategie in Abhängigkeit	34
Abbildung 4: Übersicht über das Alter in Abhängigkeit des Geschlechtes.....	38
Abbildung 5: Motivfaktoren nach Alter	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einteilung von Studien nach Forschungsschwerpunkt.....	22
Tabelle 2: Vereinsgrösse nach Anzahl Aktivmitglieder.....	31
Tabelle 3: Zu besetzende Ämter und Strategie in Abhängigkeit.....	33
Tabelle 4: Übersicht über die Motivitems	41
Tabelle 5: Übersicht über die Motivationsfaktoren.....	44
Tabelle 6: Unterschiede in den Motiven zwischen Geschlechtern.....	47
Tabelle 7: Signifikante Unterschiede in den Mittelwerten der Motivitems	48
Tabelle 8: Unterschiede in den Motiven nach Altersgruppen	50
Tabelle 9: Unterschiede in den Motiven zwischen Alterskategorien	51
Tabelle 10: Unterschiede in den Motiven zugezogener und ansässiger Mitglieder ...	54
Tabelle 11: Unterschiede in den Motiven nach Gebiet	55
Tabelle 12: Unterschiede in den Motiven nach Vereinszugehörigkeit.....	56
Tabelle 13: Unterschiede in den Motiven zwischen Team- und Einzelsport	57

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Das Rote Kreuz, der WWF, die Spitex, der örtliche Fussballverein, sie und viele andere Nonprofit-Organisationen in der Schweiz sind aus unserer Gesellschaft nicht mehr wegzudenken. Im Gesundheitswesen, im Bildungswesen, bei Freizeitaktivitäten, täglich sehen wir uns auf die eine oder andere Art mit dem 3. Sektor konfrontiert. Angesiedelt zwischen Staat und Markt übernehmen Nonprofit-Organisationen für ihre Mitglieder oder Drittpersonen Aufgaben der Bedarfsdeckung und der Interessensvertretung (Schwarz et al. 2009, S.30). Nonprofit-Organisationen stehen wie Profit-Organisationen im stetigen Austausch mit der Umwelt. Politische, technologische, ökonomische und auch soziale Veränderungen stellen immer wieder neue Herausforderungen an die Organisationen. Wer erfolgreich bleiben will, muss diese Entwicklungen nicht nur erkennen, sondern sich auch deren Konsequenzen bewusst sein und nötige Anpassungen treffen (von Eckardstein & Zauner 2007).

Die am häufigsten auftretende Rechtsform von Nonprofit-Organisationen ist der Verein. Von den rund 76'000 in der Schweiz existierenden Vereinen, fallen 35'150 in den Bereich Sport und Freizeit (Helmig et al. 2010, S.175). Insgesamt sind 20'728 reine Sportvereine Swiss Olympic angeschlossen. Die Funktion der Sportvereine besteht nicht nur in der Bereitstellung des Sportangebotes an sich, viel mehr übernehmen sie auch Aufgaben zur Steigerung des Gemeinwohls. Hierzu zählen insbesondere eine Gesundheits- und Integrationsfunktion (Lamprecht et al. 2012, S.38-39).

Um diese Aufgaben wahrnehmen zu können, sind Sportvereine in ihrem Bestehen auf freiwillige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen. Die Gewinnung von freiwillig Engagierten bereitet jedoch vielen Vereinen Schwierigkeiten. Ein sich negativ auf die Bereitschaft eines Engagements auswirkender Aspekt ist die zunehmende Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeits- sowie Wohnverhältnisse. Ein Wechsel der Arbeitsstelle und damit auch des Arbeits- und Wohnortes sind in der heutigen Zeit keine Seltenheit mehr. Langfristige Bindungen an ein Unternehmen oder an eine Organisation nehmen tendenziell ab (Rückert-John 2000).

Die sinkende Bindungsbereitschaft der heutigen Gesellschaft sowie die steigende Mobilität werden für den Verein als Risiko eingestuft, ermöglichen jedoch auch Chancen. Durch einen Wechsel des Arbeits- und Wohnortes verlassen Menschen ihr gewohntes Umfeld und sehen sich gezwungen, neue soziale Beziehungen aufzubauen. Eine Mitgliedschaft im Sportverein bietet diesen Personen eine Möglichkeit, neue Kontakte zu knüpfen und sich regional neu zu integrieren. Auch die Ausübung eines Amtes im Vorstand kann diesem Zweck dienen. Die Auseinandersetzung mit dem Integrationspotential von Sportvereinen ist zudem in Anbetracht der demographischen Veränderungen von Wichtigkeit. So wird der Anteil der Bevölkerungsgruppen in Zukunft steigen, die derzeit in den Vereinsvorständen als unterrepräsentiert gelten. Insbesondere Personen mit Migrationshintergrund, ältere Menschen sowie Frauen werden ein grosses Rekrutierungspotential aufweisen, welches es besser auszuschöpfen gilt (Schlesinger et al. 2014, S.33).

1.2 Zielsetzung

Gegenstand der vorliegenden Studie ist die Frage, inwieweit die soziale Integration ein Motivfaktor darstellt, um ein Amt im Vorstand zu übernehmen. Üben Personen im Verein eine Vorstandsfunktion aus, so tun sie dies meistens aufgrund von bestimmten Motiven. Personen, welche ihr gewohntes Umfeld durch einen Wohnortwechsel verlassen haben, erhoffen sich möglicherweise durch die Mitarbeit im Vereinsvorstand eine höhere bzw. schnellere gesellschaftliche Integration am neuen Wohnort. Falls dies tatsächlich zutrifft, müssten sich die Motive für ein Engagement im Vorstand zwischen den zugezogenen Personen und lokalen ansässigen Ehrenamtlichen unterscheiden. Motivationsaspekte wie die Zusammengehörigkeit und das Gefühl, ein Teil der Gemeinschaft zu sein, müssten somit bei neu zugezogenen Personen stärker ausgeprägt sein. Folgende Fragestellungen dienen als Forschungsfragen, deren Beantwortung im Zentrum dieser Arbeit stehen:

- Wer engagiert sich aktuell in den Vorständen von Sportvereinen?
- Aus welchen Motiven wurden diese Ämter übernommen?
- Sind die Motive ein Vorstandsamt zu übernehmen, bei zugezogenen Personen und regional verankerten Menschen gleich oder bestehen signifikante Unterschiede?

1.3 Vorgehensweise

Die Forschungsfragen sollen mit Hilfe einer empirischen Erhebung beantwortet werden. Der Kanton Zürich ist mit seiner wirtschaftlichen Bedeutung, seiner internationalen Ausrichtung sowie seiner geografischen Nähe zu Deutschland ein interessantes Forschungsgebiet und soll daher als Untersuchungsraum für die empirische Befragung dienen. Sportvereine stellen nicht nur die häufigste Form von Nonprofit-Organisationen dar, ihnen wird auch ein grosses Integrationspotential zugeschrieben. Deshalb werden sie das Untersuchungsfeld bilden. Der Zürcher Kantonalverband für Sport ist der Dachverband der rund 60 Sportverbände im Kanton Zürich. Ihm angeschlossen sind rund 2'400 Sportvereine, dessen Vorstände bezüglich der Forschungsfragen untersucht werden sollen (ZKS 2013).

In einem ersten Teil der Arbeit wird das freiwillige Engagement im Sportverein vorgestellt und es werden die verschiedenen Formen der Freiwilligentätigkeit unterschieden. Das Augenmerk richtet sich hierbei auf den Vereinsvorstand und seine ehrenamtlichen Mitglieder. Diskutiert werden insbesondere die soziodemographischen Merkmale der Vorstandsmitglieder. So wird ein Überblick geschaffen, wer sich derzeit in Sportvereinen engagiert. Desweiteren werden Aspekte zur Integrationsfunktion des Sportvereins erläutert. Zum Schluss des Grundlagenteils wird anhand einer Literaturrecherche in Fachzeitschriften und Fachbüchern einen Überblick über die Motivationstheorien gegeben sowie der aktuelle Forschungsstand bezüglich der Motive von freiwillig Engagierten diskutiert.

Die Analyse der vorhandenen Literatur dient dazu, Hypothesen zu den eigenen Forschungsfragen abzuleiten und die eigene Arbeit abzugrenzen. Der Kern der Arbeit bildet danach eine empirische Untersuchung, die auf den Grundlagen des ersten Teils aufbaut. Um mehr über die Motive für ein Engagement im Vorstand zu erfahren, wird eine schriftliche Befragung der Vorstandsmitglieder der Zürcher Sportvereine durchgeführt. Mit Hilfe der Erhebung sollen die erarbeiteten Hypothesen empirisch geprüft werden. In der Befragung werden zudem soziodemografische Daten der Vorstandsmitglieder erfasst, welche Aussagen über die Zusammensetzung der Vorstände ermöglichen. Angaben zu Wohnortswechseln und Dauer der Vereinszugehörigkeit werden erfasst, um später die Motivationsstrukturen zwischen

zugezogenen und regional verankerten Ehrenamtlichen vergleichen zu können. Weiter werden den Befragten verschiedene Motivationsaspekte vorgelegt, welche sie auf ihr Zutreffen beurteilen sollen. Die darauffolgenden statistischen Auswertungen und die Diskussion der Ergebnisse sollen zeigen, inwieweit die in bisherigen Studien erarbeiteten Erkenntnisse in der Praxis zutreffen. Zudem werden neu gewonnene Beobachtungen präsentiert. Anhand des mit der Literaturrecherche gewonnenen theoretischen Wissens und der empirischen Erhebung, sollen zum Schluss konkrete Gestaltungsempfehlungen für die Vereine zur Gewinnung von Vorstandsmitgliedern abgegeben werden.

Im letzten Teil der Arbeit folgt nach einer Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse eine kritische Würdigung der Resultate. Abgerundet wird die wissenschaftliche Arbeit mit einem Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungsfragen.

2 Grundlagen und aktueller Forschungsstand

2.1 Freiwilliges Engagement im Sportverein

Sportvereine sind in ihrem Bestehen wie kaum eine andere Organisationsform abhängig von freiwilligen, unbezahlten Mitarbeitern (Schlesinger et al. 2014, S.21). Insgesamt wird das freiwillige Engagement in Schweizer Sportvereinen auf 73 Mio. Stunden pro Jahr geschätzt. Mit 735'000 Personen übernehmen 44% der Vereinsmitglieder in den Sportvereinen ehrenamtliche Tätigkeiten oder üben Helferdienste aus (Lamprecht et al. 2012, S.121).

Zwar besteht für die Mitglieder keine rechtliche Verpflichtung zur Übernahme von Aufgaben und Ämtern im Verein, doch ist die preiswerte Leistungserstellung in einem hohen Masse von deren Mitwirkung abhängig. Das freiwillige Engagement und das damit verbundene direkte Einbinden von Mitgliedern in die Vereinsarbeit, ermöglicht zudem eine bessere Abstimmung der Vereinsziele mit den Mitgliederinteressen. Da es zur Besetzung und Ausführung bestimmter Ämter und Tätigkeiten jedoch nur einen geringen Anteil der Mitglieder benötigt, besteht die Problematik des sogenannten Trittbrettfahrens. Das bedeutet, dass Mitglieder von der Leistungserstellung Anderer profitieren können, ohne dabei selber einen Beitrag leisten zu müssen. Was eine reine Konsumhaltung möglich macht (Flatau et al. 2014, S.11; Braun 2011a, S.37). Lamprecht et al. (2011) S. 16, sehen die Zunahme dieser Konsumhaltung sowie auch die Abnahme des Zusammengehörigkeitsgefühls in den Sportvereinen als zwei Faktoren, die die Problematik der Gewinnung von ehrenamtlichen Mitgliedern verschärft haben.

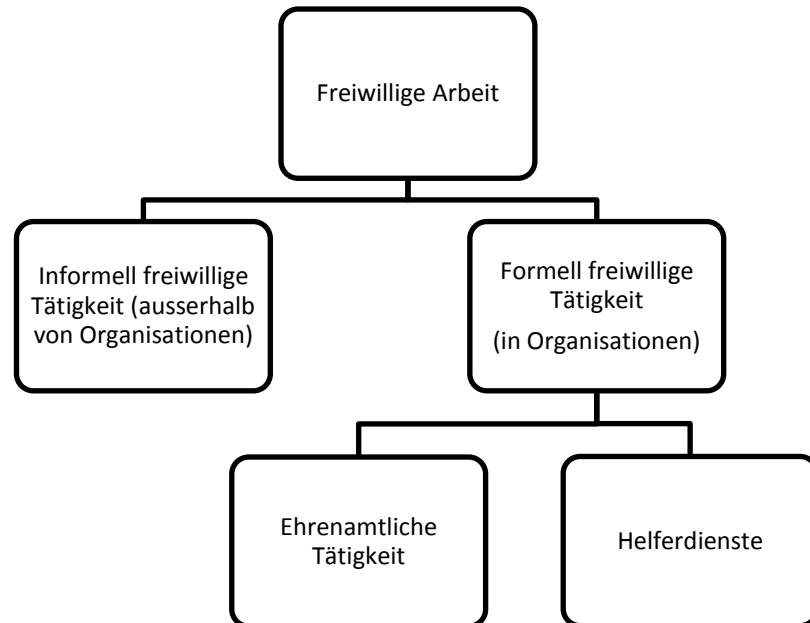
2.1.1 Formen des freiwilligen Engagement

In der Forschung wird zwischen formeller und informeller Freiwilligenarbeit unterschieden (Stadelmann-Steffen et al. 2010; Suter et al. 2009; Noller & Huser 2007; Schubert et al. 2006). Das informell freiwillige Engagement bezieht sich auf Tätigkeiten ausserhalb von Organisationen und hat einen vermehrt privaten bzw. nachbarschaftlichen Charakter. Das formell freiwillige Engagement findet innerhalb von Vereinen und Organisationen statt und beinhaltet die Übernahme von geregelten

und zielgerichteten Aufgaben. Wie Abbildung 1 zeigt, können formell freiwillige Tätigkeiten weiter in Helferdienste und ehrenamtliche Tätigkeiten unterteilt werden.

Abbildung 1: Formen freiwilliger Tätigkeiten

(in Anlehnung an Stadelmann-Steffen et al. 2010, S. 29)



Während sogenannte Helferdienste einen geringen Verpflichtungsgrad aufweisen, definiert sich die ehrenamtliche Tätigkeit durch die Wahl in ein Amt, welches über eine gewisse Zeitdauer ausgeübt wird (Stadelmann-Steffen. et al 2010). Eine exakte Abgrenzung zwischen ehrenamtlicher Tätigkeit und Helferdienste ist in der Praxis jedoch schwierig. Einige Aufgabenbereiche charakterisieren sich nicht durch die Wahl in das Amt, weisen jedoch einen hohen Grad an Verpflichtung aus und werden deshalb auch der formell freiwilligen Tätigkeit zugeordnet. Hierzu zählen im Sportverein beispielsweise Trainerfunktionen und die Schiedsrichter (Lamprecht et al. 2012, S.33).

Diese Forschungsarbeit konzentriert sich auf die Vorstandsarbeit, die rund 41% der ehrenamtlichen Tätigkeiten in den Schweizer Sportvereinen ausmacht. Da die Vorstandsmitglieder durch die Mitgliederversammlung gewählt werden und die Ausführung des Amtes zudem einen hohen Verpflichtungsgrad aufweist, ist die Vorstandsarbeit dem formell freiwilligen Engagement zu zuordnen (Lamprecht et al. 2012).

2.1.2 Der Vereinsvorstand

Das zweite Organ eines Vereines bildet nach der Vereinsversammlung der Vorstand. Ihm fällt nach Art.69 ZGB die Führung und Vertretung des Vereins zu. Die verschiedenen Tätigkeitsfelder des Vorstandes erfordern hohe Kenntnisse und Fähigkeiten. Zu den wichtigsten Aufgaben gehören die Ausarbeitung von Zielen, das Setzen von Prioritäten, das Treffen von Entscheidungen zur Ressourcenbeschaffung, die Anstellung von hauptamtliche Mitarbeiter, die Pflege des Netzwerkes, sowie die Organisation der eigenen Arbeit (Wolf & Zimmer 2010, S.28). Durchschnittlich investierte ein Vorstandsmitglied eines Sportvereines im Jahr 2010 pro Monat zwölf Stunden in die Vereinsarbeit (Lamprecht et al. 2012, S.116). Rund 41% der Ehrenamtlichen im Sportverein führen ihr Amt bereits seit mehr als zehn Jahren aus, was für eine hohe Vereinstreue spricht (Schlesinger et al. 2014, S.94).

2.1.3 Zur Problematik der Gewinnung von Vorstandsmitglieder

Die Gewinnung von formell freiwilligen Personen stellt einen Grossteil der Sportvereine vor Probleme. Zwei Drittel aller Sportvereine bekunden Mühe, genügend Vorstandsmitglieder, Trainer und Schiedsrichter zu stellen. Besonders ausgeprägt ist die Problematik in grossen Vereinen. Durch die Grösse steigt die Anonymität, was das Zusammengehörigkeitsgefühl sinken lässt und die reine Konsumhaltung verstärkt. Zudem steigt mit der Grösse des Vereines auch die Anzahl an Ämtern, die auszuführen sind (Schubert et al. 2006, S.24). Auch bei Vereine mit einem hohen Anteil an Kindern und Jugendlichen ist der Problemdruck höher. Hierbei liegt die Problematik darin, dass sich die jungen Mitglieder noch nicht für formell freiwillige Tätigkeiten gewinnen lassen können und vermehrt Personen ausserhalb des Vereines rekrutiert werden müssen. (Lamprecht et al. 2012, S.138).

Für jeden zehnten Schweizer Sportverein stellt die Gewinnung von Vorstandsmitglieder gar eine Existenzbedrohung dar (Lamprecht et al. 2011, S.16). Neben dem gesellschaftlichen Wandel hin zu erhöhten Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen, wird auch der demographische Wandel die Problematik verschärfen. So wird erwartet, dass besonders die Bevölkerungsgruppen anteilmässig wachsen werden, die im Sportverein und insbesondere auch im Vorstand untervertreten sind (Schlesinger et al 2014, S.33).

Von hoher Bedeutung für die Sportvereine ist neben der Gewinnung auch die Bindung der Ehrenamtlichen. Können Vorstandsmitglieder längerfristig an den Verein gebunden werden, kann dies die Problematik der Gewinnung entschärfen (vgl. dazu Schlesinger et al. 2013). Um dem Problemdruck der Gewinnung von Ehrenamtlichen entgegen zu wirken, ist es wichtig, mehr über die Vorstandsmitglieder zu wissen. Wer engagiert sich aktuell in den Vorständen? Welche Bevölkerungsgruppen sind aktuell untervertreten und stellen ein Rekrutierungspotential dar?

2.1.4 Soziodemographische Einflussfaktoren

Dass die Ausübung einer Freiwilligentätigkeit von soziodemographischen Faktoren beeinflusst wird, ist in der Forschung unumstritten (Nollert & Huser 2007; Musick & Wilson 2008; Wilson 2000). Zu den am häufigsten diskutierten Merkmalen zählen insbesondere das Geschlecht, das Alter sowie die Nationalität. Desweiteren haben die Ausbildung, die berufliche Situation, die Haushaltsgrösse sowie die Wohn- und Sprachregion einen Einfluss auf die Übernahme freiwilliger Führungsaufgaben in der Schweiz (Nollert & Huser 2007, S.39).

Der Freiwilligen-Monitor 2010 weist beispielsweise Unterschiede im freiwilligen Engagement nach Wohngegend aus. Das Ergebnis bestätigt, die in der Forschung gewonnene Erkenntnis, dass in ländlichen Gebieten Personen öfter ein Ehrenamt einnehmen, als dies in der Stadt der Fall ist (Nollert & Huser 2009). Zum einen wirken sich Aspekte wie eine geringere Anonymität und die nicht Verfügbarkeit von alternativen Sportmöglichkeiten in ländlichen Gebieten positiv auf das ehrenamtliche Engagement aus. Zum anderen senkt die Individualisierung und die Mobilität die Bereitschaft zur freiwilligen Mitarbeit in Stadt und Agglomeration (Schlesinger et al. 2014, S.62; Bühlmann & Freitag 2007, S.167).

Unterschiede sind jeweils nicht nur in Bezug auf die Übernahme einer freiwilligen Tätigkeit auszumachen, sondern auch im Bereich der geleisteten Stunden. So wenden Männer und ältere Personen durchschnittlich etwas mehr Zeit für ihr ehrenamtliches Engagement auf, als dies Frauen und junge Menschen tun (Schlesinger et al. 2014, S.102; Musick & Wilson 2008).

Die typische Person, die formelle Führungsarbeiten übernimmt, kann wie folgt beschrieben werden:

"Sie ist zwischen 55 und 61 Jahre alt, männlich, verfügt über die schweizerische Staatsangehörigkeit, lebt auf dem Land, lebt in der Deutschschweiz, verfügt über eine Ausbildung auf Tertiärstufe (...)"
(Nollert & Huser 2007, S.44)

Ehrenamtliche Führungsaufgaben werden typischerweise von Personen übernommen, die im Berufsleben integriert sind und auch dort verantwortungsvolle Positionen einnehmen (Nollert & Huser 2009, S.41). In den Schweizer Sportvereinen ist der typische Ehrenamtliche auch männlich, wird jedoch mit 43 Jahren als etwas jünger beschrieben (Lamprecht et al. 2011, S.13).

Neben soziodemographischen Merkmalen wirken sich auch die Werthaltung und die persönlichen Einstellungen sowie die strukturellen Bedingung im Verein auf ein freiwilliges Engagement aus (Schlesinger et al. 2014; Musick & Wilson 2008).

2.1.4.1 Vorstandsarbeit in Abhängigkeit des Geschlechts

Geschlechterspezifische Analysen der ehrenamtlichen Tätigkeit von Männern und Frauen weisen Unterschiede in ihrem Engagements aus (Musick & Wilson 2008; Stadelmann-Steffen et al. 2010; Nollert & Huser 2007; Bühlmann & Schmid 1999). Während Frauen in der Schweiz sich im Vergleich zu Männern öfter informell freiwillig betätigen, üben diese häufiger formelle Freiwilligenarbeit aus. (Nollert & Huser 2007, S. 24; Stadelmann-Steffen et al. 2010, S. 74). Innerhalb des formellen Engagement sieht die Situation jedoch nicht einheitlich aus, wie der Freiwilligen-Monitor 2010 zeigt. Die Analyse der Überrepräsentation von Männern nach Vereinstyp zeigt, dass Männer in den meisten Vereinsarten deutlich häufiger ehrenamtlich tätig sind als Frauen. Dies ist jedoch nicht immer der Fall. Während weibliche Ehrenamtliche in den kirchlichen Organisationen und in den sozialen sowie karitativen Vereinen überrepräsentiert sind, sind männliche Freiwillige in politischen Parteien, öffentlichen Ämtern, Interessensverbänden und in Sportvereinen klar in der Überzahl (Stadelmann-Steffen 2010, S.172; Bühlmann & Schmid 1999).

Bezüglich der geschlechterspezifischen Mitwirkung im Rahmen von Sportvereinen existieren in der Forschung diverse Studien (Pfister 2006; Pfister & Radtke 2009; Radke 2010; Wicker et al. 2012). Die gewonnenen Erkenntnisse widerspiegeln ein einheitliches Bild. Nicht nur auf der Ebene der Mitgliedschaft sind Frauen unterrepräsentiert, insbesondere auch in Führungsfunktionen des Vereines stellen Männer die Mehrheit (Braun 2011b, S.53; Lamprecht et al. 2012, S.123; Schubert et al. 2006, S.11). Die Gründe für das ungleiche Engagement von Frauen und Männer in der Führungsebene von Sportvereinen werden in der Forschung häufig im Rollenverständnis der Frau gesucht, welches nicht mit dem Bild einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit einhergeht (Wicker et al. 2012, S. 108). Zudem scheint das Abstimmen von Familie und ehrenamtlicher Tätigkeit für Frauen schwieriger als dies für Männer der Fall ist (Pfister & Radke 2009, S.241; Radke 2010).

Die Integration von Frauen in die Führungsebene von Sportvereinen ist dennoch von Bedeutung. So weisen Wicker et al. (2012) in ihrer Studie nach, dass weibliche Vorstandsmitglieder in Deutschland einen positiven Einfluss auf die Vereinsführung haben. Sportvereine mit einem hohen Anteil an weiblichen Führungskräften, sehen sich aktuell mit geringeren Vereinsproblemen konfrontiert, als dies Vereine mit weniger weiblichen Ehrenamtlichen tun.

Interessiert man sich für das Geschlechterverhältnis in den Schweizer Sportvereinen, zeigt sich folgendes Bild: Im Jahr 2010 sind rund 36% der Aktivmitglieder weiblich. Ein Vergleich über die Zeit zeigt, dass dieser Anteil in den letzten Jahren gestiegen ist. Noch vor 15 Jahren war der Frauenanteil unter den Aktivmitgliedern rund 5% tiefer. Während bei Kindern bis zum Alter von zehn Jahren Mädchen und Jungen in etwa gleichhäufig vertreten sind, nimmt der Anteil an weiblichen Mitgliedern mit steigendem Alter ab. In der Alterskategorie über 60 Jahren sind Männer mit 69% am deutlichsten übervertreten (Lamprecht et al. 2011, S.6-7). Unterstrichen werden diese Erkenntnisse durch die Studie "Die Sportvereine im Kanton Zürich" von Fischer et al. (2012), S.10-11. 70% der hier befragten Vereine geben an, einen Männeranteil von 60% oder mehr zu haben. 13% davon sind reine Männervereine, was fast das Doppelte an reinen Frauenvereinen (7%) ausmacht. Der durchschnittliche Anteil weiblicher Mitglieder

macht im Kanton Zürich 31% aus und liegt somit etwas unter dem schweizweiten Mittelwert von 2010.

Wird das Augenmerk auf das Ehrenamt gerichtet, stellt man fest, dass die Frauen auch hier in Minderheit sind. Nur jedes dritte Amt wird in Schweizer Sportvereinen von einer Frau ausgeführt. Unter den ehrenamtlich tätigen Frauen sind besonders die unter 30-Jährigen stark vertreten (Lamprecht et al. 2011, S.13). Misst man jedoch das ehrenamtliche Engagement von Frauen unter der Berücksichtigung ihres relativen Mitgliederanteils, lassen sich keine nennenswerten Unterschiede im Vergleich zu den Männern feststellen. (Schlesinger et al. 2014, S.79). Wird angenommen, dass die beiden Geschlechter in Relation zu ihrem Mitgliederanteil gleichhäufig ein Amt ausführen, bedeutet dies jedoch nicht, dass keine bedeutenden Differenzen existieren. Geschlechterspezifische Unterschiede sind beispielsweise in der Verteilung der Ämter beobachtbar. Es wird davon ausgegangen, dass je höher das Gestaltungs- und Einflusspotential eines Amtes ist, desto geringer ist der Frauenanteil (Schubert et al. 2006, S.12; Radke 2010). Bestätigung findet diese Aussage dadurch, dass das Amt des Präsidenten in den Schweizer Sportvereinen meistens von einer männlichen Person ausgeführt wird (Lamprecht et al. 2011, S. 13).

Nach Schubert et al. (2006) S.14, korreliert in Sportvereinen die Anzahl Frauen, die ein Ehrenamt ausführen, mit dem weiblichen Mitgliederbestand positiv. Dies bedeutet, je höher der Anteil Frauen unter den Mitgliedern ist, desto höher ist auch der relative weibliche Anteil unter den Ehrenamtlichen. Desweiteren zeigen sie auf, dass der Frauenanteil wesentlich von der Vereinsgrösse abhängt. In grossen Vereinen ist der Frauenanteil sowohl auf Mitgliederbasis wie auch in der Vereinsführung höher. Aufgrund dieser Zahlen und Aspekte werden zwei Hypothesen zur Übernahme von Vorstandsämtern in Abhängigkeit des Geschlechtes aufgestellt:

Hypothese 1: Männer sind in absoluten Zahlen gesehen häufiger in den Vorständen engagiert als Frauen. Relativ zur Anzahl Mitglieder bestehen jedoch keine geschlechterspezifischen Unterschiede.

Hypothese 2: Das Amt des Präsidenten wird häufiger von einem Mann ausgeübt.

2.1.4.2 Vorstandsarbeit in Abhängigkeit des Alters

Wird im Weiteren das Alter als soziodemographischer Einflussfaktor der freiwilligen Tätigkeit untersucht, zeigt sich in der Forschung ein einheitliches Bild. Besonders häufig freiwillig tätig sind Personen des mittleren Alters. Dies trifft sowohl auf das Ehrenamt zu, wie auch auf das formelle Engagement im Allgemeinen. Deutlich weniger oft übernehmen jünger sowie ältere Personen in der Schweiz ein Ehrenamt. (Stadelmann-Steffen 2010; Cuskelly 2008; Nollert & Huser 2007; Bühlmann & Schmid 1999; S.192) Diese Erkenntnisse werden im Bereich Sport bestätigt, indem die Altersklasse der 45- bis 59- Jährigen besonders oft ehrenamtliche Funktionen übernimmt (Lamprecht et al. 2012, S.123;). Schlesinger et al. (2014) vermuten, dass die Ursache des tieferen Engagements der unter 20-Jährigen auf der mangelnden Erfahrung beruht, welche von den Vereinen erwünscht wird. Zudem stehen junge Personen abseits der Freiwilligenarbeit, mit dem Eintreten in die Berufswelt einerseits und der Familiengründung andererseits, vor Herausforderungen (Stadelmann-Steffen 2010, S.54; Musick & Wilson 2008). Als Hemmfaktor für Ältere werden die Verbindlichkeit eines Amtes sowie die zu tragende Verantwortung gesehen (Schlesinger et al. 2014, S.80).

Hypothese 3: Besonders hoch vertreten sind in den Vorständen die Altersklassen der 36- bis 45-Jährigen sowie der 46- bis 55-Jährigen.

Bezieht man nun das Geschlecht in die Analyse mit ein, so übernehmen Frauen im Vergleich zu Männern besonders in der Kategorie der unter 30-Jährigen überproportional häufig ein Vorstandsamt (Lamprecht et al. 2011, S.13; Pfister & Radtke 2009, S.235). Pfister und Radtke (2009) sehen die Ursache dieser Überrepräsentation in der Entwicklung des Sports. Vor 20 Jahren war der weibliche Mitgliederanteil deutlich geringer, als dies heute der Fall ist. Da aber eine enge, langjährige Verbundenheit mit dem Verein die Übernahme eines Amtes begünstigt, sind Frauen in höheren Alterskategorien noch deutlich weniger oft vertreten.

Hypothese 4: Besonders hoch vertreten ist bei den weiblichen Vorstandsmitgliedern die Altersklasse unter 35 Jahren.

Generell lässt sich feststellen, dass die Übernahme von Vorstandsämtern in Abhängigkeit des Alters dem Rhythmus des Erwerbslebens folgt. So nimmt die Beteiligung mit Einbindung in das Berufsleben stetig zu, erreicht ihren Höhepunkt im mittleren Alter und senkt sich mit dem Austreten aus der Arbeitswelt wieder (Stadelmann-Steffen 2010, S. 55; Nollert & Hauser 2007, S.35).

2.1.4.3 Vorstandsarbeit in Abhängigkeit der Staatsbürgerschaft

Unterschiede im formellen Engagement gibt es nicht nur zwischen den Geschlechtern und den Alterskategorien. Auch die Staatsangehörigkeit spielt hierbei eine prägende Rolle. Die Beteiligungsquote an formellen Führungsaufgaben liegt bei Schweizerinnen und Schweizern deutlich höher, als dies bei der Migrationsbevölkerung der Fall ist. Je nach Herkunftsland sind jedoch auch innerhalb der Migrationsbevölkerung grosse Unterschiede auszumachen. (Nollert & Huser 2007, S. 39; Stadelmann-Steffen 2010, S.142).

Im Freiwilligen-Monitor 2010 wird erstmals das freiwillige Engagement von Ausländerinnen und Ausländern in der Schweiz genauer analysiert. Ein Grossteil der formellen Freiwilligenarbeit wird wie von Schweizerinnen und Schweizern im Bereich Sport geleistet. Rund 30% aller formell freiwillig tätigen Ausländerinnen und Ausländern engagieren sich in einem Sportverein. Dieser Wert liegt bei Schweizerinnen und Schweizern mit 28% ein wenig tiefer. Vergleicht man die Unterrepräsentation im

Engagement der Migrationsbevölkerung unter den Vereinstypen, so zeigt sich, dass der Sportverein nach den Interessensverbänden und den Menschenrechts- und Umweltvereinen an dritter Stelle liegt. Dies bedeutet, dass Ausländerinnen und Ausländer sich gegenüber Schweizern deutlich weniger freiwillig betätigen. Die Unterschiede im Sportverein sind jedoch weniger ausgeprägt, als dies in anderen Vereinstypen der Fall ist (Stadelmann-Steffen 2010, S.175). Zu berücksichtigen gilt es, dass die Migrationsbevölkerung bereits auf Ebene der Mitgliedschaft in den Schweizer Sportvereinen unterrepräsentiert ist. Während nur jeder sechste Ausländer in einem Verein Sport treibt, ist jeder vierte Schweizer aktiv (Lamprecht et al. 2011, S.10).

Dass sich ausländische Staatsangehörige schwieriger für ein Vorstandsamt gewinnen lassen, zeigen Breuer et al. (2011), S.56, mit einer Studie aus Deutschland. Vereine mit einem hohen Anteil an ausländischen Mitgliedern, bekunden deutlich mehr Probleme, genügend Vorstandsmitglieder zu gewinnen. Dennoch ist anzumerken, dass in Deutschland eine deutliche Zunahme der Ehrenamtlichen mit Migrationshintergrund zu beobachten ist (Breuer et al. 2011, S.50). Als Grund für die starke Unterrepräsentation im Ehrenamt von Personen mit Migrationshintergrund kann beispielsweise das mangelnde Interesse genannt werden. Dies ist sowohl von Seiten der Migranten, wie auch von Vereinsseite aus beobachtbar. Zudem sind viele ausländische Staatsangehörige nicht mit der Funktion des Ehrenamtes vertraut und trauen sich daher nicht, ein Amt zu übernehmen (Kleindienst-Cachay et al. 2012, S. 256). Aufgrund dieser Erkenntnisse wird Hypothese 5 aufgestellt.

Hypothese 5: Ausländische Staatsbürger üben deutlich weniger oft ein Vorstandsamt aus, als dies Schweizer tun.

2.2 Sport und Integration

Dem Sportverein wird in der Literatur ein grosses Integrationspotential zugeschrieben (Østerlund & Seippel 2013; Braun & Finke 2010; Fusan 2006). Unter sozialer Integration wird die Eingliederung von Personen oder Gruppen in die Strukturen eines sozialen Systems verstanden. Der Begriff der Integration wird oftmals auf den Bezug zur Migrationsbevölkerung reduziert, er umfasst jedoch ein viel breiteres Spektrum. Die Einbindung in soziale Gruppen und die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben betrifft jegliche Personengruppen wie auch jede Einzelperson (Fusan 2006, S.383).

2.2.1 Soziale Integration durch den Sportverein

Die Sportvereine übernehmen schon heute in der Gesellschaft eine wichtige Integrationsfunktion. So schreiben Fischer et al. (2012) S. 4:

"Nicht zuletzt mit Blick auf die Migrationsbevölkerung erfüllt der Sport wichtige Integrationsaufgaben. Sportvereine tragen zur Dichte des sozialen Netzes bei (zwischenmenschliche Beziehungen, Vertrauen, Geselligkeit) und unterstützen die regionale Identitätsbildung"

Den Blick auf die Migrationsbevölkerung richtet auch der Bericht "Kulturelle Vielfalt im Sportverein" des Bundesamtes für Sport (BASPO 2012). Die Integration von Personen mit Migrationshintergrund wird als Win-win-Situation aufgezeigt. So können Vereine durch das Einbinden dieser Bevölkerungsgruppe von neuen Mitgliedern und potentiellen Ehrenamtlichen profitieren, ihren kulturellen Horizont erweitern sowie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Den Personen mit Migrationshintergrund bietet die Mitgliedschaft im Sportverein die Möglichkeit ein soziales Netzwerk aufzubauen, die Sprache und die gesellschaftlichen Normen zu erlernen sowie Anerkennung zu finden (BASPO 2012, S.2). All diese Aspekte stellen Bestandteile der sozialen Integration dar. Die unterschiedliche Herkunft der Vereinsmitglieder kann durch verschiedene Ansichten und Auffassungen jedoch auch zu Problemen führen. Ein zu geringes Engagement im Verein, verschiedene Ansichten bezüglich der Geschlechterrollen sowie sprachliche Barrieren sind die wichtigsten Problemfelder. Sie werden jedoch allesamt als gering eingestuft (Kleindienst-Cachay et al. 2012, S.177).

Nach Braun & Finke (2010) findet eine erfolgreiche soziale Integration in und durch den Sportverein auf zwei Ebenen statt. Die Aufnahme und Integration von Personen als

Mitglieder in den Verein wird als binnenintegrative Leistung bezeichnet. Die sogenannte Aussenintegration erfolgt, wenn der Transfer der im Verein erlernten Kompetenzen und Normen auf andere Situationen und Lebensbereiche gelingt.

2.2.2 Die Mechanismen des Integrationsprozesses

Die soziale Integration im Verein ist nicht rein durch die Partizipation am Vereinsleben gewährleistet, vielmehr kann die Mitgliedschaft im Verein einen Integrationsprozess auslösen (Kleindienst-Cachay et al. 2012).

Braun und Finke (2010) unterscheiden vier Mechanismen, die den Prozess der sozialen Integration im und durch den Sportverein vollziehen. Die sogenannte **Platzierung** soll den Zugang zu bestimmten Positionen und Rechten ermöglichen. Im Rahmen des Sportvereines bedeutet dies, dass den zu integrierenden Personen Zugangsmöglichkeiten zur Mitgliedschaft und zur Mitarbeit gewährleistet werden. Der Mechanismus der **Kulturation** bezieht sich auf das Erlangen von Kompetenzen und das Erlernen von spezifischem Wissen durch die Vereinsmitgliedschaft. Wird das Erlernte in anderen gesellschaftlichen Bereichen angewendet, fördert dies die Aussenintegration. Das Aufbauen von sozialen Beziehungen und die Bildung eines sozialen Netzwerkes im und durch den Sportverein stellen den Mechanismus der **Interaktion** dar. Das gemeinsame Sporttreiben und der damit verbundene regelmässige persönliche Kontakt fördern die Interaktion zwischen den Mitgliedern und damit die soziale Integration. Die **Identifikation** mit dem Sportverein bildet den vierten Mechanismus. Eine starke emotionale Bindung zum Verein wirkt sich positiv auf die Mitgliedschaftsdauer aus. Die Wahrscheinlichkeit einer Beendigung der Mitgliedschaft und der damit einhergehende Verlust der Binnenintegration ist bei einer starken Identifikation mit dem Verein geringer. Zudem sind Mitglieder, die sich mit dem Sportverein identifizieren, eher bereit sich ehrenamtlich zu betätigen (Braun & Finke 2013; Schlesinger et al. 2014, S.263). Nur wenn alle vier Mechanismen wirken, kann von einer vollendeten sozialen Integration gesprochen werden (vgl. dazu auch Kleindienst-Cachay et al. 2012, S.198 ff).

2.2.3 Interaktion im Sportverein aus binnen- und aussenintegrativer Sicht

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt beim Mechanismus der Interaktion, der sich auf die Bildung eines sozialen Netzwerkes und auf den Aufbau von persönlichen Beziehungen konzentriert. Dieser Mechanismus wird als besondere Stärke der Sportvereine angesehen (Østerlund & Seippel 2013). Folglich untersuchen Østerlund & Seippel (2013) die Auswirkungen einer Vereinsmitgliedschaft auf die Integration anhand von sozialen Beziehungen im Verein. In ihrer Studie zeigen die Autoren auf, dass sowohl soziodemographische Merkmale wie auch die Vereinsstrukturen einen Einfluss auf die soziale Integration haben. So wirkt sich beispielsweise die Grösse des Vereines negativ auf die sozialen Beziehungen im Verein aus. Mitglieder in kleinen Vereinen schätzen die Beziehungen zu Vereinskollegen enger ein, als dies in grossen Vereinen der Fall ist. In kleineren Vereinen scheint es somit einfacher, sich ein enges Beziehungsnetzwerk aufzubauen. Auch Mannschaftssportarten verfügen im Vergleich mit Einzelsportarten über eine signifikant höhere soziale Integrationsfunktion. Die Untersuchung konzentriert sich jedoch nur auf die Binnenintegration und lässt keine Schlüsse zu, inwieweit sich die Mitgliedschaft im Verein auch auf die Aussenintegration auswirkt.

Im Vergleich dazu setzen Becker und Häring (2012) den Schwerpunkt ihrer Arbeit auf die aussenintegrative Wirkung des Sports. Sie weisen nach, dass Sportler im Allgemeinen über eine höhere soziale Integration verfügen als Nicht-Sportler. Wiederum wird die Integration anhand des Mechanismus der Interaktion gemessen. Die Autoren stellen fest, dass Sportler über einen grösseren Freundeskreis verfügen und sich häufiger mit Freunden treffen. Jedoch zeigen sie auf, dass dafür die Mitgliedschaft im Sportverein nicht ausschlaggebend ist. Die Teilnahme am Vereinssport im Vergleich zu Sportaktivitäten ausserhalb einer Organisation führt einzig dazu, dass Mitglieder abgesehen vom festen Freundeskreis, über eine höhere Anzahl an Personen berichten, mit denen sie regelmässig in Kontakt stehen. Die Autoren weisen desweiteren nach, dass das Ausüben einer Mannschaftssportart die sozialen Kontakte ausserhalb des Sportes einschränkt. Den Grund dafür sehen die Autoren darin, dass Mannschaftssportler zeitlich weniger flexibel sind als Einzelsportler.

Diese beiden Studien zeigen, dass die soziale Integration durch den Sportverein von verschiedenen Faktoren abhängt und dass je nach Untersuchungsperspektive (Aussen- bzw. Binnenintegration) unterschiedliche Ergebnisse geliefert werden. Beide zweifeln jedoch nicht an, dass die Integration durch den Sport gefördert wird.

Nicht nur die Mitgliedschaft im Verein, sondern auch die freiwillige Mitarbeit wird als Chance zur Integration gesehen (Cuskelly 2008; Doherty & Misener 2008; Suter et al. 2009). Jedoch konzentrieren sich die meisten Studien zum Thema Integration durch den Sportverein auf die Ebene der Mitgliedschaft. Möglicherweise wird dem Thema Integration und ehrenamtliche Tätigkeit im Sportverein deshalb wenig Beachtung geschenkt, da sich derzeit besonders Mitglieder engagieren, die schon lange und eng mit dem Verein verbunden sind (Schesinger et al. 2014, S.85; Cuskelly 2008, S.197) und somit nicht mehr auf eine Integration angewiesen sind. In Anbetracht des zunehmenden Anteils von Personen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung, der steigenden Mobilität von Personen und den Schwierigkeiten Vorstandsmitglieder zu gewinnen, scheint es jedoch sinnvoll, sich vermehrt auch mit der Thematik Integration auf Ebene des Vorstandes auseinanderzusetzen.

2.3 Motive zur Mitarbeit im Sportverein

In Anbetracht der Abhängigkeit der Sportvereine von freiwilligen Mitarbeitern und der Problematik der Gewinnung von Ehrenamtlichen stellt sich die Frage, wieso Personen ein Amt übernehmen, bzw. welche Motivationen sie dazu bringen. Da die Ausübung eines Vorstandsamtes in den meisten Fällen unentgeltlich und ohne andere nennenswerten Vergütungen oder rechtliche Verpflichtungen erfolgt, liegt die Vermutung nahe, dass die Motive eher intrinsischer Natur sind. Dies bedeutet, dass die Personen durch die Aufgabe selber und die Freude daran motiviert werden und nicht durch Entschädigungen (Lamprecht et al. 2012, S. 128; Flatau et al. 2014, S.10). Die freiwillige Mitarbeit basiert jedoch in den meisten Fällen auf einer Vielzahl von verschiedenen Motiven, die durchaus auch einen extrinsischen Charakter aufweisen können. So beispielsweise das Motiv "sich nützlich zu fühlen" oder "sich einen Freundeskreis aufzubauen", welche durchaus auch einen gewissen Eigennutz darstellen (Degli Antoni 2009, S.360).

Zur Relevanz der Motive in der Praxis schreiben Schlesinger et al. (2014) S. 47:

"(...) es ist davon auszugehen, dass sich ehrenamtliche Mitarbeiter umso umfangreicher gewinnen lassen, je zielgerichteter die zu übernehmenden Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche der Sportvereinen auf die unterschiedlichen Motive und Erwartungen der Mitglieder abgestimmt werden."

Dies bedeutet, dass es für Sportvereine nicht nur von grosser Bedeutung ist, die Motive zur Mitarbeit zu kennen, sondern auch die entsprechenden Anreize zu setzen. Gelingt dies, ist zu erwarten, dass sich vermehrt Personen für ehrenamtliche Tätigkeiten finden lassen.

2.3.1 Motivationstheorien

Um die verschiedenen Motive der Vorstandsmitglieder besser verstehen und einordnen zu können, ist es wichtig, sich mit den Grundlagen der Motivationstheorien auseinanderzusetzen. Motivation wird als Bündel von Beweggründen definiert, das Personen zu einem bestimmten Verhalten leitet, um ein zugrundeliegendes Bedürfnis zu befriedigen (Moorhead 2012, S.93).

Theorien zur Motivation können grob in zwei Kategorien unterteilt werden. Zum einen sind dies die **Inhaltstheorien**, die das Bedürfnis ins Zentrum setzten, welches den Motivationsprozess auslöst. Zu anderen sind es **Prozesstheorien**, die sich auf den Ablauf des Motivationsprozesses konzentrieren. Forschungsschwerpunkt dieser Arbeit sind die Motive der Vorstandsmitglieder bzw. die Bedürfnisse, auf denen die Motivation basiert. Somit sind insbesondere die Inhaltstheorien von Bedeutung, drei davon sollen kurz vorgestellt werden.

Die wohl bekannteste Theorie zur Erfassung der Bedürfnisse ist die **Pyramide von Maslow**. Maslow (1943) definierte die folgenden fünf hierarchischen Bedürfnisse: Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Soziale Bedürfnisse, Wertschätzungsbedürfnisse sowie Selbstverwirklichungsbedürfnisse. Ausgehend von den Grundbedürfnisse wie Nahrung, Kleidung und Wohnraum versucht der Mensch die verschiedenen Ebenen der Pyramide zu erklimmen. Nur wenn jeweils das untergeordnete Bedürfnis befriedigt ist, verspüren Personen die Motivation, ein höheres Bedürfnis zu decken. Dieser Ablauf stellt sogleich den grössten Kritikpunkt dieser Theorie dar. Es ist davon auszugehen, dass Menschen versuchen, mehrere Bedürfnisse auf einmal abzudecken. Zudem ist die Bedeutung der fünf Ebenen abhängig vom kulturellen Kontext. Je nach Kultur werden den einzelnen Bedürfnissen mehr oder weniger Bedeutung geschenkt.

In Anwendung auf die Vorstandsmitglieder im Verein ist davon auszugehen, dass sich Personen erst dann zur Mitarbeit im Verein bereit erklären, sobald die Grundbedürfnisse und die Sicherheitsbedürfnisse abgedeckt sind. Dies bedeutet, dass es sich die Personen auch leisten können, unbezahlte Arbeit zu verrichten. Auch mögliche Unterschiede in den Motiven von neu zugezogenen Personen im Vergleich zu regional verankerten Menschen lassen sich mit Hilfe von Maslows Pyramide erklären. So befinden sich neu zugezogene Personen auf der Ebene der Sicherheitsbedürfnisse und versuchen nun, durch die Mitarbeit im Verein die sozialen Bedürfnisse zu befriedigen. Im Vergleich dazu befinden sich länger ansässige Mitglieder bereits auf einer höheren Ebene und versuchen durch die Vorstandsarbeit die Wertschätzungs- oder Selbstverwirklichungsbedürfnisse zu befriedigen, was zu Unterschieden in den jeweiligen Motivationsdimensionen führt.

Aufbauend auf der Bedürfnispyramide von Maslow entwickelte Alderfer (1972) die **ERG-Theorie**, welche sich spezifisch auf die Mitarbeiterführung anwenden lässt. Unterschieden werden folgende drei Gruppen von Bedürfnissen: Existenzbedürfnisse (existence needs), Beziehungsbedürfnisse (relatedness needs) und Wachstumsbedürfnisse (growth needs). Wie in Maslows Pyramide existiert auch in der ERG-Theorie eine Bedürfnishierarchie. Erst wenn die Existenzbedürfnisse gedeckt sind, werden die Beziehungsbedürfnisse und danach die Wachstumsbedürfnisse angestrebt. Im Unterschied zu Maslow können jedoch die verschiedenen Bedürfnisse auch beim Erreichen der nächst höheren Ebene den Menschen immer noch motivieren. Gelingt es einer Person nicht, ein höheres Bedürfnis zu befriedigen, so wird wieder das vorangehende Bedürfnis ins Zentrum gerückt.

Die Anwendung der ERG-Theorie auf die Mitarbeit im Vorstand lässt erwarten, dass mehrere Faktoren eine Person motivieren. Die Unterschiede im Bereich der Beziehungsbedürfnisse zwischen den zugezogenen bzw. ansässigen Vorstandsmitgliedern dürfte bei Gültigkeit dieser Theorie geringer sein. Da einerseits ansässige Vorstandsmitglieder neben den Wachstumsbedürfnissen noch immer von Beziehungsbedürfnissen motiviert werden und andererseits Mitglieder welche die Ebene der Wachstumsbedürfnisse nicht erreichen konnten, sich vermehrt wieder den Beziehungsbedürfnissen zuwenden.

Herzberg (1968) entwickelte die dritte wichtige Motivationstheorie, die hier vorgestellt werden soll. Sie beruht auf der Annahme einer zweidimensionalen Struktur. Zum eine sind Motivationsfaktoren verantwortlich für die Zufriedenheit von Mitarbeitern, während Hygienefaktoren bei ihrer Abwesenheit zu Unzufriedenheit führen. **Motivationsfaktoren** wie beispielsweise Verantwortung, Anerkennung sowie Aufstiegsmöglichkeiten stehen in engem Zusammenhang mit dem Arbeitsinhalt. Sind die Motivationsfaktoren nicht vorhanden, führt dies nicht gleich zu Unzufriedenheit, lediglich stellt sich der Zustand der Zufriedenheit nicht ein. Zu den **Hygienefaktoren** zählen die Arbeitsbedingungen, persönliche Beziehungen, der Führungsstil sowie weitere Faktoren in Zusammenhang mit dem Arbeitskontext. Die Hygienefaktoren führen selber nicht zu Zufriedenheit, sie können lediglich den Zustand der Unzufriedenheit abwenden.

Die Zwei-Faktoren-Theorie kann insofern auf Vorstandsmitglieder angewendet werden, indem sie aufzeigt, welche Faktoren die Mitarbeiter in der Ausführung ihres Amtes motivieren und somit zu ihrer Zufriedenheit führen. Während die Bedürfnispyramide und die ERG-Theorie sich direkt auf die Motivation zur Übernahme der Vorstandsämter beziehen lassen, kann anhand der Zwei-Faktoren-Theorie aber eher die Mitarbeiterbindung erklärt werden. Die Motivationstheorie von Herzberg wird aufgrund von abweichenden Erkenntnissen in der Forschung jedoch in Frage gestellt (Moorhead 2012, S.99)

2.3.2 Forschungsstand zu den Motiven des freiwilligen Engagements

Die Forschung im Bereich des Nonprofit-Management beschäftigt sich seit geraumer Zeit mit den Motiven von Freiwilligen. Die Forschungsarbeiten lassen sich je nach Untersuchungsschwerpunkte in vier Gruppen unterteilen:

Tabelle 1: Einteilung von Studien nach Forschungsschwerpunkt

	NPOs im Allgemeinen	Im Sportkontext
Ausführungsebene	<p>Motive von freiwillig Engagierten im Allgemeinen:</p> <hr/> <p>Cnaan & Goldberg-Clen (1991) Degli Antoni (2009) Story (1992) Stadelmann-Steffen et al. (2010) Etc.</p>	<p>Motive von freiwillig Engagierten im Bereich Sport:</p> <hr/> <p>Strigas & Newton Jackson (2003) Etc.</p>
Führungsebene	<p>Motive von Vorstandsmitgliedern im Allgemeinen:</p> <hr/> <p>Inglis & Cleave (2006) Widmer (1985) Etc.</p>	<p>Motive von Vorstandsmitgliedern im Bereich Sport:</p> <hr/> <p>Inglis (1994) Lamprecht et al. (2012) Etc.</p>

Die Differenzierung nach Forschungsschwerpunkt ist von Wichtigkeit, da sich die Motive sowohl zwischen der Führungs- und Ausführungsebene unterscheiden können, wie auch in Abhängigkeit vom Organisationskontext (Bierhoff et al. 2007; Inglis 1994). Diese Arbeit konzentriert sich hauptsächlich auf die Motive von Vorstandsmitgliedern im Sportverein. Dennoch werden Studien aus den anderen drei Kerngebieten kurz vorgestellt, da auch von ihnen wichtige Erkenntnisse erhofft werden.

Die Mehrheit der Studien zu den Motiven freiwilliger Mitarbeiter kommen zur Erkenntnis, dass ein Individuum von mehr als nur einer Motivation angetrieben wird, sich zu engagieren (Widmer 1985; Inglis 1994; Inglis & Cleave 200; Bierhoff et al. 2007). Eine Ausnahme bildet die Studie von **Cnaan und Goldberg-Glen (1991)**, die anhand einer Faktorenanalyse nachweisen, dass sich 22 verschiedene Motive der allgemeinen Freiwilligenarbeit zu nur einer Dimension zusammenfassen lassen. Ihrem Ergebnis nach betätigen sich Freiwillige aufgrund eines Hauptmotives: Sie sehen im Engagement eine sich lohnende Erfahrung. Diese Motivation setzt sich zusammen aus einem Bündel von egoistischen wie auch altruistischen d.h. uneigennütigen Beweggründen.

Diese Erkenntnisse teilt **Story (1992)**, der die Antriebe zur Freiwilligenarbeit auch in der Kombination von eigennütigen und altruistischen Motiven sieht. Im Vergleich zu Cnaan und Goldberg-Glen (1991) sieht er die beiden Motive als unabhängig an und nicht als Bestandteil eines Hauptmotives. Er weist dies jedoch nicht empirisch nach. Auch der **Freiwilligen-Monitor 2010** unterscheidet zwischen selbstbezogenen und uneigennütigen Motiven, zeigt jedoch auf, dass die Motivation nicht nur aus zwei Dimensionen besteht. So setzen sich die selbstbezogenen Motive neben den altruistischen Beweggründen aus zwei Faktoren zusammen. Zum einen ist dies der Faktor "Erlebnisorientierung", der den Spass und die Geselligkeit der Freiwilligentätigkeit ins Zentrum rückt. Zum anderen ist es der Faktor "subjektive Orientierung", der die Motive in Zusammenhang mit einem konkreten subjektiven Nutzen bündelt.

Strigas und Newton Jackson (2003) untersuchen die Motive von freiwilligen Helfern an einem Sportevent. Mit Hilfe einer Faktorenanalyse gelingt es ihnen, die in der Literatur zusammengetragenen 40 Motivitems auf fünf Motivdimensionen zu reduzieren. Folgende Faktoren wurden bestimmt: (1) materielle Motive, (2) zweckorientierte Motive, (3) eigennützige Motive, (4) Umfeld abhängige Motive sowie (5) Freizeit abhängige Motive. Die Motivation für ein freiwilliges Engagement setzt sich somit aus verschiedenen Dimensionen zusammen.

Widmer (1985) untersucht die Gründe für die freiwillige Mitarbeit auf Ebene des Vorstandes. Dies anhand von verschiedenen Motivitems, die er in vier Kategorien einteilt. (1) soziale Anreize mit Bezug auf die Bildung eines Netzwerkes, (2) materielle Anreize, wie die Sicherstellung der Leistungserbringung der Organisation oder das Verschaffen eines beruflichen Vorteils, (3) ideologische Motive, die sich aus der Werthaltung und Einstellung der Person ergeben sowie (4) Entfaltungsmotive, wie die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln und Neues zu erlernen. Diese vier Dimensionen entsprechen den Faktoren von Strigas & Newton Jackson (2003), die jedoch mit dem Faktor Umfeld noch eine fünfte Dimension in der Motivstruktur aufdecken. Der empirische Teil von Widmer (1985) konzentriert sich nur auf die Bewertung der Wichtigkeit verschiedener Motivitems. Es erfolgt keine Prüfung, inwieweit sich diese Items auch statistisch zu den vier Dimensionen zusammenfassen lassen. Die Zuordnung der einzelnen Motive wird auf Basis einer früheren Studie von ihm, als gegeben betrachtet. Wichtige Erkenntnisse liefert die Studie von Widmer insofern, da sie aufzeigt, dass Vorstandsmitglieder unterschiedliche Motive verfolgen und dem Engagement jeweils mehr als nur eine Motivation zugrunde liegt.

Aufbauend auf die Motivationstheorien (vgl. Abschnitt 2.3.1) untersucht **Inglis (1994)** die Bedürfnisse der Vorstandsmitglieder im Bereich Sport. Vier Motivdimensionen werden von einer Studie von Searle (1989) übernommen. Es handelt sich hierbei um die (1) Motive der Entwicklung (Neues erlernen, Ziele erreichen, Wissen zu erweitern) und (2) der Verantwortung (Karriereoptionen verfolgen, Entscheidung treffen) sowie (3) der Wunsch einen Beitrag zu leisten (Probleme des Vereines zu lösen, Herausforderung anzunehmen) und das Ansehen erhöhen (Aufmerksamkeit zu erlangen, positive Wahrnehmung durch Andere). Ergänzt werden diese vier Motivdimensionen von Inglis

durch ein weiteres Bedürfnis. Das Streben nach sozialer Verbundenheit (Zusammenarbeit mit anderen; neue Menschen kennenzulernen etc.) wird als fünfte Motivdimension getestet. Im Vergleich zu Widmer (1985) ordnet Inglis nicht nur die verschiedenen Items den Dimensionen zu, sondern fasst sie mit einer Faktorenanalyse zu fünf unabhängigen Faktoren zusammen. Diese bilden die Grundlage für weitere Berechnungen. Inglis prüft in einem zweiten Schritt die Motivdimensionen auf Unterschiede in ihrer Bewertung zwischen Männern und Frauen. Sie gelangt zum Ergebnis, dass Männer durch das Bedürfnis der Entwicklung signifikant stärker motiviert werden, als dies bei den Frauen der Fall ist. Weibliche Vorstandsmitglieder legen hingegen mehr Wert auf die soziale Verbundenheit.

In einer weiteren Forschungsarbeit untersuchen **Inglis und Cleaves (2006)** die Gründe zur Ausübung eines Vorstandsamtes ausserhalb des Sportkontextes. Im Unterschied zu Widmer (1985) wird durch eine Faktorenanalyse eine sechs dimensionale Struktur ermittelt. (1) Erhöhung des Selbstwertes, (2) Lernen durch die Gesellschaft, (3) Nutzen für die Gesellschaft, (4) Entwicklung von Beziehungen, (5) Mitwirkung in der Führung sowie (6) Selbsterfahrung bilden die verschiedenen Motivgruppen. Die altruistische Motivdimension "Nutzens für die Gesellschaft" wurde von den Vorstandsmitgliedern am höchsten gewichtet, während die Motive zur Selbsterfahrung wenig Zuspruch fanden. Die Motivfaktoren (1) bis (5) entsprechen in etwa jenen, die Inglis (1994) in der Analyse der Motive von Vorstandsmitgliedern in Sportvereinen nachgewiesen hat. Das Motivbündel Selbsterfahrung wurde neu entdeckt. Die enthaltenen Items "Möglichkeit mit meinen eigenen Problemen umzugehen", "weniger einsam zu sein" sowie "vor meinen eigenen Problemen flüchten" wurden jedoch bei Inglis (1994) gar nicht abgefragt. Somit ist keine Aussage darüber zu machen, ob bei Einbezug dieser Items nicht auch eine sechs dimensionale Struktur entdeckt worden wäre. Die empirische Analyse von Inglis und Cleaves (2006) beschränkt sich jedoch wie auch schon bei Widmer (1985) sowie Cnaan und Goldberg-Glen (1991) auf die Aufdeckung der Motivdimensionen von freiwillig Engagierten im Allgemeinen, ohne mögliche Unterschiede zwischen bestimmten Bevölkerungsgruppen zu berücksichtigen.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass Personen von verschiedenen Motivdimensionen angetrieben werden. Je nach Untersuchungskontext können unterschiedliche Kategorien gebildet werden, die sich jedoch ähnlich sind. So unterscheiden sich die beiden Studien von Inglis (1994) und Inglis & Cleaves (2006) durch den Faktor Selbsterfahrung, welcher in der erstgenannten Studie keine Berücksichtigung fand.

Im Bezug auf die Vorstandsarbeit im Sportverein wird aufgrund der Literaturrecherche folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 6: Vorstandsmitglieder weisen mehr als nur ein Motiv auf, ihr Amt zu übernehmen.

Wie in Abschnitt 2.1.4 besprochen, variiert die Bereitschaft für ein Engagement im Vorstand aufgrund von soziodemographischen Merkmalen. Es ist anzunehmen, dass die unterschiedliche Beteiligung an der Vereinsführung teilweise auch durch Unterschiede in den Bedürfnissen und Motiven der Bevölkerungsgruppen zu erklären ist. Inglis (1994) bestätigt bereits in Bezug auf die Geschlechter Differenzen. Es fehlt jedoch eine tiefgründige Analyse der Motive von Vorstandsmitgliedern in Abhängigkeit von anderen soziodemographischen Eigenschaften wie dem Alter oder der Nationalität. In Anbetracht der Unter- und Überrepräsentation von bestimmten Personengruppen und dem damit verbundenen nicht genutzten Rekrutierungspotential, ist diese Differenzierung von Wichtigkeit. Auch in Hinblick auf den demographischen Wandel sind Vereine darauf angewiesen spezifische Bevölkerungsschichten und deren Motive ansprechen zu können. Diese Arbeit soll dazu beitragen, diese Forschungslücke zu schliessen, in dem die Motive von Vorstandsmitgliedern bestimmter Bevölkerungsgruppen gezielt verglichen werden.

Hypothese 7: Motive zur Übernahme eines Vorstandsamtes unterscheiden sich bezüglich der soziodemographischen Merkmale der Vorstandsmitglieder

In Bezug auf die Forschungsfrage der Integration interessieren besonders die Motive von ausländischen Staatsangehörigen sowie jene von neu zugezogenen Vorstandsmitgliedern. Aufgrund des Integrationspotentials, das der Sportverein bietet und den Motivationstheorien wird eine weitere Hypothese aufgestellt:

Hypothese 8: Motive mit Bezug auf den Mechanismus der Interaktion werden bei ausländischen Staatsbürgern und neu zugezogenen Mitgliedern höher gewichtet als bei regional verankerten Personen.

Die Bereitschaft für ein Engagement im Vorstand unterscheidet sich nicht nur aufgrund von soziodemographischen Merkmalen, sondern ist auch auf strukturelle Bedingungen der Vereine zurückzuführen. Deshalb wird die Hypothese 9 aufgestellt, die die strukturellen Eigenschaften eines Vereines in die Analyse einbezieht.

Hypothese 9: Motive von Vorstandsmitgliedern unterscheiden sich bezüglich der strukturellen Gegebenheiten des Vereines.

Hierzu sollen die Motive der Vorstandsmitglieder von Vereinen in der Stadt und Vereinen auf dem Land verglichen werden. In ländlichen Gebieten ist die Bereitschaft für ein Engagement höher als dies in der Stadt der Fall ist (vgl. Abschnitt 2.1.4). Es soll überprüft werden, ob dies in Zusammenhang mit Differenzen in den Motiven steht. Weiter wurde in Abschnitt 2.2.3 besprochen, dass sich Einzel- und Mannschaftssportarten bezüglich ihrer Integrationsfunktion unterscheiden. Da in Teamsportarten dem sozialen Netzwerk einen höheren Stellenwert zugeschrieben wird, ist davon auszugehen, dass sich dies auch in den Motiven zur Vorstandsarbeit widerspiegelt. Einen grossen Einfluss auf die Mitarbeitsbereitschaft im Verein hat zudem die enge Verbundenheit mit dem Verein, welche sich durch eine langjährige Mitgliedschaft auszeichnen kann (Schlesinger et al. 2014). Es wird davon ausgegangen, dass sich diese enge Verbundenheit bei den langjährigen Vereinsmitgliedern auf die Motive auswirkt und deshalb insbesondere solche mit Bezug auf den Verein stärker ausgeprägt sind.

3 Empirische Untersuchung

3.1 Untersuchungsdesign

3.1.1 Auswahl der Sportvereine

Für den empirischen Teil dieser Arbeit wurde der Kanton Zürich ausgewählt. Mit seiner internationalen Ausrichtung und der geographischen Nähe zu Deutschland bietet Zürich ein spannendes Untersuchungsfeld. Der bevölkerungsstärkste Kanton der Schweiz weist 2013 einen Ausländeranteil von 25.2% der Bevölkerung aus (Statistisches Amt des Kantons Zürich 2014), was für die Aktualität des Themas Integration spricht. Insgesamt liegen 14.7% der Sportvereine in der Schweiz im Kanton Zürich (Lamprecht et al. 2012, S.73). Die Studie "Die Sportvereine im Kanton Zürich" zeigt, dass über 60% der Vereine die Gewinnung und Bindung von Ehrenamtlichen als Problem bezeichnen. Bei einem von zehn Sportvereinen ist die Problematik existenzbedrohend (Fischer et al. 2012, S. 45). Die empirische Untersuchung wurde in Zusammenarbeit mit dem Zürcher Kantonalverband für Sport (ZKS) durchgeführt. Dem Dachverband von rund 60 Sportverbänden im Kanton Zürich sind 2'400 Sportvereine angeschlossen (ZKS 2013). Da eine Gesamterhebung bei dieser Anzahl aus finanziellen und zeitlichen Gründen nicht möglich ist, beruht die empirische Analyse auf der Basis einer Stichprobe, die unter Abschnitt 3.1.4 genauer beschrieben wird.

3.1.2 Erhebungsinstrumente

Als Erhebungsinstrument wurde der schriftliche Fragebogen gewählt. Er ermöglicht es, eine grosse Anzahl an Vorstandsmitgliedern in relativ kurzer Zeit zu befragen. Bei der Erstellung des Fragebogens wurden die 15 Regeln zur Gestaltung eines Fragebogens des VMI beachtet (VMI 2013). Die Befragung beinhaltete zwei standardisierte Fragebogen, die anhand der Grundlagen aus Kapitel 2 erstellt wurden. Der sogenannte Vereinsfragebogen¹ diente der Erfassung relevanter Informationen zu den teilnehmenden Vereinen. Er wurde stellvertretend durch eine Person des Vorstandes ausgefüllt. Neben Angaben zu Sportart, Vereinsgrösse, Ansässigkeit etc., wurden auch Fragen zur Gewinnung und Einbindung von Vorstandsmitgliedern gestellt. Im letzten Teil des Fragebogens ging es darum, die Mitgliederstrukturen zu erfassen.

¹ Vgl. Anhang 1.2

Der zweite Fragebogen² wurde von den einzelnen Vorstandsmitgliedern ausgefüllt. Neben den soziodemographischen Angaben, wurden sie zu ihren Motiven dem Vorstand beizutreten, befragt. Hierbei konnten die Teilnehmenden auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu) angeben, inwieweit einzelne Aspekte sie motiviert haben, die Vorstandsarbeit aufzunehmen. Die 20 Motiv-Items wurden dem Freiwilligen Monitor Schweiz 2010 entnommen und durch die Studie von Inglis (1994) ergänzt. Für die Befragung der Vorstandsmitglieder wurden die Items, wenn nötig, passend umformuliert.

3.1.3 Durchführung der Befragung

Um möglichst viele Vereine zu einer Teilnahme bewegen zu können und um gleichzeitig der administrative Aufwand und die Kosten zu minimieren, wurden die Sportvereine in einem ersten Schritt vom ZKS per Mail kontaktiert und über die Studie informiert. Dabei wurden nicht nur das Ziel und der Zweck der Studie erläutert, auch wurden die Vereine direkt aufgefordert, an der Befragung teilzunehmen. Insgesamt haben sich auf diesen Aufruf hin 139 Vereine gemeldet und bereiterklärt, die Untersuchung zu unterstützen. Die Unterlagen mit vorfrankiertem Rückantwortcouvert sind daraufhin den Sportvereinen per Post zugestellt worden. Ein kurzes Anschreiben bat die Vereine, die Fragebogen an der nächsten Vorstandssitzung an die Vorstandsmitglieder auszuteilen und sogleich ausfüllen zu lassen. Diese Vorgehensweise wurde bewusst so gewählt, dass möglichst viele Vorstandsmitglieder erreicht werden konnten. Es wurde dadurch eine höhere Rücklaufquote erhofft. Die Befragung erfolgte anonym und die Rücksendefrist wurde auf zwei Monate angesetzt. Mit Hilfe von SPSS wurden die retournierten Fragebogen danach erfasst und ausgewertet.

3.1.4 Die Stichprobe³

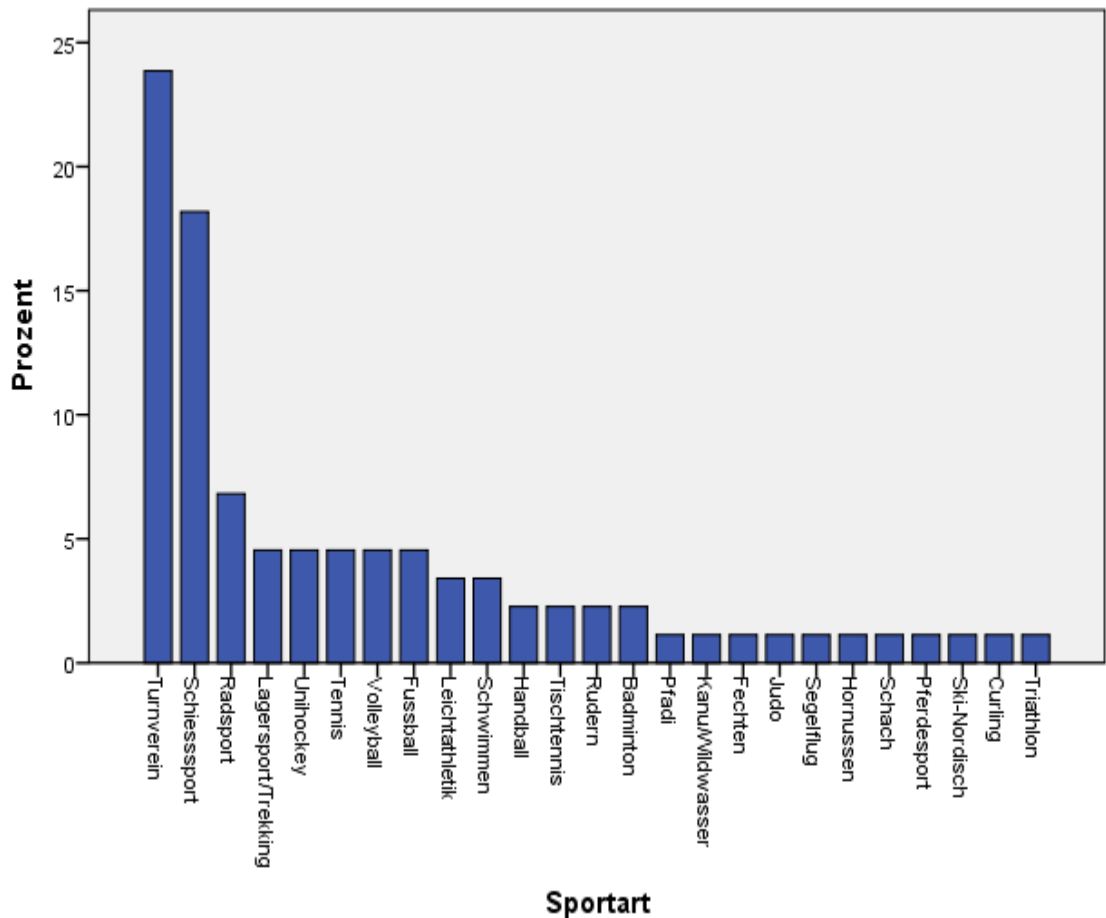
Insgesamt 95 der 139 Vereine, die sich bereit erklärt haben, an der Untersuchung teilzunehmen, haben die ausgefüllten Fragebogen retourniert. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 68%. Da nur ein geringer Teil der Zürcher Sportvereine befragt werden konnte, wird zum Vergleich der Stichprobe die Studie "Die Sportvereine im Kanton Zürich" von Fischer et al. (2012) herangezogen. Sie gilt mit 800 befragten

² Vgl. Anhang 1.3

³ Vgl. Anhang 2.1

Vereinen als repräsentativ für alle Sportvereine im Kanton Zürich. Mit Hilfe dieser Studie können Über- und Unterrepräsentationen von gewissen Vereinstypen in der gewonnenen Stichprobe aufgedeckt werden. Einen Überblick über die verschiedenen Sportarten, die in der Stichprobe vertreten sind, soll Abbildung 2 geben.

Abbildung 2: Übersicht der Stichprobe nach Sportart



Knapp ein Viertel der teilnehmenden Vereine sind im Bereich Turnen anzusiedeln. Die am zweithäufigsten vertretene Sportart ist der Schiesssport, gefolgt vom Radsport. Vergleicht man die Sportvereine in der Stichprobe mit der Studie von Fischer et al. (2012), so lässt sich eine ähnliche Verteilung bezüglich des Sportangebotes erkennen. Der Turnsport (12.3%) wird auch in dieser Studie als häufigste Sportart ausgewiesen, gefolgt von Fitnessstraining (11.8%), Schiessen (11.6%) und Gymnastik (10.6%). Die hohe Vertretung des Turnvereines in der gewonnenen Stichprobe (25%) lässt sich dadurch erklären, dass im Vergleich zu Fischer et al. (2012), Geräteturnen, Fitness und Aerobic dem Oberbegriff des Turnen zugeordnet wurden. Während der Fussball- und

Tennisverein in der Stichprobe leicht unterrepräsentiert sind, sind die Schiess- und Radvereine leicht häufiger vertreten.

Werden die Vereine in der Stichprobe aufgrund der Anzahl Aktivmitglieder verglichen, zeigt sich folgendes Bild: 54% der befragten Vereine weisen bis zu 100 Aktivmitglieder aus und sind nach Fischer et al. (2012) den Kleinvereinen zuzuordnen. Mit einer Anzahl zwischen 101 und 300 aktiven Mitgliedern machen mittlere Vereine 33% der Stichprobe aus. Am geringsten vertreten sind mit 13% Grossvereine, welche über 300 oder mehr Mitglieder verfügen. Zum Vergleich weisen Lampert et al. (2012) gesamtschweizerisch einen Anteil an Kleinvereinen von 65% aus und Fischer et al. (2012) für den Kanton Zürich einen Wert von 63%. Wie in Tabelle 2 ersichtlich wird, sind somit Vereine mit bis zu 100 Mitgliedern in der vorhandenen Stichprobe leicht untervertreten, während besonders die Grossvereine überdurchschnittlich repräsentiert werden.

Tabelle 2: Vereinsgrösse nach Anzahl Aktivmitglieder

	Schweiz	Kanton Zürich	Stichprobe
Kleinvereine (bis 100 Mitglieder)	64.5%	63%	54.2%
Mittlere Vereine (101-300 Mitglieder)	27.6%	29%	32.5%
Grossvereine (über 300 Mitglieder)	7.9%	8%	13.3%
Gesamt	100%	100%	100%

Wird die Stichprobe der Vereine bezüglich der Mitgliederverteilung auf die Geschlechter untersucht, stellt man fest, dass die Anteile an reinen Frauenvereinen 8% ausmachen und die der reinen Männervereine hingegen nur 6%. Im Vergleich dazu werden in der Studie "Die Sportvereine im Kanton Zürich" hingegen Prozentwerte von 7% respektive 13% ausgewiesen. Somit sind die reinen Männervereine in der Stichprobe klar unterrepräsentiert. Durchschnittlich führen in der gewonnenen

Stichprobe sieben Vorstandsmitglieder die Sportvereine an. Innerhalb der 95 Vereinen konnten 469 Vorstandsmitglieder motiviert werden, den zweiten Teil der Befragung bezüglich der Motive auszufüllen.

3.2 Auswertung und Darstellung der Ergebnisse

3.2.1 Das Problem der Gewinnung von Ehrenamtlichen⁴

Die Problematik der Gewinnung von Ehrenamtlichen wurde im Abschnitt 2.1.3 erläutert. In welchem Masse diese Erkenntnisse auch auf die in der Stichprobe enthaltenen Vereine zutrifft, soll nun geklärt werden.

Rund 79% der befragten Vereine stufen die Problematik der Gewinnung von Ehrenamtlichen mindestens als mittelgross ein. 47% sehen gar ein grosses bis sehr grosses Problem. Nur gerade 5% der Vereine scheinen keine Schwierigkeiten damit zu haben, ihre Ämter zu besetzen. Dies zeigt, dass die Problematik von den Vereinen deutlich wahrgenommen wird. Umso erstaunlicher ist es, dass nur jeder vierte Verein in der Stichprobe über eine längerfristige Strategie zur Gewinnung von Ehrenamtlichen verfügt. Dies obwohl zum Zeitpunkt der Befragung auch jeder dritte Verein mindestens ein Amt zu besetzen hatte.

Die aktuelle Situation bezüglich den zu besetzenden Ämter gibt Tabelle 3 wieder. Während Vereine mit einer längerfristigen Strategie nur in 16.7% der Fälle über Vakanzen berichten, liegt dieser Wert bei Vereinen ohne längerfristige Ausrichtung bei 38.2%.

Tabelle 3: Zu besetzende Ämter und Strategie in Abhängigkeit

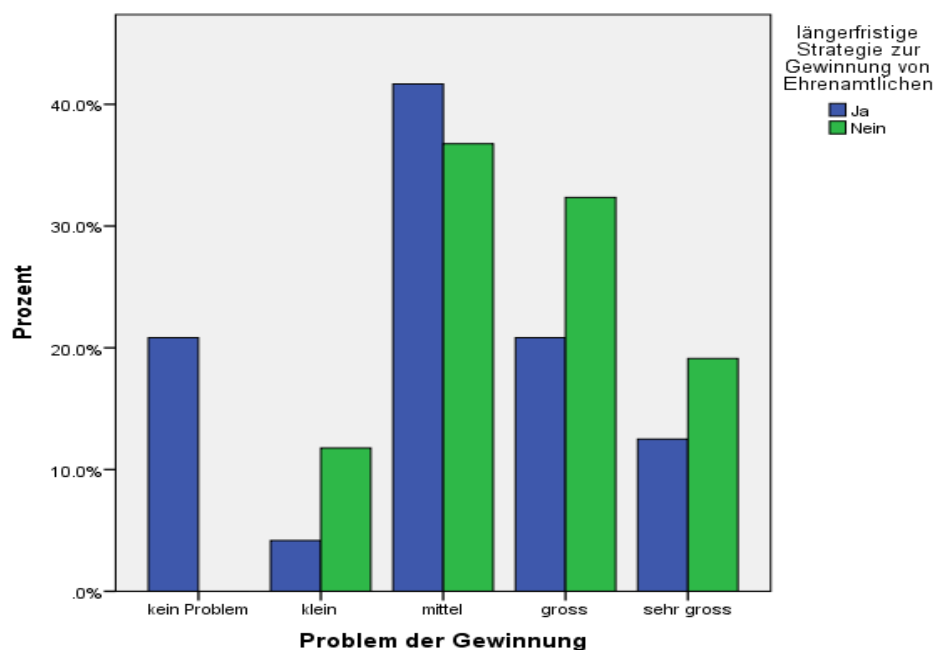
		Ämter die zu besetzen sind		Gesamtsumme
		Ja	Nein	
längerfristige Strategie zur Gewinnung von Ehrenamtlichen	Ja	4 16.7%	20 83.3%	24 100.0%
	Nein	26 38.2%	42 61.8%	68 100.0%
Gesamtsumme		30 32.6%	62 67.4%	92 100.0%

⁴ Vgl. Anhang 2.2

Es scheint somit, als würde es Sportvereinen mit einer längerfristigen Strategie leichter fallen, ihre Ämter zu besetzen. Dieser Zusammenhang soll im Folgenden statistisch getestet werden. Mit Hilfe des sogenannten Chi-Quadrat-Tests soll die Unabhängigkeit der beiden Variablen auf einem Signifikanzniveau von .05 geprüft werden (Field 2009). Das Resultat ist statistisch knapp nicht signifikant ($X^2(1) = 3.76, p = .053$). Womit keine Abhängigkeit zwischen den beiden Variablen nachgewiesen werden konnte. Vereine mit einer längerfristigen Strategie zur Gewinnung von Ehrenamtlichen haben nicht signifikant weniger häufig ein Amt zu besetzen.

Den Zusammenhang zwischen einer längerfristigen Strategie zur Gewinnung von Ehrenamtlichen, sowie die Einschätzung der Verein bezüglich der Problematik zeigt Abbildung 3. Auffällig ist hierbei, dass alle Vereine die keine längerfristige Strategie zur Verfügung haben, ein Problem erkennen. 21% der Vereine die auf eine Strategie zurückgreifen können, geben hingegen an, kein Problem zu haben.

Abbildung 3: Problem und Strategie in Abhängigkeit



Stufen somit Vereine ohne längerfristige Strategie das Problem signifikant höher ein, als Vereine mit einer Strategie? Um diese Frage beantworten zu können, wird der

Mittelwert der Variable "Problem der Gewinnung von Ehrenamtlichen" von beiden unabhängigen Stichproben (mit bzw. ohne längerfristige Strategie) verglichen. Dazu wird der t-Test für unabhängige Stichproben verwendet (Field 2009). Das Ergebnis des t-Test ergibt einen signifikanten Unterschied der beiden Mittelwerte bezüglich der Problematik der Gewinnung von Vorstandsmitgliedern ($t(90) = - 2.393, p = .019$). Vereine ohne längerfristige Strategie stufen das Problem der Gewinnung von Ehrenamtlichen signifikant höher ein. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass sich eine längerfristige Strategie positiv auf die Problematik auswirkt. Somit kann den Vereinen nur empfohlen werden, eine Strategie zur Gewinnung von Vorstandsmitgliedern auszuarbeiten.

3.2.2 Die Zusammenstellung der Vorstände

3.2.2.1 Die Zusammenstellung der Vorstände nach Geschlecht⁵

Von den 469 teilnehmenden Vorstandsmitgliedern haben 445 Personen ihr Geschlecht angegeben. Der Anteil Frauen in der Stichprobe ist mit 39.6% deutlich geringer als der Anteil männlicher Mitglieder. Männer sind somit häufiger im Vorstand vertreten als Frauen. Wird nun davon ausgegangen, dass der weibliche Mitgliederanteil in den Zürcher Sportvereinen nach Fischer et al. (2012) durchschnittlich 31% beträgt, müsste der Anteil der Frauen auf Vorstandsebene gleichhoch ausfallen, um die Hypothese 1 (keine geschlechtsspezifischen Unterschiede in Relation zum Mitgliederanteil) zu bestätigen. Der Test auf Binomialverteilung mit einem Testanteil von 69% für männliche und 31% für weibliche Vorstandsmitglieder zeigt eine signifikante ($p < .001$) Abweichung der Geschlechterverteilung von den Testanteilen. Mit 39.6% aller Vorstandsmitglieder wären Frauen relativ gesehen im Vorstand sogar signifikant übervertreten.

Die Analyse der Stichprobe hat jedoch zuvor gezeigt, dass die Studie "Die Sportvereine im Kanton Zürich", nicht ohne weitere Überlegungen als Vergleich herbeigezogen werden darf. Es hat sich herausgestellt, dass im verwendeten Datensatz einerseits Grossvereine überrepräsentiert sind und andererseits reine Männervereine unterrepräsentiert sind (vgl. Abschnitt 3.1.4). In Abschnitt 2.1.4.1 wurde darauf hingewiesen, dass sowohl in grossen Vereinen, wie auch in Vereinen mit einem hohen

⁵ Vgl. Anhang 2.3.1

Frauenanteil das Engagement an weiblichen Ehrenamtlichen durchschnittlich höher ausfällt. Da nun genau Vereine mit diesen beiden Charakteren in der Stichprobe überrepräsentiert sind, kann davon ausgegangen werden, dass auch der weibliche Anteil an Vorstandsmitglieder in der Stichprobe höher ausfällt. Um eine abschliessende Aussage treffen zu können, wird ein Schätzwert herbeigezogen. Die Sportvereine haben in der Befragung jeweils den Anteil an weiblichen Mitgliedern geschätzt. Es handelt sich nicht um eine exakte Zahl, kann jedoch zur Analyse als Richtwert beigezogen werden. Durchschnittlich schätzen die Sportvereine einen weiblichen Anteil an Mitgliedern von 37%. Überprüft man nun den relativen Anteil der weiblichen Vorstandsmitglieder erneut mit dem Test auf Binomialverteilung, dieses Mal mit einem Testanteil von 37% zeigt sich kein signifikanter Unterschied ($p = .143$) im Engagement der beiden Geschlechter.

Hypothese 1 lässt sich somit bestätigen. Im Kanton Zürich sind absolut gesehen Männer häufiger im Vorstand vertreten. Im Verhältnis zum gesamten relativen Anteil weiblicher bzw. männlicher Mitglieder der Sportvereine engagieren sich die beiden Geschlechter gleichhäufig.

Insgesamt haben 92 von 95 Vereinen die Frage beantwortet, ob das Amt des Präsidenten von einer Frau oder von einem Mann ausgeführt wird. In 69 Vereinen steht ein Mann an der Spitze. Im Vergleich dazu werden 20 Sportvereine von einer Frau angeführt. In zwei Vereinen teilen sich eine Frau und ein Mann das Amt, während erfreulicherweise nur ein Verein aktuell über keine Präsidentin oder keinen Präsident verfügt. In die weitere Berechnung fliessen nur noch die 89 Vereine mit ein, die von einer Person angeführt werden und über keine Vakanz des Präsidentenpostens verfügen. Insgesamt werden somit 22% der Vereine von einer Frau angeführt. Der Test auf Binomialverteilung gibt wiederum Auskunft über die Gleichverteilung des Präsidentenamtes auf die beiden Geschlechter. Der Testanteil von 39% bezieht sich auf den Anteil an weiblichen Vorstandsmitgliedern in der Stichprobe und unterscheidet sich signifikant ($p = .001$) vom Anteil an Präsidentinnen. Hypothese 2 wird bestätigt. Frauen engagieren sich zwar relativ gesehen gleichhäufig im Vorstand, jedoch trifft dies nicht auf den Präsidentenposten zu. Sowohl absolut wie auch relativ zum Anteil an Vorstandsmitglieder sind Präsidentinnen in den Zürcher Sportvereinen untervertreten.

Hypothese 2 wird bestätigt. Das Amt des Präsidenten wird häufiger von einem Mann ausgeübt.

3.2.2.2 Die Zusammenstellung der Vorstände nach Alter⁶

In diesem Abschnitt soll die Mitarbeit im Vorstand in Abhängigkeit des Alters untersucht werden. Der Stichprobe können 465 gültige Werte entnommen werden, was bei $n = 469$ Vorstandsmitglieder vier fehlende Werte ausmacht. Im Fragebogen standen folgende Alterskategorien zur Auswahl: "-35 Jahre", "36-45 Jahre", "46-55 Jahre", "56-65 Jahre" sowie "66 Jahre oder älter". Untersucht man die gesamte Stichprobe auf ihre Altersverteilung, so lassen sich in den Alterskategorien "-35 Jahre"; "36-45 Jahre" und "46-55 Jahre" kaum Unterschiede ausmachen. Die Altersklassen sind jeweils mit ca. 24% vertreten. Danach nimmt das Engagement mit 17% bzw. 11% in den Kategorien "56-65 Jahre" sowie "66 und mehr" deutlich ab.

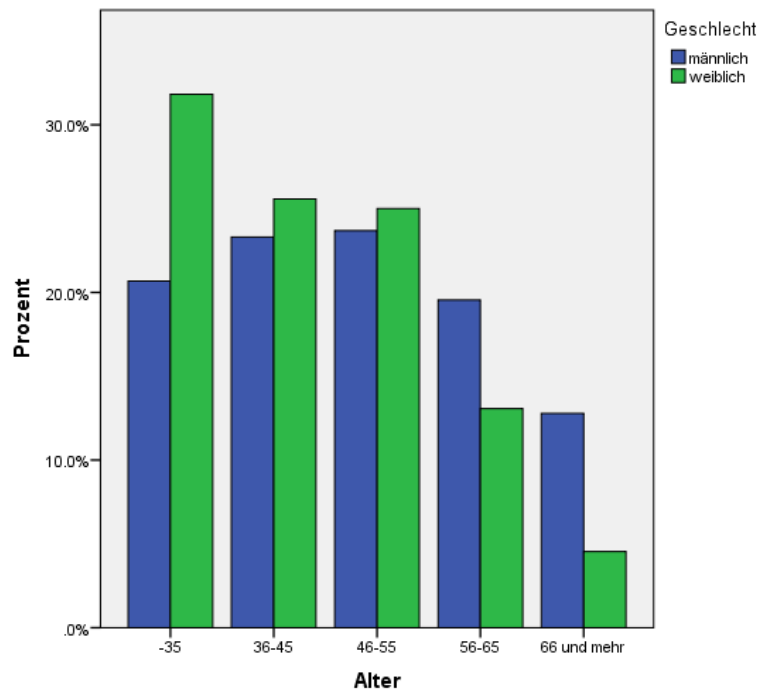
Hypothese 3 lässt sich somit nur beschränkt bestätigen. Zwar üben Vorstandsmitglieder in den Altersklassen "36-45" Jahre und "46-55" Jahre häufig ein Vorstandsamt aus, sie unterscheiden sich jedoch in ihrer Beteiligung nicht von der jüngsten Kategorie.

Jedoch kann dies durchaus auch darauf zurückzuführen sein, dass die jüngste Alterskategorie eine grössere Spannweite abdeckt. Klar hingegen ist, dass die beiden ältesten Altersgruppen weniger häufig ein Amt übernehmen.

Im vorangehenden Abschnitt wurde die Zusammensetzung des Vorstandes nach Geschlecht analysiert und einen Frauenanteil von 39.6% ausgerechnet. Nun interessiert es, in welchen Altersklassen Frauen im Vergleich zu Männern signifikant überrepräsentiert sind. Abbildung 4 gibt einen Überblick über die Verteilung der Vorstandsmitglieder auf die verschiedenen Altersklassen aufgeteilt nach Geschlecht.

⁶ Vgl. dazu Anhang 2.3.2

Abbildung 4: Übersicht über das Alter in Abhängigkeit des Geschlechtes



Die Grafik zeigt, dass bei den Frauen besonders die bis 35-Jährigen sich im Vorstand engagieren. Rund jedes dritte weibliche Vorstandsmitglied der Sportvereine ist dieser Altersklasse zuzuordnen. Mit zunehmendem Alter ist das Engagement abnehmend. Männliche Vorstandsmitglieder üben im Vergleich zu den Frauen nicht in jungen Jahren am häufigsten ein Vorstandsamt aus, sondern im Alter zwischen 46 bis 55 Jahren. Die Altersverteilung der männlichen Ehrenamtlichen widerspiegelt das in Abschnitt 2.1.4.1 diskutierte Einhergehen des Engagements mit dem Zyklus der beruflichen Karriere.

Inwieweit sich die Unterschiede nach Geschlecht auch statistisch nachweisen lassen, soll nun geklärt werden. Wiederum wird ein Test auf Binomialverteilung durchgeführt. Dies separat in jeder Alterskategorie mit einem Testanteil von 39% für weibliche Ehrenamtliche. Signifikante Unterschiede ergeben sich in den beiden Randkategorien. Während junge Frauen im Vergleich zu den männlichen Vorstandskollegen relativ gesehen in den Vorständen signifikant ($p = .009$) überrepräsentiert sind, ändert sich die Situation im Alter. In der Kategorie "66 und mehr" sind Frauen signifikant ($p = .005$) untervertreten.

Hypothese 4 wird bestätigt. Besonders hoch vertreten ist bei den weiblichen Vorstandsmitgliedern die Altersklasse unter 35 Jahren.

3.2.2.3 Die Zusammenstellung der Vorstände nach Nationalität⁷

Die Zusammensetzung des Vorstandes nach Nationalität ist besonders interessant in Hinblick auf die Forschungsfrage, inwieweit die Mitgliedschaft im Vorstand als Mittel zur Integration genutzt wird.

Unter Abschnitt 2.1.4.3 wurde aufgezeigt, dass besonders Personen mit Migrationshintergrund in den Sportvereine sowohl auf Mitgliederbasis wie auch auf Ebene der Ehrenamtlichen klar untervertreten sind. Ob dies auch auf die Sportvereine im Kanton Zürich zutrifft, soll nun geklärt werden. Von den insgesamt 469 befragten Vorstandsmitgliedern, besitzen 461 Personen die Schweizer Staatsbürgerschaft. Nur gerade 8 Ehrenamtliche sind anderer Nationalität.

Der Ausländeranteil des Kanton Zürich betrug Ende des Jahres 2013 25.2% der ständigen Wohnbevölkerung (Statistisches Amt Kanton Zürich 2014). Die acht Ausländer/innen in der Stichprobe machen nur knapp 2% der Vorstandsmitglieder aus. Die befragten Vereine schätzen ihren Ausländeranteil auf durchschnittlich 15% der Mitglieder. Übernehmen Personen mit Migrationshintergrund gleichhäufig ein Amt wie Schweizer Staatsbürger dies tun, so darf der Anteil im Vorstand nicht signifikant von 15% abweichen. Der Test auf Binomialverteilung mit einem Testanteil an ausländischen Staatsbürger von 15% zeigt aber einen klar signifikanten Unterschied ($p < .001$). Ausländerinnen und Ausländer sind eindeutig in den Vereinsvorständen unterrepräsentiert.

Hypothese 5 wird bestätigt. Ausländische Staatsbürger üben deutlich weniger oft ein Vorstandsamt aus, als dies Schweizer tun.

⁷ Vgl. dazu Anhang 2.3.3

Spannend ist im Hinblick auf die Nationalität auch die Tatsache, dass die Mehrheit der befragten ausländischen Vorstandsmitglieder schon seit längerer Zeit in der Schweiz lebt. Zwei der Befragten geben an, hier geboren zu sein, weitere vier sind seit mehr als zehn Jahren in der Schweiz wohnhaft. Es ist anzumerken, dass in der Stichprobe Fussballvereine leicht unterrepräsentiert sind und der Basketballsport gar nicht vertreten ist. Dies sind beides jedoch Sportarten, die den grössten Anteil ausländischer Mitglieder aufweisen (Lamprecht 2012). Möglicherweise ist der Ausländeranteil von 15% unter den Mitgliedern somit leicht zu gering ausgefallen. Die Untervertretung in der Vorstandsarbeit von Ausländerinnen und Ausländer ist jedoch derart deutlich, dass sich diese leichte Verzerrung der Stichprobe nicht bedeutend auswirkt.

3.2.3 Motive der Vorstandsmitglieder

3.2.3.1 Übersicht über die verschiedenen Motive⁸

Einen Überblick über die Bewertung der abgefragten Items liefert Tabelle 4. Es werden jeweils Mittelwert (M) und Standardabweichung (SD) angegeben.

Tabelle 4: Übersicht über die Motivitems

	M	SD
Etwas für den Verein zu tun	4.63	.691
Etwas für die Vereinskollegen machen	4.00	1.021
Etwas für andere machen	3.84	.968
Spass an der Tätigkeit	3.82	1.009
mit Anderen etwas bewegen zu können	3.76	.942
Verein zu einem besseren Image verhelfen	3.40	1.187
Gelegenheit Verantwortung zu übernehmen	3.33	1.183
Teil einer Gemeinschaft zu werden	3.23	1.181
mit anderen Menschen zusammen zu kommen	3.16	1.195
anderen Menschen zu helfen	3.09	1.208
Möglichkeit Entscheidungen zu treffen	2.95	1.216
guten Ausgleich zu meinem Beruf	2.90	1.234
das eigene Netzwerk zu pflegen	2.88	1.171
Fähigkeiten zu verbessern	2.87	1.157
neue Menschen kennenzulernen	2.70	1.235
mich nützlich zu fühlen	2.27	1.252
Anerkennung zu erhalten	2.21	1.108
mein Umfeld hat erwartet, dass ich mich engagiere	1.91	1.184
Nutzen für die berufliche Laufbahn gesehen	1.81	1.008
mein Ansehen zu erhöhen	1.56	.841

Das Motiv, welches von den Vorstandsmitgliedern am höchsten gewichtet wurde, ist "etwas für den Verein zu tun", gefolgt von "etwas für die Vereinskollegen machen" sowie "etwas für andere machen". Alle drei sind in erster Linie altruistische Motive, die den Verein an sich, wie auch seine Mitglieder ins Zentrum rücken. In den Überlegungen

⁸ Vgl. dazu Anhang 2.4.2

ein Amt zu übernehmen, sind Gründe wie "mein Ansehen zu erhöhen" oder "Nutzen für die berufliche Laufbahn gesehen" hingegen kaum von Wichtigkeit. Die beiden Items mit dem höchsten bzw. dem niedrigsten Mittelwert sind gleichzeitig auch diejenigen mit der kleinsten Standardabweichung. Dies bedeutet, dass die durchschnittliche Abweichung vom Mittelwert über alle Beobachtungen am geringsten ist. Vorstandsmitglieder beurteilen somit die Wichtigkeit dieser Motive im Durchschnitt am ähnlichsten. Bei allen 20 abgefragten Motiven wurde die gesamte Skala zur Beantwortung genutzt. Die höchste Beurteilung liegt bei allen Items bei 5, die tiefste bei 1. Dies zeigt auf, dass die Motive zur Übernahme der Vorstandsämter heterogen sind und von den befragten Personen als verschieden wichtig angesehen werden.

Mit Hilfe einer Faktorenanalyse soll nun geklärt werden, inwieweit sich die verschiedenen Motivitems als Faktoren zusammenfassen lassen. Variablen die stark untereinander korrelieren, können zu einem gemeinsamen Motivfaktor gebündelt werden. Die Reduktion der Daten auf die wichtigsten Motivdimensionen ermöglicht das identifizieren von Strukturen in den Motiven und erleichtert gleichzeitig die empirische Arbeit. Die Faktorenanalyse geht aber auch einher mit einem gewissen Informationsverlust (Backhaus et al. 2011, S 330; Kornmeier 2010, S.146). Ob die Daten sich für eine Faktorenanalyse eignen, geben der Bartlett-Test auf Sphärizität und die Stichprobeneignung nach Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) an. Der Bartlett-Test auf Sphärizität untersucht, ob die beobachteten Variablen unkorreliert sind. Bestätigt der Test, dass keine oder ungenügende Korrelationen der Items vorliegen, eignen sie sich für eine Faktorenanalyse nicht (Field 2009, S.660).

Die 20 abgefragten Motivitems werden einer Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimax-Rotation unterzogen. Dass sich die Daten für eine Faktorenanalyse eignen, bestätigt das Mass der Stichprobeneignung. Die Stichprobeneignung (KMO = .874) kann als verdienstvoll eingestuft werden. Auch der Bartlett-Test auf Sphärizität $X^2(190) = 2815.03$, $p < .001$ weist einen hoch signifikanten Wert auf, womit die Analyse durchgeführt werden kann. Die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren wird nach dem Kaiser-Kriterium bestimmt. Dies richtet sich nach der Anzahl Faktoren, die einen Eigenwert grösser eins haben (Backhaus et al. 2011). Im vorliegenden Datensatz lassen sich somit fünf Motivdimensionen bilden, die

58.6% der Varianz erklären. Um eine eindeutige Faktoren-Zuordnung zu gewährleisten, wurden nur Items mit einer Faktorenladung über 0.5 berücksichtigt. Bei zwei Motivitems ist eine klare Zuordnung deshalb nicht möglich. Die Items "mit Anderen etwas Bewegen zu können" und "guten Ausgleich zu meinem Beruf" werden somit vorläufig von den weiteren Berechnungen ausgeschlossen.

Einen Überblick über die fünf Motivdimensionen mit den zugrunde liegenden Items gibt Tabelle 5. Inhaltliche Überlegungen führen zur folgenden Benennung der fünf Faktoren: (1) **Vereinsbeitrag**: Motive, die den Verein, die Mitglieder und die Vereinsarbeit ins Zentrum rücken, (2) **Netzwerk**: Motive zum Aufbau und der Pflege von sozialen Beziehungen, (3) **Führung**: Motive die sich aus den Aufgaben und den Kompetenzen der Vereinsarbeit ergeben, (4) **Soziales**: besteht nur aus den zwei Items "sich nützlich zu fühlen" und "anderen zu helfen", (5) **Umfeld**: Motive in Zusammenhang mit der Bestätigung und den Erwartungen Dritter.

Inwieweit die Items eines Faktors das selbe Merkmal messen, zeigt die interne Konsistenz, die anhand von Cronbachs Alpha ausgewiesen wird. Die fünf Motivfaktoren erreichen akzeptable Werte zwischen .588 und .834 auf (Field 2009). Wird bei der Motivdimension Umfeld das Item "mein Umfeld hat erwartet, dass ich mich engagiere" ausgeschlossen, würde sich Cronbachs Alpha leicht erhöhen. Da es sich nur um eine geringe Erhöhung handelt und der Wert auch mit Einbezug dieses Items befriedigend ausfällt, wird es nicht von den weiteren Berechnungen ausgeschlossen. Dies insbesondere auch, weil es sich inhaltlich um ein spannendes Motiv handelt. Die Trennschärfe, die die Korrelation der einzelnen Items mit der gesamten Motivdimension misst, weist für jedes Item einen Wert über .300 aus und bereitet somit keine Schwierigkeiten. Die Ausprägung der einzelnen Motivfaktoren wird aus den zugehörigen Motivitems mit Hilfe des Mittelwertes gebildet. Dies hat zum Vorteil, dass die Faktorenwerte nachvollziehbar bleiben und sich zum Vergleich mit anderen Studien eignen. Jedoch bedeutet dies, dass die einzelnen Motivitems nicht mehr gewichtet in den Faktor einfließen. Somit wird jedes Motivitem für die Faktorenbildung als gleich wichtig angesehen.

Tabelle 5: Übersicht über die Motivationsfaktoren

Faktor	Items	Faktor- ladung	Trenn- schärfe
Vereinsbeitrag M = 3.94 SD = .98 $\alpha = .657$	Etwas für die Vereinskollegen tun	.701	.351
	Etwas für Andere zu machen	.649	.532
	Etwas für den Verein tun	.582	.392
	Spass an der Tätigkeit	.529	.464
	Verein zu einem besseren Image verhelfen	.526	.636
Netzwerk M = 2.99 SD = .64 $\alpha = .834$	neuen Menschen kennen lernen	.841	.701
	mit anderen Menschen zusammenkommen	.803	.679
	Teil einer Gemeinschaft zu werden	.771	.700
	das eigene Netzwerk zu pflegen	.669	.578
Führung M = 2.74 SD = .85 $\alpha = .734$	Verantwortung zu übernehmen	.750	.606
	Fähigkeiten zu verbessern	.744	.525
	Entscheidungen zu treffen	.691	.565
	Nutzen für berufliche Laufbahn	.558	.411
Soziales M = 2.68 SD = 1.00 $\alpha = .588$	mich nützlich zu fühlen	.673	.417
	anderen Menschen zu helfen	.632	.417
Umfeld M = 1.89 SD = .81 $\alpha = .656$	mein Umfeld hat es erwartet	.758	.374
	mein Ansehen zu erhöhen	.652	.557
	Anerkennung zu erhalten	.543	.516

Der Faktor Vereinsbeitrag fand in der Befragung deutlich den höchsten Zuspruch mit einem Mittelwert von 3.94 über alle Befragten. Die Faktoren Netzwerk (M = 2.99), Führung (M= 2.74) und Soziales (M=2.68) liegen nahe beieinander. Der Faktor Umfeld (M= 1.89) findet nur einen geringen Zuspruch. Es handelt sich jedoch hierbei um drei Motive, die möglicherweise durch den Effekt der sozialen Erwünschtheit verzerrt werden. Dies bedeutet, dass Vorstandsmitglieder die Motive als weniger wichtig eingestuft haben, als dies wirklich zutreffen würde. Da sie davon ausgehen, dass Motive wie "mein Ansehen zu erhöhen, "Anerkennung zu erhalten" sowie "mein Umfeld hat es erwartet" von der Gesellschaft weniger anerkannt werden. Dieser Effekt kann in der Studie nicht ganz ausgeschlossen werden. Da die Befragung aber anonym durchgeführt wurde, sind keine Rückschlüsse auf einzelne Vorstandsmitglieder möglich. Deshalb wird im folgenden davon ausgegangen, dass der Effekt der sozialen Erwünschtheit keinen massgeblichen Einfluss auf die Ergebnisse hat (Brosius et al. 2008, S.100).

Als bedeutsamster Motivfaktor zur Übernahme des Vorstandsamtes wird der Vereinsbeitrag gesehen. Er fasst die Motivitems zusammen, die allesamt in der Einzelbewertung hohe Werte erzielt haben. Der Vereinsbeitrag ist eine Motivdimension, die mit einer Ausnahme (Spas an der Tätigkeit) nur aus uneigennütigen Motiven besteht. Personen wollen sich in erster Linie für den Verein und seine Mitglieder einsetzen. Dies erklärt auch, wieso sich besonders Personen für die Mitarbeit im Verein gewinnen lassen, die eine enge soziale und emotionale Beziehung zum Verein haben (Schlesinger et al. 2014, S. 120). Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass mehrere Motivationsaspekte dazu beitragen, dass sich eine Person sich für ein Amt entscheidet.

Hypothese 6 wird bestätigt. Die Vorstandsmitglieder weisen mehr als nur eine Motivation auf, ihr Amt zu übernehmen.

Diese Motive können sich jedoch von Person zu Person stark unterscheiden. Beispielsweise weist das Motiv Netzwerk einen Maximalwert von 5 auf. Dies bedeutet, dass mindestens ein Vorstandsmitglied alle Items in diesem Faktor als "Trifft voll und ganz zu" gewertet hat. Der Minimalwert liegt jedoch auch bei 1. Mindestens ein anderes Vorstandsmitglied hat alle 4 dazugehörigen Items mit "Trifft gar nicht zu" beurteilt. Diese gegensätzliche Beurteilung ist auch bei den Faktoren Führung und Soziales

ersichtlich. Kein Vorstandsmitglied stuft jedoch alle Items zur Motivdimension Vereinsbeitrag als "Trifft gar nicht zu" ein, was wiederum für die Wichtigkeit diese Faktors spricht. Niemand beurteilt alle Motivitems zum Umfeld als "Trifft voll und ganz zu".

Die Aufteilung der Items zu fünf Motivfaktoren entspricht den Ergebnissen von Inglis (1994). Jedoch verteilen sich die Motivitems nicht gleich auf die Faktoren. Die Motivitems die Inglis den zwei Faktoren Entwicklung und Verantwortung zuordnet, entsprechen in dieser Studie der Motivdimension Führung, während der zusätzliche Faktor Soziales zwei Motivitems abdeckt, die bei Inglis nicht abgefragt wurden. Von Interesse ist nun, welche Gruppen von Vorstandsmitgliedern sich bezüglich ihren Motiven unterscheiden. Dieses Wissen ermöglicht es den Sportvereinen, mit gezielten Anreizen spezifische Bevölkerungssegmente anzusprechen.

3.2.3.2 Motive nach Geschlecht⁹

Inglis (1994) hat mit ihrer Studie nachgewiesen, dass Unterschiede in den Motiven von weiblichen und männlichen Vorstandsmitgliedern existieren (vgl. Abschnitt 2.3.2). Ob dies auch im Falle der Zürcher Sportvereine zutrifft, soll im Folgenden untersucht werden.

Der statistische t-Test untersucht, ob sich die Mittelwerte der verschiedenen Motive signifikant zwischen den beiden (männlichen/weiblichen) unabhängigen Stichproben unterscheiden. Voraussetzung zur Durchführung des t-Tests ist, dass die Werte aus einer normalverteilten Grundgesamtheit stammen. Diese Annahme kann bei grossen Stichproben als gegeben betrachtet werden (Fahrmeir et al 2010, S. 332). Sowohl die Stichprobengruppe der Männer wie auch die der Frauen ist genügend umfangreich (>30), um die Bedingung der Normalverteilung als erfüllt zu sehen. Berechnet man den t-Test für jeden der fünf Motivfaktoren, zeigt sich folgendes Bild:

Tabelle 6: Unterschiede in den Motiven zwischen Geschlechtern

	Männer	Frauen	t	p
Netzwerk	2.96	3.00	-.373	.709
Führung	2.69	2.77	-.902	.368
Vereinsbeitrag	3.92	3.95	-.388	.698
Umfeld	1.98	1.75	2.950	.003
Soziales	2.64	2.66	-.178	.859

Anmerkung: Mittelwerte basierend auf einer fünfstufigen Skala von 1= "Trifft gar nicht zu" bis 5="Trifft voll und ganz zu". Signifikanzniveau .05.

Schon anhand der Mittelwerte zeigt sich, dass die Motive von Frauen und Männer nicht extrem voneinander abweichen. Die Durchschnittswerte liegen jeweils sehr nahe beieinander. Ordnet man die fünf Motivdimensionen nach deren Wichtigkeit, so zeigt sich, dass die Rangfolge zwischen weiblichen und männlichen Vorstandsmitgliedern die gleich ist. Mit Hilfe des t-Tests wird nun berechnet, ob die Mittelwerte der Motivfaktoren sich zwischen den Geschlechtern statistisch nicht signifikant

⁹ Vgl. Anhang 2.5.1

unterscheiden. Diese Nullhypothese, dass sich die Mittelwerte nicht unterscheiden, kann in vier von fünf Fällen bestätigt werden. Einzig der Motivfaktor Umfeld motiviert Männer ($M = 1.98$; $SD = .87$) durchschnittlich stärker als Frauen ($M = 1.75$, $SD = .71$). Dieser Mittelwertunterschied gilt als sehr signifikant ($t(439) = 2.950$, $p = .003$).

Männer sehen sich durch ihr Umfeld stärker motiviert, als dies Frauen tun. Die Motivdimension umfasst die drei Motivitems "Anerkennung zu erhalten", "mein Ansehen zu erhöhen" sowie "mein Umfeld hat es erwartet". Durch das Zusammenfassen der Items zu einem Faktor, ist nun nicht mehr ersichtlich, ob Männer jedes der drei Items höher gewichten als Frauen. Werden die Faktoren wieder in ihre ursprünglichen Motive zerlegt, kann dies mittels t-Test geprüft werden. Hier werden nun auch wieder die Motivitems berücksichtigt, die durch die Faktorenanalyse keinem Faktor zugeordnet werden konnten.

Tabelle 7: Signifikante Unterschiede in den Mittelwerten der Motivitems

	Männer	Frauen	t	p
Anerkennung zu erhalten	2.30	2.07	2.258	.024
Mein Ansehen zu erhöhen	1.66	1.41	3.117	.002
Verein zu einem besseren Image verhelfen	3.50	3.25	2.184	.030

Anmerkung: Mittelwerte basierend auf einer fünfstufigen Skala von 1= "Trifft gar nicht zu" bis 5="Trifft voll und ganz zu". Signifikanzniveau: .05.

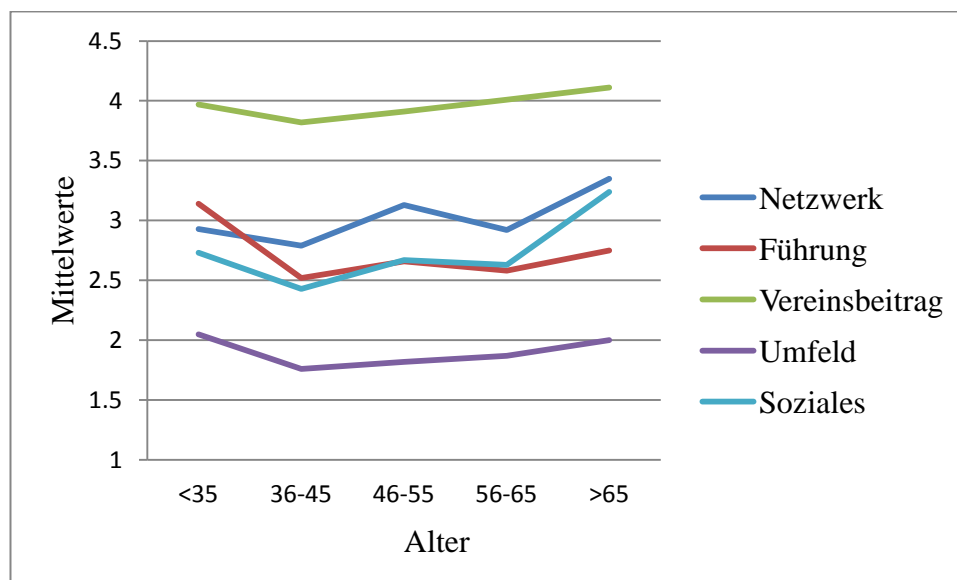
Tabelle 7 zeigt, dass innerhalb des Faktors Umfeld die zwei Items "Anerkennung zu erhalten" und "mein Ansehen zu erhöhen" für Männer bedeutender sind als für Frauen. Ein drittes Motiv, dessen Wichtigkeit sich zwischen den Geschlechtern signifikant unterscheidet, ist "dem Verein zu einem besseren Image verhelfen". Alle drei Motive stehen in Zusammenhang mit einem gewissen Status und der Wahrnehmung durch Dritte, sei dies auf Ebene der eigenen Persönlichkeit oder des Vereines. Die stärkere Gewichtung dieser Motive ist eine mögliche Erklärung dafür, dass das Amt des Präsidenten signifikant häufiger von einem Mann ausgeführt wird. Da das Präsidentenamt mit Ansehen und einer gewisser Anerkennung einhergeht und der direkte Einfluss auf das Vereinsimage sich erhöht.

Es ist anzumerken, dass der Motivfaktor Umfeld im Allgemeinen eine geringe Zustimmung erhalten hat und alle anderen vier Motivdimensionen, sowohl von Frauen wie auch von Männern, höher gewichtet werden. Will ein Verein vermehrt Männer gewinnen, wäre es somit falsch, die Anreize nur auf den Faktor Umfeld zu beschränken. Grundsätzlich lässt sich nur festhalten, dass sich Männer durch spezifische Anreize im Bereich Umfeld eher gewinnen lassen, als dies für Frauen der Fall ist.

3.2.3.3 Motive nach Alter¹⁰

Neben den Unterschieden nach Geschlechtern interessieren mögliche Differenzen zwischen den Altersgruppen. Da sich der t-Test nur zum Vergleich von 2 unabhängigen Stichproben eignet, wird auf die einfaktorielle Varianzanalyse zurückgegriffen. Diese erlaubt bei Annahme der Normalverteilung den Vergleich von mehreren unabhängigen Stichproben. Da das Alter auf einer Ordinalskala mit fünf Kategorien erfasst wurde, werden nun mit der einfaktoriellen Varianzanalyse fünf unabhängige Stichproben miteinander verglichen. Abbildung 5 zeigt einen Überblick über die Mittelwerte der Motivfaktoren in den verschiedenen Altersklassen.

Abbildung 5: Motivfaktoren nach Alter



¹⁰ Vgl. Anhang 2.5.2

Für jede der fünf Alterskategorien wird der Motivfaktor Vereinsbeitrag am höchsten gewichtet, während die Motivdimension Umfeld am wenigsten Zuspruch findet. Die Rangordnung der weiteren drei Faktoren unterscheidet sich zwischen den Altersgruppen. So belegt beispielsweise der Faktor Führung in der Kategorie < 35 den zweiten Rang, in den anderen Altersgruppen übernimmt die Motivdimension Netzwerk diesen Platz. Werden die fünf Motivfaktoren statistisch auf signifikante Unterschiede zwischen den fünf Stichproben getestet, so zeigen sich Differenzen in den drei Dimensionen Netzwerk, Führung und Soziales. Tabelle 8 fasst die Ergebnisse der einfaktoriellen Varianzanalyse zusammen.

Tabelle 8: Unterschiede in den Motiven nach Altersgruppen

	<35	36-45	46-55	56-65	>65	F	p
Netzwerk	2.93	2.79	3.13	2.92	3.34	3.70	.006
Führung	3.14	2.52	2.66	2.58	2.75	9.18	.000
Vereinsbeitrag	3.97	3.82	3.91	4.00	4.11	2.29	.059
Umfeld	2.05	1.76	1.82	1.87	2.00	2.24	.064
Soziales	2.73	2.43	2.67	2.63	3.24	5.53	.000

Anmerkung: Mittelwerte basierend auf einer fünfstufigen Skala von 1= "Trifft gar nicht zu" bis 5="Trifft voll und ganz zu". Signifikanzniveau: .05.

Die einfaktorielle Varianzanalyse gibt nur Aufschluss darüber, ob sich ein Motiv unter den fünf unabhängigen Stichproben unterscheidet, jedoch nicht darüber, zwischen welchen Kategorien dieser Unterschied genau auftritt. Um dies zu klären, wird ein Post-hoc-Mehrfachvergleich nach Scheffé gerechnet. Dieser zeigt an, welche Altersgruppen sich bezüglich einzelner Motivfaktoren signifikant unterscheiden. Einen Überblick dazu liefert Tabelle 9.

Tabelle 9: Unterschiede in den Motiven zwischen Alterskategorien

Alterskategorie	<35	36-45	46-55	56-65	>65
<35		Führung	Führung	Führung	
36-45					Netzwerk Soziales
46-55					Soziales
46-65					Soziales
>65					

Signifikante Unterschiede lassen sich insbesondere in den beiden Motivdimensionen Soziales und Führung erkennen. Dem Motivfaktor Führung wird von den unter 35-Jährigen durchschnittlich eine höhere Bedeutung zugemessen, als von den Alterskategorien "36-45", "46-55" und "56-65". Der Mittelwert der über 65-Jährigen unterscheidet sich hingegen nicht mehr signifikant. Der Faktor Führung umfasst Motivitems die eng in Zusammenhang mit beruflichen Aspekten stehen. Junge Menschen stehen am Anfang ihrer Berufskarriere. Die Mitarbeit im Verein bietet ihnen zum einen die Möglichkeit, Kompetenzen zu erlernen, die auch im Beruf von Nutzen sind oder aber Erlerntes aus dem Berufsleben in einem anderen Umfeld anzuwenden. Dies ist eine mögliche Erklärung für die höhere Gewichtung dieses Faktors. Spannend scheint die Tatsache, dass keine signifikanten Unterschiede zwischen der jüngsten und ältesten Alterskategorie nachgewiesen werden können. Die Interpretation der Ergebnisse der Kategorie ">65" scheint schwierig, da der Mittelwert sich auch nicht signifikant von den anderen drei Altersgruppen unterscheidet und somit gerade zwischen den Mittelwerten der Kategorie "35" sowie den Gruppen "36-45", "46-55" und "56-65" liegt. Geht man hypothetisch von einer tendenziell höheren Bedeutung des Faktors Führung der ältesten Gruppe im Vergleich zu den anderen drei Alterskategorien aus, liegt eine mögliche Begründung im Ausscheiden aus dem Arbeitsmarktes. Während berufstätige Personen das zugrunde liegende Bedürfnis im Rahmen der beruflichen Tätigkeit befriedigen können, ist dies den über 65-Jährigen durch die Vereinsarbeit möglich. Sie messen deshalb dieser Motivkategorie einen höheren Stellenwert bei.

Der Motivfaktor Netzwerk unterscheidet sich hingegen nur zwischen den beiden Altersgruppen ">65" und "36-45". In der Kategorie der über 65-Jährigen wird dem sozialen Netzwerk eine deutlich höhere Bedeutung zugesprochen. Auch hier ist wohl das Austreten aus der Arbeitswelt ausschlaggebend. Soziale Beziehungen im Rahmen der beruflichen Tätigkeit verringern sich mit der Aufgabe der Arbeitsstelle. Die Netzwerkbildung in anderen Bereichen wird wichtiger. Die Altersgruppe der 36- bis 45 Jährigen steht hingegen Mitten im Berufsleben. Bei vielen nimmt zudem die eigene Familie eine zentrale Stellung ein. Arbeits- und Familienumfeld bieten abseits des Vereines eine Reihe an Netzwerkmöglichkeiten. Somit wird dieses Motiv zur Mitarbeit im Verein weniger stark gewichtet.

Die Gewichtung der Motivdimension Soziales der über 65-Jährigen unterscheidet sich signifikant von den Alterskategorien "36-45", "46-55" und "56-65". Eine Aufteilung des Faktors in die zwei ursprünglichen Motivitems zeigt, dass dieser Unterschied durch das Item "sich nützlich zu fühlen" entsteht. Dies unterscheidet sich bei den über 65-Jährigen sogar signifikant von allen anderen Alterskategorien. Das zweite Motivitem "anderen Menschen zu helfen" zeigt hingegen zwischen keiner Altersgruppe signifikante Unterschiede. Es ist die Kombination der beiden Items, die dazu führt, dass sich nur die beiden zuvor erwähnten Alterskategorien in ihren Mittelwerten unterscheiden. Durch die Selbständigkeit der Kinder und das Ausscheiden aus der Berufswelt suchen Personen andere Aufgaben, die sie erfüllen bzw. Tätigkeiten in denen sie sich nützlich machen können.

Betrachtet man nochmal den Überblick über die Unterschiede in den Motivfaktoren der Tabelle 9, so zeigt sich eine weitere spannende Erkenntnis. In allen fünf Motivfaktoren konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen der jüngsten und ältesten Kategorie ausgemacht werden. Während ebenfalls keine signifikanten Differenzen zwischen den drei anderen Altersgruppen nachgewiesen werden konnten. Zwischen allen anderen Alterskategorien unterscheiden sich die Mittelwerte jeweils in einem Motivfaktor. Ausnahme bilden die 36-45 Jährigen die sich in zwei Faktoren signifikant von den über 65- jährigen unterscheiden.

Möchte der Verein nun spezifisch eine Altersklasse besonders ansprechen, so ist wiederum daran zu denken, dass alle fünf Alterskategorien dem Motivfaktor Vereinsbeitrag am meisten Bedeutung zu schreiben. Möchten insbesondere Vorstandsmitglieder in der Altersgruppe der unter 35 Jährigen gewonnen werden, so sollten ihnen Anreize im Bereich des Faktors Führung gesetzt werden. Dies in dem der Verein bereits jungen Vorstandsmitgliedern Verantwortung überträgt und ihnen die Möglichkeit bietet, Entscheidungen zu treffen. So haben sie die Gelegenheit Fähigkeiten zu verbessern und können daraus auch einen beruflichen Nutzen ziehen. Die Alterskategorien der 36- bis 45-Jährigen, der 46- bis 55-Jährigen sowie der 56-bis 65-Jährigen gewichten kein Motiv signifikant höher als dies eine andere Altersgruppe tut. Spezifisch sind sie somit schwierig anzusprechen. Die über 65-Jährigen Vorstandsmitglieder sehen sich durch den Faktor Soziales stärker motiviert, als die mittleren Altersklassen. Insbesondere ist es ihnen wichtiger, dass sie sich nützlich fühlen. Sehen sie die Möglichkeit, dass die Vorstandsarbeit ihnen dieses Gefühl vermittelt, so sind sie eher bereit, sich zu engagieren.

Hypothese 7 wird bestätigt. Motive zur Übernahme eines Vorstandsamtes unterscheiden sich bezüglich soziodemographischer Merkmale der Vorstandsmitglieder, dies sowohl nach Geschlecht wie nach Alter.

3.2.3.4 Motive neu zugezogener und regional ansässiger Mitglieder¹¹

Motive unterscheiden sich also sowohl nach Geschlecht wie auch nach Alter. Nun steht die Frage im Zentrum, ob sich auch Abweichungen zwischen neu zugezogenen und ansässigen Vorstandsmitglieder beobachten lassen. Dazu wird wiederum der statistische t-Test angewendet, der zwei unabhängige (neu zugezogene und ansässige) Stichproben auf Unterschiede in ihren Mittelwerten untersucht. Als neu zugezogenes Vorstandsmitglied gelten all diejenigen Personen in der Stichprobe, die innerhalb von fünf Jahren nach ihrem Umzug zuerst dem Verein und dann dem Vorstand beigetreten sind. Wie Tabelle 10 zeigt, weisen die Ergebnisse des t-Test in keinem der fünf Motivfaktoren einen signifikanten Mittelwertunterschied der beiden Stichproben nach.

¹¹ Vgl. Anhang 2.5.3

Tabelle 10: Unterschiede in den Motiven zugezogener und ansässiger Mitglieder

	zugezogen	ansässig	t	p
Netzwerk	2.82	3.01	-1.027	.305
Führung	2.66	2.74	-.482	.630
Vereinsbeitrag	3.93	3.94	-.020	.984
Umfeld	1.91	1.89	.108	.914
Soziales	2.58	2.69	-.528	.597

Anmerkung: Mittelwerte basierend auf einer fünfstufigen Skala von 1= "Trifft gar nicht zu" bis 5="Trifft voll und ganz zu". Signifikanzniveau .05.

Bevor die Hypothese 8 verworfen wird, werden die einzelnen Motivitems der Faktoren einem t-Test unterzogen. Doch auch diese Berechnungen zeigen keine signifikanten Unterschiede in den Motiven. Neu zugezogene Vorstandsmitglieder unterscheiden sich somit in ihren Motiven nicht von regional verankerten Personen. Somit übernehmen neu zugezogene Vorstandsmitglieder ihr Amt auch nicht primär, um sich sozial am neuen Wohnort zu integrieren.

Hypothese 8 wird abgelehnt. Es konnten keine Unterschiede in den Motiven des Faktors Netzwerk (mit Bezug auf den Mechanismus der Interaktion) zwischen neu zugezogenen und regional verankerten Personen nachgewiesen werden.

3.2.3.5 Motive nach Gebiet¹²

In ländlichen Gebieten lassen sich Personen eher für ein Engagement gewinnen, als dies in der Stadt und Agglomeration der Fall ist. Gründe dafür liegen in der geringeren Anonymität und dem Fehlen von alternativen Sportmöglichkeiten auf dem Land (vgl. Abschnitt 2.1.4). Ob sich das ungleiche Engagement auch durch Unterschiede in den Motiven erklären lässt, soll nun untersucht werden. Die Vereine wurden nach ihrer Gemeindezugehörigkeit in drei unabhängige Stichproben unterteilt: Kernstadt, Agglomeration und ländliche Gemeinde. Diese Zuteilung erfolgt aufgrund der Raumgliederung des Bundesamtes für Statistik (BfS 2014). Anhand der einfaktoriellen

¹² Vgl. Anhang 2.5.4

Varianzanalyse wurden die drei Gebiete auf Unterschiede in den Mittelwerten der fünf Motivfaktoren untersucht. Tabelle 11 bietet einen Überblick über die Ergebnisse.

Tabelle 11: Unterschiede in den Motiven nach Gebiet

	Kernstadt	Agglomeration	Ländliche Gemeinde	F	p
Netzwerk	3.03	3.02	2.84	.676	.509
Führung	2.82	2.68	2.91	1.869	.155
Vereinsbeitrag	3.95	3.93	4.04	.439	.645
Umfeld	1.92	1.88	2.00	.372	.690
Soziales	2.72	2.68	2.87	.584	.558

Anmerkung: Mittelwerte basierend auf einer fünfstufigen Skala von 1= "Trifft gar nicht zu" bis 5="Trifft voll und ganz zu". Signifikanzniveau: .05.

Die Stichprobe des Gebiets Kernstadt umfasst 38.7% aller Vorstandsmitglieder, die Agglomeration 52.8% während lediglich 8.5% den ländlichen Gemeinden zugeordnet werden. Die Prozentzahlen der Vorstandsmitglieder widerspiegeln relativ genau auch die Zuordnung der Vereine in der Gesamtstichprobe auf die drei Gebiete. Die einfaktorielle Varianzanalyse liefert für keinen der fünf Motivfaktoren ein signifikantes Ergebnis. Auch die einzelnen Motivitems unterscheiden sich statistisch nicht in ihren Mittelwerten. Es konnte damit nicht bestätigt werden, dass sich die Motive zwischen den drei Gebieten unterscheiden. Wollen Vereine mit der Vorstandsarbeit eine spezifische Bevölkerungsgruppe ansprechen, spielt es somit keine Rolle, ob sie zur Stadt, der Agglomeration oder einer ländlichen Gemeinde gehören.

3.2.3.6 Motive nach Dauer der Vereinszugehörigkeit¹³

Vorstandsarbeit wird in der Literatur oft auf eine langjährige Bindung mit dem Verein zurückgeführt (Schlesinger et al. 2014). 40% der Vorstandsmitglieder in der Stichprobe waren schon seit mehr als zehn Jahren Vereinsmitglied bevor sie die Vorstandsarbeit aufgenommen haben. Von Interesse ist nun, ob sich eine lange Vereinsmitgliedschaft von mehr als zehn Jahren auf die Motive zur Übernahme eines Amtes auswirkt. Zu diesem Zweck werden zwei unabhängige Stichproben gebildet. Die

¹³ Vgl. Anhang 2.5.5

eine umfasst Vorstandsmitglieder, die vor der Amtsübernahme länger als zehn Jahre Mitglied waren, während die andere Stichprobengruppe Personen umfasst, die auf eine Mitgliedschaft bis zu zehn Jahre zurückblicken können. Wiederum werden mögliche Unterschiede in den Mittelwerten der fünf Motivfaktoren anhand eines t-Testes berechnet. Tabelle 12 zeigt einen Überblick über die Ergebnisse:

Tabelle 12: Unterschiede in den Motiven nach Vereinszugehörigkeit

	Bis 10 Jahre	Mehr als 10 Jahre	t	p
Netzwerk	3.03	2.92	1.216	.225
Führung	2.74	2.75	-.110	.912
Vereinsbeitrag	3.95	3.92	.553	.580
Umfeld	1.89	1.94	-.697	.486
Soziales	2.66	2.69	-.334	.739

Anmerkung: Mittelwerte basierend auf einer fünfstufigen Skala von 1= "Trifft gar nicht zu" bis 5="Trifft voll und ganz zu". Signifikanzniveau: .05

Es zeigen sich keine signifikanten Unterschiede in den Mittelwerten der Motivfaktoren. Keinem der fünf Motivdimensionen wird somit von langjährigen Mitgliedern eine höhere Bedeutung beigemessen. Auch keines der 20 Motivitems weist einen signifikanten Unterschied aus. Es konnte somit nicht nachgewiesen werden, dass die Mitgliedschaftsdauer einen Einfluss auf die Motive zur Übernahme des Amtes hat. Spannend scheint die Tatsache, dass relativ neue Vereinsmitglieder sich genau so motiviert sehen, etwas für den Verein und die Vereinskollegen zu tun, wie dies bei den langjährigen Mitgliedern der Fall ist. Besonders bei diesen zwei Motivitems hätte man erwartet können, dass sie besonders von langjährigen Mitgliedern höher gewichtet werden, dies aufgrund ihrer langen Verbundenheit mit dem Verein und mit seinen Mitgliedern.

3.2.3.7 Motive nach Mannschafts- und Einzelsport ¹⁴

Innerhalb der Sportvereine scheint die Ausführung eines Teamsports, eine positive Wirkung auf die soziale Integration zu haben. Mitglieder einer Mannschaftssportart verfügen über vermehrte persönliche Kontakte im Rahmen des Sportvereins (vgl. Abschnitt 2.2.3). Es interessiert nun, ob die Motive der Vorstandsmitglieder von Vereinen mit Ausrichtung auf einen typischen Teamsport, sich unterscheiden von Vereinen, die ihr Sportangebot auf Einzelsportarten ausrichten. Aus der Stichprobe wurden folgende Sportarten den typischen Mannschaftssportarten zugeteilt: Fussball, Unihockey, Volleyball, Handball, Hornussen sowie Curling. Alle anderen Sportarten wurden dem Einzelsport zugerechnet. Natürlich können einige davon auch im Team ausgeführt werden, so beispielsweise in der Leichtathletik oder im Tennis, grundsätzlich können diese Sportarten aber auch alleine betrieben werden. Diese Möglichkeit entfällt in den hier definierten Mannschaftssportarten. Die Ergebnisse des durchgeführten t-Tests fasst Tabelle 13 zusammen. Es zeigen sich in keiner der fünf Motivdimensionen Unterschiede zwischen Team- und Einzelsportarten.

Tabelle 13: Unterschiede in den Motiven zwischen Team- und Einzelsport

	Teamsport	Einzelsport	t	p
Netzwerk	3.00	3.01	-.085	.932
Führung	2.70	2.73	-.266	.791
Vereinsbeitrag	3.91	3.96	-.554	.580
Umfeld	1.93	1.89	.431	.667
Soziales	2.51	2.73	-1.619	.106

Anmerkung: Mittelwerte basierend auf einer fünfstufigen Skala von 1= "Trifft gar nicht zu" bis 5="Trifft voll und ganz zu". Signifikanzniveau: .05.

Wird die Untersuchung hingegen auf die Motivitems ausgeweitet, lassen sich zwei Aspekte erkennen, die sich in ihren Mittelwerten signifikant unterscheiden. Zum einen ist dies das Motiv "etwas für Vereinskollegen machen" ($t(411) = -2.565, p = .011$), zum anderen das Item "mich nützlich zu fühlen" ($t(409) = -2.201; p = .028$). Diese beiden Items werden nicht etwa von Vorstandsmitgliedern der Mannschaftssportarten höher gewichtet, sondern das Gegenteil ist der Fall. Vorstandsmitglieder in Einzelsportarten

¹⁴ Vgl. Anhang 2.5.6

sehen sich durch diese zwei Aspekte stärker motiviert, als dies bei Vorstandsmitgliedern in Teamsportarten der Fall ist. Zwei mögliche Erklärungsansätze werden gesehen. Zum einen wird bei Mannschaftssportarten das, dem Motiv zugrundeliegende, Bedürfnis bereits auf Mitgliederebene befriedigt. Mannschaftssportler sind dann erfolgreich, wenn jeder im Team den anderen unterstützt. Einzelsportler sind in der Ausführung ihrer Sportart hauptsächlich auf sich gestellt und erfahren nicht die direkte Unterstützung von Vereinskollegen. Dies führt dazu, dass das Bedürfnis "etwas für Vereinskollegen zu machen" auf Ebene der Vorstandsarbeit eine zentralere Rolle einnimmt. Zum anderen ist möglicherweise bei Mannschaftssportlern "etwas für Vereinskollegen tun" aufgrund der gemeinsamen Ausübung des Sportes selbstverständlicher und wird nicht mehr als speziell motivierend angesehen.

Das Item "sich nützlich fühlen" motiviert Einzelsportler stärker. Wiederum besteht die Möglichkeit, dass sich dieses Bedürfnis bei Mannschaftssportlern schon auf der Ebene der Mitgliedschaft befriedigt. Dadurch, dass sportliche Ziele nur gemeinsam erreicht werden können, ist jedes Teammitglied von Wichtigkeit. Dies zu erfahren, reicht womöglich aus, um sich nützlich zu fühlen. Einzelsportler erleben dies so in der Ausübung des Sports nicht. Dieses Bedürfnis zu befriedigen, motiviert sie daher stärker, sich im Vorstand zu beteiligen. Bei der Interpretation dieses Unterschiedes muss jedoch Vorsicht geboten werden. Wie Abschnitt 3.2.3.3 gezeigt hat, ist "sich nützlich zu fühlen" ein Aspekt, der besonders die Alterskategorie der über 65-Jährigen motiviert. Es ist durchaus möglich, dass die Differenz in den Mittelwerten nicht direkt durch den Einfluss von Mannschafts- bzw. Einzelsportarten erfolgt, sondern indirekt durch das Alter. Tatsächlich zeigt eine Analyse der Altersverteilung innerhalb der beiden Stichproben deutliche Unterschiede. Während die Kategorie der über 65-Jährigen innerhalb der Mannschaftssportarten 2.9% der Vorstandsmitglieder ausmacht, liegt dieser Wert bei Einzelsportarten bei 12.8%. Ältere Menschen engagieren sich somit eher in Sportvereinen mit Ausrichtung auf eine Einzelsportart.

Es lässt sich festhalten, dass sich die Motive von Vorstandsmitgliedern nur gering zwischen Vereinen mit Fokus auf Einzel- bzw. Teamsportarten unterscheiden. Das Motivitem "sich nützlich fühlen" unterscheidet sich möglicherweise nur durch eine ungleiche Altersverteilung der beiden Stichproben. Zusammen mit den Erkenntnissen

aus Abschnitt 3.2.3.6 bezüglich des Gebietes der Vereine kann folgender Schluss gezogen werden:

Hypothese 9 wird bestätigt. Motive von Vorstandsmitgliedern unterscheiden sich bezüglich der strukturellen Gegebenheiten des Vereines. Dies jedoch nur bezüglich der Ausrichtung auf Einzel- bzw. Teamsport und nicht bezüglich des Gebietes.

4 Handlungsempfehlungen

Die Analyse der Vorstandsmitglieder der Zürcher Sportvereine hat einen Überblick darüber gegeben, wer sich aktuell in den Vorständen engagiert und aus welchen Motiven dies Ämter übernommen wurden. Männer und Frauen üben in Relation zu ihrem Mitgliederanteil gleichhäufig ein Vorstandsamt aus. Bezüglich des Alters und der Staatsangehörigkeit weist das Engagement Differenzen auf. Während überdurchschnittlich häufig junge Frauen sich betätigen, fällt die Mitarbeitsquote im Alter. Bei den Männern sind besonders die mittleren Altersklassen vertreten. Ausländische Staatsbürger übernehmen hingegen im Vergleich mit Schweizerinnen und Schweizer deutlich weniger oft ein Vorstandsamt. Somit konnte nachgewiesen werden, dass besonders die Bevölkerungsgruppen untervertreten sind, die im Hinblick auf den demographischen Wandel wachsen werden. Ältere Menschen und Personen mit Migrationshintergrund stellen ein Rekrutierungspotential dar, das noch nicht ausgeschöpft wird. Deshalb ist es von Bedeutung, besonders die Motive zur Übernahme eines Amtes von diesen Bevölkerungsgruppen zu kennen. So können spezifische Anreize gesetzt werden, um die Bereitschaft zur Mitarbeit dieser Personen zu steigern. Der Vergleich von Motiven anhand soziodemographischer und struktureller Merkmale wird nun dazu verwendet, den Sportvereinen konkrete Handlungsempfehlungen abzugeben, welche sie zur spezifischen Gewinnung von Vorstandsmitgliedern nutzen können.

Allgemeine Empfehlung: Motive zur Mitarbeit in Vorständen können in fünf Faktoren aufgeteilt werden. Während der Faktor Vereinsbeitrag den höchsten Zuspruch findet, scheinen sich Vorstandsmitglieder weniger aufgrund des Umfeldes zu motivieren. Diese zwei Motivfaktoren werden in allen untersuchten Bevölkerungsgruppen konstant am höchsten bzw. am geringsten gewichtet. Deshalb sollten Anreize in Zusammenhang mit dem Motivfaktor Vereinsbeitrag in jedem Fall gewährleistet werden. Es handelt sich hierbei hauptsächlich um Motivitems in enger Verbindung mit dem Vereinscharakter. "Etwas für den Verein zu tun", "etwas für Andere bzw. Vereinskollegen zu machen", sowie "der Spass an der Tätigkeit" sind traditionelle Vereinswerte, auf die auch in Zukunft speziell ein Augenmerk gerichtet werden sollte.

Gewinnung von Frauen und Männer: Weibliche Vorstandsmitglieder gewichten keinen der fünf Motivfaktoren höher als ihre männlichen Kollegen. Auch keinem der 20 Motivitems wird eine höhere Bedeutung beigemessen. Deutlich geringer als Männer bewerten Frauen jedoch Motive in Zusammenhang mit dem Umfeld. Männer sehen sich deutlich mehr durch diese Aspekte motiviert. Dies ermöglicht den Vereinen, männliche Vorstandsmitglieder spezifisch anzusprechen. Verringern die Sportvereine Anreize im Bereich Umfeld, liesse sich die Frauenquote möglicherweise indirekt erhöhen, indem sich weniger Männer engagieren. Dies würde das Geschlechterverhältnis zugunsten der weiblichen Vorstandsmitglieder erhöhen, kann aber auch die Problematik der Gewinnung von Ehrenamtlichen verschärfen, da sich weniger Männer gewinnen lassen. Es darf jedoch auch nicht vergessen werden, dass insgesamt der Faktor Umfeld sowohl auf Männer wie auch auf Frauen am wenigsten motivierend wirkt und seine Bedeutung daher eher gering ist.

Gewinnung nach Alterskategorie: Junge Vorstandsmitglieder sehen sich insbesondere durch Aspekte im Bereich der Führung motiviert. Motive, die auch in Bezug auf das Berufsleben von Wichtigkeit sind, werden signifikant wichtiger eingestuft. Sollen vermehrt junge Vorstandsmitglieder gewonnen werden, müssen Vereine ihnen die Möglichkeit geben, Verantwortung zu übernehmen und sich weiterzuentwickeln. Eine langsame Heranführung an das Ehrenamt durch Übertragung von Arbeiten bereits vor der Übernahme, wird sie zusätzlich motivieren. Die Alterskategorie der über 65-Jährigen sieht sich hingegen stärker durch den Faktor Soziales motiviert, als andere Altersgruppen. Es motiviert sie insbesondere, dass sie sich durch die Vereinsarbeit nützlich fühlen können. Im Vergleich mit den 36-45-Jährigen legen sie desweiteren mehr Wert auf Motive im Bereich Netzwerk. Teil einer Gemeinschaft zu sein, Freunde zu treffen etc. unterscheiden sich zwischen diesen zwei Alterskategorien signifikant. Sollen spezifisch ältere Menschen für das Vorstandsamt gewonnen werden, so müssen die Anreize zur Mitarbeit insbesondere auch auf diese zwei Faktoren gelegt werden. Es muss dem Verein gelingen, Personen das Gefühl zu geben, dass sie gebraucht werden. Dies in dem Aufgaben und Verantwortung auf sie übertragen werden und damit verbunden, auch die nötige Anerkennung ihrer Leistung gewährleistet werden. Zudem darf der gesellige Aspekt des Vereins nicht untergehen. Gemeinsame Aktivitäten fördern das "Wir-Gefühl".

Gewinnung von neu zugezogenen Vorstandsmitgliedern: Die steigende Flexibilisierung und Mobilität hat zur Folge, dass Personen vermehrt ihren Wohnsitz wechseln. Treten sie nach einem Umzug einem Sportverein bei und engagieren sich im Vorstand, unterscheiden sich ihre Motive nicht von ansässigen Mitglieder. Spezifische Anreize für neu zugezogene Mitglieder können somit nicht gesetzt werden. Da ihre Motive sich nicht von ansässigen Vorstandsmitgliedern unterscheiden, werden sie sich auch durch die allgemeinen Empfehlungen angesprochen fühlen. Spezielle Handlungsempfehlungen für ausländische Staatsangehörige können an dieser Stelle nicht abgegeben werden, da sie in der Stichprobe deutlich unterrepräsentiert sind und somit keine verwertbaren Ergebnisse vorhanden sind.

Gewinnung nach Gebiet: Die Unterscheidung der Motive nach Gebiete, zeigte keine signifikanten Ergebnisse. Es konnte nicht nachgewiesen werden, dass Vorstandsmitglieder sich bezüglich ihren Motiven zur Mitarbeit unterscheiden.

Gewinnung nach Vereinszugehörigkeit: Die Unterscheidung der Motive von Vorstandsmitgliedern nach der Dauer ihrer Mitgliedschaft bevor sie dem Vorstand beigetreten sind, ergab keine Differenzen. Ihre Motive unterscheiden sich nicht. Somit sind die beiden Gruppen spezifisch nicht speziell motivierbar, vielmehr gelten auch hier die allgemeinen Empfehlungen.

Gewinnung nach Sportart: Einzelsportler gewichten insbesondere das Motiv "etwas für Vereinskollegen zu tun" signifikant höher, als dies Vorstandsmitglieder in Vereinen mit Ausrichtung auf eine Teamsportart tun. Sportvereine mit Ausrichtung auf eine Einzelsportart müssen somit diesem Motiv mehr Beachtung schenken. Dies indem den Einzelsportlern klar gemacht wird, dass die Vorstandsarbeit einen Beitrag an die Mitglieder und somit an die Vereinskollegen darstellt.

5 Schlussüberlegungen

Im letzten Teil dieser Arbeit folgt zuerst eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse. Die Erreichung der gesetzten Ziele wird hinterfragt und einen Ausblick auf zukünftige Forschungsfragen wird gegeben. Zudem werden die Grenzen der Untersuchung aufgezeigt.

5.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Die Vorstände der Zürcher Sportvereine setzen sich relativ zu ihrem Mitgliederanteil gleichmässig aus Männer und Frauen zusammen. Die oft diskutierte Unterrepräsentation der Frau im Vereinsvorstand konnte somit widerlegt werden. Einzig das Präsidentenamt wird signifikant häufiger von einem Mann ausgeführt.

Bezüglich des Engagements in Abhängigkeit des Alters herrschen deutliche Unterschiede. Während bei den männlichen Vorstandsmitgliedern besonders die Altersklassen der 36- bis 46-Jährigen sowie der 46-bis 55-Jährigen im Vorstand vertreten sind, ist es bei den Frauen die jüngste Altersgruppe. In dieser Kategorie sind weibliche Vorstandsmitglieder gegenüber ihren männlichen Kollegen gar übervertreten. Gegensätzlich zeigt sich das Bild bei den über 65-Jährigen, wo Frauen im Vergleich zu den Männern klar untervertreten sind. Generell nimmt bei Frauen das Engagement mit zunehmendem Alter ab. Bei den Männern korreliert die Beteiligung mit dem Alter erst positiv bis zur Alterskategorie der 45- bis 55- Jährigen, danach nimmt das Engagement wieder ab.

Eindeutig unterrepräsentiert in den Vorständen der Sportvereine sind Personen mit Migrationshintergrund. Obwohl die Vorstandsarbeit durchaus ein Integrationspotential ausweist, wird dies aktuell fast nicht genutzt.

Die Untersuchung hat desweiteren gezeigt, dass Vorstandsmitglieder ihr Amt aufgrund von mehreren Motiven übernehmen. Zentraler Aspekt dabei ist der Motivfaktor Vereinsbeitrag. Es geht den Engagierten hauptsächlich darum, den Verein und seine Mitglieder durch die Mitarbeit zu unterstützen und einen Beitrag leisten zu können. Andere Motive spielen aber durchaus auch eine wichtige Rolle und motivieren Personen

mit, ein Amt auszuführen. Hierbei zählen insbesondere die drei Faktoren Netzwerk, Führung und Soziales. Nur gering ausschlaggebend sind hingegen Motive in Zusammenhang mit dem Umfeld. Dieses Gesamtbild setzt sich aus den Motiven aller befragten Vorstandsmitgliedern zusammen und kann auf individueller Ebene durchaus variieren.

Werden die Motive verschiedener Gruppen miteinander verglichen, zeigen sich wenige signifikante Unterschiede. Die Bedeutung einzelner Aspekte für die Mitarbeit im Vereinsvorstand scheint nur schwach von demographischen und strukturellen Merkmalen abzuhängen. Einzig in Bezug auf das Alter variieren die verschiedenen Motive relativ stark, was den Vereinen die Möglichkeit bietet, spezifische Anreize zusetzen.

5.2 Persönliche Einschätzung bezüglich der Erreichung der Ziele

Die Arbeit hatte zum Ziel, folgende drei Forschungsfragen zu beantworten:

- Wer engagiert sich aktuell in den Vorständen von Sportvereinen?
- Aus welchen Motiven wurden diese Ämter übernommen?
- Sind die Motive ein Vorstandsamt zu übernehmen, bei zugezogenen Personen und regional verankerten Menschen gleich oder bestehen signifikante Unterschiede?

Es ist in der Arbeit gelungen, einen Überblick darüber zu geben, wer sich aktuell in den Vorständen der Zürcher Sportvereinen engagiert. Diese Forschungsfrage wurde anhand der drei wichtigen demographischen Merkmalen Geschlecht, Alter und Nationalität beantwortet.

Die Motive zur Übernahme eines Vorstandsamtes wurden vorgestellt. Es konnten Aussagen darüber gemacht werden, welche Motive die Vorstandsmitglieder besonders motiviert haben ihr Amt zu übernehmen und welche weniger. Es konnte zudem nachgewiesen werden, dass sich die einzelnen Motive zu fünf Hauptmotiven zusammenfassen lassen.

Aufgrund der empirischen Erhebung konnte aufgezeigt werden, dass keine signifikanten Unterschiede in den Motiven zwischen zugezogenen und regional verankerten Vorstandsmitgliedern bestehen. Leider konnten keine Aussagen über mögliche Differenzen in den Motiven zwischen Personen mit Migrationshintergrund und Schweizerinnen und Schweizer getroffen werden. Die starke Unterrepräsentation von Personen mit ausländischer Staatsbürgerschaft in der Stichprobe hat dies verunmöglicht.

Die drei Fragestellungen konnten mit der empirischen Analyse somit beantwortet werden.

5.3 Grenzen der Untersuchung und zukünftige Forschungsfragen

Die Studie konzentriert sich auf Vorstandsmitglieder von Sportvereinen im Kanton Zürich. Aufgrund möglicher regionaler Unterschiede sind die Ergebnisse, nur mit Vorsicht auf Sportvereine in anderen Regionen zu übertragen. Vergleiche zu anderen Schweizer Kantonen, insbesondere auch zu anderen Sprachregionen könnten somit spannende zukünftige Forschungsfragen bilden. Während im Zentrum dieser Arbeit die Sportvereine standen, könnten zukünftige Arbeiten auch auf andere Vereinstypen abzielen, was die Möglichkeit bietet, Unterschiede zwischen verschiedenen Vereinstypen aufzudecken.

Die Analyse der Motive beschränkt sich zudem auf die Gründe für eine Übernahme des Vorstandsamtes. Vertiefend kann die Frage gestellt werden, inwieweit die Erwartungen, die den einzelnen Motiven zugrunde liegen, auch tatsächlich erfüllt werden.

Deutlich gezeigt hat diese Studie, dass ausländische Staatsangehörige in den Zürcher Sportvereinen untervertreten sind. Da Vorstandsmitglieder mit Migrationshintergrund eher selten in den Vorständen der Sportvereine zu finden sind, sollten sich zukünftige Forschungsarbeiten mit den Gründen dafür auseinandersetzen. Motive und Anliegen von potentiellen Vorstandsmitgliedern mit ausländischer Staatsangehörigkeit zu untersuchen, würde den Vereinen ermöglichen, gezielt Hemmungsbarrieren abzuschaffen und das Ressourcenpotential zukünftig besser ausschöpfen zu können.

Die statistische Auswertung in dieser Studie beschränkte sich jeweils auf die Untersuchung von nur einem Merkmal. So wurden die Analysen getrennt nach Geschlecht, Alter, Zuzug, Vereinszugehörigkeit sowie Einzel- und Teamsport untersucht. Es ist jedoch anzunehmen, dass sich die Variablen gegenseitig beeinflussen, weshalb Interaktionseffekte nicht ausgeschlossen werden können. Unterscheiden sich beispielsweise eine junge Frau und ein älterer Mann in ihren Motiven, so kann sowohl das Geschlecht, das Alter sowie die Kombination der beiden Variablen einen Einfluss haben. Abhängigkeiten wie diese, könnten mit Hilfe von komplexeren statistischen Verfahren in zukünftigen Studien aufgedeckt werden.

Desweiteren ist anzumerken, dass es sich bei der Studie um Durchschnittswerte handelt, die ein Gesamtbild wiedergeben. Abweichungen auf individueller Ebene der Vereine sind wahrscheinlich.

Literaturverzeichnis

- Alderfer, C.P. (1972): Existence, Relatedness, and Growth - Human Needs in Organizational Settings, New York.
- Backhaus, K., et al. (2011): Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung, 13. Aufl., Heidelberg.
- BASPO, (Hrsg.) (2012): Kulturelle Vielfalt im Sportverein - Gemeinsam trainieren - zusammen leben, Magglingen.
- Becker, S., Häring, A. (2012): Soziale Integration durch Sport?, in: Sportwissenschaft, 42. Jg., Heft 4, S.261-270.
- BfS, (Hrsg.) (2014): Die Raumgliederungen der Schweiz 2014, http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/nomenklaturen/blank/blank/raum_glied/01.html, (13.7.2014).
- Bierhoff, H.W., Schülken, T., Hoof, M. (2007): Skalen der Einstellungsstruktur ehrenamtlicher Helfer (SEEH), in: Zeitschrift für Personalpsychologie, 6. Jg., Heft 1, S.12-27.
- Braun, S., Finke, S. (2010): Integrationsmotor Sportverein - Ergebnisse zum Modellprojekt "spin-sport interkulturell", Wiesbaden.
- Braun, S. (2011a): Assoziative Lebenswelt, blindes Sozialkapital und Migrantenvereine in Sport und Gesellschaft, in Braun, S., Nobis, T. (Hrsg.): Migration, Integration und Sport - Zivilgesellschaft vor Ort, Wiesbaden, S.29-43.
- Braun, S. (2011b): Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sport - Sportbezogene Sonderauswertung der Freiwilligensurveys von 1999, 2004 und 2009, Köln.
- Breuer, Ch., Wicker, P., Frost, M. (2011): Integrationspezifische Organisationsleistungen und -herausforderungen, der deutschen Sportvereine, in Braun, S., Nobis, T. (Hrsg.): Migration, Integration und Sport- Zivilgesellschaft vor Ort, Wiesbaden, S.45-62.
- Brosius, H.B., Korsche, F., Haas, A. (2008): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung- eine Einführung, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Bühlmann, J., Schmid, B. (1999): Unbezahlt aber trotzdem Arbeit, Neuenburg.
- Bühlmann, M., Freitag, M. (2007): Freiwilligentätigkeit als Sozialkapital - Eine empirische Analyse zu den Rahmenbedingungen bürgerschaftlichen Vereinsengagements, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 47. Sonderheft, S.163-182.

- Cnaan, R.A., Goldberg-Glen, S. (1991): Measuring Motivation to Volunteer in Human Services, in: Journal of Applied Behavioral Science, 27. Jg., Heft 3, S.269-284.
- Cuskelly, G. (2008): Volunteering in community sport organizations: Implications for social capital, in: Nicholson, M., Hoye, R. (Hrsg.): Sport and Social Capital, Oxford, S.188-201.
- Degli Antoni, G. (2009): Intrinsic vs. Extrinsic Motivations to Volunteer and Social Capital Formation, in KYKLOS - International Review for Social Sciences, 62. Jg., Heft 3, S.359-370.
- Doherty, A., Misener, K. (2008): Community sports networks, in Nicholson, M., Hoye, R. (Hrsg.): Sport and Social Capital, Oxford, S.114-141.
- Herzberg, F. (1968): One More Time: How Do You Motivate Employees?, in: Business Review, 46. Jg., Heft 1, S.53-62.
- Fahrmeir, L., et al. (2010) Statistik - Der Weg zur Datenanalyse, 7. Aufl., Heidelberg.
- Field, A. (2009): Discovering Statistics Using SPSS. 3. Aufl., Thousand Oaks, California.
- Fischer, A., Lamprecht M., Stamm, H.P. (2012): Die Sportvereine im Kanton Zürich, Zürich.
- Flatau, J., Emrich, E., Pierdzioch, Ch. (2014): Einfluss unterschiedlicher Motive auf den zeitlichen Umfang ehrenamtlichen Engagements in: Sportvereinen, in Sportwissenschaft, 44. Jg., Heft 1, S.10-24.
- Fussan, N. (2006): Einbindung Jugendlicher in Peer-Netzwerke: Welche Integrationsvorteile erbringt die Mitgliedschaft in Sportvereinen?, in: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation, 26. Jg., Heft 4, S.383-402.
- Helmig, H. et al. (2010): Statistik des Dritten Sektors in der Schweiz, in Helmig, B., Lichtsteiner, H., Gmür, M. (Hrsg.): Der Dritte Sektor der Schweiz, Bern, Stuttgart, Wien, S.173-175.
- Inglis, S. (1994): Exploring Volunteer Board Member and Executive Director Needs: Importance and Fulfilment, in: Journal of Applied Recreation Research, 19. Jg., Heft 3, S.171-189.
- Inglis, S., Cleave, S. (2006): A Scale to Assess Board Member Motivations in Nonprofit Organizations, in Nonprofit Management and Leadership, 17. Jg., Heft 1, S.83-101.
- Kleindienst-Cachay, Ch., Cachay, K., Bahlke, S. (2012): Inklusion und Integration - Eine empirische Studie zur Integration von Migrantinnen und Migranten im organisierten Sport, Schorndorf.

- Kornmeier, M. (2010): Wissenschaftlich schreiben leicht gemacht - für Bachelor, Master und Dissertation, 3. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien.
- Lamprecht, M., Fischer A., Stamm, H.P. (2011): Sportvereine in der Schweiz - Zahlen, Fakten und Analysen zum organisierten Sport, Magglingen.
- Lamprecht, M., Fischer A., Stamm, H.P. (2012): Die Schweizer Sportvereine - Strukturen, Leistungen, Herausforderungen, Zürich.
- Maslow, A.H. (1943): A Theory of Human Motivation, Psychological Review, Heft 50, S.370-396.
- Moorhead, G.; Griffin, R.W. (2012): Managing Organizational Behavior, 10. Aufl., Mason, Ohio.
- Musick, M.A., Wilson, J. (2008): Volunteers - A Social Profile, Bloomington.
- Nollert, M., Huser, Ch. (2007): Freiwillige Aktive in der Schweiz: Einflussfaktoren und typische Profile, in: Farago, P. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in der Schweiz, Zürich, S.14-55.
- Nollert, M., Huser, Ch. (2009): Freiwilligenmarkt Schweiz: Chancen und Potenziale, in: Verbands-Management, 35. Jg., Heft 1, S. 38-49.
- Østerlund, K., Seippel, Ø. (2013): Does Membership in Civil Society Organizations Foster Social Integration? The Case of Danish Voluntary Sport Organizations, in: Journal of Civil Society, 9. Jg., Heft 4, S.391-413.
- Pfister, G. (2006): Gender Issues in Danish Sports, Organizations-Experiences, Attitudes and Evaluations, in: NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research, 14. Jg., Heft 1, S.27-40.
- Pfister, G., Radtke S. (2009): Sport, women, and leadership: Results of a project on executives in German sports organizations, in: European Journal of Sport Science, 9. Jg., Heft 4, S.229-243.
- Radke, S. (2010): Hat Führung ein Geschlecht? - Karrieren und Barrieren in ehrenamtlichen Entscheidungsgremien des organisierten Sports, in Steins, G. (Hrsg.): Handbuch Psychologie und Geschlechterforschung, Wiesbaden, S. 271-287.
- Rückert-John, J. (2000): Arbeitszeitflexibilisierung in Nonprofit-Organisationen, in: Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr. 3, S. 31-52.
- Schlesinger, T., Egli, B., Nagel, S. (2013): Continue or terminate? Determinants of long-term volunteering in sports clubs, in: European Sport Management Quarterly, 13. Jg., Heft 1, S.32-53.
- Schlesinger, T., Kleck Ch., Nagel S. (2014): Freiwillige Mitarbeit im Sportverein - Analyse individueller Faktoren und organisationaler Entscheidungen, Zürich.

- Schubert, M., Horch, H.D., Hovemann, G. (2006): Ehrenamtliches Engagement in Sportvereinen - Sportentwicklungsbericht 2005/2006, Analyse zur Situation des Sportes in Deutschland, Köln.
- Schwarz, P. et al (2009): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), 6. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien.
- Searle, M.S. (1989): Measuring recreation board members needs, in: RecreationResearch Review, 14. Jg., Heft 3, 41-50.
- Stadelmann-Steffen, I. et al. (2010): Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010, Zürich.
- Statistisches Amt des Kanton Zürich (Hrsg.) (2014): Bevölkerung nach Heimat und Geschlecht 2013, Zürich http://www.statistik.zh.ch/internet/justiz_innere/statistik/de/daten/daten_bevoelkerung_soZIALES/bevoelkerung.html, (13.07.2014).
- Story, C.D. (1992): Volunteerism: The "Self-Regarding" and "Other-Regarding" Aspects of the Human Spirit, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 21. Jg., Heft 1, S.3-18.
- Strigas, A.D., Newton Jackson, E. (2003): Motivation Volunteers to Serve and Succeed: Design and Results of a Pilot Study that Explores Demographics and Motivational Factors in Sport Volunteerism, in: International Sports Journal, 7. Jg., Heft 1, S.111-123.
- Suter, Ch. et al. (2009): Sozialbericht 2008: Die Schweiz vermessen und vergleichen, Zürich.
- VMI, (Hrsg.) (2013): Gestaltung eines Fragebogens, internes Dokument des VMI, Fribourg.
- von Eckardstein, D., Zauner, A. (2007): Veränderungsmanagement in NPOs, in Badelt, Ch., Meyer, M., Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation, 4. Aufl., Stuttgart.
- Wicker, P., Breuer, Ch., von Hanau, T. (2012): Gender Effects on Organizational Problems - Evidence from Non-Profit Sports Clubs in Germany, in: Sex Roles - a Journal of Research, 66. Jg., Heft 1-2, S.105-116.
- Widmer, C. (1985): Why Board Members Participate, in Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 14. Jg., Heft 4, S. 8-23.
- Wilson, (2000): Volunteering, in: Annual Review of Sociology, 26. Jg., S. 215- 240.
- Wolf, A.C., Zimmer, A. (2010): Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände - Vorstände verzweifelt gesucht, in: Verbands-Management, 36. Jg., Heft 3, S.28-37.

ZKS, (Hrsg.) (2013): Vision, Mission, Positionierung und Leitbild, internes Dokument des ZKS, Dübendorf.

Anhang

1 Befragung	A2
1.1 Begleitschreiben.....	A2
1.2 Fragebogen Verein.....	A3
1.3 Fragebogen Vorstandsmitglieder.....	A5
2 Berechnungen SPSS	A7
2.1 Stichprobe.....	A7
2.2 Problem der Gewinnung von Ehrenamtlichen.....	A7
2.3 Zusammenstellung der Vorstände.....	A7
2.3.1 Zusammenstellung der Vorstände nach Geschlecht.....	A7
2.3.2 Zusammenstellung der Vorstände nach Alter.....	A7
2.3.3 Zusammenstellung der Vorstände nach Nationalität.....	A7
2.4 Motive der Vorstandsmitglieder.....	A8
2.4.1 Faktorenanalyse.....	A8
2.4.2 Deskriptive Statistik der Motive.....	A8
2.5 Unterschiede in den Motiven.....	A10
2.5.1 Motive nach Geschlecht.....	A10
2.5.2 Motive nach Alter.....	A11
2.5.3 Motive neuzugezogener und regional ansässiger Mitglieder.....	A12
2.5.4 Motive nach Gebiet.....	A13
2.5.5 Motive nach Vereinszugehörigkeit.....	A14
2.5.6 Motive nach Mannschafts- und Einzelsport.....	A15

1 Befragung

1.1 Begleitschreiben



Sehr geehrte Damen und Herren

Im Rahmen einer Masterarbeit führt der Zürcher Kantonalverband für Sport zusammen mit dem Verbandsmanagement Institut der Universität Freiburg/CH eine Untersuchung bei allen Zürcher Sportvereinen durch. Ziel der Untersuchung ist es, die Motivationen zur Übernahme von Vorstandsämtern in Sportorganisationen besser kennen und verstehen zu lernen.

Ihr Verein hat sich Verdankens werter Weise bereit erklärt, unsere Untersuchung zu unterstützen. Wir bitten Sie nun freundlich, sich an der nächsten Vorstandssitzung rund 10 Minuten Zeit zu nehmen, um den beiliegenden Fragebogen auszufüllen.

Die Befragung soll zeigen:

- wer sich aktuell in den Vorständen der Zürcher Sportvereinen engagiert;
- aus welchen Motiven diese Ämter übernommen wurden;
- ob sich die Motive, ein Vorstandsamt zu übernehmen, zwischen zugezogenen Personen und regional verankerten Menschen unterscheiden.

Davon erhoffen wir uns wichtige Erkenntnisse, um Ihnen Tipps für die künftige Gewinnung von Vorstandsmitgliedern geben zu können.

Der nachfolgende Fragebogen ist wie folgt aufgebaut:

- Teil 1 dient der Erfassung relevanter Informationen zu Ihrem Verein und kann durch eine Person des Vorstandes alleine ausgefüllt werden.
- Teil 2 befasst sich mit Fragen zu Motivationsmotiven einzelner Vorstandsmitglieder und ist von allen Vorstandsmitgliedern individuell auszufüllen.

Bitte retournieren Sie alle Fragebogen mit beiliegendem Rückantwortkuvert bis am **15. Juni 2014** an folgende Adresse: Verbandsmanagement Institut der Universität Freiburg, Postfach 1559, 1701 Freiburg. Ihre Antworten werden selbstverständlich so weit als möglich anonymisiert und vertraulich behandelt.

Wir danken Ihnen bereits im Voraus für Ihre wertvolle Mitarbeit. Bei allfälligen Unklarheiten oder Fragen hilft Ihnen Miriam Stalder (miriam.stalder@unifr.ch), Projektverantwortliche, gerne weiter.

Mit freundlichen Grüßen

Yolanda Gottardi
Geschäftsführerin ZKS

Prof. Dr. Hans Lichtsteiner
Direktor VMI

Miriam Stalder
Projektverantwortliche

1.2 Fragebogen Verein



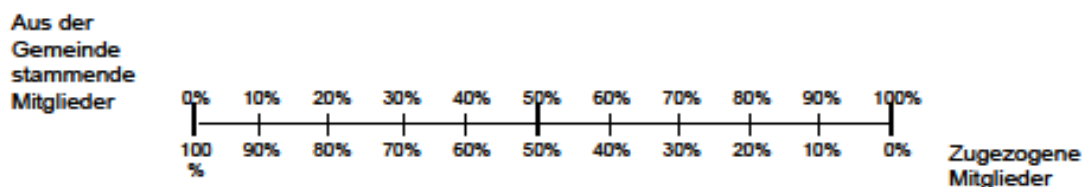
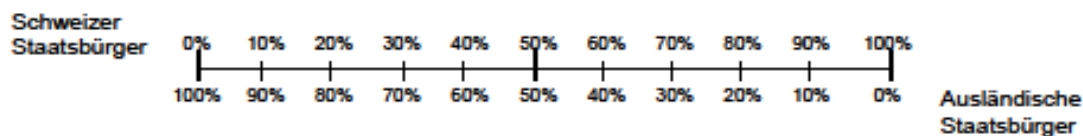
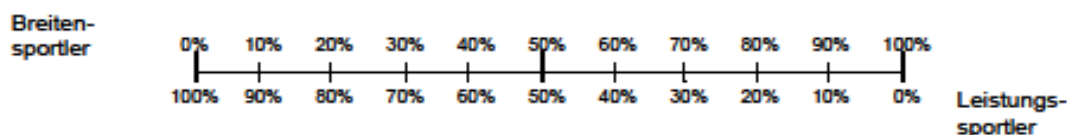
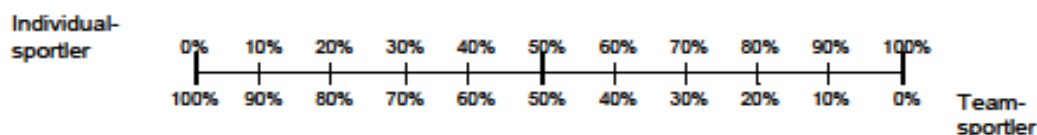
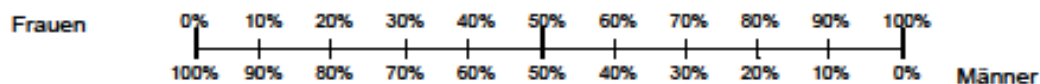
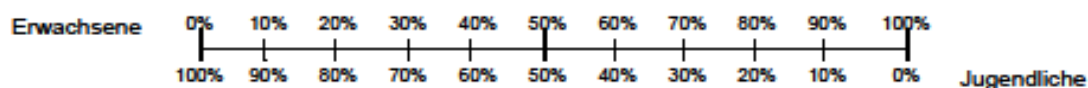
Teil 1: Vereinsfragebogen

Dieser Teil des Fragebogens dient dazu, Ihren Verein genauer zu erfassen und kann stellvertretend durch eine Person des Vorstandes ausgefüllt werden.

In welchem Sportbereich ist Ihr Verein aktiv? (Mehrfach Nennungen möglich)

In welcher Gemeinde ist Ihr Verein ansässig?	Postleitzahl: _____
Wann wurde Ihr Verein gegründet?	Im Jahr: _____
Wie viele Mitglieder zählt Ihr Verein aktuell?	_____ Mitglieder davon: _____ Aktive _____ Passive
Wie viele Personen umfasst der Vorstand in Ihrem Verein?	_____ Vorstandsmitglieder
Ist das Amt des Präsidenten in Ihrem Verein durch eine weibliche oder männliche Person belegt?	<input type="checkbox"/> Männlich <input type="checkbox"/> Weiblich <input type="checkbox"/> Amt zur Zeit nicht besetzt
Gibt es aktuell in Ihrem Vorstand Ämter, die zu besetzen sind?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Wie gross stufen Sie das Problem der Gewinnung von Vorstandsmitgliedern in Ihrem Verein ein?	<input type="checkbox"/> sehr gross <input type="checkbox"/> gross <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> klein <input type="checkbox"/> kein Problem
Gibt es in Ihrem Verein eine längerfristige Strategie zur Gewinnung und Einbindung von Ehrenamtlichen?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Nutzen Sie die Angebote des ZKS (Ausbildung, Zertifikat etc.) zur Führung und Gewinnung von Ehrenamtlichen?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Auf einer Skala von 0% bis 100%, wie gross schätzen Sie den Anteil folgender Personengruppen in Ihrem Verein ein? Kreuzen Sie Ihre Schätzung bitte direkt auf der Skala an.



Was schätzen Sie, wie viel Prozent der neuen, zugezogenen Vereinsmitglieder sind seit weniger als 2 Jahren in Ihrer Gemeinde wohnhaft?

Mitglieder, die seit weniger als 2 Jahren in der Gemeinde wohnen: %

Herzlichen Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit!

Bitte retournieren Sie den ausgefüllten Fragebogen bis zum 15. Juni 2014 an folgende Adresse:
Verbandsmanagement Institut der Universität Freiburg/CH, Postfach 1559, 1701 Freiburg.

Falls Sie Interesse an den Ergebnissen dieser Untersuchung haben, dürfen Sie uns per Mail (miriam.stalder@unifr.ch) kontaktieren. Wir werden Ihnen gerne am Ende der Studie einen Bericht zukommen lassen.

1.3 Fragebogen Vorstandsmitglieder



Sehr geehrte Damen und Herren

Im Rahmen einer Masterarbeit führt der Zürcher Kantonalverband für Sport und zusammen mit dem Verbandsmanagement Institut der Universität Freiburg/CH eine Untersuchung bei Vorstandsmitgliedern der Zürcher Sportvereine durch. Ziel der Untersuchung ist es, die Motivationen zur Übernahme von Vorstandsämtern zu erfassen.

Ihr Verein hat sich bereit erklärt, unsere Untersuchung zu unterstützen. Dafür danken wir Ihnen herzlichst. Wir bitten Sie als Vorstandsmitglied, den beiliegenden Fragebogen auszufüllen. Bei allfälligen Unklarheiten oder Fragen bezüglich der Umfrage, helfe ich Ihnen gerne weiter (miriam.stalder@unifr.ch). Jede Antwort ist für uns wertvoll und wichtig. Selbstverständlich werden Ihre Angaben absolut vertraulich behandelt.

Wir danken Ihnen für Ihre Mitarbeit bereits im Voraus.

Yolanda Gottardi
Geschäftsführerin ZKS

Prof. Dr. Hans Lichtsteiner
Direktor VMI

Miriam Stalder
Projektverantwortliche

Teil 2: Motivation von Vorstandsmitglieder

In diesem Teil geht es darum, herauszufinden welche Aspekte Sie motiviert haben, Ihr Amt im Vorstand dieses Vereines zu übernehmen. Bitte kreuzen Sie jeweils das für Sie Zutreffende an.

	Trifft gar nicht zu	Trifft weniger zu	Teils, teils	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
Verein					
Ich habe das Amt übernommen, um etwas für den Verein zu tun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Amt im Vorstand habe ich übernommen, um etwas für die Vereinskollegen zu machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Spass an der Tätigkeit war ein wichtiges Motiv, dem Vorstand beizutreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Freude etwas für Andere zu machen, hat mich motiviert, mein Amt zu übernehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch meine Mitarbeit will ich dem Verein zu einem besseren Image verhelfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Vorstandsarbeit sehe ich einen guten Ausgleich zu meinem Beruf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beziehungen					
Ich habe das Amt im Vorstand übernommen, um mit anderen Menschen zusammenzukommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeit im Vorstand habe ich als gute Gelegenheit gesehen, neue Menschen kennenzulernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Vorstandsarbeit sehe ich als gute Chance, Teil einer Gemeinschaft zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das eigene Netzwerk pflegen zu können, hat mich motiviert, mein Amt zu übernehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Trifft gar nicht zu	Trifft weniger zu	Teils, teils	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
Kenntnisse					
Ich habe mein Amt übernommen, weil ich darin einen Nutzen für meine berufliche Laufbahn sehe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Möglichkeit, Entscheidungen treffen zu können, ist ein wichtiges Motiv, um im Vorstand zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeit im Vorstand habe ich als gute Gelegenheit gesehen, Verantwortung zu übernehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anerkennung zu erhalten, hat mich motiviert, mein Amt zu übernehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe das Amt als gute Gelegenheit gesehen, eigene Fähigkeiten zu verbessern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umfeld					
Mein Umfeld (Familie, Kollegen, Nachbarschaft) hat erwartet, dass ich mich engagiere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeit im Vorstand habe ich als gute Gelegenheit gesehen, mit Anderen etwas bewegen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe mir erhofft, durch die Arbeit im Verein mein Ansehen zu erhöhen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe das Amt im Vorstand übernommen, um mich nützlich zu fühlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Bedürfnis anderen Menschen zu helfen, hat mich motiviert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Besten Dank für Ihre Mitwirkung. Können Sie uns abschliessend noch einige Angaben zu Ihrer Person als Vorstandsmitglied machen:

Geschlecht:	<input type="checkbox"/> Männlich	<input type="checkbox"/> Weiblich
Alter:	<input type="checkbox"/> - 35 Jahre <input type="checkbox"/> 46 - 55 Jahre <input type="checkbox"/> 66 Jahre oder älter	<input type="checkbox"/> 36 - 45 Jahre <input type="checkbox"/> 56 - 65 Jahre
Sind Sie Schweizer Staatsbürger?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Seit wie vielen Jahren leben Sie in der Schweiz?	<input type="checkbox"/> seit Geburt <input type="checkbox"/> 5 - 10 Jahre	<input type="checkbox"/> 0 - 5 Jahre <input type="checkbox"/> mehr als 10 Jahre
Seit wie vielen Jahren sind Sie Mitglied in diesem Verein?	_____ Jahre	
Seit wie vielen Jahren sind Sie Mitglied im Vorstand?	_____ Jahre	
Waren Sie vor Ihrem Vereinsbeitritt schon Mitglied in einem anderen Verein?	<input type="checkbox"/> Ja, als Mitglied <input type="checkbox"/> Ja, im Vorstand	<input type="checkbox"/> Nein
Sind Sie in Ihrer jetzigen Wohngemeinde aufgewachsen?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Vor wie vielen Jahren sind Sie Ihrer jetzigen Gemeinde zugezogen?	_____ Jahre	
Falls Sie zugezogen sind, was war der Grund für Ihren Wohnortwechsel?	<input type="checkbox"/> Arbeit <input type="checkbox"/> Familie	<input type="checkbox"/> Anderer:

Herzlichen Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit!

Bitte retournieren Sie bis spätestens zum 15. Juni 2014 den ausgefüllten Fragebogen zusammen mit dem Vereinsfragebogen oder direkt an folgende Adresse: Verbandsmanagement Institut der Universität Freiburg/CH, Postfach 1559, 1701 Freiburg.

2 Berechnungen SPSS

Es werden im Anhang nur einzelne Berechnungen dargestellt. Für eine komplette Übersicht wird auf die CD "Integration als Motivation: Mitarbeit im Vereinsvorstand - Eine empirische Analyse am Beispiel der Zürcher Sportvereine" hingewiesen.

2.1 Stichprobe

Vgl. CD: Berechnungen_Stichprobe.spv

2.2 Problem der Gewinnung von Ehrenamtlichen

Vgl. CD: Berechnungen_Problematik_der_Gewinnung.spv

2.3 Zusammenstellung der Vorstände

2.3.1 Zusammenstellung der Vorstände nach Geschlecht

Vgl. CD: Mitarbeit_Vorstand_Geschlecht.spv

2.3.2 Zusammenstellung der Vorstände nach Alter

Vgl. CD: Mitarbeit_Vorstand_Alter.spv

2.3.3 Zusammenstellung der Vorstände nach Nationalität

Vgl. CD: Mitarbeit_Vorstand_Nationalität.spv

2.4 Motive der Vorstandsmitglieder

2.4.1 Faktorenanalyse

Vgl. CD: Faktorenanalyse.spv

Vgl. CD: Skalenreliabilität.spv

2.4.2 Deskriptive Statistik der Motive

Vgl. CD: Deskriptive_Statistik_Motivdimensionen.spv

Deskriptive Statistiken

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standard- abweichung
Faktor_Verein	460	1.40	5.00	3.94	.64
Faktor_Netzwerk	465	1.00	5.00	2.99	.98
Faktor_Verantwortung	466	1.00	5.00	2.74	.85
Faktor_Sozial	464	1.00	5.00	2.68	1.03
Faktor_Umfeld	464	1.00	4.67	1.89	.81

Deskriptive Statistiken

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Etwas für den Verein zu tun	469	1	5	4.63	.691
Etwas für die Vereinskollegen machen	466	1	5	4.00	1.021
Etwas für andere machen	467	1	5	3.84	.968
Spass an der Tätigkeit mit Anderen etwas bewegen zu können	467	1	5	3.82	1.009
Verein zu einem besseren Image verhelfen	468	1	5	3.76	.942
Gelegenheit Verantwortung zu übernehmen	467	1	5	3.40	1.187
Teil einer Gemeinschaft zu werden	469	1	5	3.33	1.183
mit anderen Menschen zusammenzu kommen	469	1	5	3.23	1.181
anderen Menschen zu helfen	467	1	5	3.16	1.195
Möglichkeit Entscheidungen zu treffen	467	1	5	3.09	1.208
guten Ausgleich zu meinem Beruf	468	1	5	2.95	1.216
das eigene Netzwerk zu pflegen	468	1	5	2.90	1.234
Fähigkeiten zu verbessern	467	1	5	2.88	1.171
neue Menschen kennenzulernen	468	1	5	2.87	1.157
mich nützlich zu fühlen	469	1	5	2.70	1.235
Anerkennung zu erhalten	465	1	5	2.27	1.252
mein Umfeld hat erwartet, dass ich mich engagiere	468	1	5	2.21	1.108
Nutzen für die berufliche Laufbahn gesehen	467	1	5	1.91	1.184
mein Ansehen zu erhöhen	468	1	5	1.81	1.008
	466	1	5	1.56	.841

2.5 Unterschiede in den Motiven

2.5.1 Motive nach Geschlecht

Vgl. CD: Motive_Geschlecht.spv

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)
Faktor_Netzwerk	Varianzgleichheit angenommen	1.291	.256	-.373	440	.709
	Varianzgleichheit nicht angenommen			-.378	383.869	.706
Faktor_Führung	Varianzgleichheit angenommen	.413	.521	-.902	440	.368
	Varianzgleichheit nicht angenommen			-.892	360.521	.373
Faktor_Vereinsbeitrag	Varianzgleichheit angenommen	2.128	.145	-.388	434	.698
	Varianzgleichheit nicht angenommen			-.400	397.732	.690
Faktor_Umfeld	Varianzgleichheit angenommen	9.601	.002	2.826	439	.005
	Varianzgleichheit nicht angenommen			2.950	420.236	.003
Faktor_Soziales	Varianzgleichheit angenommen	3.552	.060	-.178	438	.859
	Varianzgleichheit nicht angenommen			-.184	404.814	.854

2.5.2 Motive nach Alter

Vgl. CD: Motive_Alter.spv

ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Faktor_Netzwerk	Zwischen Gruppen	13.926	4	3.482	3.704	.006
	Innerhalb der Gruppen	428.587	456	.940		
	Gesamtsumme	442.514	460			
Faktor_Führung	Zwischen Gruppen	25.054	4	6.263	9.178	.000
	Innerhalb der Gruppen	311.881	457	.682		
	Gesamtsumme	336.935	461			
Faktor_Vereinsbeitrag	Zwischen Gruppen	3.635	4	.909	2.287	.059
	Innerhalb der Gruppen	179.236	451	.397		
	Gesamtsumme	182.872	455			
Faktor_Umfeld	Zwischen Gruppen	5.810	4	1.453	2.242	.064
	Innerhalb der Gruppen	294.831	455	.648		
	Gesamtsumme	300.642	459			
Faktor_Soziales	Zwischen Gruppen	22.844	4	5.711	5.525	.000
	Innerhalb der Gruppen	470.316	455	1.034		
	Gesamtsumme	493.161	459			

2.5.3 Motive neuzugezogener und regional ansässiger Mitglieder

Vgl. CD: Motive_neuzugezogen

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)
Faktor_Netzwerk	Varianzgleichheit angenommen	.452	.502	-1.027	463	.305
	Varianzgleichheit nicht angenommen			-1.104	33.902	.277
Faktor_Führung	Varianzgleichheit angenommen	.426	.514	-.482	464	.630
	Varianzgleichheit nicht angenommen			-.495	30.793	.624
Faktor_Vereinsbeitrag	Varianzgleichheit angenommen	.513	.474	-.020	458	.984
	Varianzgleichheit nicht angenommen			-.019	32.582	.985
Faktor_Umfeld	Varianzgleichheit angenommen	.373	.542	.108	462	.914
	Varianzgleichheit nicht angenommen			.098	31.086	.922
Faktor_Soziales	Varianzgleichheit angenommen	.601	.439	-.528	462	.597
	Varianzgleichheit nicht angenommen			-.493	32.516	.625

2.5.4 Motive nach Gebiet

Vgl. CD: Motive_Gebiet

ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Faktor_Netzwerk	Zwischen Gruppen	1.277	2	.638	.676	.509
	Innerhalb der Gruppen	413.745	438	.945		
	Gesamtsumme	415.022	440			
Faktor_Führung	Zwischen Gruppen	2.712	2	1.356	1.869	.155
	Innerhalb der Gruppen	318.469	439	.725		
	Gesamtsumme	321.181	441			
Faktor_Vereinsbeitrag	Zwischen Gruppen	.358	2	.179	.439	.645
	Innerhalb der Gruppen	177.213	434	.408		
	Gesamtsumme	177.572	436			
Faktor_Umfeld	Zwischen Gruppen	.498	2	.249	.372	.690
	Innerhalb der Gruppen	292.926	437	.670		
	Gesamtsumme	293.424	439			
Faktor_Soziales	Zwischen Gruppen	1.247	2	.624	.584	.558
	Innerhalb der Gruppen	467.057	437	1.069		
	Gesamtsumme	468.304	439			

2.5.5 Motive nach Vereinszugehörigkeit

Vgl. CD: Motive_Vereinszugehörigkeit

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)
Faktor_Netzwerk	Varianzgleichheit angenommen	2.308	.129	1.216	447	.225
	Varianzgleichheit nicht angenommen			1.201	373.811	.231
Faktor_Führung	Varianzgleichheit angenommen	.126	.723	-.110	447	.912
	Varianzgleichheit nicht angenommen			-.112	411.401	.911
Faktor_Vereinsbeitrag	Varianzgleichheit angenommen	1.248	.265	.553	442	.580
	Varianzgleichheit nicht angenommen			.563	406.955	.574
Faktor_Umfeld	Varianzgleichheit angenommen	.027	.871	-.697	445	.486
	Varianzgleichheit nicht angenommen			-.697	383.327	.486
Faktor_Soziales	Varianzgleichheit angenommen	.427	.514	-.334	445	.739
	Varianzgleichheit nicht angenommen			-.331	375.528	.741

2.5.6 Motive nach Mannschafts- und Einzelsport

Vgl. CD: Motive_Team sport_Einzelsport

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)
Faktor_Netzwerk	Varianzgleichheit angenommen	1.765	.185	-.085	409	.932
	Varianzgleichheit nicht angenommen			-.080	90.747	.936
Faktor_Führung	Varianzgleichheit angenommen	10.613	.001	-.314	410	.754
	Varianzgleichheit nicht angenommen			-.266	83.910	.791
Faktor_Vereinsbeitrag	Varianzgleichheit angenommen	.001	.977	-.554	405	.580
	Varianzgleichheit nicht angenommen			-.554	95.822	.581
Faktor_Umfeld	Varianzgleichheit angenommen	.667	.415	.431	409	.667
	Varianzgleichheit nicht angenommen			.416	92.400	.679
Faktor_Soziales	Varianzgleichheit angenommen	.021	.884	-1.619	408	.106
	Varianzgleichheit nicht angenommen			-1.580	93.449	.117