universität wien

DIPLOMARBEIT / DIPLOMA THESIS

Titel der Diplomarbeit / Title of the Diploma Thesis

„Ehrenamt im Sport – Gewinnung und Bindung der ehrenamtlichen Führungskräfte in Sportvereinen des ÖTB Wien“

verfasst von / submitted by

Lieselotte Käferböck

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, 2020 / Vienna, 2020

Studienkennzahl lt. Studienblatt / degree programme code as it appears on the student record sheet:	UA 190 482 333
Studienrichtung lt. Studienblatt / degree programme as it appears on the student record sheet:	UF Bewegung und Sport, UF Deutsch
Betreut von / Supervisor:	Univ.-Prof. Mag. Dr. Otmar Weiß

Vorwort

Die vorliegende Diplomarbeit zum Thema „Ehrenamt im Sport – Gewinnung und Bindung der ehrenamtlichen Führungskräfte in Sportvereinen des ÖTB“ entstand zunächst aus persönlichem Interesse, da ich selbst seit vielen Jahren ehrenamtlich in einem Turnverein tätig bin und auch immer wieder mit der Neubesetzung und Nachbesetzung von Ämtern konfrontiert werde. Durch diese Arbeit konnte ich persönlich neue Perspektiven erlangen und hoffe, einen kleinen Beitrag zur Führung der Wiener Turnvereine beitragen zu können.

Ich möchte mich in dieser Form ganz herzlich bei all meinen Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen bedanken, die mich mit ihrer Zeit und ihren Erfahrungen unterstützt haben. Durch sie konnte die Arbeit überhaupt erst durchgeführt werden.

Ebenso wichtig war die Hilfe meines Lebensgefährten Dominik, der mich geduldig unterstützte und immer wieder Tipps, Zuversicht und Kraft gab.

Mein Dank gilt auch meinem Betreuer, Hr. Prof. Weiß, meinen lieben Freunden, Karin, Markus und Phillip, die meine Arbeit korrigierten sowie meinen Eltern, die mich immer unterstützen!

Inhalt

Vorwort ..... **ii**
Inhalt ..... **iv**
Abbildungsverzeichnis ..... **vii**
Kurzfassung ..... **viii**
Abstract ..... **ix**
1 Einleitung **10**
1.1 Forschungsfrage 11
1.2 Vorgehensweise 11
1.2.1 Stichprobe 11
1.2.2 Erhebung und Analyse 12
1.3 Gliederung der Arbeit 12
2 Die Sportorganisation **14**
3 Der Sportverein **18**
3.1 Besonderheiten des Sportvereines 18
3.1.1 Rollen 19
3.1.2 Ziele 19
3.1.3 Güter 20
3.1.4 Finanzen 21
3.1.5 Personal 21
3.1.6 Entscheidungsstruktur 22
3.1.7 Organisationsstruktur 22
3.1.8 Distribution 23
3.1.9 Umwelt 23
4 Ehrenamtliche Führungspersonen im Sportverein **24**
4.1 Probleme der Freiwilligenarbeit 24
4.2 Mitarbeitermanagement 26
4.2.1 Ziele und Organisation 27
4.2.2 Personalbedarfsplanung 27
4.2.3 Personalbeschaffung 28
4.2.4 Personalauswahl und -einsatz 29

4.2.5 Personaleinbindung und -anreiz 30
4.2.6 Personalsozialisation und -entwicklung 36
4.2.7 Personalkontrolle 36
4.2.8 Personalfreisetzung 36
4.3 Konflikte im Management freiwilliger Sportorganisationen 37
4.4 Maßnahmen zur Gewinnung 37
4.5 Maßnahmen zur Bindung 39
5 Das Sportsystem in Österreich 41
5.1 Ein historischer Abriss 42
5.2 Vereinsdefinition in Österreich 43
5.3 Der Österreichische Turnerbund 43
5.3.1 Der Landesverband Wien 44
5.3.2 Der Turnverein im ÖTB Wien 44
6 Empirischer Teil 45
6.1 Forschungsfrage und Ziel 45
6.2 Wahl der Forschungsmethode 45
6.3 Population und Sampling 47
6.4 Datenerhebungsverfahren 47
6.5 Der Interviewleitfaden 48
6.6 Vorbereitungsphase des Interviews 50
6.7 Vorstellung der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen 51
6.8 Durchführung des Interviews 51
6.9 Aufbereitung des Interviews 52
7 Ergebnisdarstellung 55
7.1 Individuelle Motive zum ehrenamtlichen Engagement 55
7.2 Berücksichtigung von Bedürfnissen der Turnratsmitglieder 56
7.3 Aufgabengestaltung als Anreiz 57
7.4 Professioneller Umgang mit Problemen 60
7.5 Strukturierte Nachbesetzung 62
7.6 Motivation durch individuelle Förderung 64
8 Interpretation 66
8.1 Motive der Turnratsmitglieder 66

8.2 Anreize des Sportvereins 66
8.2.1 Berücksichtigung von Bedürfnissen der Turnratsmitglieder 66
8.2.2 Aufgabengestaltung 67
8.2.3 Umgang mit Problemen 68
8.2.4 Strukturierte Nachbesetzung 68
8.2.5 Förderung 69
9 Zusammenfassung 70
10 Literaturverzeichnis 72
11 Anhang 77
11.1 Interviewleitfragen 77
11.2 Einwilligungserklärung 80
11.3 Transkriptionen der Interviews 82
11.3.1 Interview 1 82
11.3.2 Interview 2 89
11.3.3 Interview 3 103
11.3.4 Interview 4 109
11.3.5 Interview 5 117
11.3.6 Interview 6 121
11.4 Auswertungsverfahren „thematic analysis“ 130
11.4.1 Codes 130
11.4.2 Initial thematic map 162
11.4.3 Developed thematic map 163
11.4.4 Final thematic map 164
Lebenslauf ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der dritte Sektor zwischen Staat, Markt und informellem Sektor (Heinemann, 2004, S. 77) 16

Abbildung 2: Strukturierung der Beiträge von Mitgliedern, modifiziert nach (Wadsack, 1992, S. 59) 28

Abbildung 3: Altes und neues Ehrenamt (Braun S. , 2011, S. 19) 32

Abbildung 4:Anreize für Mitglieder, modifiziert nach (Thiel & Meier, 2009, S. 32) 33

Abbildung 5: Nicht-staatlicher Bereich des österreichischen Sports, modifiziert nach (Österreichische Bundes-Sportorganisation, 2019) 41

Abbildung 6: Berücksichtigung von Bedürfnissen der Mitglieder (Final thematic map Kap. 11.4.4) 56

Abbildung 7: Aufgabengestaltung (Final thematic map Kap. 11.4.4) 58

Abbildung 8: Professioneller Umgang mit Problemen (Final thematic map Kap. 11.4.4) 60

Abbildung 9: Strukturierte Nachbesetzung (Final thematic map Kap. 11.4.4) 62

Abbildung 10: Individuelle Förderung (Final thematic map Kap. 11.4.4) 64

Kurzfassung

Vereine sind per Definition zu einem ideellen Zweck geführt und bilden damit einen der Eckpfeiler des Sozialwesens in einer Gesellschaft. Österreich besitzt eine der größten Beteiligungen am Vereinswesen in Europa. Im Jahr 2019 gab es rund 1.110 Vereine mit rund 576.000 ehrenamtliche Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen.

Die Vorstände der Vereine leiden unter einem Schwund und einer zu geringen Nachbesetzung. Die Gewinnung neuer Mitglieder in einen Vereinsvorstand ist ein komplexes Unterfangen. Dasselbe gilt auch für die langfristige Bindung von Vorstandsmitgliedern.

Die vorliegende Forschungsarbeit beschäftigt sich mit der Gewinnung und Bindung von Mitliedern in Vorständen von Sportvereinen anhand des Österreichischen Turnerbundes (ÖTB) Wien. Im Zuge dieser Arbeit wurden sechs Mitglieder aus Turnräten von Sportvereinen des ÖTB Wien mit Hilfe von episodischen Interviews zu diesem Thema befragt. Anschließend erfolgte eine Inhaltsanalyse der gewonnenen Daten auf der theoretischen Basis von Braun und Clarkes „thematic analysis“.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Nachbesetzung ein wichtiges Thema in den Turnräten darstellt, dennoch wird zurzeit kein aktives Personalmanagement angewendet. Es wurden acht Faktoren zur Gewinnung und Bindung von Vorstandsmitgliedern identifiziert wobei diese der Faktoren in der derzeitigen Forschung eine Rolle spielen.

Mithilfe der Ergebnisse kann die Ausdünnung der Vorstände bekämpft und das Vereinswesen in Österreich gestärkt werden.

Abstract

Associations are by definition led to an idealistic purpose and thus form one of the cornerstones of social welfare in a society. Austria has one of the largest shareholdings per capita in the field of associations in Europe. In 2019 there were about 1,110 associations with about 576,000 volunteers.

The executive boards of the associations suffer from a decline and too few replacements. The recruitment of new members to a club board is a complex undertaking. The same applies to the long-term retention of board members.

The present research work deals with the recruitment and retention of members in executive boards of sports clubs based on the ÖTB Wien. In the course of this work, six members of gymnastics councils of sports clubs of the ÖTB Wien were interviewed on this topic by means of episodic interviews. Subsequently, a content analysis of the data obtained was carried out, based on Braun and Clarke's "thematic analysis".

The results show that the replacement of members is an important topic in the gymnastics councils, but that no active personnel management is currently applied. Eight factors for recruiting and retaining board members were identified, many of which are already known in current research.

With the help of the Findings, the thinning of the board members can be combated and the association system in Austria can be maintained.

1 Einleitung

Freiwilliges Engagement ist ein bedeutender Bestandteil unserer Gesellschaft. Dies zeigt sich im 2. Freiwilligenbericht des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (BMASK) dadurch, dass 46% der ÖsterreicherInnen über 15 Jahren sich freiwillig und ehrenamtlich in Vereinen, Organisationen und Institutionen betätigen. Dabei ist der Anteil an Personen, die im formellen Bereich tätig sind, im Bereich Sport und Bewegung (8%) am höchsten (BMASK, 2015). Jedoch lässt sich eine leichte Senkung der Zahlen in diesem Bereich bemerken (BMASK, 2015). Ein Strukturwandel des Ehrenamts und eine Steigerung der Komplexität der Anforderungen an die Ehrenamtlichen, führt zu Problemen bei deren Gewinnung und Bindung in den Vereinsvorständen (Braun S. , 2011; Schlesinger & Nagel, 2013). Eine erfolglose Rekrutierung qualifizierter Personen in Vorstandspositionen führt zu einer Beeinträchtigung der Handlungsfähigkeit der Vereine oder noch schlimmer, zu deren Auflösung (Wolf & Zimmer, 2010, S. 28).

Die Zahl der Sporttreibenden in Sportvereinen in Österreich wächst (Österreichische Bundes-Sportorganisation, 2019). Betrug die Zahl der Mitglieder, laut Bundes-Sportorganisation (BSO), 2017 noch 2.887.517, sind es am 31.12.2018 bereits 2.957.882 gemeldete Vereinsmitglieder in Sportvereinen (Österreichische Bundes-Sportorganisation, 2019). Jede Woche werden ca. 2,2 Millionen Stunden von 576.000 ehrenamtlichen Mitgliedern, als Trainer und Trainerinnen oder Amtsträger und Amtsträgerinnen, geleistet (Brlica, et al., 2015). Tendenziell ergibt sich aus dieser Befragung jedoch eine abnehmende Bedeutung des freiwilligen Engagements im Bereich Bewegung und Sport (Brlica, et al., 2015). Die Tendenz, erhöhter Schwierigkeiten bei der Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände, lässt sich auch bei anderen deutschsprachigen Autoren erkennen. Wolf und Zimmer (2010) beschreiben die Besetzungsproblematik der Vorstandsämter in Münster und Halle/Saale und gehen auf Ursachen und den Umgang der Vereine mit der Problematik ein. Demnach haben über 50% der Sportvereine Schwierigkeiten, freiwerdende Ämter im Vorstand neu zu besetzen (Wolf & Zimmer, 2010). Zimmer (2014) zeigt die höhere Attraktivität der Non-Governmental Organisations (NGO) gegenüber Sportvereinen auf und vergleicht dabei die Organisationsstrukturen miteinander. Aus den Forschungsergebnissen von Thieme, Liebetreu und Wallrodt (2017) ergeben sich klare Tendenzen der Ursachen. Langfristige Bindung, Zeit und Wiederwahl stellen die stärksten Gründe für die Problematik der Gewinnung sowie Bindung von Vorstandsmitgliedern dar (Thieme, Liebetreu & Wallrodt, 2017). Es gibt zahlreiche deutsche Autoren (z. B. Wolf & Zimmer, 2010; Thieme et al., 2017; Priller, Alscher, Droß, Paul, Poldrack, Schmeißer & Waitkus, 2012; Breuer & Feiler, 2016), die sich mit diesem Thema beschäftigen und nur sehr wenige (z. B. Arbesleitner, Strümpel, Kellner, Lesky & Stadler-Vida, 2015; Kasika & Korner, 2014), die sich dieser Problematik in Österreich annehmen. Für Sportvereine des Österreichischen Turnberbundes Wien lässt sich zum derzeitigen Zeitpunkt keine Forschung zu diesem Thema ausmachen.

1.1 Forschungsfrage

Aus der vorangegangenen Literaturrecherche ergibt sich folgende Forschungsfrage:

- Wie geht die derzeitige Gewinnung und Bindung von Vereinsvorständen in den Sportvereinen des ÖTB Wien vonstatten?

Daraus ergeben sich Unterfragen, die die Hauptfrage unterstützen sollen:

- Welche Motive führen das Turnratsmitglied dazu, kurzfristig bzw. langfristig ein Ehrenamt zu übernehmen oder aus dem Vereinsvorstand wieder auszuscheiden?
- Welche Anreize setzt der Vorstand ein, um neue Mitglieder in den Vereinsvorstand zu holen und langfristig in dem Vereinsvorstand zu behalten?
- Decken sich die Motive der Mitglieder mit den Anreizen des Vereines?

Durch diese Forschungsarbeit soll herausgefunden werden, wie Sportvereine des Ö Wien ihre Mitglieder derzeit in den Vorstand gewinnen und langfristig binden. Die Situationsanalyse mit Hilfe von qualitativen Interviews mit Vorstandsmitgliedern einzelner Vereine dient dazu, bereits bekannte oder neue Erkenntnisse zu finden und daraus Schlüsse auf mögliche Ursachen der Situationen zu ziehen. Dabei spielen die Perspektiven und Lösungsvorschläge der Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen eine wichtige Rolle, weil durch ihre Erfahrungen zutage kommt, wie sie neue Mitglieder in den Vorstand bringen und wodurch diese langfristig gebunden werden können. Daraus lassen sich eventuell Anregungen für andere Vereine ableiten.

1.2 Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird eine empirische Sozialforschung durchgeführt. Durch eine qualitative Studie soll eine möglichst unverfälschte Erfassung der sozialen Wirklichkeit ermöglicht werden, welche bestehende sowie eventuell neu aufgekommene komplexe Konstellationen und Wirkungsmechanismen, die im Untersuchungsfeld vorgefunden werden, darstellen (Kardorff, 1995, S. 3). Durch die Rücksichtnahme der sechs Kriterien nach Mayring (2002), der Verfahrensdokumentation, der Interpretationsabsicherung mit Argumenten, der Regelgeleitetheit, der Nähe zum Gegenstand, der kommunikativen Validierung und der Triangulation, soll die Güte der qualitativen Forschung gewährleistet werden (Lamnek & Krell, 2016, S. 145).

1.2.1 Stichprobe

Im Zuge dieser qualitativen Forschung wird das "Theoretical Sampling" (Glaser & Strauss, 1999) für eine Stichprobenauswahl herangezogen. Dafür werden zu Beginn des Forschungsprozesses drei Mitglieder aus unterschiedlichen Sportvereinen des Österreichischen Turnerbundes (ÖTB) Wien ausgewählt. Um möglichst unterschiedliche Fälle in ihrer Variationsbreite zu erlangen, haben die Personen derzeit eine ehrenamtliche Position im Vorstand des Vereins inne oder waren einmal im Vorstand und sind nur noch Mitglied im Verein. Die ehrenamtliche Führungskraft wird als Mitglied, welches freiwillig und ehrenamtlich ein satzungsgemäßes Amt einnimmt und von den Vereinsmitgliedern gewählt wurde, definiert. Im späteren Verlauf werden die Kriterien der Stichprobe angepasst

und zirkulär abgearbeitet, bis es zu einer theoretischen Sättigung führt (Döring & Bortz, 2016, S. 302).

1.2.2 Erhebung und Analyse

Die Erhebung erfolgt mittels qualitativen episodischen Interviews, welche Face-to-Face durchgeführt werden (Lamnek & Krell, 2016, S. 315). Bei diesen semistrukturierten Befragungen ist es den befragten Personen möglich, zu erzählen und gleichzeitig werden ihnen gezielte Fragen anhand des Leitfadens sowie ergänzende Fragen gestellt (Helfferich, 2014, S. 560; Lamnek & Krell, 2016, S. 344). Die Interviews werden mit einem Audiogerät aufgenommen, um in der Gesprächssituation die komplette Aufmerksamkeit auf den/der Interviewpartner/in zu richten und die Gesamtheit des Interviews zu bewahren. Anschließend erfolgt die Umwandlung der aufgezeichneten Befragung zu einem Text über eine händische Transkription am Computer.

Die Transkription wird anschließend nach dem Verfahren "thematic analysis" von Braun und Clarke (2006) in sechs Arbeitsschritten analysiert, um schließlich zentrale Themen herauszufiltern (Braun & Clarke, 2006, S. 15-24). Die Ergebnisse werden interpretiert und die individuellen Darstellungen der Einzelfälle fallübergreifend generalisiert.

1.3 Gliederung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Im Kapitel 1 wird die Forschungsfrage und die Vorgehensweise des Forschungsprozesses dargestellt.

Im Fokus des Kapitels 2 steht die Sportorganisation, wodurch der erste Grundstein für diese Arbeit gesetzt wird.

Genauso spielt das Kapitel 3 eine essentielle Rolle, da der theoretische Hintergrund eines Sportvereines geklärt wird. Dabei wird auf die Besonderheiten eines Sportvereines eingegangen.

Im Kapitel 4 geht es um die ehrenamtliche Führung eines Sportvereines. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf Problemen, die in aktuellen Studien sowie in der Literatur besprochen werden, gelegt. Einen wesentlichen Teil der Arbeit stellt das Mitarbeitermanagement im Kapitel 4.2 dar. Die Unterkapitel Maßnahmen zur Gewinnung (Kap. 4.4) sowie Maßnahmen zur Bindung (Kap. 4.5) von Mitgliedern im Vereinsvorstand bilden den Abschluss dieses Kapitels.

Das Kapitel 5 beinhaltet das Sportsystem in Österreich und geht näher auf die Vereinsbildung in Österreich ein. Außerdem wird der Österreichische Turnerbund beschrieben.

Der empirische Teil gliedert sich in den Bereich der Methodologie, der Ergebnisdarstellung sowie der Interpretation der Ergebnisse. Die Methodologie im Kapitel 6, betrachtet die Forschungsfrage, die Wahl der Forschungsmethode, das Sampling, das Datenerhebungsverfahren, den Interviewleitfaden, die Vorbereitungsphase, die Vorstellung

der Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen und erklärt, wie die Durchführung sowie die Aufbereitung der Interviews vonstattenging.

Im Kapitel 7 werden die Ergebnisse der Befragung nach den zentralen Themen beschrieben.

Die Ergebnisinterpretation findet schließlich im Kapitel 8 statt. Hier werden die Ergebnisse aus den empirischen Befragungen mit Hilfe der Literatur, welche in den vorangegangenen Kapiteln beleuchtet wurden, analysiert.

Die Zusammenfassung befindet sich im Kapitel 9 dieser Arbeit.

Das Kapitel 10 besteht aus dem Literaturverzeichnis.

Im Anhang (Kap. 11) befinden sich die Interviewleitfragen (Kap. 11.1), die Vorlage der Einwilligungserklärung der Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen (Kap. 11.2), die Transkriptionen der Interviews (Kap. 11.3), die Codes, die „thematic maps“ des Auswertungsverfahrens (Kap. 11.4) und der Lebenslauf der Autorin.

2 Die Sportorganisation

Organisationen sind besondere soziale Einheiten, welche durch ihre gemeinsamen Handlungen und Kommunikationen als ein organisierter Gegenstand, eine Organisation erscheinen (Martens, 2000, S. 259). Die Mitglieder sind dauerhaft über Verträge an die Organisation gebunden und sie müssen regelmäßig gemeinsame Ziele realisieren (Bornewasser, 2009). Diese weitgefasste Definition trifft genauso auf Sportorganisationen zu und Heinemann ist der Ansicht, „der Begriff ‚Sportorganisation' ist lediglich eine Sammelbezeichnung für eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Gebilde" (Heinemann, 2004, S. 11) Sonntag (2012, S. 8) unterscheidet sechs Märkte, welche auf einer institutionsorientierten Sichtweise nach Heinemann (2004) basieren. Zum einen gibt es die erwerbswirtschaftlichen Sportanbieter, wie z. B. ein Fitnessstudio oder Tanzschulen, zum zweiten gibt es Anbieter von informellen, aber technisch unterstützten Sportmöglichkeiten, die außerhalb von Organisationen betrieben werden können. Der dritte Markt beinhaltet Sportausrüstungen, Sportbekleidungen, Sportbekleidungen und der vierte Markt umfasst sportartenspezifische Medien, welche Zeitschriften, Sportsendungen im Fernsehen bis hin zum Internet reichen (Sonntag, 2012, S. 8). Im vorletzten Markt geht es um die kommerzielle Organisation und Verwertung von Wettkämpfen, welche in vielen Fällen von gewinnbringenden Unternehmen durchgeführt werden und der letzte Bereich, umfasst die Themen Sportsponsoring und Sportwerbung. (Sonntag, 2012, S. 8).

Es wird unterschieden zwischen privaten und staatlichen Sportorganisationen, wenn es sich um private Organisationen handelt, gilt es, eine freiwillige Vereinigung von einem gewinnorientierten Unternehmen abzugrenzen (Sonntag, 2012, S. 8). Leistungen der Mitglieder, wie z. B. Mitgliedsbeiträge, Freiwilligenarbeit oder Spenden, oder verkaufte Güter bzw. Dienste dienen der Finanzierung von privaten Sportorganisationen (Heinemann, 2004, S. 73). Im Gegensatz dazu werden staatliche Sportorganisationen durch Steuern, Abgaben oder andere staatliche Quellen finanziert und bei den Eigentümern handelt es sich nicht um private Personen oder Organisationen (Heinemann, 2004, S. 73). Profit-Organisationen unterscheiden sich hauptsächlich durch deren Gewinnorientierung von Non-Profit-Organisationen (Heinemann, 2004, S. 73). Bei Profit-Organisationen wird der Gewinn an die Eigentümer ausgeschüttet, im Gegensatz dazu stehen die Non-Profit-Organisationen (NPO), welche ihren Gewinn ausschließlich für die Vereinsziele reinvestieren müssen und staatliche Organisationen wiederum verwenden ihren Gewinn für staatliche Aufgaben (Heinemann, 2004, S. 73). Eine weitere Unterscheidung wird bei NPO's getroffen, wenn es um das Thema Freiwilligkeit bzw. Professionalität geht (Heinemann, 2004, S. 73). In freiwilligen Vereinigungen wird der Sportverein sowie die Sportverbände wiedergefunden, welche sich dadurch voneinander abgrenzen, dass Sportvereine Einzelpersonen als Mitglieder zählt und Sportverbände, Vereine oder andere Organisationen mit eigenständiger Rechtskörperschaft als Mitglieder haben (Heinemann, 2004, S. 75). Zimmer (2014) weist auf die Konkurrenz der Vereine hin und beschreibt die Unterschiede zwischen Non-Governmental Organisation (NGO) und dem idealtypischen Verein. NGOs sind privat, vertreten gesellschaftliche Interessen, sind dem Staat oder der Regierung nicht unterstellt und werden von einem professionellen Management sowie von kleinen Führungsstäben geführt und gelten daher als effizienter und moderner als Vereine (Zimmer, 2014, S. 29). Außerdem lassen sich die Anforderungen besser an die derzeitige Arbeitswelt

anpassen und es wird weniger Engagement von den Mitgliedern verlangt (Zimmer, 2014, S. 29). Der entscheidende Unterschied zu Vereinen liegt in den Mitgliederzahlen, weil diese in NGOs irrelevant sind, weil es auf die Höhe der Spenden ankommt (Zimmer, 2014, S. 29). Die Bindung zur Organisation geschieht immer noch über geteilte Werte, aber dies geschieht nicht über die Mitgliedschaft, sondern über eine medial vermittelte Idee (Zimmer, 2014, S. 29).

Freiwilliges Engagement wird zwischen ehrenamtlich und freiwillig unterschieden, wobei ersteres bedeutet, dass eine freiwillige Tätigkeit in Vereinen, Institutionen, Projekten o.ä. für eine gewisse Zeit, sowie regelmäßig übernommen wird, ohne dafür bezahlt zu werden (Brlica, et al., 2015, S. 3). Oftmals handelt es sich um Vereinsfunktionen, Funktionen in Gemeinderat, im Betriebsrat oder bei der freiwilligen Feuerwehr (Brlica, et al., 2015, S. 3).

> „Gemäß Freiwilligengesetz § 2 Abs. 2 liegt freiwilliges Engagement dann vor, wenn natürliche Personen freiwillig Leistungen für andere in einem organisatorischen Rahmen erbringen, unentgeltlich, mit dem Zweck der Förderung der Allgemeinheit oder aus vorwiegend sozialen Motiven und ohne dass dies in Erwerbsabsicht, aufgrund eines Arbeitsverhältnisses oder im Rahmen einer Berufsausbildung erfolgt. Als freiwilliges Engagement gelten auch Maßnahmen zur persönlichen und fachlichen Aus- und Fortbildung, die für die Freiwilligenorganisation und die Umsetzung der freiwilligen Tätigkeit erforderlich sind“ (Arbesleitner, Strümpel, Kellner, Lesky, & Stadler-Vida, 2015).

Der Begriff Freiwilligkeit wird noch weiter gefasst als das Ehrenamt, denn er beinhaltet eine freiwillige Leistung, welche ohne Bezahlung und nicht im eigenen Haus erfolgt werden (Brlica, et al., 2015, S. 3). Weiters zählen dazu Aus- und Weiterbildungen für das erforderte Fachwissen (Brlica, et al., 2015, S. 3). Außerdem muss zwischen formeller und informeller Freiwilligkeit unterschieden werden, wobei die formelle Freiwilligkeit im Rahmen einer Organisation stattfindet und die informelle Freiwilligkeit privat zwischen der freiwilligen Person und den Empfänger und Empfängerinnen erfolgt (Brlica, et al., 2015, S. 3).

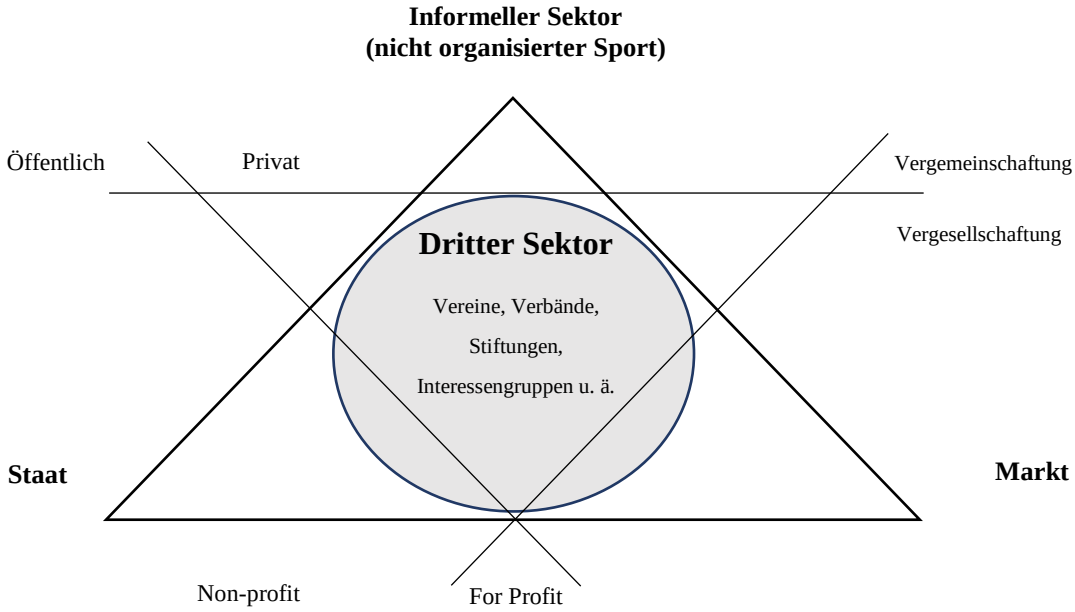


Abbildung 1: Der dritte Sektor zwischen Staat, Markt und informellem Sektor (Heinemann, 2004, S. 77)

Der Markt steht auf der einen Seite (Abbildung 1), mit seinen privaten gewinnorientierten Organisationen sowie dem Kriterium der Vergesellschaftung (Heinemann, 2004, S. 76-77). Auf der anderen Seite gibt es den Staat, welcher nicht gewinnorientiert, jedoch öffentlich ausgerichtet ist und schließlich kommt ein dritter Bereich hinzu, welcher ebenso nicht gewinnorientiert, aber privat und vor allem auf dem Kriterium eines Zusammengehörigkeitsgefühls, also einem Gefühl von Solidarität aufbaut (Stockmann, 2006, S. 11; Heinemann, 2004, S. 76-77). Heinemann beschreibt die Zugehörigkeit des Dritten Sektors folgendermaßen:

> „Der Dritte Sektor wird von jenen Organisationen gebildet, die sich zwischen den Polen ‚Markt' und ‚Staat' und ‚informeller Sektor' angesiedelt haben" (Heinemann, 2004, S. 77).

Diese Organisationen haben eine formale Organisationsform, sind aber nicht gewinnorientiert und müssen auch keine Aufgaben des Staates erfüllen, daher können sie weder dem Staat noch dem Markt oder der informellen Gruppierung zugeordnet werden, so Heinemann (2004, S. 77). Die unterschiedlichen Rechtsformen von Sportorganisationen vermischen sich, denn Sportvereine sind einerseits von dem Kauf von Gütern und Diensten, wie z. B. Sportgeräte oder Arbeitsleistung abhängig, und andererseits werden kommerzielle Sportanbieter als Vereine gegründet, um besseren Zugang zu Wettkämpfen oder Förderungen zu erhalten (Heinemann, 2004, S. 80). Der Staat besitzt, z. B. Sportanlagen, die er wiederum an private Organisationen verpachtet, damit er die Nutzung kontrollieren kann (Heinemann, 2004, S. 80). Daraus schließt Heinemann (2004, S. 80), dass die verschiedenen Zusammenstellungen nicht miteinander konkurrieren, sondern die jeweiligen Vorteile ausspielen können und durch Kriterien und Kontrollen ein gutes Zusammenspiel schaffen.

3 Der Sportverein

Der Sportverein ist eine freiwillige Vereinigung von Menschen, die gemeinsam Sport betreiben wollen. Die Organisationsform des Sportvereines wird durch das Sportsystem selbst beeinflusst, weil es einen schwach ausgeprägten gesellschaftlichen Problembezug vorweist, einen enorm variablen Basal-Code hat, als Leistungsträger für andere Teilsysteme auftritt und eine individuelle Entscheidung der Inklusion ermöglicht (Borggrefe, Cachay, & Thiel, 2012, S. 313-314). Das Sportsystem hat deswegen einen schwach ausgeprägten gesellschaftlichen Problembezug, weil es nicht auf ein gezieltes Problem ausgerichtet ist, wie beispielsweise die Medizin oder das Erziehungssystem (Borggrefe, Cachay, & Thiel, 2012, S. 314). Der Basal-Code, welcher sich durch Sieg oder Niederlage ausdrückt, scheint wesentlich mehr Möglichkeiten der Auslegung haben als die beiden Codes (Borggrefe, Cachay, & Thiel, 2012, S. 314). Das Sportsystem zeigt seine Legitimität durch den Spitzensport, im Bereich der Medien und Politik sowie durch den Breitensport im Bereich der Gesundheit und Erziehung (Borggrefe, Cachay, & Thiel, 2012, S. 314). Schließlich ist es jedem Individuum freigestellt, wie, aktiv oder als Zuschauer, und ob er am Sportsystem teilnehmen möchte (Borggrefe, Cachay, & Thiel, 2012, S. 314).

3.1 Besonderheiten des Sportvereines

Heinemann (2004, S. 81) hebt die Mischung aus Elementen sozialer Gruppen und formaler Organisation heraus und erklärt die Besonderheit darin, dass den Mitgliedern die Ausführung von Sport ermöglicht wird, aber die Beziehung nicht immer eindeutig funktional spezifisch ist. Die sozialen Strukturen, die sich im Laufe der Zeit bilden, welche auch ein starkes Wir-Gefühl haben können, erreichen nicht den Grad der Formalisierung, der typisch für formale Organisationen ist und ist auch nicht an die Mitglieder gebunden (Heinemann, 2004, S. 81). Die Autoritätsstrukturen sind theoretisch formal, aber der Amtsträger bzw. die Amtsträgerin beeinflusst diese durch seine bzw. ihre persönliche Ausstrahlung und Überzeugungskraft (Heinemann, 2004, S. 81).

„Das Besondere des Sportvereins gegenüber anderen freiwilligen Vereinigungen ergibt sich lediglich aus seiner Aufgabe – nämlich ein Sportangebot zur Verfügung zu stellen […]" (Heinemann & Horch, 1981, S. 125). Zu diesem geringen Alleinstellungsmerkmal werden fünf Kriterien von Heinemann & Horch (1981, S. 123) hinzugefügt, wie Freiwilligkeit, Mitgliedschaft, Unabhängigkeit vom Staat, Orientierung an den Interessen der Mitglieder, demokratische Entscheidungsstrukturen sowie ehrenamtliche Mitarbeit, welche als idealtypische Merkmale aufgefasst werden. Diesem Kriterienkatalog fügt Jütting (2008, S. 133) noch „eine nicht-wirtschaftliche (non profit), gemeinwohlbezogene, solidarische und gesellige Zwecksetzung" hinzu. Nagel (2007, S. 188) erweitert diese ebenfalls um vier Kriterien, wie keine Gewinnorientierung, Rollenidentität zwischen Anbieter und Nachfrager der Vereinsleistung, kollektive Solidarität der Mitglieder und autonome Finanzstruktur. Horch et al. (2014, S. 114) kristallisierten folgende neun Merkmale heraus: Rollen, Ziel, Finanzen, Güter, Personal, Entscheidungsstruktur, Distribution, Organisationsstruktur und Umwelt. Die Besonderheit von Sportvereinen lautet nach Schimank (2005, S. 23):

> „Auf den ersten Blick gehört der Sportverein einfach zur Organisationsgesellschaft dazu wie andere Organisationen auch – also etwa

> Unternehmen, politische Parteien, Verwaltungsbehörden, Krankenhäuser, Universitäten, Schulen oder Rundfunkanstalten. Bei genauerem Hinsehen erkennt man hingegen, dass der Sportverein ein paradoxer Typ von Organisation ist. Er ist mit den Mitteln der Organisationsgesellschaft – eben als Organisation – gegen die Organisationsgesellschaft gesetzt: eine Anti-Organisationsgesellschafts-Organisation."

Damit begründet der Autor, die Innenrichtung des Sportvereines, nicht so, wie andere Vereine, wie z. B. Gewerkschaften, welche sich nach außen hin orientieren und gegen andere Interessen antreten (2005, S. 23). Borggrefe et al. (2012, S. 312) bezeichnen „Sportvereine als innenorientierte sowie expressiv und konsumatorisch ausgerichtete freiwillige Vereinigungen", die informellen und symbolischen Strukturen aufweisen, obwohl sie formelle Organisationen sind.

3.1.1 Rollen

Im Gegensatz zu einem Mitglied in einem Unternehmen, wie z. B. ein Fitnessstudio, ist das Mitglied in einem Sportverein nicht nur Konsument, sondern nimmt auch noch andere Rollen, wie beispielsweise Eigentümer oder Sportmanager, ein (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 114). Denn die Ressourcen werden von den Mitgliedern selbst gestellt, damit wiederum andere Mitglieder aus dem Verein daraus schöpfen können (Heinemann, 2004, S. 82-83). Horch et al. (2014, S. 114) erklären dies mit der Einstellung der Mitglieder gegenüber dem Sportverein, denn sie hätten das Bedürfnis, Probleme zu lösen und nicht sich als Konsument lediglich zu beschweren und dann die Organisation zu wechseln.

3.1.2 Ziele

Bei einem Sportverein handelt es sich um eine Non-Profit-Organisation, in der sich Personen zusammenschließen, mit dem Interesse, gemeinsam Sport zu treiben (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 115). Die Individuen werden durch einen Gesellschaftsvertrag zu Mitgliedern und erhalten dadurch besondere Rechte und Pflichten, z. B. Mitentscheidungsrechte, von dem sie auch Gebrauch machen sollten (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 116). Die Aufgabe eines bedarfswirtschaftlichen Vereins ist es, so effektiv wie möglich den Bedarf abzudecken und das Vereinsziel zu erreichen (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 117). Diese Effektivität ist jedoch schwierig zu messen, da es keine Kriterien, wie beispielsweise die Zunahme der Mitgliederzahlen oder eine gewisse Anzahl sportlichen Erfolges, gibt (Borggrefe, Cachay, & Thiel, 2012, S. 317). Die Ziele werden sehr vage formuliert, z.B. „…dient der Förderung des Sports" (Borggrefe, Cachay, & Thiel, 2012, S. 316), die dazu führen, dass Mitglieder nur eine geringe Möglichkeit haben, davon Handlungsweisen abzuleiten und dadurch auch keine große Vorstellung von ihren Aufgaben haben (Borggrefe, Cachay, & Thiel, 2012, S. 317).

Da Sportvereine Non-Profit-Organisationen sind, ist es ihnen versagt, den erzielten Gewinn an die Eigentümer auszuschütten, sondern müssen ihren Zielen entsprechend Sport in irgendeiner Weise fördern (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 116). Das bedeutet also, dass der Unterschied zu erwerbswirtschaftlichen Organisationen nicht in der Gewinnerzielung, sondern in dessen Verwendung liegt (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 116).

3.1.3 Güter

Nach Schlesinger und Nagel (2013, S. 91), sind Sportvereine den Bedürfnissen der Mitglieder verpflichtet, weil sie eine Interessensorganisation darstellen. Die Mitglieder legen ihre gebündelten individuellen Ressourcen in einen Pool, von dem aus das Vereinsziel, die Produktion von Gütern, gemeinsam verwirklicht wird und schließlich alle Mitglieder diese Güter konsumieren können (Schlesinger & Nagel, 2013, S. 91). Dadurch können die Ziele effizienter und leichter erreicht werden (Schlesinger & Nagel, 2013, S. 91).

Güter können in öffentliche und private Güter eingeteilt werden (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 68). Öffentliche Güter sind das Gegenteil von privaten Gütern und kommen im Sport als positive externe Effekte für die Gesellschaft vor, z. B. als Gesundheitsvorsorge oder als Integration von Zuwanderern und Zuwanderinnen beim gemeinsamen Fußballspielen. Diese Güter werden oftmals vom Staat subventioniert und erhalten durch die positiven Effekte seine Legitimität (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 117-118). Horch et al. (2014, S. 67-68) sehen den Unterschied zwischen öffentlichem Gut und kollektivem Gut darin, dass bei öffentlichen Gütern die ganze Bevölkerung einen Nutzen davon hat und bei kollektiven Gütern lediglich ein Teil der Gesellschaft eingeschlossen wird. Jedoch weisen die Autoren auf das Risiko von „Drückebergerei“ (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 67) hin, dem durch kleine Gruppen entgegengesteuert werden kann.

> „Während private Güter in erster Linie vom Markt und öffentliche Güter in erster Linie vom Staat angeboten werden, kommen Clubgüter und Allmendgüter, quasi-öffentliche Güter, verstärkt in Nonprofit-Organisationen ins Spiel“ (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 69).

Bei Clubgütern ist eine Exklusion für Nichtmitglieder möglich, wenn eine gewisse Grenze der Kapazität erreicht wurde, dann steigt auch die Rivalität im Konsum (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 69). Aufgrund dessen ist es notwendig, die Anzahl der Mitglieder zu optimieren und somit auch eine passende Atmosphäre schaffen zu können, aber eine Überfüllung zu vermeiden (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 69). Sportvereine haben in den meisten Fällen einen niedrigen Mitgliederpreis, das bedeutet, die Erhöhung des Beitrages, wie Horch et al. (2014, S. 69) vorschlagen, funktioniert nicht.

Allmendegüter dürfen von allen benützt werden, jedoch herrscht hier ein großes Problem der Rivalität (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 69). Dieses Gut kann nur funktionieren, wenn bestimmte Regelungen eingehalten werden, beispielsweise gilt es in einem Sportverein, die Geräte achtsam zu verwenden, damit die nächste Person diese auch wiederverwenden kann (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 69).

3.1.4 Finanzen

Durch die Finanzierung des Sportvereines mit Hilfe der Mitgliedsbeiträge sowie Spenden, kann der Sportverein unabhängig vom Staat oder Kunden handeln (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 118). Die Grenze, die der Verein dadurch erhält, liegt in der Leistungsbereitschaft der Mitglieder (Heinemann, 2004, S. 83).

Einerseits verpflichtet sich das Mitglied, den Beitrag zu zahlen, andererseits wird eine freiwillige Mitgliedschaft eingenommen, wodurch auch ein Mitbestimmungsrecht einhergeht (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 118). Das Besondere daran ist, dass jedes Mitglied nur eine Stimme hat und jede Stimme gleich viel wert ist (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 118).

3.1.5 Personal

Ehrenamtliche Arbeit spielt in Sportvereinen eine essentielle Rolle, weil ehrenamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie freiwillige Helfer und Helferinnen die Aufgaben der Entscheidung, der Anleitung sowie der Ausführung von Tätigkeiten im Verein übernehmen (Heinemann, 2004, S. 83). Horch et al. (2014, S. 119) fügen hinzu, dass die gesetzten Vereinsziele dennoch erreicht werden können, obwohl in vielen Fällen geringe finanzielle Mittel zur Verfügung stehen.

Ehrenamtliche Leistung wird idealtypisch nicht bezahlt und ist eine freiwillige Spende des Mitglieds (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 119). Um die Personen dennoch zu motivieren, mitzuwirken, sind die Ziele des Vereins, die Aufgabenanforderungen und die soziale Interaktion wesentliche Einflussfaktoren (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 119). Dieses Kollektivgut ist jedoch als einziger Anreiz zu wenig und muss durch Motivation einzelner Personen, von denen nur diese Person profitiert, Anreiz zu ehrenamtlichen Tätigkeiten schaffen (Borggrefe, Cachay, & Thiel, 2012, S. 318). Horch et al. (2014, S. 119) nennen dafür Freude an der Arbeit, weil sie einen größeren Handlungsspielraum als die berufliche Tätigkeit hat, sowie Anerkennung und Macht, die auch außerhalb des Vereins nützlich sein kann.

Genau wie Heinemann (2004, S. 86), weisen auch Horch et al. (2014, S. 119) auf die Besonderheit der Freiwilligkeit der ehrenamtlichen Leistung und die dadurch entstehende Solidarität hin, denn es wird niemand ausgeschlossen, nur weil dieses Mitglied keine freiwillige Arbeit übernimmt. Dadurch wird auf der einen Seite der Zusammenhalt im Sportverein gestärkt, auf der anderen Seite wächst das Risiko von Trittbrettfahrerverhalten (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 119; Heinemann, 2004, S. 86). Horch et al. (2014, S. 67) erklären dieses Phänomen mit einem Beispiel aus dem Tennisbereich, indem die Autoren aufzeigen, dass durch die Erfolge von Tennisstars nicht nur privates Gut an die Stars abfällt, sondern auch öffentliches sowie kollektives Gut, das wiederum die gesamte Tennisbranche beeinflusst. Bei der Gewinnung und Ausbildung des Nachwuchses muss der private, der öffentliche sowie der kollektive Nutzen Berücksichtigung finden, um ein Überangebot bzw. ein Mangel an Gütern zu vermeiden (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 67).

Borggrefe et al. (2012, S. 319) betonen die Laienhaftigkeit der ehrenamtlichen Leistungen, weil Ämter oftmals nicht von Personen mit Fachkompetenz übernommen werden und von der Freiwilligkeit der Mitglieder abhängt. Dieses Merkmal beschreibt auch Heinemann (2004, S. 84) und sieht darin einen Grund der Ineffizienz von Sportvereinen gegenüber erwerbswirtschaftlichen Organisationen. Die Autorengruppe Borggrefe et al. (2012, S. 319) nennen als weiteren Grund für die Laienhaftigkeit den kleinen Kreis von Personen, die überhaupt gewillt sind, sich für ein Amt aufstellen zu lassen bzw., die sich bereits im Verein bewährt haben und dadurch als geeignet erscheinen, dass durch diese Personen keine Überraschung in ihrem Verhalten zu befürchten ist und die Traditionen des Vereins gesichert bleiben. Außerdem kennen sich diese Personen bereits mit den Organisationsstrukturen aus und benötigen keine redliche Einführung mehr (Borggrefe, Cachay, & Thiel, 2012, S. 319).

Thiel und Meier (2004, S. 117) schreiben „so wird in die Zuteilung zu Ämtern häufig nicht an stellenadäquate Kompetenzzuschreibungen im Sinne von Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen, sondern stattdessen an Persönlichkeitseigenschaften geknüpft.“ Persönlichkeit wird dabei vor fachlicher Kompetenz gestellt, weil die Tätigkeit freiwillig und unentgeltlich geschieht und von der Motivation des Mitglieds abhängt.

3.1.6 Entscheidungsstruktur

Die Entscheidungsstrukturen in einem Verein sind demokratischer Natur, denn jedes Mitglied ist mit jeweils einer Stimme stimmberechtigt, egal, ob dieses Mitglied schon 30 Jahre im Verein ehrenamtlich tätig ist oder erst seit einem halben Jahr dabei ist (Heinemann, 2004, S. 84; Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 119). Borggrefe et al. (2012, S. 314) sprechen dabei von einer „Bottom-up-Hierarchie“, weil die Mitglieder, direkt oder indirekt über die gewählten Vertreter, also von unten nach oben, delegieren. Dies bedeutet für den Amtsträger bzw. die Amtsträgerin, dass sie im Interesse der anderen Vereinsmitglieder für den Verein einsetzen muss und keine selbstständige Entscheidungsfreiheit besitzt (Borggrefe, Cachay, & Thiel, 2012, S. 314). Heinemann spricht dabei von der Arbeit und den Entscheidungen „für das Kollektiv“ (Heinemann, 2004, S. 84) und nicht nur für sich selbst. Die Mitgliederversammlung dient, laut Thiel und Meier „als Organ zur kollektiven Willensbildung – als originäre Kontrollinstanz der aus ihrer Mitte gewählten, aber eben nur stellvertretenden Entscheidungsträger“ (Thiel & Meier, 2004, S. 115).

3.1.7 Organisationsstruktur

Sportvereine haben wie andere Organisationen Ziele, Regeln, Arbeitsteilungen und Mitgliedschaftsanforderungen, jedoch weniger stark ausgeprägt bzw. nicht konkret definiert (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 121). Es wird zwischen formaler und informaler Strukturen unterschieden, wobei erstere konkrete, bewusst gesetzte Strukturen beinhalten und zweitere unbewusste Strukturen, die aus einer Interaktion entstehen (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 121). Die Größe der Organisation, die Demokratie und die Freiwilligenarbeit sind die stärksten Faktoren, wodurch die Struktur beeinflusst wird. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen anders motiviert werden als Angestellte in einem Unternehmen, beispielsweise durch ein gemeinsames Ziel (Horch, Schubert, & Walzel,

2014, S. 121). Heinemann (2004, S. 81) weist bereits darauf hin, dass Sportvereine einerseits Elemente der sozialen Gruppe, andererseits Elemente der formalen Organisation beinhalten, die das Ziel aufweisen, welches möglichst effektiv und effizient erreicht werden soll. Daher muss immer wieder eine Balance zwischen den Ambivalenzen gefunden werden (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 122).

3.1.8 Distribution

Horch et al. (2014, S. 123) sehen Solidarität als ein markantes Merkmal in einem Sportverein, denn dadurch müssen bestimmte Mitgliedergruppen, wie beispielsweise Kinder, Familien, Arbeitslose u. ä., z. B. weniger Mitgliedsbeitrag zahlen oder nehmen mehr Dienstleistungen in Anspruch als andere für den gleichen Beitrag. Passive Mitglieder zahlen den Mitgliedsbeitrag, aber ohne dafür ein Sportangebot zu nutzen und dafür gibt es Kinder und Jugendliche, die zweimal in der Woche trainieren und denselben Betrag bezahlen (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 123). Leistungsgruppen, welche lediglich wenige Personen aufnehmen, werden durch breitensportliche Gruppen im Sportverein mitfinanziert (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 123).

3.1.9 Umwelt

Auch der Sportverein orientiert sich hinsichtlich der Zweckprogrammierung an den Erwartungen ihrer Umwelten, dennoch versucht er zuerst den Interessen der Mitglieder, welche die innere Umwelt darstellt, gerecht zu werden (Borggrefe, Cachay, & Thiel, 2012, S. 316). Die Erwartungen der äußeren Umwelt betreffen vor allem wirtschaftliche und staatliche Organisationen. Der Sportverein ist sehr stark von der äußeren Umwelt abhängig, weil er steuerrechtliche Vergünstigungen, direkte Zuwendungen oder öffentliche Sportstätten nützen darf (Borggrefe, Cachay, & Thiel, 2012, S. 317).

4 Ehrenamtliche Führungspersonen im Sportverein

In diesem Kapitel werden die Probleme der Freiwilligenarbeit sowie das Management des Ehrenamts in Führungspositionen in Sportvereinen thematisiert. Dabei werden theoretische Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von Vorstandsmitgliedern vorgestellt.

4.1 Probleme der Freiwilligenarbeit

Es lassen sich widersprüchliche Aussagen in der sportwissenschaftlichen Diskussion über die Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen in freiwilligen Organisationen feststellen. Einerseits beklagen sich Organisationen darüber, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung Ehrenamtlicher zu haben und das, obwohl sie Anreize setzen und es eine Vielzahl an ehrenamtlich tätigen Personen gibt (Schubert, Horch, & Hovemann, 2007, S. 196, 219). 64% der Organisation in Österreich geben an, Probleme zu haben, Freiwillige zu finden, ca. 55% gaben an, Schwierigkeiten zu haben, Freiwillige zu binden und 43% der Organisation haben Probleme bei der Nachbesetzung ehrenamtlicher Ämter (More-Hollerweger & Hora, 2014, S. 23). Andererseits engagierten sich im Jahr 2015, laut des zweiten Freiwilligenbericht Österreichs (2015, S. 18-19), 3,3 Millionen Österreicher und Österreicherinnen ab 15 Jahren freiwillig, davon lag die Zahl an formell tätigen Personen bei 28% und informell engagierten sich 31%. Im Vergleich zum Jahr 2006 blieb der Anteil an formellen Freiwilligentätigkeiten beinahe konstant, hingegen stieg die Anzahl an informell freiwilligen Personen um 4% an (Brlica, et al., 2015, S. 19). Der Bereich Sport und Bewegung nimmt mit rund 576.000 Männer und Frauen, welche sich ca. 2,2 Millionen Stunden wöchentlich freiwillig engagieren, im Vergleich zu anderen Vereinen, Institutionen und Organisationen in Österreich, den ersten Platz ein (Brlica, et al., 2015, S. 64). Auch im Jahr 2017 wurde die österreichische Bevölkerung zu ihrer Mitgliedschaft in Sportvereinen befragt (Statistik Austria, 2017). Diese ergab, dass 2,1 Millionen Menschen in einem Sportverein Mitglied sind und davon sich 489.000 Personen ehrenamtlich betätigen. 9 % davon haben eine ehrenamtliche Funktion über. Aufgrund dieser Zahlen nimmt auch im Jahr 2017 der Bereich Sport und Bewegung den ersten Platz im Vergleich zu anderen freiwilligen Bereichen ein (Statistik Austria, 2017). Diese Ergebnisse zeigen, dass keine eindeutigen Indizien für eine Krise vorliegen und ein ausgeprägtes ehrenamtliches Engagement in freiwilligen Sportorganisationen vorherrscht (More-Hollerweger & Hora, 2014). Auch in Deutschland gibt es keine Krise der Sportvereine und besitzt eine kontinuierliche Bereitschaft zur Übernahme eines Ehrenamts (Braun S. , 2011, S. 17).

Ursachen für diese Wahrnehmung des Rückganges von Ehrenamtlichen liegen einerseits in dem Wertewandel der Mitglieder, welcher sich von traditionellen und wertrationalen Mitgliedschaften hin zu zweckrationalen Beziehungen, zu dem auch individualistische Selbstentfaltungsansprüche gehören, die für Dritte auf dem Markt in Konkurrenz zu anderen Organisationen mit Sportangeboten werben, verändert (Schlesinger & Nagel, 2013, S. 90; Zimmer, 2014, S. 28-29).

Alternativen zur Vereinsmitgliedschaft, wie z. B. NGOs, bieten neue und innovative Freizeitangebote und sind flexibler und fluider als Vereine und lassen sich daher besser mit dem Berufsleben vereinbaren (Zimmer, 2014, S. 29-30). Solche zweckorientierten Mitglieder investieren nur so lange ihre zeitlichen und finanziellen Ressourcen in den

Verein, bis sich das Nutzen-Kosten-Verhältnis nicht mehr auszahlt und verlassen schließlich den Verein wieder (Schlesinger & Nagel, 2013, S. 90; Zimmer, 2014, S. 29). Ehrenamtliches Engagement ist zwar immer noch vorhanden, jedoch nicht mehr diesem Zeitausmaß wie in früheren Zeiten, möglich, weil die Vereinbarkeit mit den derzeitigen Anforderungen von Mobilität, Flexibilität sowie zeitlichen Verfügbarkeit sehr schwer zu vereinen sind (Zimmer, 2014, S. 30).

Krimmer (2014) fand heraus, dass die Gewinnung und Bindung von Vereinsvorständen ortsgebunden sind. Das Tätigkeitsspektrum und Angebote von Sportvereinen sind auf eine Verankerung in den Sozialstrukturen vor Ort angewiesen, genauso hängt die Gewinnung von ehrenamtlichen Führungspersonals von deren Verwurzelung im Ort ab (Krimmer, 2014, S. 38). Orientierung an gesellschaftlichen Konventionen und eine Pflichtethik spielen eine große Rolle (Krimmer, 2014, S. 38). Es fällt den Vereinen schwer, Zugezogene in Vorstandstätigkeiten einzubinden. (Krimmer, 2014, S. 38). Ein früher Einstieg ins Ehrenamt sowie das Engagement im Elternhaus beeinflussen das Mitglied sehr stark, dadurch entwickeln sich Ehrenamtskarrieren, die in der Jugend beginnen und entweder durch die dauerhafte Bindung an den Verein bindet oder durch eine feste Einbindung in einen kommunalen Kontext (Krimmer, 2014, S. 38). Krimmer (2014, S. 39) zeigt auf, dass die Dauer der Ortsansässigkeit bei jungen Menschen jedoch im Rückgang ist, genauso die Häufigkeit und die aufgewendete Zeit der Ausübung einer ehrenamtlichen Tätigkeit geht zurück.

Das zeigt sich auch in der Studie von Thieme, Liebtreu und Wallrodt (2017), die dazu ein Modell entwickelten, um das Ausmaß der berichteten Probleme von Vereinsvorständen bezüglich der Gewinnung und Bindung ehrenamtlicher Vorstände darzustellen. Dabei konnte festgestellt werden, dass im Bereich der Gewinnung von Vorstandsmitgliedern, kein großer Wunsch einer langfristigen Bindung vorhanden ist und Personen, die als geeignet erscheinen, keine Zeitressourcen für eine ehrenamtliche Führungsposition aufwenden wollen (Thieme, Liebetreu, & Wallrodt, Gewinnung und Bindung von Vorständen im Sportverein, 2017, S. 141). Dies deutet entweder auf eine begrenzte Bereitschaft, welche zur Problemlösung in ihr Ehrenamt mitgebracht wird, hin und wenn die Probleme diesen Umfang übersteigen, sinkt der Wunsch nach einer Wiederwahl, oder es werden Probleme als zu gering betrachtet und dadurch kommt es zu fehlendem Engagement, weil potentielle neue Mitglieder nicht mehr angesprochen werden (Thieme, Liebetreu, & Wallrodt, Gewinnung und Bindung von Vorständen im Sportverein, 2017, S. 142). Auch im Bereich der Bindung waren die Variablen „Zeitgründe“, „Wunsch zur erneuten Kandidatur“ sowie „langfristige Bindung“ und „Anreiz“ von großer Bedeutung. Die Autoren (Thieme, Liebetreu, & Wallrodt, Gewinnung und Bindung von Vorständen im Sportverein, 2017, S. 142) schließen daraus, wenn weniger Probleme bei der Bindung der aktuellen Vorstandsmitglieder vorhanden sind, dann muss mit weniger Veränderungen im Vorstand gerechnet werden und dadurch wird der Wunsch nach einer Wiederwahl höher. Weiters spielt die Vereinsgröße und die Gemeindegröße eine Rolle, weil die Zahl der zu besetzenden Vorstandspositionen zunimmt (Thieme, Liebetreu, & Wallrodt, Gewinnung und Bindung von Vorständen im Sportverein, 2017, S. 142).

Auch Schlesinger und Nagel (2013, S. 90) deuten auf die Veränderungsprozesse hin, welche eine Divergenz zwischen individuellen und kollektiven Interesse nach sich ziehen, wirken sich negativ auf traditionelle Mitgliedschaften aus. Professionelle Standards für freiwillige

Tätigkeiten lassen nur noch einen kleinen Raum für die bisherige Laientätigkeit übrig (Schlesinger & Nagel, 2013, S. 90). Die Ergebnisse der Studie von Klenk und Nagel (2012) im Fürstentum Liechtenstein ergaben, dass eine Vielzahl an Ursachenfaktoren existiert und diese jeweils unterschiedliche Beeinflussung ausüben. Besonders mittelgroße Sportvereine mit mehreren Spaten sowie Vereine mit ausgeprägter Umweltvernetzung weisen eine überdurchschnittlich hohe Divergenz auf (Klenk & Nagel, 2012). Auch in Vereinen, die eine mehrspektivische Vereinsausrichtung aufweisen, also sowohl Breitensport, als auch Leistungs- und Gesundheitssport anbieten, sind von einer erhöhten Ziel-Interessen-Divergenz betroffen (Klenk & Nagel, 2012). Die Autoren (Klenk & Nagel, 2012) konnten auch feststellen, dass bei zunehmender Oligarchisierungstendenz sich die Divergenz erhöht. Näher betrachtet, treten diese bei Missachtung der Mitgliederinteressen, bei zielbezogenen Entscheidungsprozessen und mit zunehmender Entscheidungsabhängigkeit des Vereinsvorstandes auf.

Der vorliegende Beitrag von Pahl und Zimmer (2019) kommt zum Schluss, dass sich die Steuerung eines Sportvereins in ein komplexes Unterfangen entwickelt hat. Auf der einen Seite basiert der Sportverein auf dem ehrenamtlichen Engagement seiner Mitglieder, wodurch eine Selbstorganisation erst möglich wird (Pahl & Zimmer, 2019). Auf der anderen Seite verändern sich Sportvereine immer mehr zu professionellen Anbietern von Sport- und sozialen Dienstleistungen, die sich wiederum an strengen Qualitätskriterien anpassen müssen und dennoch auch durch Partizipation der Mitglieder sowie niedrigschwelligen Zugang zu den Sportaktivitäten Rechnung tragen (Pahl & Zimmer, 2019). Dieses „zivilgesellschaftliche Plus“ der Vereinsarbeit zu erhalten, stellt sich als eine der wesentlichsten und komplexesten Aufgaben der Amtsträger bzw. Amtsträgerinnen im Sportverein (Pahl & Zimmer, 2019).

4.2 Mitarbeitermanagement

Personalmanagement beschäftigt sich mit der Frage nach dem, wie Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort eingestellt und auch behalten werden können (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 319; Heinemann, 2004, S. 210). In den Sportvereinen herrscht jedoch kein Personalmanagement im wirtschaftlichen Sinne, sondern muss abgeleitet werden, weil vor allem ein wesentlicher Unterschied darin besteht, dass in Sportvereinen Freiwilligenarbeit vorherrscht und daher andere Voraussetzungen mitgebracht werden als in wirtschaftliche Unternehmen (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 319). Die Autoren Horch, Schubert und Walzel, erklären, dass…

> … „die Gewinnung qualifizierter Freiwilligenarbeiter (…) von den Vorständen neben der Beschaffung finanzieller Ressourcen regelmäßig als größtes Managementproblem der Sportvereine bezeichnet [wird]“ (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 320).

Heinemann (2004, S. 210) sieht den Unterschied zum unternehmerischen Personalmanagement in der Freiwilligenarbeit, weil diese unentgeltlich geschieht, in der sozialen Kontrolle und Sanktionsmöglichkeit, welche durch die Freiwilligkeit und informellen Charakter der Sanktionen ausscheiden und die Selektion, da sich in den meisten Fällen nicht mehrere Personen für ein Amt bewerben. Diesen Unterscheidungsfaktoren fügen Horch et al. (2014) noch weitere Besonderheiten hinzu bzw. spalten sie auf.

Sportvereine weisen Unterschiede in den Bereichen Ziele und Organisation, in Personalbedarfsplanung, in Personalbeschaffung, in Personalauswahl und -einsatz, in Personaleinbindung und -anreiz, in Personalsozialisation und -entwicklung, in Personalkontrolle sowie in Personalfreisetzung zu wirtschaftlichen Unternehmen auf (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 321-344).

4.2.1 Ziele und Organisation

Das Ziel der Personalwirtschaft ist eine Kostenminimierung und nach einem modernen Verständnis wird von einer Investition in das Humankapital gesprochen, die sich an einer Nutzenmaximierung orientiert (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 321). Im Gegensatz dazu steht der Sportverein, in dem keine Kosten in dem Sinne minimiert werden können, da es sich bei dem Personal um freiwillige Engagierte handelt (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 321). Folge dessen steht die Nutzenmaximierung an oberster Stelle. Das Mitarbeitermanagement obliegt dem Führungspersonal und erfolgt eher ungeplant und nicht modern (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 321). Beiläufige Gewinnung von Ehrenamtlichen entspricht nicht mehr der aktuellen Zeit und sollte daher auf rationale Möglichkeiten aus der Wirtschaft zurückgreifen, dabei jedoch auf die Besonderheiten des Sportvereines Rücksicht nehmen (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 322). Laut Wadsack (1992, S. 142) ist es auch möglich, dass diese Aufgabe des Mitarbeitermanagements von einem besonderen Vorstandsmitglied ausgeführt wird und zusätzlich Hilfe von anderen Mitgliedern erhält.

Ziele wirken motivierend, wenn sie definiert sind und gleichzeitig an das Mitglied hohe, jedoch überschaubare, Anforderungen stellt, welche es mit dessen Fähigkeiten und Fertigkeiten erreichen kann (Heinemann, 2004, S. 216). Die Autonomie, wie diese Ziele erreicht werden, mit der gleichzeitigen gemeinsamen Zielfindung ist ebenfalls gewinnbringend für die Motivation der Mitglieder (Heinemann, 2004, S. 216). Durch diese Möglichkeit der Partizipation, wird den Mitgliedern eine Gestaltungsmöglichkeit eröffnet und die Identifizierung mit dem Verein wird größer (Heinemann, 2004, S. 216).

4.2.2 Personalbedarfsplanung

Die Planung des Bedarfs von Personal beinhaltet den Vergleich des Soll- mit dem Ist-Zustand und wiegt den Bedarf an zukünftigen Beschäftigten ab (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 323). Hinzu kommt die Erstellung einer Datenbank mit den Kompetenzen der Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen, welche schließlich mit den Arbeitsplatzbeschreibungen und -anforderungen abgestimmt wird (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 323).

Im Sportverein differenziert sich diese Personalbedarfsplanung insofern von dem Personalmanagement im Unternehmen, als sie von einer rationalen Planung weggeht und die Positionen nicht nach Bedarf, sondern nach dem Angebot direkter Beiträge, quantitativ (Abbildung 2), z. B. die verfügbaren Zeitressourcen der Mitglieder, oder qualitative (Abbildung 2) Beiträge, dazu gehören Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz, oder sogar personalisiert vergeben werden und bewirken dadurch ein hohes Maß an Unkalkulierbarkeit (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 323).

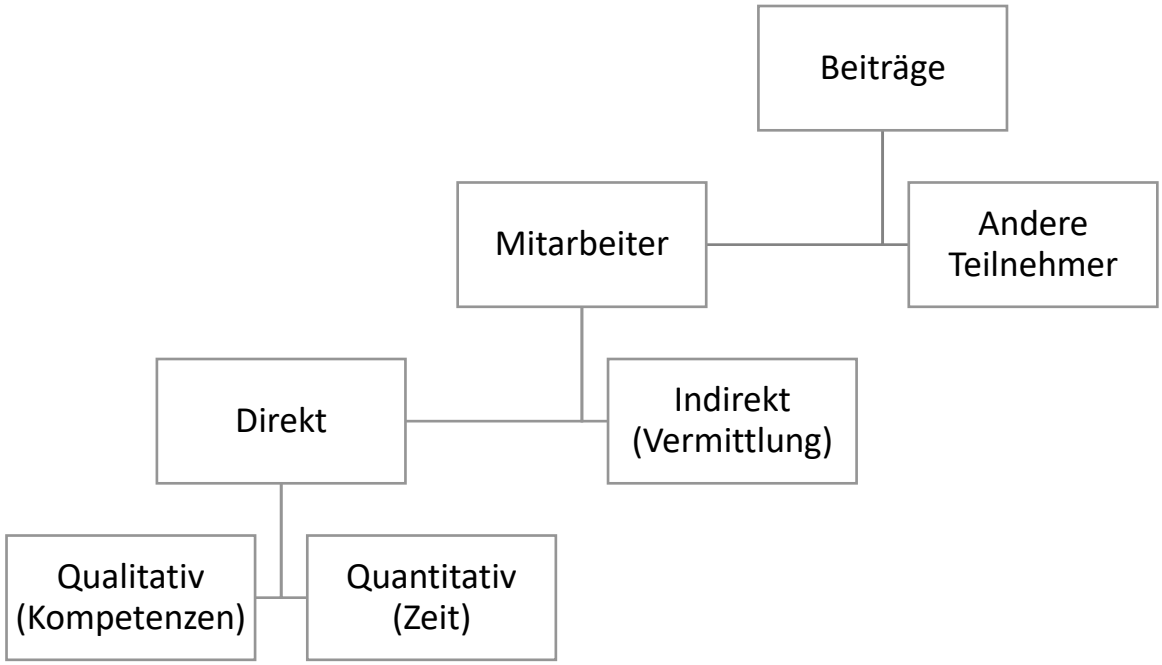


Abbildung 2: Strukturierung der Beiträge von Mitgliedern, modifiziert nach (Wadsack, 1992, S. 59)

Des Weiteren werden die Ämter durch Wahlen der Mitglieder besetzt, wodurch eine Planung kaum möglich ist, weil nicht sichergestellt werden kann, ob das ausgewählte Mitglied für das Amt auch wirklich von der Mehrheit der Mitglieder gewählt wird (Heinemann, 2004, S. 211).

> „Ämter und Aufgaben erfüllen in freiwilligen Vereinigungen nämlich nicht nur die Funktion, die Arbeiten zu verteilen und ihre Erfüllung zu sichern, sondern haben gleichzeitig Einbindung- und Motivationsfunktion“ (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 323).

Diese Funktion ist wichtig, weil dadurch eine Vergrößerung des Vorstandes möglich ist und die Arbeit aufgeteilt werden kann (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 323). Das bedeutet, es können auch Ämter neu geschaffen werden, wenn eine Person besondere Kompetenzen aufzeigt (Heinemann, 2004, S. 211). Dies macht jedoch eine Personalbedarfsplanung unmöglich. Außerdem können dadurch auch zukünftige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Vorstand gesichert werden (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 323). Die Möglichkeit zur inhaltlichen Ausgestaltung des Amtes sollte jeder Amtsinhaber bzw. jede Amtsinhaberin erhalten, weil es sich um freiwillige Arbeit handelt und dadurch nicht durch monetäre Anreize, sondern durch die Aufgabe selbst motiviert wird (Heinemann, 2004, S. 210-211).

Die Erstellung einer Mitgliederdatenbank, in der aufgelistet ist, welche Kompetenzen und Arbeitsbereitschaft die Mitglieder mitbringen, wird aufgrund des enormen Arbeitsaufwandes sehr selten erstellt (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 324).

4.2.3 Personalbeschaffung

Die Beschaffung neuer Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen geschieht in einem wechselseitigen Prozess, zwischen Organisation und Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin (Horch,

Schubert, & Walzel, 2014, S. 324). Dabei kann entweder die Organisation auf die Person zugehen, dann wird von einer aktiven Selektion gesprochen, oder die Initiative geht von der Person aus, dann handelt es sich um eine passive Selbstselektion (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 324). Eine weitere Unterscheidung wird bezüglich des Personenkreises gemacht. Es ist möglich, aus dem internen Personal zu schöpfen oder externe Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen zu beschaffen (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 324). Anzeigen, Beauftragung oder Nutzung von Agenturen, allgemeine Öffentlichkeitsarbeit oder informelle Gespräche werden dafür verwendet, um neue, externe Personen anzusprechen (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 324).

Diese strategische Personalbeschaffung kann in einem Sportverein deshalb nicht so durchgeführt werden, weil aufgrund der demokratischen Selbstverwaltung, nur Mitglieder aus dem Verein, also internes Personal, zur Verfügung stehen (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 324). Persönliche Gespräche sind für die Rekrutierung daher essentiell, weil in den meisten Fällen (zwei Drittel) es sich um eine aktive Selektion des Vereines handelt und in wenigen Fällen (ein Drittel) sich das Mitglied von sich aus zur Verfügung stellt (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 324; Heinemann, 2004, S. 211). „Die Rekrutierung von Freiwilligenarbeitern erfolgt daher bereits bei der Rekrutierung neuer Mitglieder“ (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 324), wodurch schließlich die geeigneten Personen für ein Ehrenamt aufgrund ihres Einsatzes im Verein herauskristallisiert werden (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 324; Heinemann, 2004, S. 211). Dadurch wird gleichzeitig die Übereinstimmung der Interessen und Ziele zwischen dem potentiellen Vorstandsmitglied und dem Sportverein geprüft (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 324).

4.2.4 Personalauswahl und -einsatz

In diesem Bereich geht es um die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die das Personal mitbringt, sowie um den Vergleich derer mit den Anforderungen der Arbeitsstelle (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 325). Deswegen wird in einem Unternehmen die Personalauswahl mit viel Aufwand und Sorgfalt betrieben und verlangt Bewerbungsschreiben, führen Tests, Assessments und Bewerbungsgespräche durch, die dabei helfen sollen, den potentiellen Mitarbeiter bzw. potentielle Mitarbeiterin kennenzulernen und die richtige Wahl zu treffen (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 325). Der Einsatzort wird nach den Kompetenzen und dem Bedarf abgestimmt. Ein wichtiger Teilbereich ist auch die Einschulung des neuen Personals, wo die neuen Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen die Möglichkeit haben, die Anforderungen und Tätigkeiten kennenzulernen und erhalten dabei von Mentoren und durch Trainee-Programmen Unterstützung (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 325).

Die Auswahl freiwilliger Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen verläuft im Sportverein über die demokratische Wahl, bei der alle Mitglieder eines Vereins wahlberechtigt sind (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 325). Diese Wahl findet bei der Mitgliederversammlung statt. Die Auswahl erfolgt über einen längeren Prozess, bei dem fünf Phasen durchlaufen werden (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 325). Zu Beginn lernt die Person den Verein kennen und ist reines Mitglied, danach wird es angesprochen, eine Tätigkeit zu übernehmen, ohne Amt, später erfolgt dann die Vorauswahl und die Überredung, ein Amt zu übernehmen und führt zur Vorbereitung der Wahl und schließlich kommt es zur Wahl (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 325). Durch diesen Prozess ist es möglich, zu überprüfen, welche

Kompetenzen der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin mitbringt (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 325).

Das potentielle Mitglied wird angesprochen und es bekommt selber die Möglichkeit zu entscheiden, ob es an dem Amt interessiert ist, dadurch findet eine Selbstselektion nach einer Selektion des Vereines statt (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 326).

Zu beachten ist dabei auch die Gruppenkohäsion und dessen Auswirkung auf das Individuum (Heinemann, 2004, S. 216). Handelt es sich um eine homogene Gruppe, so bildet sich dabei ein innerer Zusammenhalt und fördert ein positives Arbeitsklima, das wiederum sehr wichtig von den Ehrenamtlichen eingeschätzt wird (Heinemann, 2004, S. 216). Der Nachteil bei einer solchen Gruppenharmonie liegt darin, dass andere Meinungen keine Chance auf eine sinnvolle Diskussion haben, vor allem, wenn anfangs bereits Mehrheitsverhältnisse zu einer Meinung zu bestehen scheinen (Heinemann, 2004, S. 219-220).

4.2.5 Personaleinbindung und -anreiz

Der Kern des Personalmanagements liegt in der Schaffung eines Anreizes zur Gewinnung, Bindung und Leistungsmotivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Motive

Ein Motiv ist ein Beweggrund menschlichen Verhaltens, wie beispielsweise Durst, Hunger, Machtbedürfnis etc. (Von Rosenstiel, 2015, S. 6). Bedürfnis, Wunsch, Trieb, Strebung etc. können als Synonyme für Motive verwendet werden (Von Rosenstiel, 2015, S. 6). Eine Handlung basiert in den meisten Fällen auf einem Bündel von Motiven, daher ist ein alleinstehendes Motiv kaum bis nie zu beobachten (Von Rosenstiel, 2015, S. 6). Es kann auch vorkommen, dass bei einem Motivbündel Motive dabei sind, die in der Gesellschaft, in der die Person lebt, verachtet werden, und dadurch auch nicht genannt wird, auch, um ihre persönliche Selbstachtung nicht zu verlieren (Von Rosenstiel, 2015, S. 21). Dabei wird deutlich, dass Motive nicht immer angeboren sind, wie beispielsweise Durst, sondern angelernt und von der Kultur bzw. Gesellschaftsschicht beeinflusst (Von Rosenstiel, 2015, S. 29). Motive können in der Kindheit neu erlernt werden sowie bereits bestehende Motive durch die Umwelt aktiviert und ihre Wirkung verstärkt werden (Von Rosenstiel, 2015, S. 33). Bestandteile der Umwelt, die diese Wirkung haben, werden als Anreize bezeichnet, welche bestimmte Motive anregt (Von Rosenstiel, 2015, S. 33). Jedoch hat jeder Mensch andere Motive und daher müssen die Anreize auch an die jeweilige Person angepasst werden, weil sie sonst keine Wirkung aufweisen (Von Rosenstiel, 2015, S. 33).

Motivation

Motivation entsteht aus dem Zusammenspiel unterschiedlicher aktivierter Motive, welche in einer konkreten Situation das Handeln veranlasst (Von Rosenstiel, 2015, S. 6). Von Rosenstiel (2015, S. 6) orientiert sich bei der Beschreibung von Motivation an Atkinson und Heckhausen, wenn er davon ausgeht, dass andere Einflussgrößen und nicht nur Motive in das Verhalten des Menschen einfließen.

> „In die Motivation gehen somit nicht nur die Motive ein, die auf ein bestimmtes Ziel gerichtet sind, sondern auch andere für das Verhalten wichtige psychische

> Einflussgrößen: spezifisch die subjektiv geschätzte Wahrscheinlichkeit des Handelnden, das Ziel zu erreichen“ (Von Rosenstiel, 2015, S. 6).

Die Beweggründe werden zu Beginn als Erfahrung eines Mangels wahrgenommen, der dann in eine Erwartung, die davon ausgeht, dass durch ein spezifisches Verhalten der Mangel beseitigt wird, übergeht (Von Rosenstiel, 2015, S. 7). Diese Erwartungshaltung geht in ein Verhalten über, welches zur Befriedigung führen soll und endet schließlich in eine Endhandlung, die eine Befriedigung oder Sättigung mit sich bringt (Von Rosenstiel, 2015, S. 7). Dabei spielt die Erwartungshaltung eine wichtige Rolle, denn eine falsche Erwartung führt zur Enttäuschung und Unbefriedigung (Von Rosenstiel, 2015, S. 8). Außerdem tritt der Mangelzustand nach Kurz oder Lang wieder ein, das bedeutet, die menschlichen Antriebe schwanken zwischen Mangelzustand und Sättigung hin und her und werden erst wahrgenommen, wenn eine bestimmte Intensität erreicht wurde (Von Rosenstiel, 2015, S. 9).

Intrinsische Motivation wird durch die Befriedigung durch das Handeln selbst ausgelöst und der Hauptantriebsfaktor liegt in der Person selbst. Wird das Verhalten hauptsächlich durch die Umwelt ausgelöst, beispielsweise durch Anerkennung anderer oder Entlohnung, wird von extrinsischer Motivation gesprochen (Von Rosenstiel, 2015, S. 12).

> „Motiviertes Verhalten erwächst in diesem Sinne aus einer Interaktion – also dem Zusammenspiel – von individueller Motivstruktur und Situation“ (Von Rosenstiel, 2015, S. 33-34).

Diese Aussage zeigt, dass es kaum möglich ist, ein bestimmtes motiviertes Verhalten vorherzusagen. Die Motive eines Menschen sind in der Regel schwierig zu verändern, daher werden in vielen Fällen Anreize gesetzt, um das Verhalten zu beeinflussen (Von Rosenstiel, 2015, S. 33-34).

Motive und Wertewandel

Braun (2011, S. 19) sieht eine Veränderung im Ehrenamt, die von einem „alten“ zu einem „neuen Ehrenamt“ führt. Die Abbildung 3 zeigt die Extremen von der dauerhaften Bindung bis zu einem zeitlich begrenzten projektorientierten Engagements (Braun S. , 2011, S. 19). Auf der Seite des alten Ehrenamtes herrscht eine milieugebundene Vereinssozialisation, auf der anderen Seite ist der Wunsch nach einer biografischen Anpassung des Arbeit vorherrschend (Braun S. , 2011, S. 19; Von Rosenstiel, 2015, S. 54). Ein Motiv im alten Ehrenamt war die Selbstlosigkeit, welches sich zu einem Medium der Selbstfindung entwickelte, genauso stehen sich die Unentgeltlichkeit mit der Aufwandsentschädigung der Tätigkeit sowie die Laienhaftigkeit mit der Professionalität gegenüber (Braun S. , 2011, S. 19).

Es wird auf die Idealtypisierung der Merkmale hingewiesen, da in den meisten Fällen keine eindeutige Zuordnung gemacht werden kann (Braun S. , 2011, S. 19). Dennoch kristallisiert sich eine Tendenz zu dem „neuen Ehrenamt“ heraus, welches die Sportvereine zu einer Veränderung bringt (Braun S. , 2011, S. 19).



Abbildung 3: Altes und neues Ehrenamt (Braun S. , 2011, S. 19)

Der Wandel der Werte im Kontext von modernisierungs- und individualisierungstheoretischen Ansätzen bringt neue Bedingungen für freiwillige, ehrenamtliche Betätigungen mit sich und verändert alte Strukturen (Braun S. , 2011, S. 19). Es ist daher notwendig, die neuen Motive mit den Anreizen der Organisationen übereinzustimmen (Thiel & Meier, 2009, S. 31; Von Rosenstiel, 2015, S. 56-58).

Ein Anreiz wird von der Organisation an das Mitglied „gezahlt" und aktiviert dabei Motive, welche schließlich das Verhalten in Richtung der Erfüllung dieser Bedürfnisse lenkt (Wadsack, 1992, S. 39). Auch die Mitglieder leisten einen Beitrag an die Organisation, es handelt sich also um ein Anreiz-Beitrags-Verhältnis (Wadsack, 1992, S. 39). Anreize werden positiv betrachtet, während Beiträge negativ beschrieben werden (Wadsack, 1992, S. 39). Dabei geht es um den Nutzen jedes Anreizes, welcher nach der höchsten Belohnung, die mit der höchsten Wahrscheinlichkeit erwartet wird, bemessen wird (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 328-329; Wadsack, 1992, S. 39). Ebenso werden die Werte, welche dabei verloren gehen (Opportunitätskosten) in die Überlegungen miteinbezogen (Wadsack, 1992, S. 39). Es entsteht schließlich Zufriedenheit, seitens des Mitgliedes, wenn der Nutzen der Anreize höher oder zumindest gleich hoch ist als der Beitrag, den es dafür geleistet hat (Wadsack, 1992, S. 39). Werden die Kosten höher als der Nutzen, der dabei für das Mitglied herauskommt, sinkt die Zufriedenheit und dadurch auch der Wille zur weiteren Teilnahme (Wadsack, 1992, S. 41). Arbeitszufriedenheit setzt sich aus mehreren Teilaspekten zusammen, unter anderem aus der Zufriedenheit mit Kollegen, Vorgesetzten, beruflicher Weiterbildung, Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen, Art der Tätigkeit, etc. (Thiel & Meier, 2009, S. 31). Wadsack definiert die Anreiz-Beitrags-Theorie nach March / Simon (1976) als

> „eine Motivationstheorie – eine Aussage über Bedingungen, unter denen Organisationen ihre Mitglieder dazu bringen können, daß (sic!) sie weiterhin

mitwirken und folglich das Überleben der Organisation gewährleisten“ (Wadsack, 1992, S. 37).

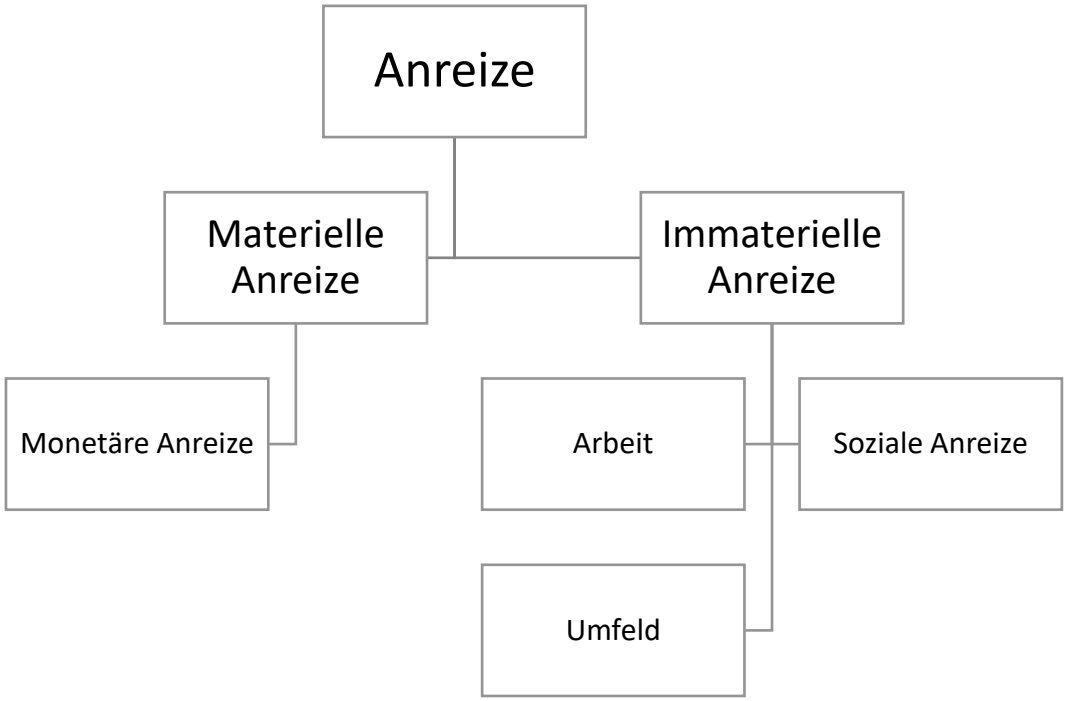


Abbildung 4:Anreize für Mitglieder, modifiziert nach (Thiel & Meier, 2009, S. 32)

Anreize werden in materielle und nicht-materielle Anreize (Abbildung 4) eingeteilt, wobei erstere monetäre Anreize, durch Entlohnung, eine Beteiligung am Vermögen u. ä., beinhaltet und zweitere, andere, immaterielle Vergütung darstellt (Thiel & Meier, 2009, S. 32). Materielle Anreize kommen im Sport eher im Spitzensport oder in Form von Vergünstigungen bei der Nutzung von Sportangeboten, wie beispielsweise Eintrittskarten für Spiele oder Wettkämpfe (Thiel & Meier, 2009, S. 32).

Zu den immateriellen Anreizen werden unter anderem die Tätigkeit selbst, soziale Anreize sowie das Umfeld gezählt (Von Rosenstiel, 2015, S. 54). Motivierend wirkt, wenn die Mitglieder unterstützt, Fortbildungen ermöglicht werden, Anerkennungen erfolgen (Thiel & Meier, 2009, S. 32). Motivatoren, wie die Leistung selbst, die Art der Arbeit, Anerkennung, Übertragen von Verantwortung, Aufstieg und Qualifikationsmöglichkeiten, beeinflussen die Zufriedenheit des Mitgliedes (Von Rosenstiel, 2015, S. 78).

Heinemann (2004, S. 209) ist der Meinung, dass die klassische Anreiz-Beitrags-Theorie zu wenig aussagekräftig ist, um Mitgliedschaft im Verein zu erklären, weil Bindung von Mitgliedern vielfältige materieller und immaterieller Anreize bedarf. Denn kritisch zu betrachten ist, ob das Mitglied die Mitgliedschaft immer als ökonomischen Tausch ansieht und vor allem ist die Befriedigung von Bedürfnissen und Interessen nicht als Tausch fassbar (Heinemann, 2004, S. 209). Außerdem ist das Mitglied in der Regel längerfristig und stabil angemeldet. Kommt es zu Enttäuschungen von Erwartungen und kurzzeitigen Interessenskonflikten, ist es möglich, dass diese innerhalb der individuellen Toleranzzone

geschehen und das Mitglied nicht sofort aus dem Verein aussteigt (Heinemann, 2004, S. 209).

Horch et al. (2014, S. 329) modifizieren die Anreiz-Beitrags-Theorie, indem keine punktuellen Tauschpunkte stattfinden, sondern Einbindungsprozesse über einen Zeitraum erfolgen, andere Handlungstypen als in Unternehmen relevant werden, auf andere Anreize als Geld und Zwang zurückgegriffen werden muss und unbewusste Anreize berücksichtigt werden müssen.

> „Als Einbindung bezeichnet man jenen Prozess und dessen Ergebnis, durch den die Individuen mit ihren Motiven und Problemen relativ dauerhaft mit dem sozialen System Organisation, seinem Zweck und seinen Funktionsproblemen verbunden werden“ (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 328).

Heinemann (2004, S. 212) bezieht sich auf Türk (1978), welcher die Theorie der Arbeitsmotivation in vier verschiedene Einbindungsmuster unterteilt, die zu einer stabilen Beziehung zwischen der Person und der Organisation führen soll. Dabei geht Türk der Frage nach, was an der Arbeit für das Individuum einen sehr hohen Anreiz- und Motivationswert besitzt, um längerfristig in der Organisation zu bleiben (Heinemann, 2004, S. 203).

Das erste Muster ist die instrumentelle Einbindung, bei der das Mitglied eine Entlohnung für seine Leistung erhält und ist folglich dadurch mit der Organisation verbunden (Heinemann, 2004, S. 203). Die Organisation bietet keine sonstige individuelle Bedürfnisbefriedigung und das Mitglied fühlt sich, außer durch die Arbeit, daher auch nicht weiter mit ihr verbunden (Heinemann, 2004, S. 204). Falls das Mitglied ein besseres Angebot einer anderen Organisation erhält, ist das Risiko hoch, dass ein Wechsel von der einen zur anderen Organisation erfolgt (Heinemann, 2004, S. 204). Das Mitglied fühlt sich erfolgreich, wenn die gewünschte Gratifikation eintritt und Einkommensverluste, Entlassung o. ä. vermeiden kann. Es herrscht eine eher neutrale emotionale Bindung zur Organisation (Heinemann, 2004, S. 204).

Die bürokratische Einbindung stellt das zweite Einbindungsmuster dar und besagt, wenn sich ein Mitglied mit den Verfahrensweisen, der bürokratischen Ordnung, den Regeln und Entscheidungsprogrammen der Organisation identifizieren kann, dann erfährt es eine besondere Befriedigung und fühlt sich mit der Organisation verbunden (Heinemann, 2004, S. 204). Dabei sind die Beherrschung dieser Verfahrensregeln und Entscheidungsprogramme wichtig für das Gefühl eines Erfolges. Belobigungen, Ehrenämter, Titel und Auszeichnungen sind die positiven Leistungskontrollen und Disziplinarverfahren stellt die negative Leistungskontrolle dar (Heinemann, 2004, S. 204). Die Bindung zur Organisation ist mittelfristig, weil die emotionale Bindung nur neutral bis positiv empfunden wird und Verfahren und Regeln unabhängig von einer konkreten Organisation bestehen (Heinemann, 2004, S. 204).

Bei einer professionellen Einbindung, die dritte Einbindungsmöglichkeit, identifiziert sich das Mitglied mit der Organisation durch die Herausforderungen, Probleme und Aufgaben, die es zu lösen gilt (Heinemann, 2004, S. 205). Deren Bewältigung ist auch gleichzeitig die Befriedigung und erfährt dabei intrinsische Motivation, das bedeutet, das Mitglied kann dabei besonders viel Engagement leisten, ohne dafür eine Gegenleistung von der Organisation zu erhalten (Heinemann, 2004, S. 205). Routineaufgaben demotivieren diese Person jedoch (Heinemann, 2004, S. 205). Auch hier ist die emotionale Bindung nur neutral

bis positiv, weil die Organisation nur den Rahmen bietet und keine andere Bindung aufgebaut wird (Heinemann, 2004, S. 205).

Die vierte und letzte Möglichkeit der Einbindung ist die organisationspolitische Einbindung (Heinemann, 2004, S. 205). Hierbei kann sich das Mitglied mit den besonderen Werten, Zielen und der Mission der Organisation identifizieren und beschreiben auch die Motive der Mitgliedschaft (Heinemann, 2004, S. 205). Das Ziel der Organisation wird zum Ziel des Mitgliedes und daraus erwächst auch das Engagement dieses gemeinsame Ziel zu erreichen (Heinemann, 2004, S. 206). Dabei liegt eine positive emotionale Bindung vor und die hohe Loyalität zur Organisation lässt eine langfristige gemeinsame Zukunft erwarten (Heinemann, 2004, S. 206).

Die vier Einbindungsmöglichkeiten zeigen, dass Organisationen einen Anreiz für die Leistung ihrer Mitglieder als Gegenleistung erbringen (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 328). Sowohl Heinemann (2004, S. 212) als auch Horch et al. (2014, S. 329) weisen darauf hin, dass die beste und ausbalancierteste Bilanz von Leistung und Anreizen auftritt, wenn die Mitarbeit freiwillig und die Motivation aus der Tätigkeit selbst entsteht.

Emrich, Pierdzioch und Balter (2013) und Braun (2011) untersuchten in ihren Studien die Anreize und Motive von Freiwilligenarbeitern bzw. Freiwilligenarbeiterinnen in Deutschland im Sport. Dabei legten Emrich et al. (2013) den Schwerpunkt auf intrinsische und extrinsische Motivation. Braun (2011) analysierte die Ergebnisse der Freiwilligensurveys in Deutschland aus den Jahren 1999, 2004 und 2009. In beiden Studien (Braun S. , 2011; Emrich, Pierdzioch, & Balter, 2013) lässt sich erkennen, dass die Motivation eher durch Selbstbelohnung, dazu gehören altruistische Motive sowie egoistische Befriedigung motiviert werden als durch externe Belohnungen.

Die logische Folge daraus, sehen Horch et al. (2014, S. 334) in der Nutzenerhöhung, in der Kostensenkung und in der Förderung des Einbindungsprozesses, um freiwillige Amtsträger bzw. Amtsträgerinnen mehr einzubinden, worauf in den folgenden Kapiteln 4.4 und 4.5 noch genauer eingegangen wird.

Die Gestaltung der Arbeitsaufgabe lässt sich durch persönliche Verantwortung/ Eigenständigkeit, in sich abgeschlossene Aufgabe, innere Befriedigung, Vielseitigkeit, Rückkopplung aufteilen (Heinemann, 2004, S. 214). Werden diese Bereiche positiv beeinflusst, führt dies zu Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit (Heinemann, 2004, S. 214). Wenn sich eine Person als Fachmann bzw. Fachfrau angesprochen fühlt und der Teil der Arbeit überschaubar bleibt und persönlich dafür Verantwortung trägt, kann das motivierend wirken. Das setzt aber auch eine gewisse Autonomie voraus, also eine selbstständige Einteilung der Aufgabe, welche mit den erforderlichen Mitteln ausgestattet ist und das Mitglied eigenständig über diese Mittel verfügen kann und ein Erfolg bzw. Misserfolg direkt dessen Arbeit zugeordnet werden können (Heinemann, 2004, S. 214-215). Immaterielle Anreize lassen die Bedeutung der Tätigkeiten als erstrebenswert und lohnend erhöhen, vor allem, wenn es sich um Personen mit einer hohen Leistungsmotivation handelt (Heinemann, 2004, S. 215). Zusätzlich sollten die Tätigkeiten in Teilziele eingeteilt werden, um so überschaubare, abschließbare Arbeiten zu schaffen und der Erfolg dieser Teilziele soll wiederum eine Bedeutung zum Gesamtziel der Organisation aufzeigen sowie die speziellen Fähigkeiten und die funktionale Autorität des Mitgliedes eingesetzt werden (Heinemann, 2004, S. 215). Abwechslung und Vielfältigkeit wirken herausfordernd und

motivierend, weil sie immer wieder neue Schemata der Ausführung der Arbeit benötigen. (Heinemann, 2004, S. 215). Die Rückmeldung, welche Ergebnisse das Mitglied mit seiner Arbeit erzielt hat, spielt eine wesentliche Rolle, weil es dadurch die Bedeutung seiner Arbeit erfährt (Heinemann, 2004, S. 215).

4.2.6 Personalsozialisation und -entwicklung

Kenntnisse sowie Fähigkeiten des Personals sollen sich im Laufe der Zeit an die Bedürfnisse der Organisation anpassen, um dies zu erreichen, werden Aus- und Weiterbildungen vom Unternehmen angeboten (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 340).

Eine geplante Sozialisation wie im Unternehmen findet im Verein nicht statt, aber es gibt immer wieder die Möglichkeit zur Umgestaltung im Vorstand (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 340). Im Sportverein kommen eher schwache Selektionsmechanismen vor, deswegen sind interne Sozialisationsprozesse sehr wichtig (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 340).

4.2.7 Personalkontrolle

Im Sportverein gibt es keine vertraglich geregelten Regeln oder Entlohnungen, wie in einem Unternehmen, die Tätigkeiten werden unentgeltlich ausgeführt (Heinemann, 2004, S. 213; Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 342). Die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen befinden sich auch nicht in einem Verhältnis der Über- und Unterordnung und das erübrigt sich auch, „wenn die Mitglieder durch innere Anreize belohnt werden“ (Heinemann, 2004, S. 213). Horch et al. (2014, S. 342) weisen auch darauf hin, dass eine Kontrolle, aus Mangel an Ressourcen und das Empfinden von Misstrauen gegenüber dem Personal, kaum stattfindet. Wie Heinemann (2004, S. 213) bereits angedeutet hat, zeigen auch Horch et al. (2014, S. 342) auf, dass die intrinsische Motivation durch Kontrolle sinkt und durch Zielidentifikation und anderen inneren Anreizen wieder steigt. Die Schwierigkeit besteht darin, dass eindeutige Kriterien für Effizienz sowie Effektivität der Leistung der ehrenamtlichen Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen nicht objektiv nachweisbar sind und dadurch auch keine möglichen Veränderungen darauf basieren können (Thiel & Meier, 2009, S. 33).

4.2.8 Personalfreisetzung

Es ist nicht so einfach, ungeeignetes Personal wieder abzusetzen in einem freiwilligen Ehrenamt und oftmals wird das Problem kaum gesehen (Horch H. D., 2009, S. 93-94). Das Problem dabei sind der kleine Kreis an geeigneter Nachbesetzung und die besondere Einbindung in den Verein (Horch H. D., 2009, S. 94). Eine Möglichkeit wäre, die Person nicht noch einmal zu wählen oder eine Begrenzung der Amtsdauer oder eine ständige Rotation nach jeder Amtsperiode, jedoch führen diese Ideen zur Demotivation der Mitarbeitenden (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 344). Eine positive Auswirkung habe die Schaffung neuer Ämter und Beiräte (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 344).

4.3 Konflikte im Management freiwilliger Sportorganisationen

Die Loyalität und das hohe Involvement der ehrenamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beeinflusst die Kooperation untereinander (Heinemann, 2004, S. 237). Durch den persönlichen Einsatz werden Angelegenheiten der Organisation zu persönlichen Angelegenheiten und sich in einer personalisierten Auseinandersetzung zwischen den Mitgliedern zeigt (Heinemann, 2004, S. 230-231). Dabei geht es um Erwartungen, welche in den meisten Sportvereinen kaum konkret definiert sind und das Konfliktpotential höher wird, je mehr Handlungsoptionen vorliegen, weil dadurch auch mehr Unklarheiten über die Zuständigkeiten etc. auftreten. Aufgrund der personalisierten Zusammenarbeit und Gemeinschaft werden Konflikte eher tabuisiert und rationales Konfliktmanagement unmöglich, daher geschehen Konflikte oft außerhalb auf informeller Ebene (Heinemann, 2004, S. 253).

4.4 Maßnahmen zur Gewinnung

Horch et al. (2014, S. 334) schlagen drei Möglichkeiten zu mehr Einbindung der Mitglieder in den Sportverein vor: die Erhöhung des Nutzens, die Senkung der Kosten und die Förderung des Einbindungsprozesses. Die Autoren (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 336) gehen davon aus, dass ein Mitglied keinen beliebigen Verein auswählt, sondern wählen ihn nach den Interessen und Zielen aus, die ihn selbst ansprechen. Dabei können mehrere Motive der Grund sein, sich dem Verein anzuschließen, z. B. Klub- und private Güter, öffentliche oder kollektive Güter, zweck- oder wertrationales Handeln, egoistische oder altruistische Motive. Sehr breit gefasste Ziele sprechen mehr Personen an, konkrete Ziele haben eine höhere Einbindungsstärke (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 336). Es kommt darauf an, wie stark das Mitglied mitbestimmen und mitwirken kann, um die Ziele für sich anzupassen (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 336). Die Organisation hingegen kann durch Selektion und Sozialisation die Motive der Mitglieder an die Ziele der Organisation sehr stark beeinflussen (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 336).

Die Arbeit wird für das jeweilige Mitglied motivierender, wenn diese einen hohen Grad an Autonomie aufweist (Thiel & Meier, 2009, S. 31). Eine hohe Selbstbestimmung über Ziel, Mittel und Zeitverwendung wird erreicht, je weniger die Aufgaben von der Organisation spezialisiert und standardisiert sowie zentralisiert werden. (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 336). Jedoch entsteht dabei eventuell ein Effizienzverlust für die Organisation, diese Entscheidung liegt dabei bei der Organisation selbst (Thieme, 2012). Intrinsische Motivation wird einerseits durch materielle Belohnung vermehrt und durch Kontrollen, z. B. misstrauische Überwachung oder zu viele Vorschriften, verdrängt (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 336). Horch et al. beschreiben dies damit, dass die „Ich-Identität (…) jedoch nicht alleine von strukturellen Determinanten, sondern auch von der Persönlichkeit des Individuums und von der Situation abhängig [ist]“ (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 336). Andererseits kann wenig strukturierte Arbeit auf die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen überfordernd wirken (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 336).

Krimmer (2014) fand heraus, dass die Gewinnung und Bindung von Vereinsvorständen ortsgebunden sind. Das Tätigkeitsspektrum und Angebote von Sportvereinen sind auf eine Verankerung in den Sozialstrukturen vor Ort angewiesen, genauso hängt die Gewinnung

von ehrenamtlichen Führungspersonals von deren Verwurzelung im Ort ab (Krimmer, 2014, S. 38). Orientierung an gesellschaftlichen Konventionen und eine Pflichtethik spielen eine große Rolle (Krimmer, 2014, S. 38). Es fällt den Vereinen schwer, Zugezogene in Vorstandstätigkeiten einzubinden. (Krimmer, 2014, S. 38).

Bei der ehrenamtlichen Mitarbeit im Sportverein kann Humankapital, das bedeutet Fähigkeiten und Fertigkeiten, erworben werden (Horch, Schubert, & Walzel, 2014). Motivierende Rahmenbedingungen werden auch geschaffen, wenn die Möglichkeit für Weiterqualifizierung vorhanden sind (Thiel & Meier, 2009, S. 31). Die Möglichkeit sozialer Unterstützung sowie den Aufbau informeller Beziehungen und sozialer Netzwerke bewirken einen positiv erlebten Arbeitsplatz (Thiel & Meier, 2009, S. 31).

Symbolische Anreize bezeichnen einen sozialen Tausch, welcher nicht in Geld umrechenbar ist, nicht teilbar, nicht übertragbar und wirken oft unbewusst (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 337). Anerkennung, Vertrauen, Dank, Achtung, Rang und Gemeinschaft gehören zu diesen symbolischen Anreizen dazu und werden unter der Bezeichnung Interaktions- und Gruppeneinbindungsformen geführt (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 337). Vorstände sollten für ihre Arbeit wertgeschätzt werden und produktives Feedback von den Vereinsmitgliedern erhalten (Schöffmann, 2014, S. 55). Hürzeler (2014, S. 59) nennt dafür die Übernahme von Spesenentschädigungen für Fortbildungen oder ähnliches als Anerkennung der Arbeit.

Das potentielle Vorstandsmitglied, welches im Berufsleben stark eingebunden ist, braucht mehr Freiräume, damit nicht die Verwaltungstätigkeiten im Vordergrund ihrer Tätigkeiten im Vorstand stehen, sondern die strategische Vereinsentwicklung (Stamer, 2014, S. 51). Zeitlich eingeschränkter Einsatz von freiwilligen Helfern bzw. Helferinnen entlastet einerseits den Vorstand, andererseits wird dadurch ein Kennenlernen der Vorstandsarbeit ermöglicht (Stamer, 2014, S. 51). Diese Kennenlernphase beschreibt Schöffmann (2014, S. 55) mit der Entwicklung ehrenamtlicher Führungskräfte, wo junge und unerfahrene Mitglieder die Möglichkeit haben, sich zu entwickeln und die Führungskräfte von morgen werden. Dasselbe gilt für externe Personen, die Lebens- und Berufserfahrung mitbringen und den Verein bzw. Vorstand dadurch unterstützen können (Schöffmann, 2014, S. 55). Lindner (2014, S. 70) weist darauf hin, Pensionisten bzw. Pensionistinnen in den Vorstand einzusetzen, weil sie Wissen und Lebenserfahrung mitbringen und Zeit vorweisen können. Ebenso nennt Hürzeler (2014, S. 59) die befristete Projektweise als positive Möglichkeit für junge Menschen, den Verein kennenzulernen, ohne gleich langfristig eingeplant zu werden. Die Autorin verweist auf die Wichtigkeit der Wertschätzung in diesem Bereich, da freiwilliges Engagement nicht als selbstverständlich angesehen werden dürfe (Hürzeler, 2014, S. 59).

Laut Schöffmann (2014, S. 55) ist der Vorstand dafür verantwortlich, dass die Arbeit effizient und attraktiv gestaltet wird. Genaue Tätigkeitsbeschreibungen, mit gleichzeitigem Raum für neue Ideen wirkt motivierend (Hürzeler, 2014, S. 59). Der Anspruch, nach einer exakten Stellenbeschreibung, um die Arbeit auch für potentielle Nachfolger bzw. Nachfolgerinnen überschaubar zu machen, forderten bereits Wolf und Zimmer (2010, S. 35). Die Vereine müssen einen Schwerpunkt auf das Personalmanagement bzw. Ehrenamtsmanagement setzen und sich mit den Fragen der Rekrutierung, Weiterentwicklung, Anerkennungskultur und direkten Unterstützung von Ehrenamtlichen beschäftigen. Eine Möglichkeit wäre eine Person, welche sich nur mit der Koordination der

Ehrenamtlichen arbeitet (Stamer, 2014, S. 51). Auch Schöffmann (2014, S. 54) betont die Wichtigkeit eines Freiwilligenmanagement, welche ausschließlich für die Gewinnung und bei deren Weiterentwicklung unterstützt und begleitet.

Außerdem sollte der Nachbesetzungsprozess immer auf demselben hohen Niveau stattfinden und in keine Krise stürzen (Schöffmann, 2014, S. 55). Auch Hürzeler (2014, S. 59) sieht diese engagierte Nachbesetzung als eine essentielle Arbeit des Vorstandes (Hürzeler, 2014, S. 59). Dabei sollte eine verantwortungsbewusste Einschulung in das Amt selbstverständlich sein. Positive Werbung der Ämter ist ebenso wichtig, um neue Vorstandsmitglieder zu rekrutieren (Hürzeler, 2014, S. 59). Treten die Ehrenamtlichen wieder aus dem Vorstand aus, hat es eine positive Wirkung, wenn diese Personen für ihre Arbeit ausgezeichnet und dadurch wertgeschätzt werden (Hürzeler, 2014, S. 59).

4.5 Maßnahmen zur Bindung

Klenk und Nagel (2012) nennen einen wichtigen Punkt zur Bindung von Mitgliedern die Übereinstimmung der Ziele und Interessen der Mitglieder und des Vereines. In ihrer Studie (Klenk & Nagel, 2012) konnte festgestellt werden, dass ein moderater Wandel von Vereinszielen eine Förderung der Ziel-Interessen-Übereinstimmung darstellt. Genauso zählen eine weitgehende Umweltautonomie und demokratische Entscheidungsstrukturen, auf der strukturellen Ebene, sowie ein ausgeprägtes Gemeinschaftsinteresse der Mitglieder, auf der handlungsbezogenen Ebene, zu positiv wirkenden Faktoren (Klenk & Nagel, 2012).

Ein früher Einstieg ins Ehrenamt sowie das Engagement im Elternhaus beeinflussen das Mitglied sehr stark, dadurch entwickeln sich Ehrenamtskarrieren, die in der Jugend beginnen und entweder dauerhaft an den Verein bindet oder durch eine feste Einbindung in einen kommunalen Kontext (Krimmer, 2014, S. 38).

Die Autoren, Thieme, Liebtreu und Wallrodt (2017), kamen in ihrer Studie zum Schluss, dass die Variablen Zeitgründe, Wunsch zur erneuten Kandidatur sowie langfristige Bindung und Anreiz von großer Bedeutung sind, wenn es darum geht, Mitglieder langfristig im Verein zu binden. Daraus wird geschlossen, wenn weniger Probleme bei der Bindung der aktuellen Vorstandsmitglieder vorhanden sind, dann muss mit weniger Veränderungen im Vorstand gerechnet werden und dadurch wird der Wunsch nach einer Wiederwahl höher (Thieme, Liebetreu, & Wallrodt, Gewinnung und Bindung von Vorständen im Sportverein, 2017, S. 142). Weiters spielt die Vereinsgröße und die Gemeindegröße eine Rolle, weil die Zahl der zu besetzenden Vorstandspositionen zunimmt (Thieme, Liebetreu, & Wallrodt, Gewinnung und Bindung von Vorständen im Sportverein, 2017, S. 142).

Auch Schlesinger und Nagel (2013, S. 99) gehen davon aus, dass für die Mitgliederbindung nicht allein Individualmerkmale ausschlaggebend sind, sondern der Sportverein Rahmenbedingungen schaffen kann, die das Mitglied in seiner Entscheidung direkt beeinflussen können. Ihre Studie zu diesem Thema zeigt, dass es vier Variablen auf der Individualebene gibt, die einen signifikanten Einfluss auf das Mitglied ausüben (Schlesinger & Nagel, 2013, S. 98). Verbundenheit, ein positiv wahrgenommenes soziales Miteinander, Zufriedenheit mit dem Verein und ehrenamtliches Engagement fördern die Bindung von Mitgliedern (Schlesinger & Nagel, 2013, S. 98). Keinen signifikanten Einfluss üben die Variablen Alter, Geschlecht, Wettkampfaktivität, Mitgliedschaftsdauer und Kinder im

Verein aus (Schlesinger & Nagel, 2013, S. 98). Die Autoren (Schlesinger & Nagel, 2013, S. 98) stellten fest, dass lediglich drei von 14 einbezogenen Kontexteigenschaften von Sportvereinen eine statistische Signifikanz zur Bindung von Mitgliedern aufweisen. Diese zeigen, dass ein eher ländlich geprägter Sportverein, mit einer hohen Relevanz des Vereinsziels „Förderung von Geselligkeit" sowie dem sportlichen Erfolg keine große Bedeutung schenkend, das Risiko des Ausscheidens aus dem Verein reduzieren (Schlesinger & Nagel, 2013, S. 98). Diese Ergebnisse führen zu der Schlussfolgerung, dass eine reine Dienstleistungs- und Kundenorientierung als Strategie zur Bindung von Mitgliedern nicht ausreicht, sondern eben jene Faktoren wichtig erscheinen, die im Zuge der Individualisierungstendenzen und Modernisierung von Vereinsangeboten als veraltet abgetan werden (Schlesinger & Nagel, 2013, S. 99).

5 Das Sportsystem in Österreich

Im österreichischen Sportsystem lassen sich mehrere Ebenen (Abbildung 5) erkennen. Dabei wird zwischen einem stattlichen und nicht-staatlichen Bereich unterschieden. Der Zuständigkeitsbereich im staatlichen Bereich auf Bundesebene liegt bei dem Bundesministerium für Öffentlichen Dienst und Sport, das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (Österreichische Bundes-Sportorganisation, 2019). Aber auch die Bundesländer spielen eine wesentliche Rolle im Sport. Neun Landessportdirektionen wurden für die „Ländersache" eingerichtet, welche vom Bund gefördert wird (Österreichische Bundes-Sportorganisation, 2019).

Die Interessen des nicht-staatliche Bereich wird von der Österreichischen Bundes-Sportorganisation (BSO) in Österreich, sowie international vertreten. Bei dieser gemeinnützigen Institution handelt es sich um eine Koordinations- und Beratungsplattform und ist ein fester Bestandteil des österreichischen Sportsystems (Österreichische Bundes-Sportorganisation, 2019).



Abbildung 5: Nicht-staatlicher Bereich des österreichischen Sports, modifiziert nach (Österreichische Bundes-Sportorganisation, 2019)

Neben den Dachverbänden gibt es auch noch 60 Sportfachverbände, die sich der Koordination und Ausführung der einzelnen Fachsportarten verschrieben haben. Zu ihren Aufgaben zählen die Austragung von Landes- und Staatsmeisterschaften sowie die Beschickung von Athleten zu Welt- und Europameisterschaften. Weitere Sportinstitutionen sind das Österreichische Olympische Comité (ÖOC), das Österreichische Paralympische Comité (ÖPC) und die Special Olympics (SOOE). Schließlich zählen drei Dachverbände zu den ordentlichen Mitgliedern des BSO, Allgemeinen Sportverband Österreichs (ASVÖ), die Arbeitsgemeinschaft für Sport und Körperkultur in Österreich (ASKÖ) und der SPORTUNION, sowie der Österreichische Behindertenverband (Österreichische Bundes-Sportorganisation, 2019). Ihre Aufgabe besteht darin, sowohl den Spitzensport als auch den

Breitensport durch Förderungen, Trainingsstätten, Veranstaltungen, Aus- und Weiterbildungen etc. zu unterstützen (Spindler, 2005). 2019 zählte der Österreichische Bundes-Sportorganisation (BSO) 1.110 Vereine (Österreichische Bundes-Sportorganisation, 2019). Davon haben 576 Vereine, mitunter der Österreichische Turnerbund (ÖTB), den ASVÖ als Dachverband (Österreichische Bundes-Sportorganisation, 2019).

5.1 Ein historischer Abriss

Die Vorformen des Vereins entstanden in Deutschland in der Mitte des 18. Jahrhunderts und umfassten Freimaurerlogen, Lesegesellschaften, Patriotische Gesellschaften, etc., welche das mittelalterliche Zunftwesen ablöste (Röbke, 2014, S. 12). Bisher durften nur freiwilligen Vereinigungen gebildet werden, wenn sie von der Obrigkeit erlaubt worden waren, dies änderte sich 1794, als das Preußische Landrecht verabschiedet wurde, jedoch durften Vereine nur unter vielen Auflagen gegründet werden, sowie auch kein politisches Engagement zeigen (Röbke, 2014, S. 12). Die erzwungene Entpolitisierung war einerseits ein Schutz gegen Verfolgungen, andererseits war in vielen Zusammenschlüssen eine offene Kritik an den herrschenden feudalen Mächten erkennbar (Röbke, 2014, S. 12). 1848 wurde das Vereins- und Versammlungsrecht in der Reichsverfassung hinzugefügt und im Zuge der Einführung des Bürgerlichen Gesetzbuches die Auflagen so geändert, wie sie mit geringen Veränderungen heute noch gültig sind (Röbke, 2014, S. 12). Das Recht auf Vereinsgründung und Versammlungsrecht war eine große gesellschaftliche Innovation im 19. Jahrhundert, denn eine Vereinigung, irrelevant welcher Gesellschaftsschicht man angehörte, war zu dieser Zeit progressiv (Zimmer, 2014, S. 25). Mit seiner freiwilligen Mitgliedschaft war der Verein eine neue Art der zivilgesellschaftlichen Selbstorganisation (Zimmer, 2014, S. 25). Es bildeten sich Turnvereine und Studentenverbindungen (Röbke, 2014, S. 13). In der Mitte des 19. Jahrhunderts entwickelten sich auch soziale Hilfs- und Arbeiterbildungsvereine sowie Zusammenschlüsse der politischen Selbstorganisation, wirtschaftlichen Selbsthilfe und ökonomischen Interessensvertretung der Arbeiterschaft (Röbke, 2014, S. 13). Nach dem Staatsgrundgesetz von 1867 darf jeder Mensch einen Verein gründen.

> "Ein Verein kann zunächst jeden erdenklichen ideellen und wirtschaftlichen Zweck verfolgen, der weder sittenwidrig noch verboten ist" (Bentem, 2006, S. 40).

Unterschieden wird zwischen einem wirtschaftlichen und einem ideellen Verein (Bentem, 2006, S. 46). Werden wirtschaftliche Vorteile für die Mitglieder oder für den Verein selbst angestrebt, zählt dieser Verein zu den wirtschaftlichen Vereinen (Bentem, 2006, S. 46). Zur Unterscheidung der beiden Formen spielen die satzungsmäßigen Zwecke eine wichtige Rolle, egal, ob die Ziele tatsächlich verfolgt werden oder nicht (Bentem, 2006, S. 46).

5.2 Vereinsdefinition in Österreich

Seit 2006 gibt es beim Bundesministerium für Inneres ein zentrales Vereinsregister, wo jeder Verein in Österreich online zu finden ist (vgl. BMI, 2019). Ein Österreichischer Verein wird im Vereinsgesetz 2002 (VerG) als ein

- freiwilliger,
- auf Dauer angelegter,
- auf Grund von Statuten organisierter Zusammenschluss mindestens zweier Personen und
- zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zwecks

definiert (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2019). Dieser darf nicht auf Gewinn ausgerichtet sein, jedoch kann er gewerblich tätig sein und sogar Gewinne erzielen, solange diese wieder den ideellen Zwecken zugeführt werden. Ein Verein der "Leistungen regelmäßig auf dem Markt gegen Entgelt anbieten" (WKO, 2019) ist dann aber auch ein Unternehmen nach UGB und unterliegt somit allen Verpflichtungen eines Unternehmens.

Zur Gründung des Vereins sind laut VerG (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2019), Statuten (Gründungsvereinbarung) zu erstellen. In diesen werden unter anderem meist die s.g. Organe und Prüfer des Vereins benannt. Spätestens ein Jahr nach der Gründung müssen diese benannt werden (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2019). Dazu werden die Person/en zur Führung der Vereinsgeschäfte und zur Vertretung des Vereins nach außen (Leitungsorgan) bestellt (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2019).

Das Leitungsorgan kann nach außen hin nur zusammen handeln (Gesamtgeschäftsführung), außer es ist anders in den Statuten definiert (WKO, 2019). Weiters müssen zwei Rechnungsprüfer bestellt werden (WKO, 2019). Diese müssen die Finanzen des Vereins regelmäßig prüfen und müssen ihre Ergebnisse dem Leitungsorgan berichten (WKO, 2019).

5.3 Der Österreichische Turnerbund

Der, 1952 gegründete, Österreichische Turnerbund (ÖTB) setzt sich aus 200 Mitgliedsvereinen, ca. 60.000 Mitgliedern und 8.000 ehrenamtlichen Mitarbeitende zusammen, welche in Oberösterreich, Niederösterreich, Wien, Steiermark, Kärnten, Tirol und Salzburg tätig sind (Tezarek & Kolar, 2019). Geleitet wird der ÖTB von der Bundesleitung, welche sich aus dem Bundesobmann bzw. der Bundesobfrau, drei Stellvertretern bzw. Stellvertreterinnen, einem Bundesdiet- und Kulturwart bzw. einer Bundesdiet- und Kulturwartin, einem Bundesturnwart bzw. einer Bundesturnwartin, einem Bundesjugendwart bzw. einer Bundesjugendwartin, einem Bundessäckelwart bzw. einer Bundessäckelwartin und einem Bundesschriftwart bzw. einer Bundesschriftwartin zusammensetzt (Tezarek & Kolar, 2019). Die Bundesleitung hat die Aufgaben der Verwaltung über. Erst der Bundesturnrat ist beschlussfähig und führt die Geschäfte des Verbandes. Dieser besteht aus den Mitgliedern der Bundesleitung sowie aus dem Bundeswart bzw. der Bundeswartin für Familie und Frauen und dem Bundeswart bzw. der Bundeswartin für Spielmannswesen (Tezarek & Kolar, 2019).

5.3.1 Der Landesverband Wien

Turnvereine können direkt dem ÖTB untergliedert sein und müssen keinem Landesverband angehören (Tezarek & Kolar, 2019). Sie können sich auch nach regionalen Kriterien zu Landesverbänden zusammenschließen, wobei die Landesgrenzen ungefähr eingehalten werden sollten und dem ÖTB unterstellt sind (Tezarek & Kolar, 2019). Derzeit gibt es im Wiener Landesverband des ÖTB 29 Vereine (ÖTB Wien, 2019). Jeder dieser Vereine ist in der Führung seiner Geschäfte vom ÖTB Wien unabhängig und ist für seine Angebote und Dienstleistungen selbst verantwortlich (ÖTB Wien, 2019). Dessen Leitungsorgan, der Turnrat, wird durch die Mitgliedsvereine beim Turntag des ÖTB Wien für zwei Jahre gewählt (ÖTB Wien, 2019). Außerdem ist es lediglich Ehrenamtlichen erlaubt, im Landesverband als Amtswalter bzw. Amtswalterin tätig zu sein (ÖTB Wien, 2019). Die Tagesgeschäfte werden von der Kanzlei und der Geschäftsführerin des ÖTB Wien ausgeführt (ÖTB Wien, 2019).

5.3.2 Der Turnverein im ÖTB Wien

Der Vorstand der ÖTB Vereine besteht, wie aus vielen Homepages von Turnvereinen (Allgemeiner Turnverein Liesing, 2019; Turnverein Gersthof, 2019; Allgemeiner Turnverein Grinzing, 2019; Turnverein Seestadt, 2019; ÖTB Turnverein Sechshaus, 2019) entnommen werden kann, im Allgemeinen aus einem Vereinsobmann bzw. einer Vereinsobfrau, Stellvertreter bzw. Stellvertreterinnen, einem Vereinsdiet- und Kulturwart bzw. einer Vereinsdiet- und Kulturwartin, einem Turnwart bzw. einer Turnwartin, einem Jugendwart bzw. einer Jugendwartin, einem Säckelwart bzw. einer Säckelwartin und einem Schriftwart bzw. einer Schriftwartin. Dieser Turnrat darf Mitglieder aufnehmen und abmelden, diverse Sportarten anbieten, Mitgliedsbeiträge festlegen, die Benützung von Hallen festlegen etc. (Turnverein Seestadt, 2019). Der Obmann bzw. die Obfrau hat dafür Sorge zu tragen, dass die Satzungen des Vereines eingehalten, sowie Beschlüsse umgesetzt werden, der Schriftwart bzw. die Schriftwartin hat die Aufgabe, bei jeder Sitzung Protokoll zu führen, der Säckelwart bzw. die Säckelwartin ist für die Geldangelegenheiten des Vereins verantwortlich, also für deren Aufzeichnungen und Verwaltung (Turnverein Seestadt, 2019). Außerdem gibt es noch das Amt des Säckelprüfers bzw. der Säckelprüferin, welches unabhängig und unbefangen eingenommen werden muss, denn diese Funktion hat die Überprüfung des Säckelwartes bzw. der Säckelwartin über (Turnverein Seestadt, 2019). Der Turnwart bzw. Turnwartin ist für den Einsatz der Trainer bzw. Trainierinnen, deren Ausbildung, für die Anmeldung zu Wettkämpfen u.ä. verantwortlich, der Diet- und Kulturwart bzw. die Diet- und Kulturwartin organisiert Feste im Verein (Turnverein Seestadt, 2019). Zur Mobilisierung und Motivierung von Jugendlichen trägt der Jugendwart bzw. die Jugendwartin bei (Turnverein Seestadt, 2019). Natürlich gibt es noch weitere Ämter, die im Verein von Nöten sind, wie z. B. der Zeugwart bzw. die Zeugwartin, welcher für den Zustand der Geräte verantwortlich ist, oder der Wart bzw. die Wartin für Werbung u.a. Diese Entscheidung obliegt ebenfalls dem Verein selbst, welche weiteren Ämter benötigt werden (Turnverein Seestadt, 2019).

6 Empirischer Teil

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln aus der Literatur Probleme sowie Lösungsmöglichkeiten über die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern in Vereinsvorständen betrachtet wurden, geht es in diesem Teil der Arbeit um den empirischen Forschungsprozess. Die Ergebnisse der qualitativen Interviews mit sechs Mitgliedern aus Wiener ÖTB Vereinen werden mit Hilfe von Interviewausschnitten dargestellt, die im Anschluss einer Interpretation unterzogen wurden. Um den Erkenntniswert beurteilen zu können, werden nachfolgend die angewandten Methoden, sowie der Forschungsprozess erläutert.

6.1 Forschungsfrage und Ziel

Wie bereits in (Kapitel 1) erwähnt, soll durch episodische Interviews herausgefunden werden, wie die derzeitige Lage hinsichtlich der Nachbesetzung von Ämtern in Turnräten in den Vereinsvorständen wahrgenommen wird, und welche Methoden sie anwenden, um neue Mitglieder zu finden und zu binden.

Der Fokus des empirischen Teils der Arbeit liegt dabei auf der Informationsgewinnung aus den persönlichen Erfahrungen und Erkenntnissen der Probanden und Probandinnen, welche schließlich einen wissenschaftlichen Beitrag zum Diskurs der österreichischen Sportvereine leisten soll. Die Darstellung der individuellen Wahrnehmung der Realität der Befragten zeigen Ausschnitte aus ihrer sozialen Welt im Turnrat und ermöglichen so einen Einblick, in den Alltag von unterschiedlichen Turnräten.

6.2 Wahl der Forschungsmethode

In der vorliegenden Arbeit wird ein qualitatives Forschungsdesign herangezogen. Dazu wird als Datenerhebungsinstrument das episodische Interview und als Datenauswertungsverfahren die „Thematic Text Analysis" von Braun und Clarke (2006) als Grundlage verwendet. Der Verzicht auf vorgefertigte Hypothesen, festgelegte Variablen und vorstrukturierte Fragebögen zielt auf eine ungezwungene Wirklichkeit der Probanden und Probandinnen ab, um neuen Erkenntnissen und Erfahrungen aus ihren Arbeitsbereichen der Turnratsämter gegenüber offen zu sein. Diese Erkenntnisse aus den Interviews werden schließlich mit den theoretischen Vorüberlegungen aus den vorangegangenen Kapiteln verglichen, um Überschneidungspunkte bzw. neue Perspektiven zu erlangen. Die Offenheit ist nur ein zentrales Prinzip qualitativer Sozialforschung, zusätzlich gibt es noch die Prinzipien der Forschung als Kommunikation, Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand, Reflexivität von Gegenstand und Analyse, sowie Explikation und Flexibilität (Lamnek & Krell, 2016, S. 33).

> „Gemeinsam ist den so unterschiedlichen Richtungen innerhalb der qualitativen Sozialforschung, dass die SozialforscherInnen sich der sozialen Realität, im Unterschied zur quantitativen Forschung, im unterschiedlichen Ausmaß mit Hilfe so genannter offener Verfahren annähern. […] All diese Verfahren verfolgen das Ziel, die Welt zunächst aus der Perspektive der Handelnden in der

> Alltagswelt und nicht aus jener der Wissenschaftler zu erfassen und die Praktiken sozialen Handelns in ihrer Komplexität im alltäglichen Kontext zu untersuchen“ (Rosenthal, 2008, S. 15).

Dieses Grundprinzip der Offenheit in der qualitativen Sozialforschung ist durch die Methode des episodischen Interviews gegeben, da es sich bei den Fragen um Erzählaufforderungen handelt und keine Informationsreduktion durch vorselektierte Antwortmöglichkeiten passiert. Genauso kann diese Offenheit bei der „Thematic Analysis“ nach Braun und Clarke (Braun & Clarke, 2006) gesehen werden, da hier keine Kategorien von außen herangetragen werden, sondern aus den Codes schließlich Themen generiert werden.

Forschung basiert bei der qualitativen Sozialforschung auf Kommunikation zwischen der Forschungsperson und den Erforschenden (Lamnek & Krell, 2016, S. 34). Diese Kommunikation wird als konstitutiver Bestandteil des Forschungsprozesses gesehen und nicht als beeinflussender Faktor des Endresultats (Lamnek & Krell, 2016, S. 34). Dabei spielt die jeweilige Perspektive des Probanden bzw. der Probandin eine wesentliche Rolle, weil die empfundene Wirklichkeit davon abhängt (Lamnek & Krell, 2016, S. 34). Auch dieser Punkt ist durch das Interview gegeben. Die Probanden bzw. Probandinnen haben die Möglichkeit, ihre Auffassung der Realität zu erzählen. Ein Perspektivenwechsel kann dabei ebenso vollzogen werden.

> „Qualitative Sozialforschung betrachtet die Verhaltensweisen und Aussagen der Untersuchten als prozesshafte Ausschnitte der Reproduktion und Konstruktion sozialer Realität. Sie sind keine statischen Repräsentationen eines unveränderlichen Wirkungszusammenhangs“ (Lamnek & Krell, 2016, S. 35).

Der prozesshafte Charakter spiegelt sich in der Flexibilität des Ablaufs wider, denn dieser sollte immer wieder einer kritischen Reflexion der Forschungsperson unterzogen werden und kann auch verändert werden (Lamnek & Krell, 2016, S. 38). In der Forschung ist der reflexive Zugang zum Forschungsgegenstand selbst, aber auch zur jeweiligen Forschungshandlung ein wesentliches Kriterium (Lamnek & Krell, 2016, S. 38)

Die Explikation gilt der Forschungsperson selbst, denn diese hat die Aufgabe, Einzelschritte in ihrem Untersuchungsprozesses offen zu legen (Lamnek & Krell, 2016, S. 36). Dadurch werden Regeln sichtbar, nach denen Daten in Codes oder Codes in Themen gewandelt werden. Es gilt also, immer wieder den Prozess zu reflektieren und Gründe für das eigene Handeln darzulegen.

Beim letzten Punkt geht es um die Flexibilität der Forschungsperson im Forschungsprozess. Sie kann neue Wege, welche zuvor noch nicht augenscheinlich waren, einschlagen und andere Daten relevant werden lassen (Lamnek & Krell, 2016, S. 37). Diese flexible Exploration ist kein Forschungsprozess ohne Richtung, sondern startet mit einem weiten Blickwinkel und verjüngt sich im Laufe des Prozesses. Diese Flexibilität zeigt sich im episodischen Interview, da der Interviewpartner und die Interviewpartnerin keine Liste an standardisierten Fragen erhalten, sondern die Möglichkeit haben, frei antworten zu können. Auch das Datenerhebungsverfahren „Thematic Analysis“ nach Braun und Clarke (Braun & Clarke, 2006) bleibt bis zum Ende flexibel, durch die stetige Einbeziehung der gewonnenen Daten.

6.3 Population und Sampling

In der qualitativen Forschung ist eine hohe Fallzahl, im Gegensatz zur quantitativen Forschung, in vielen Fällen nicht notwendig bzw. zu aufwändig (Akremi, 2014, S. 277). Daraus ergeben sich schließlich vielfältige und tiefergehende Informationen über den beforschten Bereich (Akremi, 2014, S. 277). Nach dem theoretischen Sampling sind Überlegungen zur Stichprobengröße nebensächlich, weil so lange Daten erhoben werden, bis eine theoretische Sättigung vorliegt und die Forschungsperson nur noch redundante Informationen erhält (Lamnek & Krell, 2016, S. 186). Laut einer systematischen Reanalyse der eigenen Studien von Guest et al. (2006) sind die meisten Kategoriecodes bereits mit sechs von 60 Interviews abgedeckt (Akremi, 2014, S. 279). Daraus lässt sich auch die Stichprobengröße der vorliegenden Arbeit die Anzahl von sechs Interviews erklären. Dabei wurde versucht, die theoretische Sättigung dennoch zu beachten und mit zunächst vier Probanden und Probandinnen gestartet, welche sich schließlich auf sechs Personen erhöhte. Dadurch konnte auch dem Punkt der Offenheit der Auswahl, wie es bei Lamnek & Krell (2016, S. 186) gefordert wird, gerecht werden.

Es muss jedoch bedacht werden, dass es keine genaue Anzahl an befragten Personen in der qualitativen Forschung gibt, aber Abhängigkeiten, welche diese Zahl beeinflussen (Akremi, 2014, S. 277). Vor allem Faktoren wie Zeit, Geld und Personal führen zu einer kleinen oder großen Stichprobe (Akremi, 2014, S. 277). Durch die Einbettung der Forschung im Zuge einer Magisterarbeit, gibt es sehr geringe Ressourcen in den Bereichen Zeit, Geld und Personal, da es sich um lediglich eine Forscherin handelt und die Forschung in einem sehr komprimierten Zeitraum stattfindet und keine finanzielle Unterstützung vorhanden ist. Daher wurde versucht, eine große Bandbreite durch wenige Personen abzudecken und aufgrund dessen wurden die Probanden und Probandinnen nicht willkürlich ausgewählt, um eine Theorie zu entdecken, sondern ein selektives Sampling angewandt, um die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche zu überprüfen bzw. neue Erkenntnisse zu finden.

Es lagen bereits Kenntnisse aus der Literaturrecherche (u.a. Arbesleitner, Strümpel, Kellner, Lesky & Stadler-Vida, 2015; Breuer & Feiler, 2016; Thieme et al., 2017; Wolf & Zimmer, 2010) vor, was ebenso zur Wahl des selektiven Samplings führte. Dadurch ließen sich relevante Merkmale erkennen und wurden in der Auswahl berücksichtigt. Es wurden folgende Kriterien für die Auswahl festgelegt:

- Langjähriges Mitglied im Vorstand
- Kurze Zeit im Vorstand
- Ausgetreten aus dem Vorstand, aber immer noch Mitglied
- Frauen und Männer gemischt
- Unterschiedliche Ämter

Die Kriterien bildeten sich im Laufe des Forschungsprozesses und wurde nach den ersten Interviews noch einem angepasst.

6.4 Datenerhebungsverfahren

Für diese Forschung wurde für das Datenerhebungsverfahren das episodische Interview nach Flick (1995) ausgewählt. Dabei handelt es sich um eine Interviewform, wobei die

Forschungsperson die Befragten erzählen lässt, stellt aber selbst auch gezielte Fragen (Flick, 2011, S. 273). Diese Kombination aus Narration und Befragung spiegelt die Alltagskommunikation wider, verhilft zu einem natürlichen Rahmen und lässt die Vorteile des narrativen Interviews und dem Leitfadeninterview miteinander verschmelzen (Flick, 2011, S. 273). Dabei bleibt der Erfahrungsbereich nicht auf der Erzählbasis reduziert, welche bei einem narrativen Interview künstlich hergestellt wird, sondern es wird versucht, die natürliche Form eines offenen Dialogs zu führen (Lamnek & Krell, 2016, S. 344). Dadurch wird die befragte Person zum Erzählen angeregt und es können subjektive Definitionen und abstrakte Zusammenhänge näher betrachtet werden (Lamnek & Krell, 2016, S. 344). Es werden zwei Arten von Wissen aktiv miteinander verbunden (Flick, 2011, S. 273). Auf der einen Seite besitzt die befragte Person ein narrativ-episodisches Wissen, welches sich auf konkrete Erlebnisse bezieht (Flick, 2011, S. 273). Auf der anderen Seite werden Erfahrungen generalisiert und abstrahiert und zu einem semantischen Wissen abgeleitet (Flick, 2011, S. 273).

Aufgrund der Vorteile des episodischen Interviews gegenüber dem narrativen oder Leitfadeninterview wurde es für diese Forschung ausgewählt. Die Form des Dialogs entspricht einer Alltagssituation und schafft eine angenehme Atmosphäre für die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen. Dennoch ist es möglich, detailliert von konkreten Situationen zu erzählen. Dadurch können subjektive Definitionen und Verknüpfungen erfahren werden.

6.5 Der Interviewleitfaden

Der Leitfaden dient zur Orientierung und Führung während des Interviews (Helfferich, 2014, S. 559). Im Zuge dieser Forschungsarbeit fiel die Wahl auf das episodische Interview nach Flick (1995), welches Erzählaufforderungen und gezielte Fragestellungen vereint (Flick, 2011, S. 273; Helfferich, 2014, S. 560).

Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, wurde der Leitfaden so konzipiert, dass genug Spielraum für die Erzählung vorhanden ist und gleichzeitig gezielte Fragen möglich sind (Lamnek & Krell, 2016, S. 344). Zu bedenken ist dabei: „Das Interview stellt eine soziale Kommunikationssituation dar und schon das allein schränkt die Möglichkeit dessen ein, was alles wie gesagt werden kann“ (Helfferich, 2014, S. 562). Diese Einschränkung wird auch bei Ankündigungen des Forschungsvorhabens oder Erzählaufforderungen gemerkt, da die Interviewten Vorannahmen dabei bilden (Helfferich, 2014, S. 562).

Die Leitfragen (Kap. 11.1) selbst wurden aus der aktuellen Forschung abgeleitet (u.a. Arbesleitner, Strümpel, Kellner, Lesky & Stadler-Vida, 2015; Breuer & Feiler, 2016; Thieme et al., 2017; Wolf & Zimmer, 2010). Dabei wurden zu Beginn so viele Fragen wie möglich zur Beantwortung der Forschungsfrage erstellt und diese anschließend zu den oben genannten Bereichen zugeteilt. Zu jeder Frage wurde der Bezug zur Forschungsfrage hergestellt und ähnliche Fragen wurden zusammengefasst oder weggelassen. Schließlich beinhaltet das episodische Interview einerseits Fragen, die auf mehr oder weniger gezielte Antworten abzielen und andererseits enthält diese Interviewform Erzählaufforderungen, wo eine konkrete Situation erzählt werden soll (Flick, 2011, S. 274). Daher gliedern sich die Leitfragen in vier Erzählaufforderungen, welche die Hauptfragen darstellen, und viele

gezielte Unterfragen, welche jedoch bereits von der interviewten Person während ihrer Erzählung beantwortet werden können.

Hauptfragen

Erzählen Sie mir bitte etwas über Ihr derzeitiges Turnratsamt.

Wie kamen Sie zu Ihrer heutigen Position im Sportverein?

Denken Sie an eine typische Turnratssitzung. Wie verläuft diese?

Wie ist es einem Turnratsmitglied möglich, sich fortzubilden?

Unterfragen

Die Fragen können in die Kategorien Anreize vom Verein sowie individuelle Motivation eingeteilt werden. Diese Anordnung der Fragen ist nicht dieselbe, welche im Interview vorgefunden wird, da es sich um Unterfragen handelt, die nur eingesetzt wurden, um den Redefluss aufrecht zu erhalten.

Anreize vom Verein

Bekamen Sie eine Einschulung?

Was sind Ihre konkreten Tätigkeiten in Ihrem Turnratsamt?

Wie viele Stunden pro Monat investieren Sie in Ihre Arbeit als Amtsträger bzw. Amtsträgerin?

Wie viele Ämter hatten Sie bereits inne?

Wie verläuft eine Nachbesetzung eines Turnratsamtes?

Gibt es Ämter, die schwieriger zu besetzen sind als andere? Was glauben Sie, warum das so ist?

Wurde schon einmal ein Amt nicht besetzt? Was passierte dann?

Gibt es eine bestimmte Person in Ihrem Turnrat, die für die Gewinnung neuer Mitglieder im Vorstand verantwortlich ist?

Können Sie mir das Arbeitsklima näher beschreiben?

Wie wird typischerweise die Arbeit aufgeteilt?

Gibt es eine Person, zu der Sie mit Problemen gehen können?

Wann können Probleme besprochen werden?

Können Sie sich an ein Problem erinnern? Wie verlief der Prozess?

Wie fanden Sie zu einer Lösung?

Haben Sie einmal erlebt, dass etwas Neues eigeführt wurde?

Was unternimmt der Turnrat außerhalb des Vereines miteinander?

Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten sollte man allgemein für ein Turnratsamt mitbringen?

Gibt es hauptamtliche Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen in ihrem Turnverein?

Wie empfinden Sie die Arbeit der hauptamtlichen Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen?

Gibt es einen Austausch mit anderen Vereinen oder Organisationen, um neue Ideen zur Weiterentwicklung des Vereins zu finden?

Individuelle Motivation

Welche Gefühle erleben Sie, wenn Sie für den Verein arbeiten?

Waren Sie davor bereits in einem anderen Sportverein aktiv?

Welche Gründe fallen Ihnen ein, warum Sie ein ehrenamtliches Amt übernommen haben?

Wer hat Sie zum Ausüben dieses Amtes gebracht?

Welches Amt gefiel Ihnen am besten und warum?

Haben Sie schon einmal eine Person dazu gebracht, ein Turnratsamt zu übernehmen? Können Sie mir erzählen, wie Sie das gemacht haben?

Haben Sie auch außerhalb des Vereines mit Personen aus dem Turnrat Kontakt? Wie oft sehen Sie die Personen?

Wie haben sie bisher Anerkennung für Ihre Tätigkeit erfahren?

Wie wichtig erscheint Ihnen, Angebote für Fort- und Weiterbildung zu erhalten?

Was nehmen Sie sich aus ehrenamtlicher Arbeit mit?

Wenn es etwas gäbe, das Sie in Ihrem Amt entlasten könnte, was wäre das?

6.6 Vorbereitungsphase des Interviews

Die Kontaktaufnahme der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen erfolgte persönlich über ein Telefongespräch bzw. über Whats-App-Nachrichten. Dabei wurde ihnen erklärt, was ihre Aufgabe ist und warum sie in Betracht gezogen wurden. Die Kontaktaufnahme gestaltete sich positiv, weil keine wesentliche Fluktuation der potentiellen Probanden und Probandinnen vorzuweisen war. Alle Anfragen fanden auch zu einem Interview. Lediglich eine Person meldete sich nicht zurück.

Die Räume, in denen die Interviews stattfinden, sollten sich durch Ungestörtheit, einer guten Akustik und ein Wohlfühlklima auszeichnen. Die befragten Personen durften sich den Ort selbst wählen. Dies führte dazu, dass die Interviews von A1, A3 und A3 jeweils bei ihnen zu Hause, die Interviews von A2 und A5 bei der Forscherin zu Hause, und das Interview mit A6 im Vereinsheim dessen Turnvereines stattfanden. Die Interviews konnten alle störungsfrei abgehalten werden. Dadurch, dass es in den meisten Fällen zu Hause stattfand wurde Tee zubereitet und Kekse gereicht, um das Wohlfühlklima zu erhöhen. Auch die Akustik war in allen Fällen ausreichend, um gute Aufnahmen mit dem Handy zu erhalten.

Die Termine für die Interviews konnten jeweils innerhalb von zwei Tagen fixiert werden und diese fanden auch alle zwischen 11. und 31. Oktober 2019 statt. Die Gespräche dauerten ca. zwischen 20 und 80 Minuten pro Interview. Die Interviews mit A1, A2, A5 und A6 fanden jeweils am frühen Abend statt, die Gespräche mit A3 und A4 wurden am Nachmittag abgehalten.

6.7 Vorstellung der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen

Es wurden insgesamt sechs Personen aus sechs Sportvereinen des ÖTB Wien für das Interview herangezogen, welche zumindest drei den erstellten Kriterien des Stichprobenplans entsprechen. Drei Männer und drei Frauen im Alter zwischen 17 und 55 Jahren, welche unterschiedliche Ämter innehaben bzw. hatten und auch unterschiedliche Zeitspannen im Verein sind, konnten für die Befragungen gewonnen werden.

Das erste Interview wurde mit einem weiblichen Mitglied (Interviewpartnerin 1) durchgeführt, welche sich seit ihrem 15. Lebensjahr ehrenamtlich im Turnverein engagiert. Sie hatte bereits mehrere unterschiedliche Ämter inne und ist, neben dem Beruf, der Familie und dem Turnratsamt, auch noch ehrenamtlich als Vorturnerin tätig und ist selbst noch aktiv im Training.

Der Interviewpartner 2 ist Anfang 30 und ist bereits aus dem Vorstand ausgetreten, aber immer noch als Mitglied eingetragen. Auch er war Vorturner und übernahm mit 18 Jahren sein erstes Amt als Jugendwart, das er mehrere Amtsperioden ausführte. Zwei Jahre lang war er als Obmann tätig.

Die dritte Partnerin (Interviewpartnerin 3) ist im Verein aufgewachsen und übernahm vor sechs Jahren ihr erstes Amt. Sie ist Anfang 20 und seit jeher Jugendwartin. Davor war sie bereits ehrenamtlich als Vorturnerin tätig.

Der Interviewpartner 4 kam durch seine Kinder in den derzeitigen Sportverein, in dem er bereits seit ca. zehn Jahren Obmann ist. Im letzten Jahr gründete er noch zwei weitere ÖTB-Vereine in Wien, denen er auch vorsteht. Im Verein davor, konnte er beinahe alle Ämter ausprobieren. Er ist selbst noch sehr aktiv im Vereinsleben und trainiert dort mehrmals die Woche.

Bei der fünften Interviewpartnerin (Interviewpartnerin 5) handelt es sich um eine 17-jährige, weibliche Person, die erst seit einem Jahr in ihrem Verein als ehrenamtliche Jugendwart-Stellvertreterin tätig ist. Ebenso ist sie seit einem Jahr Vorturnerin in zwei Turnstunden.

Der letzte Interviewpartner (Interviewpartner 6) ist seit drei Jahren im Turnrat. Davor war, der Mitte 30-Jährige, als Teilnehmer im Verein aktiv. Begonnen hat er im Turnrat mit dem Amt des Turnwart-Stellvertreters und seit einem Jahr belegt er das Amt des Säckelwarts.

6.8 Durchführung des Interviews

Vor dem Start der Interviews wurde Small Talk geführt und die Situation mit Tee und Keksen aufgelockert. Anschließend erhielten die Probanden und Probandinnen eine zweiteilige schriftliche Einverständniserklärung zum Interview, wobei sie den ersten Teil unterschieben wieder abgaben und sich den zweiten Teil behalten durften. Dieses Formular befindet sich als Vordruck im Anhang (Kap. 11.2) dieser Arbeit. Nach dieser kurzen Aufklärung wurde ihnen der Ablauf des Interviews geschildert und zusätzlich noch einmal darauf hingewiesen, dass die aufgenommenen Dateien transkribiert und anschließend pseudonymisiert werden. Dazu wurden alle Namen der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen, sowie alle von Ihnen gemachten Angaben, die Rückschlüsse auf ihre Person ermöglichen würden, in der Transkription der Interviews vollständig

pseudonymisiert. Die Interviews wurden mit meinem Handy aufgezeichnet und nach der Transkription wieder gelöscht.

6.9 Aufbereitung des Interviews

Die Aufbereitung der Interviews basiert auf der Methode der „thematic analysis" nach Virginia Braun und Victoria Clarke (2006). Es handelt sich dabei um eine „method for identifying, analysing and reporting patterns (themes) within data" (Braun & Clarke, 2006, S. 79), welche, laut den Autorinnen, als fundamentale Methode der qualitativen Datenanalyse angesehen werden sollte (Braun & Clarke, 2006, S. 78) Der Vorteil dieser Methode liegt in ihrer Flexibilität und Ungebundenheit von theoretischen und epistemologischen Grundpositionen, „[…] and can be applied across a range of theoretical and epistemological approaches" (Braun & Clarke, 2006, S. 78). Braun und Clarke (2006, S. 78) möchten sich durch eine Beschreibung klarer Handlungsentscheidungen und Durchführungsschritte von dem Vorwurf der Beliebigkeit abgrenzen.

> „Given the advantages of the flexibility of thematic analysis, it is important that we are clear that we are not trying to limit this flexibility. However, an absence of clear and concise guidelines around thematic analysis means that the ‚anything goes' critique of qualitative research may well apply in some instances. […] this paper seeks to celebrate the flexibility of the method and provide a vocabulary and ‚recipe' for people to undertake thematic analysis in a way that is theoretically and methodologically sound" (Braun & Clarke, 2006, S. 78).

Entscheidend ist in diesem Diskurs, dass die „richtige" qualitative Inhaltsanalyse nicht existiert und auch kein Konsens darüber, was diese ausmache, sondern es gibt viele unterschiedliche Ausprägungen, mit verschiedenen Schwerpunkten und daher bedarf es einer Anpassung des Forschungsrahmens und der Methode mit dem Forschungsinteresse und entsprechenden methodologischen Vorentscheidungen (Braun & Clarke, 2006, S. 80). Diese Vorentscheidungen beschäftigen sich mit den Fragen, was unter einem „theme" (Braun & Clarke, 2006, S. 82) verstanden wird, ob die Daten induktiv oder theoriebasierend nach Mustern analysiert werden und schließlich, ob latente oder semantische „themes" gewählt werden (Braun & Clarke, 2006, S. 83-84).

Diese Flexibilität und die Möglichkeit des explorativen Vorgehens ist auch der Grund, warum die Interviews mit dieser Aufbereitungsmethode organisiert und analysiert wurden. Der Unterschied zu Mayrings strukturierter Inhaltsanalyse besteht in der Art und Weise der Kategorie Entwicklung sowie das Resultat, das aus den Daten entwickelten Kategorien erfasst wird (Schreier, 2014, S. 20). Die Autorin (Schreier, 2014, S. 5-8) verweist zwar nicht konkret auf die „thematic analysis" von Braun und Clarke (2006), dennoch lässt sich in ihrem Vorgehen erkennen, dass es sich jeweils um Ableitungen inhaltlich-strukturierender Inhaltsanalysen handelt.

Die „thematic analysis" erfolgt nach Braun und Clarke (2006, S. 87) in sechs Phasen, die jedoch nicht linear erfolgen, sondern es handelt sich dabei um einen flexiblen, rekursiven Prozess, bei dem immer wieder in eine vorherige Phase zurückgekehrt werden soll. Diese sechs Schritte gliedern sich in „familiarizing yourself with your data", „generating initial

codes“, „searching for themes“, „reviewing themes“, „defining and naming themes“ sowie in „producing the report“ (Braun & Clarke, 2006, S. 87).

In der ersten Phase werden die gewonnenen Daten transkribiert, wodurch bereits eine intensive Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial erfolgt. Es ist möglich, bereits in dieser Phase, erste Auffälligkeiten bzw. Gedanken dazu zu notieren (Braun & Clarke, 2006, S. 87-88).

Die nächste Phase beinhaltet das Kodieren der Datensätze, wobei es darauf ankommt „whether the themes are more ‚data-driven‘ or ‚theory-driven‘“ (Braun & Clarke, 2006, S. 88) und die Suche nach Codes dadurch beeinflusst wird. Es können dabei auch mehrere Codes ein und dasselbe Datenextrakt haben (Braun & Clarke, 2006, S. 89).

Anschließend erfolgt die dritte Phase, in der nun die unterschiedlichen Codes in Gruppen zu potentiellen „themes“ zusammengeführt werden und die Beziehungen untereinander betrachtet werden (Braun & Clarke, 2006, S. 88). Dabei können Codes zu „themes“ oder „sub-themes“ und andere kommen in eine Gruppe, welche noch nicht zuordnungsbar erscheinen (Braun & Clarke, 2006, S. 89-90).

Die Phase vier ist eine kritische Betrachtung der bisher generierten „themes“ bezüglich deren internen Homogenität und externen Heterogenität. „Data within themes should cohere together meaningfully, while there should be clear and identifiable distinctions between themes“ (Braun & Clarke, 2006, S. 91). Ebenso werden die kodierten Daten mit dem gesamten Datensatz in Beziehung gesetzt, ob die erstellte „thematic map“ die gesammelten Daten als Ganzes repräsentiert oder nicht (Braun & Clarke, 2006, S. 91). Passen manche „themes“ nicht, müssen sie geändert werden oder es muss sogar noch ein Schritt weiter zurückgegangen und neue Codes generiert werden (Braun & Clarke, 2006, S. 91).

In der folgenden Phase werden die „themes“ definiert und endgültig benannt (Braun & Clarke, 2006, S. 92). Dabei ist es entscheidend, die Essenz der „themes“ herauszufiltern, um die Datenextrakte in jedem „theme“ zu organisieren und einen roten Faden in der Gesamtheit der „thematic map“ zu erhalten (Braun & Clarke, 2006, S. 92). Weiters muss entschieden werden, ob „sub-themes“ verwendet werden sowie für jedes „theme“ einen prägnanten und ausdruckstarken Namen zu finden (Braun & Clarke, 2006, S. 93).

Schließlich wird in der letzten Phase ein Bericht verfasst, welcher eine letzte Gelegenheit einer Analyse beinhaltet sowie die Auswahl von repräsentativen, aber nicht zu komplexen Beispielen für jedes „theme“, welche anschließend analysiert werden und auf deren Basis der Text verfasst wird (Braun & Clarke, 2006, S. 93).

Die aufgezeichneten Interviews wurden manuell, nach den einfachen und pragmatischen Richtlinien für die Gesprächstranskription von Froschauer und Lueger (2003, S. 223) transkribiert (Kap. 11.3). Dabei wurde die Zeilennummerierung eingesetzt, Gesprächsteilnehmer bzw. Gesprächsteilnehmerinnen kodiert (A1-A6), Pausen mit Punkten sichtbar gemacht, z. B. ahm… ja, nichtverbale Äußerungen in Klammer angegeben, z. B. (lacht), Hörsignale bzw. gesprächsgenerierende Beiträge als normalen Text geschrieben, z. B. ähm, hm, und eine sehr gedehnte Sprechweise mit Leerstellen zwischen den Buchstaben dargestellt, z. B. a h m.

Anschließend erfolgte die Kodierung des erfassten Datenmaterials mittels mehrmaligen Durchlesens der Transkriptionen, Erfassung erster Gedanken und Muster, um schließlich

die innere Struktur des Datenkorpus herauszuarbeiten. Jeder Code erhält ein oder mehrere Textausschnitte aus dem Interview, welche relevant und musterhaft erscheinen. Die einzelnen Interviews wurden nach diesem Schema kodiert und in Tabellen (Kap. 11.4.1) dargestellt. Zur besseren Übersicht für die, im nächsten Schritt erstellte „thematic map", wurden die Tabellen als Mindmap mit Hilfe des Programmes „x.mind" erfasst. Dadurch konnte eine raschere Bearbeitung der Daten und Codes erfolgen.

Im nächsten Schritt wurden aus den Codes „themes" generiert, welche in einer „initial thematic map" (Braun & Clarke, 2006, S. 89) zur besseren Veranschaulichung eingearbeitet wurden. Diese „initial thematic map" (Kap. 11.4.2) stellt den Grundstein für die weiteren Schritte, der Entwicklung von „themes" durch Zusammenfassung der Codes, dar. Anschließend wurden Beziehungen und Unterschiede festgestellt und Codes, welche noch keinem „theme" zugeordnet werden konnte, einer eigenen Gruppe zugeteilt, die im späteren Verlauf bearbeitet wurde.

Die kritische Reflexion der bisherigen Analyse in der vierten Phase führte zu einer Überarbeitung der „themes" und deren Codes sowie einer Überarbeitung der „themes" in der „developed thematic map" (Kap. 11.4.3), sodass zwischen den „themes" selbst und zwischen den „themes" und den Codes eine Kohärenz besteht (Braun & Clarke, 2006, S. 91).

In der fünften Phase wurden die endgültigen Namen der „themes" definiert, die sich in sechs „main themes" (Kap. 11.4.4) gliedern. Diese zentralen Themen bestehen wiederum aus Subgruppen, welche die generierten Codes beinhalten. Auch in dieser Phase wurde noch einmal überprüft, ob ein roter Faden in der „thematic map" erkennbar ist und repräsentative Datenextrakte gewählt wurden (Braun & Clarke, 2006, S. 93). Der Forschungsbericht, welcher bei Braun und Clarke (2006, S. 93) als letzte Phase angegeben wird, folgt in den nachstehenden Kapiteln 7 und 8. Dabei werden die „main themes" mit Hilfe der Datenextraktionen aus den Interviews erläutert (Braun & Clarke, 2006, S. 93).

7 Ergebnisdarstellung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der erhobenen Daten, mit Hilfe der „main themes" (zentrale Themen), mit ihren jeweiligen Subgruppen und relevanten Textpassagen aus den Interviews, beschrieben (Braun & Clarke, 2006, S. 93). Folgende zentrale Themen wurden aus den gewonnenen Daten generiert:

- Individuelle Motive zum ehrenamtlichen Engagement
- Motivation durch individuelle Förderung
- Strukturierte Nachbesetzung
- Berücksichtigung von Bedürfnissen der Turnratsmitglieder
- Aufgabengestaltung als Anreiz
- Professioneller Umgang mit Problemen

7.1 Individuelle Motive zum ehrenamtlichen Engagement

Bei diesem zentralen Thema wird der Frage nachgegangen, welche persönlichen Motive dazu führten, ein Ehrenamt im Turnrat zu übernehmen aus der Perspektive der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen. Es soll dargestellt werden, welche subjektiven Überzeugungen und Einstellungen vorherrschen, um von der Stufe des Mitgliedes und eventuell auch des Trainers bzw. Trainerin auf die nächste Stufe, nämlich die des Turnrates, welche für den Erhalt des Turnvereines verantwortlich ist, zu wechseln.

Dabei nannten die Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen unter anderem Stolz und Ehre, familiäre Bindung, Entfaltungsmöglichkeiten, Interesse am Amt sowie die Weitergabe von Werten als Motive. Die Übertragung von Verantwortung wird als Gefühl des Stolzes und Ehrgefühl wahrgenommen. Stolz, im Sinne eines Gewinnens gegenüber den anderen Personen, die nicht gefragt wurden, ein Amt zu übernehmen. Das Ehrgefühl wird deswegen erlebt, weil es ein Vertrauensbeweis ist, ein Ehrenamt zu übernehmen.

> *„Für uns war das mehr Ehre, was zu tun, als es heutzutage ist. Verantwortungsbewusster…hm. Das war halt für uns, als wir gefragt worden sind, der Wahnsinn. Die halten uns für würdig, für gescheit genug, das zu tun und das wurde ausgezeichnet vor anderen, weil ich gefragt worden bin und der andere nicht. Und das ist heutzutage nicht mehr so." (11.3.1 Interview 1: 226-230)*

Wohingegen die familiäre Bindung zum Verein nicht offen reflektiert und als „klar" gesehen wird, dass sie in denselben Verein gehen wie ihre Familienmitglieder, seien es die Großeltern, die Eltern, Geschwister oder die eigenen Kinder. Ebenfalls genannt wurde die Weitergabe von Werten, das wiederum damit beschrieben wird, dass die eigenen persönlichen positiven Erlebnisse im Verein weitergegeben werden wollen. Ein anderer Zugang ist das persönliche Interesse an der Arbeit selbst und der Möglichkeit der Entfaltung. Es wird beschrieben, dass das Interesse mit dem eigenen Berufswunsch korreliert und daher als spannende Tätigkeiten wahrgenommen werden. Das Bedürfnis des Auslebens von Kreativität und Lösen der Aufgabenstellung kann dadurch gestillt werden.

> *„Sie gefällt mir sehr gut, weil man viel machen, was man machen möchte. Man kann überall seine Ideen einbringen (…)." (11.3.3 Interview 3: 88-91)*

7.2 Berücksichtigung von Bedürfnissen der Turnratsmitglieder

„Anerkennungsfaktoren der Leistungen“, „Bindung durch Ortsgebundenheit“ und „Bindung durch soziale Beziehungen“ sowie „Motivation durch Verantwortung“ bilden die Subthemen zum zentralen Thema „Berücksichtigung von Bedürfnissen der Turnratsmitglieder“.

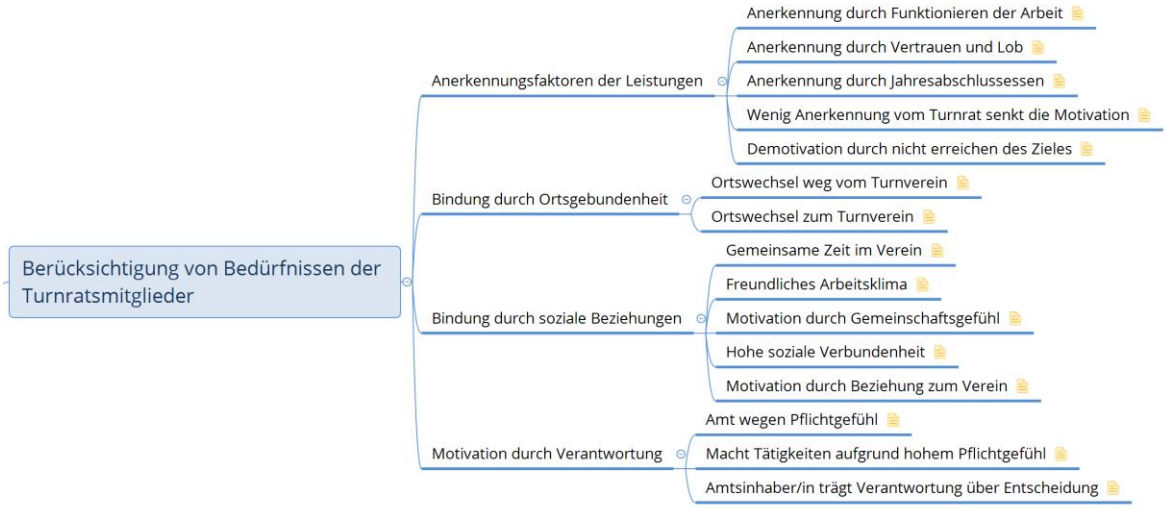


Abbildung 6: Berücksichtigung von Bedürfnissen der Mitglieder (Final thematic map Kap. 11.4.4)

Dabei lassen sich einige genannte Faktoren für die Anerkennung von ehrenamtlichen Tätigkeiten herauskristallisieren. Zum einen wird Anerkennung von den Interviewpartnern bzw. Interviewpartnerinnen durch das lediglich Funktionieren der Arbeit wahrgenommen. Das bedeutet, wenn die Arbeit, die geleistet wurde, positive Auswirkungen hat, dann wird das als Bestätigung gesehen, dass sich der Aufwand gelohnt hat.

> *„Ahm… es ist schon die Freude daran, wenn etwas gut funktioniert, doch eine Art Anerkennung, die man bekommt.“ (11.3.1 Interview 1: 220-212)*

> *„Ah ja, das war mal das erste und das habe ich relativ lang gemacht, die Jugendturnstunde ist immer größer geworden und durch Mundpropaganda haben wir wirklich eine große Jugend gehabt, eine Zeit lang, also in der Stunde waren wirklich 20 Jugendliche oder so. Es war total cool, es war wirklich so ein a h m ja, die haben sich dann schon alle gut gekannt (...).“ (11.3.2 Interview 2: 27-31)*

Vertrauen und Lob durch andere Turnratsmitglieder wird auch als positive Anerkennung wahrgenommen. Dies geschieht durch Worte oder durch nonverbale Kommunikation, die aussagt, dass der Turnrat weiß, was sie an der Person haben. Handlungen als Auszeichnung werden gemeinsame Jahresabschlussessen oder Ausflüge genannt und auch positiv bewertet, weil sich die Zeit genommen wird, soziale Beziehungen zu stärken durch Gespräche in einer lockeren Atmosphäre, außerhalb des Vereinsalltags. Geschieht jedoch keine oder nicht genügend wahrgenommene Anerkennung, führt dies zur Demotivation der Turnratsmitglieder und kann bis zum Austritt gehen. Ein Interviewpartner sprach davon, dass er das Gefühl hatte, dass er sein Ziel nicht erreicht hat und dies nicht ermunternd war.

> *„Mhm, genau. Das war eben ein Problem, dass ich hatte in dieser Funktion, wo ich den Verein in quasi gute Zeiten führen sollte, oder irgendwie erhalten sollte, aber man sieht halt doch, dass es irgendwie bergab geht." (11.3.2 Interview 2: 162-164)*

Bindung steht und fällt, laut manchen Interviewpartnern, mit dem Wohnort, denn befindet sich der Turnverein in einem anderen Bezirk als der eigene Wohnort, erhöht sich das Risiko eines Austrittes, weil der Weg zu weit ist und es als „mühsam" empfunden wird. Soziale Beziehungen können die Bindung an den Verein beeinflussen. Gemeinsame Zeit zu verbringen, sowohl im Verein, als auch außerhalb des Vereins, fördert das Gemeinschaftsgefühl und dadurch steigert sich die soziale Verbundenheit. Eine Interviewpartnerin erklärte, dass es unmöglich sei für sie, aus dem Turnrat auszutreten, da ihre Freunde, welche sie bereits schon sehr lange habe, in diesem Turnrat seien. Durch solch ein familiäres und freundschaftliches Arbeitsklima kann das Engagement gesteigert werden. Außerdem erhöht sich die Chance auf eine längerfristige Bindung zum Verein, wenn eine Beziehung zum Verein aufgebaut werden kann.

Anreiz kann auch dadurch geschaffen werden, indem die Turnratsmitglieder Verantwortung übertragen bekommen. Außerdem wird ihnen Entscheidungsmacht übertragen. Es wird zwar in den Turnratssitzungen besprochen, aber letztendlich darf das Turnratsmitglied entscheiden.

> *„Eigentlich wollte ich gar kein Amt mehr, aber dafür hat sich niemand gefunden." (11.3.1 Interview 1: 36-37)*

> *„Bei mir ist das ziemlich einfach. Ich halte es für wichtig, dass es Turnvereine gibt, das ist mein Anliegen, daher mache ich es. Aber wenn es irgendwie ginge, und es macht jemand anderer, von heute auf morgen, dann soll es bitte jemand anderer machen." (11.3.4 Interview 4: 238-240)*

Ein eher negativ behafteter Anreiz, wie oben in den Zitaten zu sehen, stellt das Pflichtgefühl der befragten Turnratsmitglieder dar. Einige von ihnen bleiben dem Turnratsamt treu, nur aufgrund des Gefühls, dass es sonst keine Person gibt, die das Amt übernehmen könnte. Vor allem nach langjähriger Amtsbesetzung wird das Pflichtgefühl sehr stark erlebt. Ebenso wird von manchen die Aufgabenteilung wahrgenommen, bei der das Gefühl entsteht, die letzte Person in der Kette zu sein und daher Arbeiten von anderen Mitgliedern mitmachen muss, weil sie sonst nicht gemacht werden.

7.3 Aufgabengestaltung als Anreiz

Aufgabengestaltung wird einerseits als Last gesehen, andererseits kann eine ausgewogene Aufgabengestaltung und -verteilung eine große Unterstützung für die Turnratsmitgliedern sein. Daher gliedern sich in diesem zentralen Thema „Aufgabengestaltung als Anreiz" die Untergruppen in „hohen Zeitaufwand" und „Unterstützung durch Arbeitsteilung".

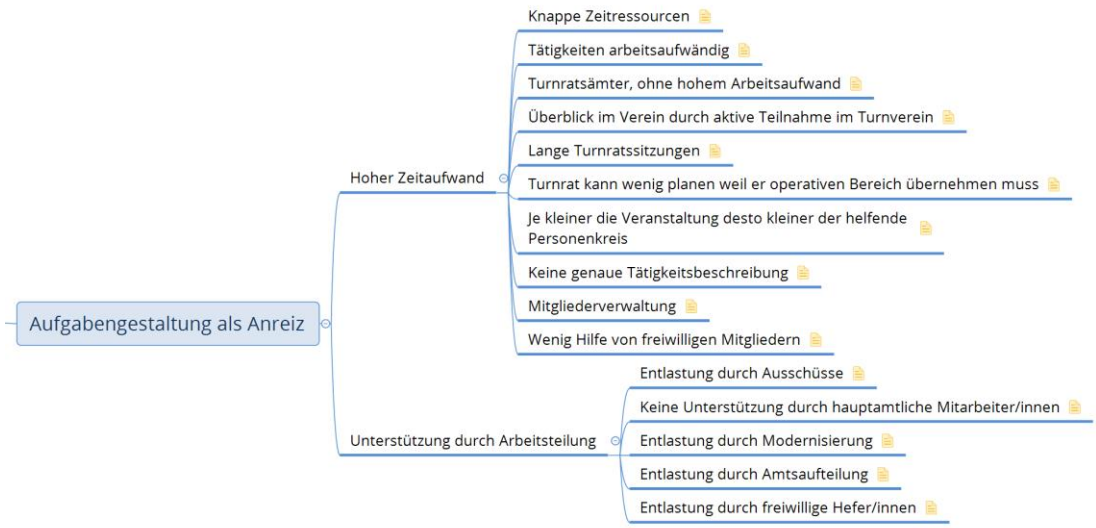


Abbildung 7: Aufgabengestaltung (Final thematic map Kap. 11.4.4)

Es wurde von manchen Interviewten geschildert, dass zu knappe Zeitressourcen zu einem Amtswechsel zu einem Stellvertreter Amt oder sogar zu einem Austritt aus dem Turnrat führen. Dabei wurden hohe Verpflichtungen außerhalb des Turnvereins genannt, wie Familie, Job und Studium.

> *„Ich habe das komplett aufgehört und ein großer Teil war auch, dass ich mich konzentrieren wollt auf mein Doktorat und zu der Zeit hatte ich auch gleichzeitig eine Nebenbeschäftigung beim Wifi gehabt. Da habe ich dann einmal im Semester noch 7 Kurse noch nach der Arbeit gemacht und das war mir insgesamt einfach zu viel. Den Master hab ich auch noch gemacht, dann, berufsbegleitend und den wollte ich auch noch abschließen." (11.3.2 Interview 2: 91-96)*

Werden die eigentlichen sowie zusätzlichen Turnratstätigkeiten im Turnverein zu viel, kippt das Gefühl eines Anreizes in ein Gefühl der Belastung über. Grundsätzlich wird der Arbeitsaufwand hoch empfunden, aber nicht als Belastung beschrieben. Eine Interviewpartnerin erklärte, dass die Arbeit vor Veranstaltungen sehr viel ist, aber in der Zwischenzeit Pause gemacht werden kann. Ein weiterer Interviewpartner ist der Meinung, dass die Belastung nicht dauernd stattfindet, sondern für einen Säckelwart im September und Oktober hoch ist, weil das neue Turnjahr beginnt, aber dann ist wieder eine stille Zeit. In dieser Zeit muss er die Mitgliederdatenbank überarbeiten, weil viele neue Teilnehmer und Teilnehmerinnen angemeldet werden.

> *„Und das ist eigentlich in der momentanen Situation die meiste Arbeit. Die Mitgliederverwaltung (...)." (11.3.6 Interview 6: 25-26)*

Mehrmals wurde darauf hingewiesen, dass es keine aktuellen oder überhaupt keine Tätigkeitsbeschreibungen vorliegen. Diese Tatsache ermöglicht auf der einen Seite einen großen Spielraum an Möglichkeiten für den Amtsinhaber bzw. die Amtsinhaberin, aber auch hohe Belastung, weil es im Ermessen des Turnratsmitglied liegt, wie viel Zeit sie investieren will. Dieser Zeitaufwand wird zudem höher, wenn freiwillige Helfer bzw. Helferinnen rar sind, denn dann müssen die Turnratsmitglieder zusätzlich den operativen Betrieb im Verein auch übernehmen. Des Weiteren wurde erklärt, dass der helfende Personenkreis kleiner wird, je kleiner die Veranstaltung und es bleibt immer an denselben Personen hängen.

Dadurch wird der Arbeitsaufwand wieder mehr. Zusätzlich kommen oftmals noch lange Turnratssitzungen dazu.

Positiv wahrgenommen wird ein hoher Zeitaufwand, wenn die Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen an die aktive Teilnahme an den Turnstunden bzw. Führung dieser denken. Dadurch erhalte man einen Überblick der Vereinsaktivitäten. Turnratsämter, mit niedrigem Arbeitsaufwand werden oft Stellvertreterpositionen genannt. Aber es gibt auch Ämter, die sehr kontrastiv gesehen werden, Obmann ist so ein Amt, welches von der einen Person als sehr viel Arbeit beschrieben wurde und von einer anderen Person, mit einem niedrigen Aufwand beschrieben wird.

> *„Das geht auch deswegen, weil Obmann zu sein, nicht sehr viel Arbeit ist, in Wahrheit. Die Arbeit im Turnverein ist, abgesehen von den Vorturnern, die Arbeit des Turnwartes, der Schriftwart hat mehr Arbeit, der Obmann hat nicht so viel zu tun." (11.3.4 Interview 4: 15-18)*

> *„Das war mir dann einfach zu viel und ich hab noch einige andere Sachen auch noch daneben gehabt, die ich machen wollte, unter anderem einen Job, deswegen habe ich das dann aufgegeben. Ich muss auch dazu sagen, ich war 7 Jahre lang parallel am Kinderlager dabei, also zwei Wochen Sommerlager, und beim Trainingslager, das waren auch immer 4-5 Tage. Das kam halt noch so dazu und hab das dann aufgegeben. Dann habe ich die Obmannschaft nach 2 Jahren wieder aufgegeben. Ja .. so war das. (lacht)." (11.3.2 Interview 2: 80-85)*

Unterstützend wurde von den meisten Interviewpartnern bzw. Interviewpartnerinnen eine Arbeitsteilung in unterschiedlichen Bereichen angesprochen. Ausschüsse, die lange Diskussionen in den Turnratssitzungen vermeiden sollen, wurden als positive Erfahrungen angegeben. Durch Modernisierung, im Sinne von Vereinfachung von Datenbanken bzw. EDV-Systemen, kann, laut einigen Interviewpartnern bzw. Interviewpartnerinnen, wesentliche Arbeitszeit eingespart werden. Eine weitere Unterstützung sehen die Befragten in der Hilfe von Freiwilligen, die zwar persönlich angesprochen werden müssen, aber dann auch Arbeiten für einen gewissen Zeitraum übernehmen. Dabei handelt es sich um Mitglieder von anderen ÖTB Vereinen, um freiwillige Eltern und Jugendliche sowie um ehemalige Turnratsmitglieder und ältere Mitglieder aus den Turnstunden. Die Aufgabenbereiche liegen bei der Hilfe bei Vereinsveranstaltungen bis hin zur Übernahme von Turnratstätigkeiten, ohne dabei ein Amt innezuhaben.

> *„Kampfrichter für das Gerätturnen haben wir uns von anderen ÖTB-Vereinen ausgeborgt, also, die helfen uns freiwillig. Leichtathletik-Kampfrichter haben zu 90% die Eltern gestellt oder ältere Turngeschwister, die nicht mehr beim Wettkampf mitmachen möchten aber trotzdem helfen wollen. Und für das Herrichten und Wegräumen haben die sowohl die Eltern als auch die Turnratsmitglieder, und auch die Jungen, ab 13/14, die uns gerne immer unterstützen, wenn wir etwas machen." (11.3.3 Interview 3: 157-162)*

Unterstützung von hauptamtlichen Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen ist nicht die Regel und wird auch nicht als notwendig aufgefasst. Der Verwaltungsaufwand hält sich, nach den Aussagen einiger Interviewpartnern bzw. Interviewpartnerinnen, im Rahmen und kann daher noch von ehrenamtlichen Mitgliedern getätigt werden.

7.4 Professioneller Umgang mit Problemen

In diesem zentralen Thema geht es um die Betrachtung des Umgangs mit Problemen innerhalb des Turnrates. Dabei wurden die Bereiche Kommunikation sowie die Divergenz zwischen den Vereinszielen und Interessen der Mitglieder am häufigsten angesprochen und dadurch auch zu den Subthemen eingeteilt.

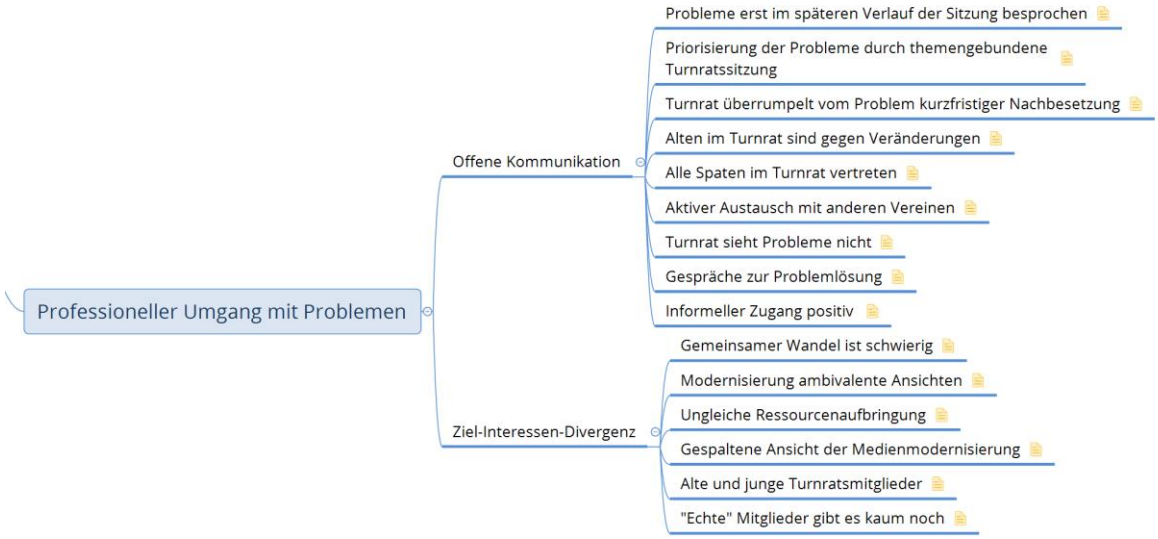


Abbildung 8: Professioneller Umgang mit Problemen (Final thematic map Kap. 11.4.4)

Die unterschiedlichen Probleme in den Turnvereinen zeigen sich in der Verschiedenheit der Perspektiven der Befragten. Einige beklagen sich über lange Turnratssitzungen, da Probleme erst spät abends besprochen werden und dadurch die Motivation Probleme zu lösen, dann schon sehr gering ist und die Diskussionen abgebrochen werden. Andere Befragte sehen die kurzen Turnratssitzungen problematisch, weil dann Diskussionen nicht beendet werden können. Alle Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen finden es positiv, wenn Probleme zu Beginn der Sitzungen besprochen werden würden, damit alle Turnratsmitglieder noch motiviert bei der Diskussion dabei sind.

> *„Also bei uns ist es so, dass der Obmann begrüßt und dann geht es reihum, was jedem am Herzen liegt oder was er besprechen will und dann wird es besprochen, bis jeder das gesagt hat, was er sagen möchte und bis wir alles geklärt haben und das wird auch unterstützt." (11.3.3 Interview 3: 58-60)*

> *„Genau. Die sind direkt angesprochen worden und ist das dann los geworden. Jeder ist drangekommen." (11.3.1 Interview 1: 145-148)*

Auf der einen Seite werden Veränderungen von anderen, vor allem älteren Turnratsmitgliedern, nicht gerne geduldet, auf der anderen Seite gibt es Vereine, in denen die Jugend stark gefördert wird und neuen Entwicklungen nicht entgegengewirkt wird. Den Vereinsvorständen, welchen auch eine Jung-Alt-Divergenz vorgeworfen wird, gelingt es oft nicht, Probleme zu sehen. Ein Interviewpartner meinte dazu, dass sein Turnrat zwar schon öfters die Probleme aufgezeigt bekam, dennoch nicht bereit war, etwas dagegen zu unternehmen. Eine andere Interviewpartnerin berichtete davon, dass ihr Turnrat gegen kurzfristige Nachbesetzungen für ein Amt, sehr gehemmt und überfordert wirke. Ein

weiterer Interviewpartner erzählte, dass seine Idee, eine einheitliche Vereinskleidung zu organisieren, um ein einheitliches Auftreten nach außen hin zu zeigen, vorerst sehr kritisch betrachtet wurde und erst angenommen wurde, als die Kleidung bereits restlos verkauft war. In allen Turnräten der sechs Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen, wird versucht, alle Sparten im Turnrat zu vertreten, um keine Sparte zu bevorzugen.

Nach Aussagen mancher Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen werden und wurden immer wieder Gespräche zur Problemlösung angewendet, jedoch nicht immer mit Erfolg.

> *„Wenn zwei gestritten haben, dann haben die anderen versucht, es zu lösen. Denn wir wissen, dass es ein Ehrenamt ist und das macht auch jeder freiwillig und wir sind aber auch alle angewiesen, auf die, die das machen. Daher ist es nicht gut, wenn jemand böse weggeht und die anderen haben versucht, zu vermitteln, wenn es wirklich Streit gegeben hat." (11.3.1 Interview 1: 151-154)*

> *„Da ging es darum, eine Person aufzunehmen oder nicht. Da hatte ein Turnratsmitglied eine gegenteilige Ansicht, die von der Mehrheit aber verworfen worden ist, weil eigentlich hat sich seine Skepsis darauf bezogen, dass ein Kind dabei sein wollte und der Vater war bei dem Turnratsmitglied als Querulant bekannt und der hat sich sehr dagegen gestemmt, ist aber überstimmt worden und ist dann aus dem Turnrat ausgeschieden. Er meinte: „Wenn ihr eh nicht auf mich hört, dann brauche ich auch nicht dableiben." Das war die einzige unangenehme Konfliktsituation in 10 Jahren Turnratssitzungen." (11.3.4 Interview 4: 192-198)*

Außerdem wird eine informelle Kommunikation als Unterstützung gesehen, weil dadurch schneller und flexibler gehandelt werden kann. Es findet ein aktiver Austausch mit anderen Vereinen des ÖTB Wien statt, vor allem werden die Sitzungen des ÖTB Wien regelmäßig wahrgenommen und als gute Gelegenheit des Austausches gesehen.

Obwohl der Austausch mit anderen Vereinen positiv wahrgenommen wird, beteuern die Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen die Schwierigkeit eines gemeinsamen Wandels des Vereins. Einerseits sehen sie ein Problem darin, weil die Jungen und die Alten jeweils andere Ziele verfolgen, und die Jugend generell schwierig ist, im Verein zu halten, weil sie sehr viele andere Möglichkeiten haben, ihre Freizeit zu gestalten. Auf der anderen Seite gibt es eine Uneinigkeit darüber, wer welche Leistung erbringen sollte. Es würden „echte" Mitlieder, die nicht nur die Turnstunden konsumieren, sondern Clubgüter in den Verein bringen, kaum noch existieren. Es wird aber auch eine hohe Leistungserwartung von manchen anderen Turnratsmitglieder wahrgenommen, die nicht erfüllt werden können und es deswegen zu keinen gemeinsamen Zielen führt.

> *„Die, die Gymnastik machen, sind eigentlich reine Konsumenten, mit Ausnahme der Vorturner dieser Stunden. Der ganze Nachwuchs für den Turnrat kommt eigentlich komplett aus der Turnsparte." (11.3.6 Interview 6: 229-331)*

Die Modernisierung der Medien ist ebenfalls ein gespaltenes Thema in manchen Vereinsvorständen. Von den Aussagen der Befragten kann entnommen werden, dass in einigen Turnräten Überlegungen gibt, wie Verbesserungen vorgenommen werden können, welche Modernisierungen sinnvoll erscheinen. In anderen Turnräten wiederum, sind die Alten aus dem Turnrat gegen gewisse Erneuerungen, was wiederum viel Geld verprasst, weil die moderne Form davon, die Hälfte bis kein Geld kosten würde.

> *„Die Idee kam aufgrund eines Problems. Wir haben in dem neuen Verein die Schwierigkeit gehabt, dass wir wenig Leute hatten, die sich darum gekümmert haben, mit einer irren Zahl von Anmeldungen konfrontiert waren und Wartelisten hatten. Das war nicht mehr vernünftig handzuhaben und daraufhin haben wir gesagt, dass wir ein elektronisches System brauchen.“ (11.3.4 Interview 4: 312-316)*

7.5 Strukturierte Nachbesetzung

In diesem zentralen Thema werden die Zuständigkeit der Nachbesetzung, die Einschulung der neuen Amtsträger bzw. Amtsträgerinnen, die Werbung sowie die Kompetenzen, die für das Amt mitgebracht werden sollten, näher betrachtet.

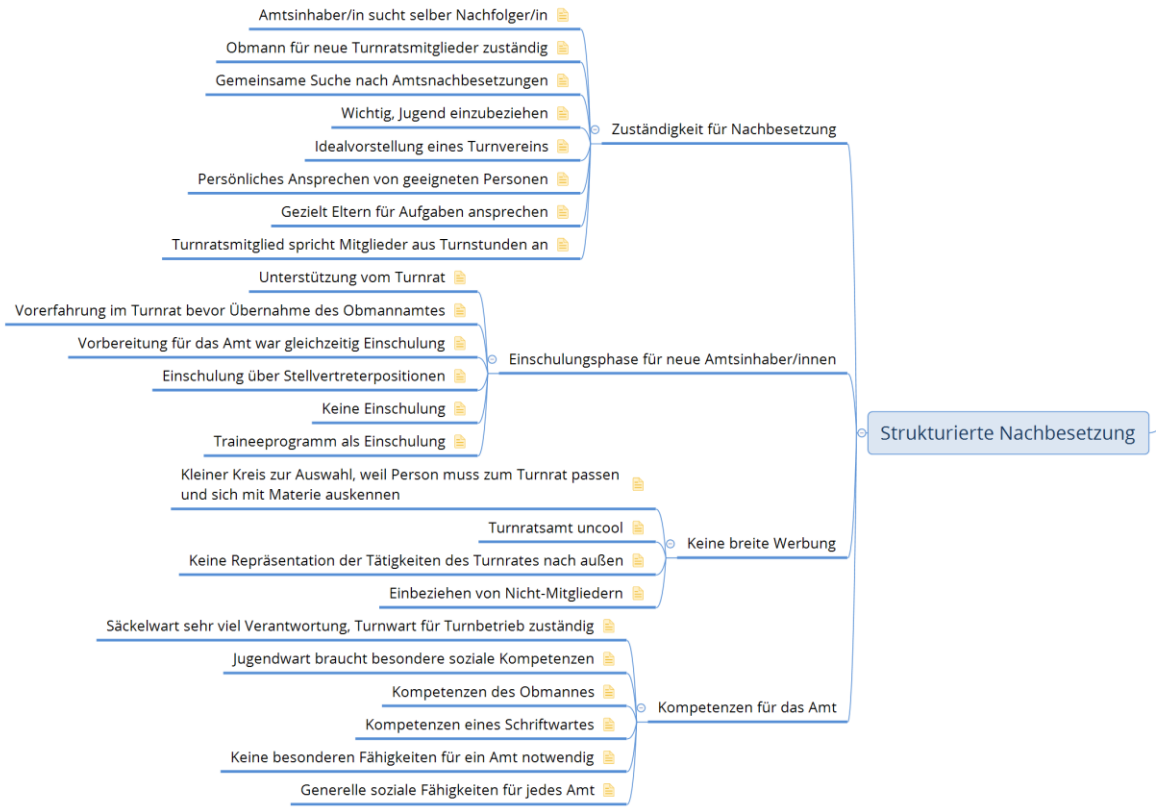


Abbildung 9: Strukturierte Nachbesetzung (Final thematic map Kap. 11.4.4)

Dabei wird deutlich, dass die Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen bisher erlebt haben, dass die Amtsträger bzw. Amtsträgerinnen jeweils für ihre Ämter selbst einen Nachfolger bzw. eine Nachfolgerin finden. Nur wenn dies nicht möglich ist, wird der Turnrat bzw. der Obmann aktiv. Wenn der Amtsinhaber bzw. die Amtsinhaberin eine Nachbesetzung gefunden hat, wird diese im Turnrat besprochen. Eine Interviewpartnerin erzählte, dass die Jugendgruppe im Verein gemeinsam für eine Nachbesetzung des Jugendwartamtes gesorgt haben. Obwohl diese Form von Nachbesetzung nur einmal berichtet wurde, fanden andere Interviewpartner den Einbezug der Jugend auch sehr wichtig, weil sie für die Zukunft des Vereins wichtig ist.

Wenn sich Eltern von Kindern, die eine Turnstunde besuchen, bereits im Turnverein einbringen, beispielsweise freiwillig bei Veranstaltungen mithelfen, werden sie eher gefragt, ein Amt im Turnrat zu übernehmen, als Eltern, die sich nicht ehrenamtlich im Turnverein

betätigen. Interviewpartner 6 meinte, er, als Obmann, hätte einen Brief an die Eltern geschrieben, dass der Turnverein deren Hilfe benötige und dringend Personen bräuchte, Tätigkeiten zu übernehmen. Dabei waren schließlich auch zwei Väter dabei, die klassische Turnratstätigkeiten, wie die Wartung der Homepage und ähnliches übernahmen, ohne, dass sie ein Turnratsmitglied sind.

In allen sechs Fällen wurden die Amtsträger und Amtsträgerinnen persönlich von anderen Turnratsmitgliedern angesprochen, ein Amt zu übernehmen. Das wird auch als Regelverhalten gesehen und auch als ein wichtiges Instrument, neue Mitglieder für den Turnrat zu gewinnen. Des Weiteren ist auch das Ansprechen von Mitgliedern in den einzelnen Turnstunden, die der Verein anbietet, eine Gelegenheit, um neue Turnratsmitglieder anzuwerben.

Bei den Interviews kam es nur bei wenigen zur Verwendung des Begriffes Personalmanagement und ein Interviewpartner meinte sogar, dass er als Obmann keinen gezielten Change-Management-Prozess durchführt.

Es kam jedoch öfters der Wunsch nach einer Idealvorstellung eines Turnvereins auf. Es sollte sich dabei um einen Turnverein von Mitgliedern für Mitglieder handeln, und die Turnratsämter dürften auch einmal pausiert werden, wenn die Person das Bedürfnis dazu hat und nicht aus Pflichtgefühl, aus Mangel an Nachbesetzung, das Amt nicht abtreten dürfen. Für die Nachbesetzung muss dabei nicht selbstständig gesorgt werden, da das Amt rasch nachbesetzt werden kann durch die kurzen Amtszeiten.

Die Werbung erfolgt innerhalb eines kleinen Personenkreises, durch persönliche Gespräche oder durch Einbezug in Turnratssitzungen. Die Nachbesetzung muss zum Turnrat passen und es ist bei den meisten Turnratsämtern auch nebensächlich, welche Qualifikationen die Person mitbringt. Wichtig erscheinen den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen, dass sie eine Beziehung zum Verein haben, da es von Vorteil für die Person ist, sich schon auszukennen im Verein. Außerdem wird der kleine Personenkreis damit begründet, dass es wenige Personen gibt, die sich auch für die Übernahme eines Amtes interessieren, weil ein Turnratsamt nicht unbedingt ein erstrebenswertes Ziel ist, laut einem Interviewpartner. Ein anderer Interviewpartner erwähnte, dass sie Mitglieder zu einer Sondersitzung bezüglich der Veränderung des Vereines eingeladen haben, welche nicht im Turnrat sind und sonst auch für keine Tätigkeiten Verantwortung tragen.

> *„Wir haben eher versucht, vereinsinterne Personen, die nur zu Turnstunden kommen und gar keine Funktion haben und bisher noch nichts im Verein gemacht haben, dazu zu holen, was jetzt nicht sehr einfach war." (11.3.3 Interview 3: 309-311)*

Des Öfteren wurde auch darauf hingewiesen, dass man als Nicht-Mitglied keine Ahnung davon hat, was die einzelnen Turnratsämter machen. Das zeigt sich darin, dass sich die Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen vor ihrem Eintritt in den Turnrat nicht wussten, worauf sie sich einlassen.

Ein weiterer Interviewpartner erläuterte, dass es sehr wenige freiwillige Helfer bzw. Helferinnen gibt und er nicht wüsste, woher man diese Personen herbekäme. Es wäre auch ein Wettbewerb mit anderen Vereinen, da er fände, dass es zumindest seinen Nachbarverein auch so ginge und nicht einmal für Geld eine Unterstützung bekäme.

Bei den Kompetenzen, welche benötigt werden, um ein Turnratsamt übernehmen zu können, waren die Interviewten unterschiedlicher Meinung. Einerseits bräuchte man keine besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten, denn es werden geringe Ansprüche an die Personen im Turnrat gestellt. Andererseits wird von den Interviewpartnern und Interviewpartnerinnen festgestellt, dass der Turnwart bzw. die Turnwartin, der Säckelwart bzw. die Säckelwartin, der Obmann bzw. die Obfrau sowie der Jugendwart bzw. die Jugendwartin brauchen sehr wohl spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten, um ihr Amt gut ausführen zu können. Generell sind Fähigkeiten, wie Verantwortungsbewusstheit, Organisationsfähigkeit sowie Kritikfähigkeit wichtig für jedes Turnratsamt.

Die Einschulung in das jeweilige Turnratsamt erhält keine besonders große Aufmerksamkeit, nach der Wahrnehmung der sechs interviewten Personen. Entweder, neue Amtsinhaber bzw. Amtsinhaberinnen werden nicht eingeschult, lediglich erhalten sie eine kurze Erklärung, welche Aufgaben ungefähr anfallen, aber eine genaue Beschreibung der Tätigkeitsbereiche gibt es nicht. Oder sie kommen über eine Stellvertreterposition bzw. ein Fachwartsamt in den Turnrat und können dadurch kleine Aufgaben übernehmen und erhalten dadurch Einblicke in den Turnratsalltag. Zwei Interviewpartner erzählten von einem Traineeprogramm, bei dem zweimal im Jahr das Amt gewechselt wird und dadurch jedes Amt einmal kennenlernen kann, jedoch gibt es diese Art von Einschulung noch nicht. Wenn die Personen bereits im Turnrat sind und ein neues Amt übernehmen, konnte festgestellt werden, dass diese Vorerfahrung nützlich ist, weil bereits das Wissen über den Alltag im Turnrat vorhanden ist und sich dadurch vorbereiten kann auf sein Amt und diese Vorbereitung als Einschulung sehen könnte.

7.6 Motivation durch individuelle Förderung

Bei diesem zentralen Thema handelt es sich um die Frage nach der individuellen Förderung auf der Seite des Vereins zur Bindung seiner Turnratsmitglieder. Dazu wurden wiederum drei Subthemen gebildet, welche einerseits die Aus- und Fortbildung der Turnratsmitglieder beleuchtet, andererseits die Kompetenzen, die durch das Ehrenamt erlangt werden können, angeschaut und drittens einen Anreiz durch einen Amtswechsel geschaffen werden kann.

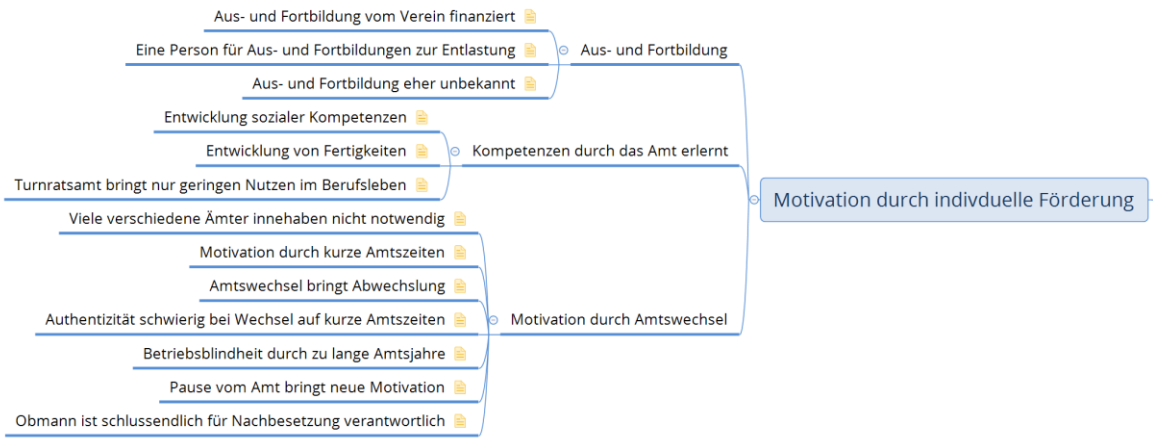


Abbildung 10: Individuelle Förderung (Final thematic map Kap. 11.4.4)

Alle sechs Interviewpartner und Interviewpartnerinnen bestätigten die Finanzierung von Aus- und Fortbildungen durch den Verein. Jedoch kennen die meisten keine Aus- und

Fortbildungen zu den jeweiligen Ämtern. Eigene Arbeitstätigkeiten zur Koordination der Aus- und Fortbildungen wurden lediglich von einem Interviewpartner beschrieben.

Durch das Amt werden sowohl soziale Kompetenzen als auch Fertigkeiten erlernt, da sind sich viele Interviewpartner und Interviewpartnerinnen einig. Sie reichen vom Umgang mit unterschiedlichen Charakteren bis hin zum Reden vor einer Gruppe. Außerdem werden diese Kompetenzen als wertvoll für das Leben gesehen. Ein Interviewpartner war nicht der Meinung, dass das Turnratsamt einen Nutzen bringt, weil es einen zu hohen Arbeitsaufwand mit sich bringt.

> *„Insofern mehr Abwechslung in meinen Tätigkeiten im Turnverein wäre schon erfreulich. Das ist eben schwierig durch dieses erzwungene Kleben an den Ämtern." (11.3.4 Interview 4: 251-253)*

> *„Eine gewisse Kontinuität ist sicher nicht schlecht. Anders ist es auch gut, wenn manchmal ein frischer Wind weht und neue Ideen kommen." (11.3.1 Interview 1: 282-283)*

Durch einen Amtswechsel kann die Motivation der Turnratsmitglieder gesteigert werden. Es kommt dadurch zu einer Abwechslung der Tätigkeiten. Außerdem werden von mehreren Interviewpartnern sowie Interviewpartnerinnen eine positive Einstellung zu kurzen Amtszeiten wahrgenommen. Zwar bringt eine langjährige Besetzung eines Amtes viel Erfahrung und Kontinuität, aber es herrscht auch eine Angst vor Betriebsblindheit und Langeweile. Eine Pause vom Amt oder ein Amtswechsel bringe frischen Wind und neue Motivation. Außerdem wirken langjährige Amtszeiten abschreckend und demotivierend. So würde es auch schwierig sein, ein neues System einzuführen, welches so lange dauert, wie die offiziellen Amtsperioden des jeweiligen Vereines und danach muss ein Amtswechsel stattfinden, weil es nicht authentisch wirke.

8 Interpretation

Die Organisation kann durch Anreize die Turnratsmitglieder zu höherer Leistung sowie zu einer langfristigen Teilnahme im Turnrat motivieren, wenn die Motive der Mitglieder mit den Anreizen des Vereines übereinstimmen. Daher wird in diesem Kapitel zu Beginn aufgezeigt, welche intrinsischen Faktoren die Personen dazu bringen, ein Ehrenamt zu übernehmen, und anschließend diese mit den Anreizen der Organisationen verglichen. Außerdem werden die Ergebnisse aus der Literatur mit den gewonnenen Ergebnissen aus der empirischen Forschung verglichen.

8.1 Motive der Turnratsmitglieder

Die intrinsische Motivation wird durch die Handlung selbst ausgelöst, die Person hat kein externes Ziel vor Augen, sondern erlebt in der Tätigkeit selbst Befriedigung (Von Rosenstiel, 2015, S. 12). Derartige Motivation lässt sich auch in den Aussagen der Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen entdecken (Interview 3, Interview 5, Interview 6). Entfaltungsmöglichkeiten und persönliches Interesse an den Aufgaben gehören zu den intrinsisch motivierten Bedürfnissen und werden von mehreren Befragten genannt (Interview 1, Interview 2, Interview 3). Weitere Beweggründe für eine Übernahme eines Ehrenamtes sind Stolz und Ehre, familiäre Bindung sowie die Weitergabe von Werten (Interview 1, Interview 4). Familiäre Gebundenheit gehört zu den extrinsischen Motiven, da die Personen von außen beeinflusst werden, im Verein zu sein.

8.2 Anreize des Sportvereins

Wie im Kap. 4.2.5 bereits erläutert, ist es durchaus möglich, Rahmenbedingungen zu schaffen, die förderliche Auswirkungen auf die Motivation der Mitglieder haben. Auch die Turnvereine des ÖTB Wien nützen Anreize, seien sie bewusst oder unbewusst gesetzt, um Mitglieder generell in den Turnrat zu bekommen bzw. langfristig für den Turnrat zu gewinnen.

8.2.1 Berücksichtigung von Bedürfnissen der Turnratsmitglieder

Anerkennung

Herauszufinden, welche Bedürfnisse eine Person hat, ist eine Aufgabe des Personalmanagements (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 337). Insbesondere spielt Anerkennung eine wesentliche Rolle (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 337). Auch in den Ergebnissen lässt sich erkennen, dass die Interviewten Anerkennung benötigen, um engagiert einer Tätigkeit im Verein nachzugehen. Lob, Respekt und Akzeptanz steigern das Selbstwertgefühl, wirken sich positiv auf das Verhalten des Mitgliedes aus und schließlich wird dadurch die Leistungsbereitschaft erhöht (Interview 1, Interview 2, Interview 3, Interview 4, Interview 5, Interview 6). Dank und Achtung wurde von einigen Interviewten (Interview 2, Interview 3, Interview 6) durch materielle Anreize, wie beispielsweise gemeinsame Jahresabschlussessen oder Ausflüge, welche vom Verein gesponsert werden,

als positiv erlebt, weil dabei die Beziehungen in der Gruppe wiederaufgefrischt werden können. Solche Möglichkeiten für informellen Gespräche können eine größere Vertrautheit zwischen den Turnratsmitgliedern aufbauen und neue Gedanken und Ideen geschaffen werden (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 337).

Es kommt vor, dass Anerkennung von dem restlichen Turnrat fehlt, das führt zu Demotivation und schließlich auch zum Austritt (Interview 2, Interview 6). Eine Rückmeldung, sei sie negativ oder positiv ist immer besser als keine, wodurch die Arbeit keine Bedeutung erhält und sich die Person auch nicht wertgeschätzt fühlt und schließlich auch keinen Sinn hinter den Tätigkeiten sieht (Heinemann, 2004, S. 215; Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 337; Schöffmann, 2014, S. 55). Durch ein Feedback kann das Mitglied eventuelle Veränderungen vornehmen.

Verantwortung

Auch Verantwortung gehört zu den immateriellen Anreizen und fördert, im richtigen Maße, die Motivation. Das führt Interviewpartner 2 (Interview 2) an, der als Obmann viele Arbeiten delegierte, den Mitgliedern Verantwortung übertrug und dies von ihnen positiv angenommen wurde. Mit diesem Vertrauen wird auch eine Verantwortung übertragen, welches die Amtsinhaber bzw. Amtsinhaberinnen sehr ernst nehmen. Auch wenn sie eigentlich nur noch wenig Motivation haben, das derzeitige Amt auszuführen, bleiben sie im Amt (Interview 1, Interview 4, Interview 6). Die Frage, die sich hier stellt ist, ob dieses Pflichtgefühl als langfristiger Anreiz ausreicht oder wann das Mitglied schließlich ausscheidet, wenn sich an dieser Situation langfristig nichts verändert.

Zu viel Verantwortung oder zu wenig Verantwortung kann gleichgesetzt werden, mit zu viel oder zu wenig Autonomie des Amtes. Der Aufgabenbereich wird dabei kaum spezifiziert und es obliegt dem Mitglied, wie viel Zeit es investieren möchte. Horch et al. (Horch, Schubert, & Walzel, 2014, S. 336) warnen davor, dass es dadurch zu Effizienzverlusten für die Organisation kommen kann, jedoch konnte diese Angst durch die Befragten nicht bestätigt werden. Ganz im Gegenteil, die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen (Interview 1, Interview 3, Interview 5) scheinen durch die hohe Selbstbestimmung sehr motiviert zu sein, weil sie ihre Ziele selbst gesteckt hatten, wodurch wieder die intrinsische Motivation steigt.

Soziale Beziehungen

Die befragten Turnratsmitglieder wiesen auf die Wichtigkeit der sozialen Beziehung innerhalb des Vereines hin, welche förderlich für die Bindung zum Verein wirkt (Interview 1, Interview 2, Interview 4, Interview 6). In allen Fällen (Interview 1, Interview 2, Interview 3, Interview 4, Interview 5, Interview 6) wird das soziale Miteinander positiv wahrgenommen, wodurch wiederum Wohlbefinden und Zufriedenheit gefördert werden, wie Schlesinger und Nagel (2013, S. 98) postulieren.

8.2.2 Aufgabengestaltung

Der Forderung von Hürzeler (2014, S. 59), nach einer effizienten und attraktiven Gestaltungsmöglichkeit der Arbeitstätigkeiten, kommen die Turnvereine der befragten Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen nach (Interview 1, Interview 2, Interview 3, Interview

5), insofern als sie eine sehr hohe Autonomie erhalten, ihre Ämter auszuführen, und werden in den genannten Fällen auch vom restlichen Turnrat unterstützt. Dieser Freiraum kann auch zur Belastung werden, weil eben keine Grenzen gesetzt sind und sie dadurch zu viel Arbeit auf sich nehmen, mit dem Hintergedanken, die Arbeit tun zu müssen, weil sich sonst keiner um sie kümmert (Interview 1, Interview 2, Interview 4).

Die Notwendigkeit von Transparenz und Sinnhaftigkeit der Aufgaben, wie Thiel und Meier (Thiel & Meier, 2009, S. 31) anmerken, scheint in den meisten Turnvereinen der Befragten gegeben, vor allem wird dies durch informelle Kommunikation erleichtert (Interview 3). Die, von Interviewpartner 2 (Interview 2) erwähnten hohen Tätigkeiten im operationalen Bereich, welche die strategische Vereinsentwicklung einschränke, wurden von den anderen Befragten (Interview 1, Interview 3, Interview 5) anders wahrgenommen. Viele der Befragten (Interview 1, Interview 3, Interview 5) fanden die Einbindung in den operativen Bereich sogar positiv, weil sie dadurch mehr Überblick haben und das Gefühl eines Vereins haben, der von Mitgliedern für Mitglieder geführt wird.

8.2.3 Umgang mit Problemen

Konfliktpotential wird vor allem im Wandel des Sportvereins beobachtet. Die eine Seite möchte gerne eine Modernisierung vornehmen, die anderen wollen, dass alles beim Alten bleibt (Interview 2, Interview 6). Erst durch die Problemsituation kommt es jedoch, laut Heinemann (2004, S. 236), zu neuen Alternativen.

Treten Interessenskonflikte auf, geht es in vielen Fällen darum, die Trainingszeiten der unterschiedlichen Spaten, wie beispielsweise Ballspiele, Gerätturnen und Gymnastik unter einen Hut zu bringen (Interview 2, Interview 6). Heinemann (2004, S. 236) schenkt diesem Konflikt eine positive Betrachtungsweise, die vor allem das Augenmerk auf faire Regelung von Sportstätten oder Tätigkeitsbereich etc. legt.

Oft haben die Beteiligten das Gefühl, dass Probleme erst am Ende einer Turnratssitzung angesprochen werden, wo die Motivation der Lösungsfindung schon sehr gering ist. Dann wird der Konflikt verschoben und demotiviert gleichzeitig die Mitglieder, welche dies gerne gelöst hätten (Interview 1, Interview 2, Interview 6).

8.2.4 Strukturierte Nachbesetzung

Auffallend scheint hier, die Diskrepanz zu den vorgeschlagenen Maßnahmen in der Literatur (Stamer, 2014; Schöffmann, 2014), wo ein Vorstandsmitglied für die Rekrutierung und weitere Unterstützung der ehrenamtlichen Turnratsmitglieder gefordert wird. Das wird bei den Befragten als nicht notwendig gesehen, weil dafür der gesamte Turnrat bzw. die Person, welche das Amt innehatte, verantwortlich sei (Interview 1, Interview 2, Interview 3, Interview 4, Interview 6). Jedoch haben die meisten der Befragten zugegeben, Probleme bei der Nachbesetzung der Ämter zu haben (Interview 1, Interview 2, Interview 4, Interview 6). Daraus lässt sich schließen, dass diese Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von Turnratsmitgliedern einer Veränderung unterzogen werden sollten, in Richtung Personalmanagement, bei dem der Nachbesetzungsprozess einer konkreten Person zugeteilt ist (Schöffmann, 2014, S. 55).

8.2.5 Förderung

Die Möglichkeit sich weiterzubilden scheint in der Literatur (Hürzeler, 2014) eine wichtigere Rolle zu spielen als bei den Befragten. In den Aussagen der Interviewten wird deutlich sichtbar, dass zwar der Turnverein Aus- und Weiterbildungen finanziert, aber keiner so recht wusste, welche Möglichkeiten es gibt (Interview 1, Interview 2, Interview 3, Interview 4, Interview 5, Interview 6). Die Laienhaftigkeit scheint derzeit kein Problem darzustellen, bis auf das Thema der Mitgliedsdatenbanken, welches ein Verein durch eine externe Person regeln lässt (Interview 4). Die anderen Befragten (Interview 2, Interview 6) gaben an, dass es zwar sehr mühsam ist, aber keine Professionalisierung benötige.

Die Möglichkeit für die Jugend sich über projektartigen Tätigkeiten einzubringen wird von manchen Turnräten (Interview 3, Interview 6) stark gefördert, bei anderen wiederum wird diese Aufgabe dem Jugendwart angehängt, der jedoch nicht aktiv ist, was wiederum negative Auswirkungen auf die Nachbesetzung der Turnratsämter nach sich zieht (Interview 1, Interview 4). Diese frühe Einbindung in den Verein, mit der Möglichkeit zur Mitgestaltung des Vereins, fördert die Bindung der Jugend an den Verein (Krimmer, 2014, S. 38).

Pensionisten bzw. Pensionistinnen bringen Erfahrung und andere Perspektiven in den Vereinsvorstand mit und können vor allem mehr Zeit als junge Menschen in die Vereinsarbeit investieren (Lindner, 2014, S. 70). Einerseits wird von dem Interviewpartner 4 (Interview 4) die älteren Personen betrachtet, da sie für ihn lediglich eine Zwischenlösung darstellen, andererseits werden ältere Menschen gerne als Unterstützung gesehen (Interview 2, Interview 3, Interview 5), auch als Beiräte, die kein Turnratsamt belegen, können sie die gesammelte Erfahrung mit dem restlichen Turnrat teilen und tragen zum Humankapital bei.

Zusammenfassend können die positiven Maßnahmen zu Gewinnung und Bindung wie folgt in einer Übersicht dargestellt werden:

- Anerkennung durch Lob und Respekt
- Anerkennung durch gemeinsame Ausflüge und Essen
- Verantwortungsübertragung an Turnratsmitglieder
- Förderung sozialer Beziehungen
- Aufgabengestaltung ist stark autonom
- Unterstützung durch Arbeitsteilung
- Finanzielle Unterstützung von Aus- und Fortbildungen

Alle der genannten Faktoren konnten auch bereits in der Literatur (Kap. 4) ausgemacht werden. Damit konnte festgestellt werden, dass diese Maßnahmen in den Vereinen des ÖTB Wien verwendet werden. Ob diese auch in einem gesamtösterreichischen Kontext valide sind, müsste in einer großangelegten Studie, wie es bereits in Deutschland (Braun S. , 2011) durchgeführt wurde, abgewickelt werden.

9 Zusammenfassung

In dieser Forschungsarbeit wurde, aufgrund des scheinbaren Rückganges der ehrenamtlichen Mitglieder in Führungspositionen in Sportvereien, der Frage nachgegangen, wie die Turnvereine des ÖTB Wien neue Mitglieder für ihren Turnrat gewinnen und sie längerfristig für die ehrenamtliche Arbeit verpflichten.

Dazu wurden sechs Turnratsmitglieder, unterschiedlichen Geschlechts und Alter, aus verschiedenen Turnvereinen des Wiener ÖTB mit Hilfe eines episodischen Interviews befragt. Die gewonnenen Daten wurden schließlich transkribiert und nach der Methode „thematic analysis“ von Braun und Clarke (2006) zusammengefasst, analysiert und interpretiert.

Es konnte herausgefunden werden, dass die Wichtigkeit bzw. die Schwierigkeit der Nachbesetzung in den Turnräten der Sportvereine im ÖTB Wien zwar wahrgenommen wird, jedoch kaum Instrumente aus dem Personalmanagement dafür verwendet werden. Es gibt kein Turnratsmitglied, das die Aufgabe des Managements der Ehrenamtlichen übernimmt, daher wirkt die Nachbesetzung eines Amtes sehr restriktiv. Projekte, die zeitlich begrenzt sind und für das Kennenlernen der Arbeit im Turnrat für neue Mitglieder wichtig wären, kommen kaum zum Einsatz. Auffallend ist der langjährig gleichbesetzte Turnrat, der hin und wieder rotiert, deswegen auch die Möglichkeit für den Einstieg eines neuen Mitgliedes schwierig macht. Es liegt dabei am Obmann bzw. an der Obfrau, wie sorgfältig die Personen für die Ämter ausgewählt und dabei Kompetenzen der Mitglieder berücksichtigt werden.

Außerdem weist der Turnrat keine Außenwirkung auf, die Vereinsmitglieder haben keine Einsicht in die Tätigkeiten der Amtsinhaber bzw. Amtsinhaberinnen. Das zeigt sich auch in der Werbung der Ämter, welche nur durch persönliche Gespräche erfolgen und keine weiteren Kreise zieht, was zur Folge hat, dass der Personenkreis von geeigneten Kandidaten noch mehr eingeschränkt wird. Auch die Fördermaßnahmen, die eine Aus- und Fortbildung der Amtsträger bzw. Amtsträgerinnen beinhalten, würden zwar vom Verein finanziert, aber es fehlt das Wissen über die Möglichkeiten über die Grenzen des ÖTB hinaus.

Grundsätzlich findet Unterstützung in verschiedensten Formen statt, das auch positiv von den Turnratsmitgliedern wahrgenommen wird und dadurch auch mehr Zufriedenheit mit den Tätigkeiten im Turnrat bringt. Existiert jedoch der Wunsch einer Modernisierung oder generell einer Veränderung, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, auf Widerstand zu stoßen, der erst nach vielen Gesprächen verringert werden kann.

Motive der Ehrenamtlichen fallen in den meisten Fällen in den Bereich der egoistischen Motive, welche Selbstverwirklichung, Macht etc. beinhalten. Es konnte herausgefunden werden, dass sich einige Anreize des Turnrates mit den Motiven der ehrenamtlichen Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen überschneiden. Dazu zählen die Autonomie, das soziale Miteinander, Anerkennung von anderen Turnratsmitgliedern und gegenseitige Unterstützung, als altruistisches Motiv.

Neue Erkenntnisse konnten im Vergleich mit den Ergebnissen aus der Literatur nicht gewonnen werden, jedoch bestätigt. Diese Forschungsarbeit erweitert daher den Einblick in dem Bereich der ÖTB Vereine in Wien, welche bisher nicht beleuchtet wurden.

Die daraus folgenden Maßnahmen für Sportvereine des ÖTB Wien beinhalten ein Amt, welches für das Management der neuen ehrenamtlichen Mitglieder verantwortlich ist, mehr zeitlich begrenzte Projekte für mehr Einbindung potentieller Turnratsmitglieder und eine Erhöhung des Einsatzes moderner technischer Hilfsmittel. Dadurch wird es möglich, ein gleichhohes Niveau beizubehalten, wenn es zu einer Umbesetzung oder Neustrukturierung der Turnratsämter kommt und der Turnrat wird entlastet. Werden immer wieder externe Personen in Turnratsarbeiten miteinbezogen, hat dies einerseits eine unterstützende Maßnahme zur Folge, andererseits werden die Turnratstätigkeiten transparenter und die Motivation der potentiellen Turnratsmitglieder kann erhöht werden. Die Modernisierung der technischen Hilfsmittel dient ebenfalls der Unterstützung der Amtsinhaber bzw. der Amtsinhaberinnen, weil dadurch sehr viel Zeit eingespart werden kann, welche für die Weiterentwicklung des Vereines verwendet werden könnte.

10 Literaturverzeichnis

Akremi, L. (2014). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 265-283). Wiesbaden: Springer VS.

Allgemeiner Turnverein Grinzing. (22. Dezember 2019). *Unser Team - Der Turnrat*. Von https://www.atvgrinzing.at/team/ abgerufen

Allgemeiner Turnverein Liesing. (22. Dezember 2019). *Turnverein Liesing - Kontakt*. Von https://www.tv-liesing.at/kontakt abgerufen

Arbesleitner, B., Strümpel, C., Kellner, W., Lesky, M., & Stadler-Vida, M. (2015). *Perspektiven. Lebenslanges Lernen & freiwilliges Engagement.* Wien: Wiener Plattform für FreiwilligenkoordinatorInnen.

Bentem, B. (2006). *Vereine, eingetragene Vereine. Dritter-Sektor-Organisationen. Eine empirische Analyse des lokalen Dritten Sektor.* Münster: Waxmann.

Bette, K. (2010). Sportsoziologie. In G. Kneer, & M. Schroer, *Handbuch. Spezielle Soziologien* (S. 587-604). Wiesbaden: Springer.

Borggrefe, C., Cachay, K., & Thiel, A. (2012). Der Sportverein als Organisation. In M. Apelt , & V. Tacke , *Handbuch Organisationstypen* (S. 307-326). Wiesbaden: Springer.

Bornewasser, M. (2009). *Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung.* Stuttgart: Kohlhammer.

Braun, S. (2011). *Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sport. Sportbezogene Sonderauswertung der Freiwilligensurveys von 1999, 2004 und 2009.* Köln: Strauß.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, S. 77-101.

Breuer, C., & Feiler, S. (2015). Sportvereine in Deutschland - ein Überblick. In C. Breuer, *Sportentwicklungsbericht 2013/2014. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland.* (S. 617-650). Köln: Sportverlag Strauß.

Brlica, N., Gehmacher, E., Hofer, B., Löffler, R., More-Hollerweger, E., Pass, C., . . . Zwielehner, P. (2015). *Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des Freiwilligen Engagements in Österreich. 2. Freiwilligenbericht.* Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Abt. V/A/6 - Grundsatzangelegenheiten der Seniorinnen- und Senioren-, Bevölkerungsund Freiwilligenpolitik.

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort. (10. Dezember 2019). *Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Vereinsgesetz 2002, Fassung vom 10.12.2019.* Von https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20001917 abgerufen

Bundesministerium für Inneres. (09. November 2019). *Bundesministerium Inneres*. Von https://www.bmi.gv.at/609/zvr.aspx abgerufen

Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Ausg.). Berlin, Heidelberg: Springer.

Emrich, E., Pierdzioch, C., & Balter, J. (2013). Motive ehrenamtlichen Engagements im Fußball. Eine sozio-ökonomische Analyse und das Problem sozialer Erwünschtheit. In H. Kempf, S. Nagel, & S. Dietl, *Im Schatten der Sportwirtschaft* (S. 129–148). Schorndorf: Hofmann.

Flick, U. (2011). Das Episodische Interview. In G. Oelerich, & H.-U. Otto, *Empirische Forschung und Soziale Arbeit. Ein Studienbuch* (S. 273-281). Wiesbaden: Springer.

Hartmann-Tews, I., & Rulofs, B. (2006). *Handbuch Sport und Geschlecht.* Schorndorf: Hofmann.

Heinemann, K. (2004). *Sportorganisationen. Verstehen und gestalten* (Bd. Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport). Schorndorf: Hofmann.

Heinemann, K., & Horch, H. D. (1981). Soziologie der Sportorganisation. *German Journal of Exercise and Sport Research*, S. 123-150.

Helfferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterview. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559-575). Wiesbaden: Springer VS.

Horch, H. D. (2009). Personalwirtschaft in Sportorganisationen. In C. Breuer, & A. Thiel, *Handbuch Sportmanagement* (S. 88-101). Schorndorf: Hofmann.

Horch, H.-D., Schubert, M., & Walzel, S. (2014). *Besonderheiten der Sportbetriebslehre.* Berlin: Springer.

Hürzeler, C. (2014). Vitamin B - Fit für den Verein. In A. Klein, K. Gewecke, & M. Jung, *Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände* (S. 56-59). Berlin: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) .

Jütting, D. H. (2008). Sport im Verein. In K. Weiß, & R. Gugutzer, *Handbuch der Sportsoziologie* (S. 133-142). Schorndorf: Hofmann.

Kasika, M., & Korner, C. (2014). *Ehrenamt im Sport. Jugendliche engagieren sich.* Wien: Österreichische Bundes- Sportorganisation.

Klenk, C., & Nagel, S. (2012). Sportvereine als Interessenorganisationen?! – Ursachen und Auswirkungen von Ziel-Interessen-Divergenzen in freiwilligen Sportorganisationen / Sports Clubs as Mutual Interest Organizations? – Causes and Effects of Divergences between Club Goals and Member. *Sport und Gesellschaft, 9*(1), S. 3–37.

Krimmer, H. (2014). Stehen Vereine vor einer Führungskrise? In B. B. (BBE) (Hrsg.), *Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände* (S. 37-39). Berlin.

Lamnek, S., & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung.* Weinheim: Beltz Verlag.

Lindner, M. (2014). Vor-Stand statt Ruhe-Stand - Gewinnung ehemaliger Führungskräfte für die Vorstandsarbeit in Vereinen oder Verbänden. In A. Klein, K. Gewecke, & M. Jung, *Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher*

Vereinsvorstände (S. 69-70). Berlin: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE).

Martens, W. (2000). Organisation und gesellschaftliche Teilsysteme. In G. Ortmann, & J. Sydow , *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft* (S. 236-311). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

More-Hollerweger, E., & Hora, K. (2014). *Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement in Österreich.* Wien: Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship.

Nagel, S. (2007). Akteurtheoretische Analyse der Sportvereinsentwicklung. Ein theoretisch-methodischer Bezugsrahmen. *Sportwissenschaft, 37*(2), S. 186-201.

Österreichische Bundes-Sportorganisation. (10. November 2019). *Struktur und Organisation: Österreichische Bundes-Sportorganisation*. Von https://www.bso.or.at/de/sport-in-oesterreich-und-europa/sport-in-oesterreich/struktur-und-organisation/ abgerufen

ÖTB Turnverein Sechshaus. (22. Dezember 2019). *Personen - Turnrat*. Von http://www.turnverein-sechshaus.at/ abgerufen

ÖTB Wien. (17. November 2019). *Über den ÖTB Wien*. Von ÖTB Wien: http://oetbwien.at/About.aspx abgerufen

Pahl, J. B., & Zimmer, A. (2019). Sport als Politik: Vereine vor neuen Herausforderungen. In M. Freise, & A. Zimmer, *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel. Akteure, Strategien und Politikfelder* (S. 361-391). Wiesbaden: Springer VS.

Prahl, H. (2010). Soziologie der Freizeit. In G. Kneer, & M. Schorer, *Handbuch. Spezielle Soziologie.* Wiesbaden: Springer.

Priller, E., Alscher, M., Droß, P., Paul, F., Poldrack, C., Schmeißer, C., & Waitkus, N. (SP VI 2012). Dritte-Sektor-Organisationen heute. Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen - Ergebnisse einer Organisationsbefragun. *WZB Discussion Paper*(402), S. 5-59.

Radtke, S. (2005). Interviewstudie: Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport. (G. Doll-Tepper, & G. Pfister, Hrsg.) *Frauen an die Spitze. Ergebnisse von vier Studien zu Frauen in Führungspositionen im Sport*.

Röbke, T. (2014). Vereine und ihre ehrenamtlichen Vorstände. In A. Klein, K. Gewecke, & M. Jung, *Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände* (S. 9-24). Berlin: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) .

Rosenthal, G. (2008). *Interpretative Sozialforschung: eine Einführung* (2 Ausg.). (K. Hurrelmann, Hrsg.) Weinheim und München: Juventa Verlag.

Schimanek, U. (1995). Die Autonomie des Sports in der modernen Gesellschaft. Eine differenzierungstheoretische Problemperspektive. In J. Winkler, & K. Weis, *Soziologie des Sports. Theorieansätze, Forschungsergebnisse und Forschungsperspektiven* (S. 59-74). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Schimank, U. (2005). Der Vereinssport in der Organisationsgesellschaft. In T. Alkemeyer, B. Rigauer, & G. Sobiech, *Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport* (S. 21-45). Schorndorf: Hofmann.

Schlesinger, T., & Nagel, S. (07. Mai 2013). Individuelle und strukturelle Faktoren der Mitgliederbindung im Sportverein. *Sportwiss*, S. 90-101.

Schöffmann, D. (2014). Vorstände gemeinnütziger Vereine - Herausforderungen der Vorstandsentwicklung. In A. Klein, K. Gewecke, & M. Jung, *Gewinnung, Qulaifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände* (S. 52-55). Berlin: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) .

Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 15*(1). Abgerufen am 7. 12 2019 von http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1401185.

Schubert, M., Horch, H.-D., & Hovemann, G. (2007). Ehrenamtliches Engagement in Sportvereinen. In C. Breuer, & B. f. Sportwissenschaft (Hrsg.), *Sportentwicklungsbericht 2005/2006. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland* (S. 196-225). Bonn: Sport und Buch Strauß.

Sonntag, B. (2012). *Strategische Erfolgsfaktoren professioneller Sportorganisationen.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Spindler, B. (2005). *Die Organisation des Sports in Österreich und Europa. Struktur, Projekte und Internationale Aktivitäten.* Wien: Sektion Sport des Bundeskanzleramtes, Abt. VI/1.

Stamer, K. (2014). Warum US-amerikanische Ehrenamtliche Vereinsvorstände leichter zu finden sind! In A. Klein, K. Gewecke, & M. Jung, *Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände* (S. 49-51). Berlin: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) .

Statistik Austria. (23. 11 2017). *Technischer Bericht. Mitgliedschaft in Sportvereinen. Zusatzfragen zur Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung Q2 und Q3/2017.* Wien. Von Sport Austria. Bundes-Sportorganisation: https://www.bso.or.at/de/sport-in-oesterreich-und-europa/sport-in-oesterreich/mikrozensusbefragung/ abgerufen

Stockmann, R. (2006). *Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement* (Bd. 5). Münster: Waxman Verlag.

Sturm, A., Opterbeck, I., & Gurt, J. (2011). *Organisationspsychologie* (Bd. Basiswissen Psychologie). (J. Kriz, Hrsg.) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Tezarek, M., & Kolar, K. (09. November 2019). *Downloads: Österreichischer Turnerbund.* Von Österreichischer Turnerbund: https://www.oetb.at/upload/content/downloads/Satzung-des-Vereines-Stand-2016-10-16.pdf abgerufen

Thiel, A., & Meier, H. (2004). Überleben durch Abwehr–Zur Lernfähigkeit des Sportvereins/Survival through Resistance–About the Learning Capability of Sports Organizations. *Sport und Gesellschaft, 2*(1), S. 103-124.

Thiel, A., & Meier, H. (2004). Überlegen durch Abwehr-Zur Lernfähigkeit des Sportvereins. *Sport und Gesellschaft, 1*(2), S. 103-124.

Thiel, A., & Meier, H. (2009). Einführung in die Besonderheiten der Personalführung in Sportorganisationen. In C. Breuer, & A. Thiel, *Handbuch Sportmanagement* (S. 23-36). Schorndorf: Hofmann.

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

Thieme, L., Liebetreu, T., & Wallrodt, S. (2017). Gewinnung und Bindung von Vorständen im Sportverein. *German Journal of Exercise and Sport Research, 47*(2), S. 133-148.

Turnverein Gersthof. (22. Dezember 2019). *Team - Vereinsleitung*. Von https://www.tvgersthof.at/team/turnrat abgerufen

Turnverein Seestadt. (22. Dezember 2019). *Satzungen und Vorstand*. Von http://www.turnverein-seestadt.at/satzungen-und-vorstand abgerufen

Turnverein Seestadt. (22. Dezember 2019). *Statuten des Vereins Turnverein Seestadt*. Von http://ftp.lustigbrey.at/Turnverein_Seestadt_Satzungen.pdf abgerufen

Von Rosenstiel, L. (2015). *Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis.* Wiesbaden: Springer.

Wadsack, R. (1992). *Attraktives Ehrenamt. Motivation ehrenamtlicher Mitarbeiter in Sportvereinen* (Bd. 5). (E. Kappler, & R. Wadsack, Hrsg.) Witten: Verlag am Steinberg Gerd May.

WKO. (9. Juli 2019). *Der Verein als Unternehmer*. Von https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Der_Verein_als_Unternehmer.html abgerufen

Wolf, A. C., & Zimmer, A. (2010). Besetzung ehrenamtlicher Vereinsvorstände – Vorstände verzweifelt gesucht. *VM. Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, 3*(10), S. 28-37.

Zimmer, A. (2014). Auslaufmodell Verein? Vom Verhalten eines gesellschaftlichen Strukturmoments. (B. B. Engagement, Hrsg.) *Gewinnung, Qualifizierung und Entwicklung ehrenamtlicher Vereinsvorstände*, S. 25-32.

11 Anhang

11.1 Interviewleitfragen

Interviewleitfragebogen

Dieses Interview dient der Erstellung einer Magisterarbeit am Institut für Sportwissenschaft der Universität Wien. Sie werden zu dem Thema Ehrenamt im Sportverein, unter dem Gesichtspunkt Gewinnung und Bindung von Turnratsmitgliedern befragt. Ihre Daten werden anonym behandelt und für rein wissenschaftliche Zwecke verwendet. Außerdem bitte ich Sie, um Erlaubnis das Gespräch aufzeichnen zu dürfen und die Einverständnis- und Datenschutzerklärung zu unterzeichnen. Vielen Dank für ihre Mitarbeit!

Hauptfrage	**Nachfragen**	**Inhaltliche Aspekte**	**Bezug zur Forschungsfrage**
Erzählen Sie mir bitte etwas über Ihr derzeitiges Turnratsamt.	Was sind Ihre konkreten Tätigkeiten in Ihrem Turnratsamt?	herausfinden, welche Tätigkeiten wirklich macht und dessen Einstellung dazu.	Dabei soll die Zufriedenheit der Tätigkeit der interviewten Person herausgefunden werden.
	Wie viele Stunden pro Monat investieren Sie in Ihre Arbeit als AmtsträgerIn?	herausfinden, ob die Person für sich zu viel Zeit investiert und eigentlich etwas anderes lieber machen würde.	
	Welche Gefühle erleben Sie, wenn Sie für den Verein arbeiten?	herausfinden, welche intrinsische Motivation mitspielt, um im Amt zu sein	
	Wie lange sind Sie in diesem Amt?		
Wie kamen Sie zu Ihrer heutigen Position im Sportverein?	Waren Sie davor bereits in einem anderen Sportverein aktiv?	sportliche Biografie	Es sollen die Motive der interviewten Person, ein Turnratsamt zu übernehmen, und die Anreize des Vereins, im Verein zu bleiben, herausgefunden werden. Quelle: Stamer, 2013
	Betrieben Sie Breiten- oder Leistungssport?	erfahren, wie stark ist der Leistungsgedanke	
	Welche Gründe fallen Ihnen ein, warum Sie ein ehrenamtliches Amt übernommen haben?	Welche Motivation - intrinsisch, extrinsisch - bringt die Person zum Turnrat	Gewinnung von Mitgliedern. Quelle: "Vergleich Altes und Neues Ehrenamt" (Braun, 2003)
	Durch wen sind Sie in den Turnrat gekommen?	Herausfinden, ob der Verein Stellen ausschreibt, wo Personen gefunden werden, wie Werbung passiert	
	Bekamen Sie eine Einschulung?	Herausfinden, was der Verein macht, um Mitglieder für ihr Amt zu qualifizieren	
	Wie viele Ämter hatten Sie bisher inne?	Welche Erfahrungen konnte die Person bereits sammeln	
	Welches Amt gefiel Ihnen am besten und warum?	Motive für die Arbeit herausfinden	
	Wie verläuft eine Nachbesetzung eines Turnratsamtes?	Wie gestaltet sich der Nachbesetzungsprozess des Vereines	

	Haben Sie schon einmal eine Person dazu gebracht, ein Turnratsamt zu übernehmen? Wie?	genaue Tätigkeiten, wie Personen gewonnen werden	
	Gibt es Ämter, welche schwieriger zu besetzen sind, als andere? Was denken Sie dazu?	Probleme, Ämter nachzubesetzen	
	Wurde schon einmal ein Amt nicht besetzt? Was passierte dann?	Problemlösungsstrategie des Vereins herausfinden	
	Gibt es eine bestimmte Person in Ihrem Turnrat, die für die Gewinnung neuer Mitglieder im Vorstand verantwortlich ist?		
Denken Sie an eine typische Turnratssitzung. Wie verläuft diese?	Können Sie mir das Arbeitsklima näher beschreiben?	Arbeistklima beeinflusst die Zufriedenheit und dadurch die Bindung zum Verein.	Dadurch soll herausgefundne werden, welche Rahmenbedingungen den Mitgliedern im Vorstand im Verein vorfinden, welche auf die Motivation, im Verein zu bleiben, wirkt.
	Wie wird typischerweise die Arbeit aufgeteilt?	Gibt es Möglichkeiten, selbst etw. zu leisten, Verantwortung zu übernehmen usw. Wie ist die zwischenmenschliche Beziehung	
	Gibt es eine Person zu der Sie mit Problemen gehen können?	wurden soziale Kontakte geknüpft	
	Wann können Probleme besprochen werden?	Gibt es einen Raum für Probleme?	
	Können Sie sich an ein Problem erinnern? Wie verlief der Prozess?	Wie wird mit Problemen im Verein umgegangen	
	Wie fanden Sie zu einer Lösung?	Wie werden Lösungen für Probleme im Verein gefunden	
	Haben Sie einmal erlebt, dass etwas Neues eingeführt wurde?	Gibt es Möglichkeiten zur Weiterentwicklung	
	Haben Sie auch außerhalb des Vereines mit Personen aus dem Turnrat Kontakt? Wie oft sehen Sie die Personen?	Werden soziale Kontakte geknüpft, wie wichtig sind diese	
	Was unternimmt der Turnrat außerhalb des Vereines miteinander?	soziale Beziehung fördern durch den Verein	
	Wie haben Sie bisher Anerkennung für Ihre Tätigkeit erfahren?	Anerkennung führt zur Zufriedenheit und Bindung zum Verein.	
Wie ist es einem Turnratsmitglied möglich, sich fortzubilden?	Wie wichtig erscheinen Ihnen Angebote für Fort- und Weiterbildung zu erhalten?	Anreize durch den Verein über die Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung	Durch diese Frage soll herausgefunden werden, welche Anreize der Verein gibt, damit die Mitglieder im Vorstand bleiben.

	Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten sollte man allgemein für ein Turnratsamt mitbringen? und im speziellen für Ihr Amt?	Welche Kompetenzen sind erforderlich, um im Team des Turnrates arbeiten zu können.	
	Was nehmen Sie sich aus der ehrenamtlichen Arbeit mit?	Welche persönlichen Motive stimmen mit den Anreizen des Vereins überein?	
	Gibt es haupamtliche MitarbeiterInnen in Ihrem Turnverein?		
	Wie empfinden Sie die Arbeit der hauptamtlichen MitarbeiterInnen?	Hauptamtliche MitarbeiterInnen als Entlastung des Vorstandes	
	Gibt es einen Austausch mit anderen Vereinen oder Organisationen, um neue Ideen zur Weiterentwicklung des Vereines zu finden?	Gibt es Möglichkeiten für Weiterentwicklung, soziale Kontakte knüpfen.	
	Wenn es etwas gäbe, das Sie in Ihrem Amt entlasten könnte, was wäre das?	Herausfinden, welche Motive nicht mit den Anreizen des Vereins übereinstimmen.	

11.2 Einwilligungserklärung

Einwilligungserklärung zur Erhebung, Verarbeitung und Weitergabe personenbezogener Interviewdaten

Herzlichen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, als Expertin für ein Gespräch für die Abfassung meiner Diplomarbeit an der Universität Wien zur Verfügung zu stehen.

Forschungsprojekt: „Gewinnung und Bindung von Vorstandsmitgliedern in ÖTB Wien Vereinen“. Dozent: emer. Univ.-Prof. Mag. Dr. Otmar Weiß
Interviewdurchführende: Lieselotte Käferböck

Interviewdatum: 11.10.2019

Ich bin über das Vorgehen bei der Verschriftlichung, Datenspeicherung und Auswertung des von mir gegeben Interviews persönlich und mittels eines schriftlichen Handzettels informiert worden, der mir auch ausgehändigt wurde. Mir ist bewusst, dass die Teilnahme an diesem Interview freiwillig ist und ich zu jeder Zeit die Möglichkeit habe, das Interview abzubrechen und mein Einverständnis in eine Aufzeichnung und Transkription des Interviews zurückziehen, ohne dass mir dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Ich bin mit damit einverstanden,

- dass das Interview digital aufgezeichnet wird
  ☐ja ☐nein
- dass das Interview transkribiert wird
  ☐ja ☐nein
- dass Sequenzen des Interviews in transkribierter
  Form in der Diplomarbeit der Interviewerin interpretiert werden
  ☐ja ☐nein

Unter den oben angegebenen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben.

Vor- und Nachname (in Druckschrift) ……

Ort und Datum ……..

Unterschrift …….

Informationen über den Umgang mit dem Interviewmaterial

Gemäß Datenschutzgesetz (§ 7 Abs 2 Ziffer 2 DSG) muss für ein derartiges Interview Ihre Zustimmung eingeholt werden, da die Aussagen unter Nennung Ihres Namens in der wissenschaftlichen Diplomarbeit verwendet (zitiert) werden.

Die Inhalte des Interviews werden transkribiert. Sie erhalten die Abschrift vor der Verwendung zur Freigabe. Das Transkript des Interviews wird der Arbeit im Anhang beigefügt. Abschlussarbeiten müssen laut Universitätsgesetz veröffentlicht werden (durch Aufstellen in der National- und Universitätsbibliothek), sie sind üblicherweise auch online zugänglich.

Die Daten können von der Lehrveranstaltungs-Leitung bzw. von dem/der Betreuer/in bzw. Begutachter/in der wissenschaftlichen Arbeit für Zwecke der Leistungsbeurteilung eingesehen werden. Die erhobenen Daten dürfen gemäß Art 89 Abs 1 DSGVO grundsätzlich unbeschränkt gespeichert werden.

Sie können die Zustimmung zur Verwendung dieses Interviews jederzeit widerrufen, alle Aussagen, die bis zu diesem Zeitpunkt in der wissenschaftlichen Arbeit verwendet wurden, sind allerdings rechtskonform und müssen nicht aus der Arbeit entfernt werden.

Weiters besteht das Recht auf Auskunft durch den/die Verantwortlichen an dieser Studie über die erhobenen personenbezogenen Daten sowie das Recht auf Berichtigung, Löschung, Einschränkung der Verarbeitung der Daten sowie ein Widerspruchsrecht gegen die Verarbeitung sowie des Rechts auf Datenübertragbarkeit.

Wenn Sie Fragen zu dieser Erhebung haben, wenden Sie sich bitte gern an den Verantwortlichen dieser Untersuchung: Lieselotte KÄFERBÖCK (a00802111@unet.univie.ac.at), Studentin der Studienrichtung UA190 482 333 an der Universität Wien, ladungsfähige Adresse einfügen (Clemens-Hofbauer-Platz, 13/28).

Für grundsätzliche juristische Fragen im Zusammenhang mit der DSGVO/FOG und studentischer Forschung wenden Sie sich an den Datenschutzbeauftragen der Universität Wien, Dr. Daniel Stanonik, LL.M. (verarbeitungsverzeichnis@univie.ac.at). Zudem besteht das Recht der Beschwerde bei der Datenschutzbehörde (bspw. über dsb@dsb.gv.at).

11.3 Transkriptionen der Interviews

11.3.1 Interview 1

I: Fangen wir damit an, dass du dich an dein Turnratsamt, welches du derzeit innehast, erinnerst. Bitte erzähle mir davon.

I1: Ich bin momentan Schriftwart Stellvertreter. Da muss ich nicht allzu viel tun, weil der Schriftwart sehr aktiv ist. Aber das ist ja nicht mein erstes Amt. Ich war vorher Jugendwart, viele, viele Jahre Turnwart und Obmann Stellvertreter.

I: Wie viele Stunden investierst du in dein derzeitiges Amt?

I1: Mh, nicht allzu viele. Wann halt eine Sitzung ist und vielleicht eine Stunde im Monat.

I: Was ist deine Aufgabe genau?

I1: Der Schriftwart ist der, der die Protokolle führt und die Behörden Schriftstücke macht und ich springe ein, wenn der Schriftwart nicht da ist, dann schreibe ich die Protokolle.

I: Machst du außerhalb deines Turnratsamtes noch andere Aktivitäten?

I1: Für diesen Verein bin ich Vorturner für die Kinderturnstunde, das sind 1,5 Stunden in der Woche und für den ÖTB Wien, also für den Verband bin ich auch Schriftwart Stellvertreter.

I: Machst du für den Vorstand in deinem Turnverein auch noch extra Arbeit?

I1: Ich bin sehr viel in die Planung diverser Veranstaltung involviert. Es ist so, dass wir uns im Turnrat teilweise abwechseln, bei den Ämtern, damit nicht immer einer die Hauptverantwortung trägt und wir unterstützen uns gegenseitig bei den diversen Veranstaltungen, Wettkämpfen oder dergleichen.

I: Siehst du das ausgeglichen oder gibt es Personen, die immer einspringen?

I1: Ich bin eine, die immer da ist (lacht).

I: Wie ist das für dich?

I1: Es ist schon manchmal sehr anstrengend, ja. Und manchmal denke ich mir, ich haue den Hut drauf oder es könnte mal jemand anderer etwas tun, weil eigentlich ist es momentan nicht meine Pflicht, diese Dinge zu tun. Und ich tue es einfach, weil es niemand anderer tut.

I: Wie bist du dem Turnrat beigetreten?

I1: Ahm, nachdem mein Großvater und meine Großmutter in dem Turnverein waren und mein Vater dann Obmann war, wurde ich dann irgendwann zum Jugendwart, wie ich alt genug war, mit so 14, 15. Und dann, 91 war das, war das Turnfest in Graz und da war ich dann der Turnwart. Ab da war ich Turnwart und das war ich bis die Kinder auf der Welt waren. Da war ich sicher mehr als 10 Jahre Turnwart.

I: Und was passierte danach?

I1: Danach wollte ich einfach zurücktreten bzw. leiser treten, weil sich das mit den drei Kindern einfach nicht mehr ausgegangen ist. Und wurde aber gebeten, weiterhin zu bleiben. Außerdem war zu der Zeit mein Mann Säckelwart und dann war ich lange Zeit Obmann

Stellvertreter und jetzt bin ich Schriftwart Stellvertreter. Eigentlich wollte ich gar kein Amt mehr, aber dafür hat sich niemand gefunden.

I: Das bedeutet, du konntest schon in viele Ämter hineinschnuppern. Welches Amt hat dir am besten gefallen?

I1: Ja, das schönste war immer der Turnwart, weil man da am meisten gestalten kann. Im Verein die Turnstunden zu organisieren, Wettkämpfe zu organisieren, Veranstaltungen zu organisieren. Da sieht man wirklich, dass es was bringt. Beim Schriftwart oder beim Säckelwart sind halt Ämter, die notwendig sind für die Verwaltung, aber die sind nicht gestaltend. Der Turnwart ist schon gestaltend. Das war eigentlich schön, aber, wie gesagt, mit drei Kindern ist das dann nicht mehr gegangen. Neben dem Beruf, drei Kindern und das ganze Ehrenamt ist dann nicht mehr gegangen. Vor allem weil ich das Vorturnen selbst auch machen wollte.

I: Warst du vor dem derzeitigen Turnverein in einem anderen Turnverein tätig?

I1: Nein, nachdem sich meine Großeltern in diesem Verein kennengelernt haben, war das klar, dass ich auch in diesen Verein gehe.

I: Welchen Sport hast du da betrieben?

I1: Breitensport, Gerätturnen.

I: Warum hast du das Ehrenamt übernommen?

I1: Das hat damit begonnen, dass K. und ich, als wir alt genug waren, uns darauf gefreut haben, dass sie uns Verantwortung übertragen, dass wir da eine Turnstunde machen durften. Da waren wir sehr stolz und dann ist man irgendwie in das Amt hineingekommen. Da war irgendwann ein Jugendturnfest, das man organisieren musste und .. ja.

I: Und wer hat dich dazu gebracht?

I1: Es war mein Vater bzw. der damalige Obmann, der D., haben mich direkt angesprochen, ob ich das machen will.

I: Gab es da eine Übergangsphase bzw. eine Einführungsphase?

I1: Ich wurde ins kalte Wasser geworfen. Am Anfang habe ich das Faschingsfest organisiert oder das Schauturnen zu Weihnachten und eine Kinderturnstunde übernommen habe und dann waren halt Wettkämpfe, wo wir hinfahren wollten, das aber niemand organisiert hat und dann habe ich das halt organisiert. Dann haben sie eben gesagt, ich soll den Jugendwart machen und bin dann zu den Sitzungen gegangen und hab meinen Senf dazu beigetragen.

I: Wie war das? Wurdest du auch angehört als junge Frau?

I1: Ja. Ich habe mich da gleich von Anfang an gleichberechtigt gefühlt und sie haben mich auch wirklich ernst genommen.

I: Wie viele Personen gab es zu der Zeit im Turnrat?

I1: Da waren lauter alte Herren. Oder es ist mir so vorgekommen.. nein, zwei Frauen gab es auch. Die eine war Säckelwart und die andere war Schriftwart. Und sonst waren das lauter alte Männer und ich bin als Jugendwart dazugestoßen.

I: Hast du schon einmal eine neue Person in den Turnrat gebracht?

I1: Ich habe es immer so lange gemacht, bis .. naja, beim Jugendwart bin ich automatisch Turnwart geworden, weil dann war ich älter und war nicht mehr nur für die Jugendturnstunde verantwortlich, sondern für alle, dadurch bin ich dann bei der nächsten Sitzung Turnwart geworden. Ich weiß gar nicht mehr, wer nach mir Turnwart geworden ist… Der R. ist nach mir Turnwart geworden und habe ihn aktiv angesprochen und er hat es dann gemacht, mit der Bedingung, dass ich ein kleines Amtl mache, damit ich ja nicht aus dem Turnrat rausfalle.

I: Wie verläuft sonst so ein Turnratsamtswechsel?

I1: Naja, wenn jemand ausfällt, dann sucht man halt. Der derzeitige Turnrat, besteht jetzt schon sehr, sehr lange und wir tauschen halt unsere Ämter immer untereinander. Es kommen halt dann doch immer Jugendliche nach, aber es hat noch keiner einfach so aufgehört, bevor er nicht jemanden gefunden hat. Es wird gemeinsam gesucht.

I: Wie findet ihr neue Personen? Gibt es Werbung dafür?

I1: Es wird jemand persönlich angesprochen. Es wird besprochen, wer das sein könnte, wen wir da ansprechen könnten, und dann wird auch überlegt, wer diese Person anspricht, wer am besten mit ihr kann, damit man ja eine Zusage bekommt.

I: Das bedeutet, es gibt gewisse Kriterien, nach denen die Personen ausgewählt werden. Welche Merkmale sollte die Person haben, damit sie in euren Turnrat aufgenommen wird?

I1: Man muss sehr viel Enthusiasmus an den Tag legen, a h m sich ein bisschen mit der Materie auskennen… ja, und er muss einfach zu uns passen. Also wie gesagt, wir sind als Turnrat schon sehr, sehr lange eine recht eingeschworene Gruppe und da muss man einfach dazu passen.

I: Wenn du von einer eingeschworenen Gruppe sprichst, seid ihr dann auch außerhalb des Vereins befreundet?

I1: Ja, einzelne Personen. Das ist der Freundeskreis.

I: Gibt es Ämter, die schwieriger zu besetzen sind?

I1: Ja, das ist der Säckelwart, weil der einfach a h m das ist einfach die genaueste Arbeit. Da hängt sehr viel Arbeit drinnen und trägt auch sehr viel Verantwortung. Und der Turnwart, weil das ist halt das Um und Auf eines Vereines. Ich sage so, der Obmann ist so etwas wie der Bundespräsident und der Turnwart ist der Kanzler und ohne dem läuft nichts. Weil der ist eigentlich für den Turnbetrieb zuständig.

I: Gab es schon einmal eine Amtsträgerin oder einen Amtsträger, der plötzlich sein Amt nieder gelegt hat?

I1: Naja, jetzt gerade stehen wir vor dem Problem, dass der Säckelwart abspringen will.

I: Wie reagiert der Turnrat darauf?

I1: Recht still und verzweifelt (lacht). Jetzt sind wir eben am Suchen und Überlegen, wer das machen könnte.

I: Habt ihr schon einmal Eltern von Turnkindern angesprochen, ob sie ein Amt übernehmen wollen?

I1: Ahm, nur direkt Eltern von Kindern, die sich nicht selbst schon einmal eingebracht haben, nicht. Wenn Eltern kommen und sagen, sie wollen auch in die Turnstunde kommen, dann schon auch. Aber Eltern, die nicht im Verein sind, haben wir nicht angesprochen. Die müssten dann auch zuerst Mitglied werden, um im Turnrat ein Amt übernehmen zu dürfen.

I: Was würde passieren, wenn der Säckelwart nicht nachbesetzt werden könnte?

I1: Das geht nicht, das muss sein, vom Vereinsgesetz. Da muss sich jemand finden. Einer, der bereits ein anderes Amt innehat, z. B. ein Stellvertreter, muss sich bereiterklären, den Säckelwart zu übernehmen.

I: Es gibt also keine bestimmte Person dafür, die neue Leute für den Turnrat sucht, sondern alle helfen zusammen?

I1: Es ist schon der Obmann derjenige, der am meisten darauf schaut, aber es kommt schon sehr viel vom Turnrat selbst, der vorschlägt, wen man ansprechen könnte.

I: Du hast erzählt, dass das Arbeitsklima, als du im Turnrat begonnen hast, ganz gut war. Wie empfindest du es in diesem Turnrat?

I1: Ja, hm.. Nachdem wir alle befreundet sind, ist es eigentlich recht gut.

I: Ist die Freundschaft manchmal kontraproduktiv?

I1: Nein, eigentlich nicht.

I: Wie verläuft so eine Turnratssitzung?

I1: Der Obmann begrüßt, dann stellt er die Beschlussfähigkeit fest. Dann kommt der fade Teil, nämlich das Verlesen des Protokolls, ja und dann gibt es eben die Tagesordnungspunkte. Da bringt jeder einen Bericht. Der Obmann ist sehr strukturiert, deshalb verlaufen sie nicht so chaotisch, wie beim vorherigen Obmann, wo wir sich niemand an die Tagesordnungspunkte gehalten haben und jeder das gesagt hat, was ihm gerade eingefallen ist.

I: Welche Vorteile bzw. Nachteile fallen dir dabei auf?

I1: Bei dem chaotischen ist es so, dass der Vorteil darin besteht, dass wichtige Dinge gleich an den Anfang gestellt werden. Und wenn man da so nach dem Protokoll geht, dann ist es meistens schon sehr spät und dann ist man nicht mehr so motiviert. Das war bei den ungeordneten Sitzungen vielleicht ein bisschen besser. Andersherum hat man dann manchmal auf Dinge vergessen, die eigentlich notwendig sind.

I: Welche Sitzungsart dauerte länger?

II: Die organisierte Sitzung dauert länger, aber das liegt daran, dass unser jetziger Obmann so gerne redet. (lacht).

I: Bei dieser chaotischen Sitzung war direkt zu Beginn Raum für Probleme?

I1: Genau. Die sind direkt angesprochen worden und ist das dann los geworden. Jeder ist dran gekommen.

I: Wie wurde mit Problemen umgegangen? Gab es auch einmal Streit?

I1: Wenn zwei gestritten haben, dann haben die anderen versucht, es zu lösen. Denn wir wissen, dass es ein Ehrenamt ist und das macht auch jeder freiwillig und wir sind aber auch

alle angewiesen, auf die, die das machen. Daher ist es nicht gut, wenn jemand böse weggeht und die anderen haben versucht, zu vermitteln, wenn es wirklich Streit gegeben hat.

I: Kannst du dich an eine Unstimmigkeit erinnern, die sich länger gezogen hat?

I1: Ja, einige Turnratsmitglieder konnten nicht so gut miteinander und da hat es jedes Mal ein bisschen gekracht, wo dann die anderen beschwichtigen mussten.

I: Wie wurde dadurch das Arbeitsklima beeinflusst?

I1: Hm.. vielleicht haben das die anderen kompensiert in einer gewissen Art und Weise, weil sie gewusst haben, es muss irgendwie weitergehen. Ja…

I: Wie wurde vermittelt?

I1: Wir führten Gespräche bzw. Einzelgespräche. Und wir sind auch immer zu einer Lösung gekommen.

I: Wurde schon einmal etwas Neues eingeführt?

I1: Es gab tiefgreifende Erneuerungen, aber das war schon, wie ich ein Kind war. Aber nicht zu meiner Zeit.

I: Was unternimmt der Turnrat gemeinsam?

I1: Als Turnrat selbst, unternimmt der Turnrat nichts. Das sind eben die Freundschaften, die gemeinsam etwas unternehmen.

I: Entstanden die Freundschaften im Turnrat oder existierten die bereits davor?

I1: Die meisten waren davor schon befreundet.

I: Wird dann eher eine Person gefragt, in den Turnrat zu kommen, wenn ihr sie schon kennt?

I1: Naja, so groß ist der Verein nicht. Wenn sich jemand engagiert im Verein … man engagiert sich ja nur deswegen, weil man sich wohl fühlt, in den Turnstunden und dergleichen. Das heißt, zu dem hat man schon ein gewisses freundschaftliches Verhältnis und da entsteht zumindest eine Bekanntschaft und dann kommt er in den Turnrat.

I: Wie wichtig ist dir diese soziale Beziehung?

I1: Naja, die soziale Beziehung ist schon wichtig, sonst würde es nicht funktionieren.

I: Kann man sagen, dass dies ein Grundstein für den Turnrat darstellt?

I1: Ja.

I: Wie erlebst du Anerkennung vom Turnrat?

I1: Sie wissen, was sie an mir haben. Das zeigt sich manchmal in „Sie wird es schon richten“, „Sie ist eh da“ und a h m, ja, es wird mir dann schon manchmal direkt gesagt, dass ich etwas gut gemacht habe.

I: Wie sieht die Aus- und Weiterbildung aus als Turnratsmitglied?

I1: Wenn etwas vom ÖTB angeboten wird, dann kannst du das schon machen. Aber so wirklich…

I: Bekommt man also keine Werbung von anderen Verbänden?

I1: Naja, hin und wieder ist einmal etwas vom ASVÖ gekommen. Das wird zwar angeboten, das haben auch zwei schon einmal gemacht, aber das war es dann schon. Über andere Dachverbände nicht. Es wäre auch kein Problem, wenn jemand eine Ausbildung bei einem anderen Dachverband machen möchte, das wird vom Verein finanziert.

I: Wir haben zuvor bereits von Fähigkeiten und Fertigkeiten gesprochen. Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten braucht man, deiner Meinung, als Turnwart?

I1: Man muss einmal begeisterungsfähig sein, man muss Freude an der Bewegung haben, Freude am Umgang mit Menschen und Kommunikation, er muss organisieren können, sollte turnfachlich etwas drauf haben, ahm vor allen Dingen muss er organisieren und begeistern können.

I: Inwiefern begeistern?

I1: Naja, seine Vorturner, damit die gute Turnstunden halten, ahm, Mitglieder, damit die in mehr Turnstunden kommen und mehr investieren, zu Wettkämpfen zu kommen. Er muss einfach viel Idealismus haben.

I: Und welche Fähigkeiten fallen dir ein, die ein Schriftwart Stellvertreter haben sollte?

I1: (lacht) Etwas, was ich nicht gut kann. Er sollte schnell am Computer schreiben können. Ich schreibe immer mit der Hand mit. Natürlich ist es angenehm, wenn man sich schon ein bisschen auskennt, aber man braucht es nicht wirklich.

I: Wie geht derzeit ein Amtswechsel vonstatten? Gibt es eine Einführungsphase oder eine Übergangsphase?

I1: Wir haben jetzt zwei neue Jugendwarte. Wir probieren, sie immer wieder einzubinden, mit an Board zu holen, Dinge zu erklären. Weil ich einfach weiß, es ist angenehmer, wenn man nicht ins kalte Wasser gestoßen wird.

I: Gibt es eine Rollenbeschreibung?

I1: Wir haben eine Mappe, aber die ist nicht mehr aktuell, wo drinnen steht, was der Turnwart oder dergleichen tut. Es ist eine Beschreibung der Dinge, die man in dem jeweiligen Amt macht.

I: Fällt dir auf, dass mehr gemacht wird, als eigentlich gedacht?

I1: Es gibt Leute, die viel weniger machen. Viel mehr als erwartet wird, macht eigentlich keiner. Da muss man schon sehr viel Idealismus an den Tag legen und sehr viel Zeit haben.

I: Was nimmst du dir aus dem Turnrat mit?

I1: Ahm… es ist schon die Freude daran, wenn etwas gut funktioniert, doch eine Art Anerkennung, die man bekommt. Dadurch, dass ich schon seit Ewigkeiten im Verein bin und früher meine Großeltern und Eltern gemacht haben, die haben das für mich gemacht, jetzt mache ich das für die nächste Generation. Das ist schon so ein Weitergeben von dem, was einmal war, gewisse Werte, das möchte ich auch gerne meinen Kindern weitergeben. Es gibt Junge, die nachkommen… wobei … das sagen wahrscheinlich alle älteren Leute, dass die das Gefühl haben, dass es die Jugend ein bisschen anders versteht. Für uns war das mehr Ehre, was zu tun, als es heutzutage ist. Verantwortungsbewusster…hm. Das war halt für uns, als wir gefragt worden sind, der Wahnsinn. Die halten uns für würdig, für gescheit

genug, das zu tun und das wurde ausgezeichnet vor anderen, weil ich gefragt worden bin und der andere nicht. Und das ist heutzutage nicht mehr so.

I: Liegt es vielleicht auch an der Kommunikation mit der Jugend? Dass sie eure Arbeit vielleicht zu wenig mitbekommen und daher auch gar nicht so wertschätzen können?

I1: Ich weiß nicht, warum das so ist. Es ist schon so, dass sie ein Überangebot haben, an Dingen, die sie machen können, dass sie nicht auf eine Sache fixiert sind, die sie machen. Der Verein gibt einen Ort, wo er sich auf eins konzentrieren kann und er soll halt gegen dieses Konsumverhalten wirken, das man sonst immer aufgetischt bekommt.

I: Wäre es dann nicht von Vorteil Werbung zu machen, um die Jugendlichen in den Turnrat aufmerksam zu machen?

I1: Naja, Werbung machen dafür, dass es, obwohl es ein Ehrenamt ist, für das eigene Leben, für den Beruf, irrsinnig viel bringt. Dass Verantwortung zu übernehmen, wenn man das als junger Mensch schon lernt, im weiteren Leben schon viel bringt. Sich hinzustellen vor eine Gruppe, zu reden, zu organisieren, mitzudenken. Den Mut zu haben, vor einer Gruppe zu stehen, und zu reden und Anweisungen zu geben, das bringt einfach viel im Leben.

I: Gibt es hauptamtliche Personen, die den Turnrat unterstützen?

I1: Nein, in unserem Verein gibt es keine hauptamtlichen Personen.

I: Gibt es einen Austausch mit anderen Vereinen, bzgl. Ideenfindung oder ähnliches?

I1: Ahm, Austausch unter den Vereinen gibt es sicher einen sehr regen. Es gibt Turnratssitzungen des ÖTB Wien, wo jeder Verein eingeladen ist, und wo man mit den Vertretern der Turnvereine Kontakt hat. Die finden zwei Mal im Jahr statt. Dann gibt es den Amtswaltertag, wo eben auch alle Amtswalter hinkommen können und neue Ideen besprochen werden. Wo man Subventionen bekommt, welche Wettkämpfe gut angekommen sind, also da kann man sich gut austauschen mit Vereinen. Dadurch sind die Turnvereine doch gut vernetzt.

I: Das sind die Möglichkeiten, die der ÖTB Wien den Vereinen zur Verfügung stellt und diese aber freiwillig besucht werden können, richtig?

I1: Genau. Ob sie das brauchen, oder ob sie das alleine schaffen. Es gibt zwar eine Tagesordnung, aber die ist so, dass man sich einbringen kann, dass man selbst vorschlagen kann, was auf die Tagesordnung kommt.

I: Wenn es etwas gäbe, das dich als Turnwartin entlastet hätte, was wäre das gewesen?

I1: Naja, wenn man den Turnwart aufgeteilt hätte, auf mehrere Turnwarte, wo halt es bestimmte Bereiche gibt, die jeder macht. Es muss natürlich einen Oberturnwart geben, der für alles verantwortlich ist. Z. B. hat man jeweils einen Turnwart für Frauen, Männer und Jugend, oder einen Turnwart, der zuständig ist, für die Turnstunden und einer, der zuständig ist für Werbung für Wettkämpfe und Beschickung der Wettkämpfe und Lehrgänge. Also, dass man die Arbeit auf mehrere Personen einfach aufteilt.

I: Warum warst du bisher noch keine Obfrau?

I1: Das will ich nicht. Ich mag nicht in der ersten Reihe stehen. Ich muss nicht nach außen hin in der ersten Reihe stehen.

I: Gibt es noch ein anderes Amt, das nur nicht übernehmen möchtest?

I1: Ja, den Säckelwart. Das ist mir zu bürokratisch, zu wenig gestaltend. Und ich würde ihn auch nicht machen wollen, wenn keiner dafür gefunden wird.

I: Wie empfindest du es, dass du verschiedene Ämter innehattest?

I1: Es hätte auch gereicht, wenn ich nur Turnwartin gewesen wäre, aber es ist sich mit den Kindern nicht mehr ausgegangen. Ich habe ihn aufgeben müssen. Und dann wäre ich ganz aus dem Turnrat draußen und das möchte ich auch nicht. Dazu hängt zu viel Herzblut an dem Verein. Es ist schon so, dass in dem Turnrat und im Turnverein Leute sind, die seit meinem dritten Lebensjahr meine Freunde sind. Und da nicht mehr mitzumachen, das wäre, weiß ich nicht, wie eine Amputation.

I: Würdest du einer neuen Person im Turnrat empfehlen, verschiedene Ämter zu wählen?

I1: Wenn ihm etwas liegt, dann soll er bitte das machen, was er gut kann.

I: Wie oft sollten Ämter gewechselt werden?

I1: Eine gewisse Kontinuität ist sicher nicht schlecht. Anders ist es auch gut, wenn manchmal ein frischer Wind weht und neue Ideen kommen.

I: Danke für deine Zeit!

11.3.2 Interview 2

I: Bitte erinnere dich an die Turnratsämter, die du innehattest und erzähle mir davon.

I2: Dann fange ich mal an, wie ich dazu gekommen bin. Das war, ich glaube, das war 2010, da habe ich davor schon vorgeturnt im Turnverein, in Kinderstunden uns so. Und dann war wieder einmal das Thema, dass jemand gesucht wird als Jugendwart, also Jugendwart war meine erste Position, wobei ich nur Jugendwart-Stellvertreter war. Der S. war der Jugendwart und dann gab es noch 3 Stellvertreter und ich war der zweite in der Reihe und beiden anderen haben, glaube ich, nicht so viel gemacht, was ich mich jetzt erinnere. Es war dann so, dass die G. mich angesprochen hat und mich dafür motiviert, da mitzumachen und ich war eigentlich, das war am Anfang vom Studium, und ich dachte, eigentlich brauche ich das nicht wirklich und ich habe mich davor vom Turnverein schon ein bisschen abgenabelt, weil ich habe ähm mit 15 angefangen Football zu spielen und eigentlich dann im Verein nicht mehr wirklich was gemacht. Dann habe ich ein bissl vorturnen geholfen mit 18, aber ich war jetzt nicht sehr integriert und relativ weit weg vom Turnrat. Und dann hat sie mich halt angesprochen und das war halt schon was, was wichtig war, dass sie mich da überzeugt hat. Auf jeden Fall, habe ich mich dann a h m da breitschlagen lassen a h m auch Jugendwart a h m in dieses Jugendwarte-Team einzusteigen und wir waren, wie gesagt, am Anfang zu viert und a h m im Endeffekt habe ich mit dem S. eigentlich alles zu zweit gemacht. Wir haben wöchentlich eine Jugendturnstunde gemacht, das war so das Kernding quasi. Das war immer Dienstag am Abend, immer 1 ½ Stunden oder 2 eine Jugendturnstunde für Jugendliche ab ahm 12 bis 19 oder so, war ungefähr die Alterspanne u n d das war so das Kernding, was wir gemacht haben und dazu noch einige Jugendveranstaltungen, und die Tätigkeit im Turnrat selber, das sind die Turnratssitzungen, die immer alle 5 Wochen gewesen sind, da haben wir die Sachen halt präsentiert, die die Jugend halt gemacht hat, die wir gemacht haben mit der Jugend. A h m zum Beispiel Trainingslager war auch so ein

Thema, Trainingslager organisieren, a h, das hat alles zu unserer Tätigkeit gehört. Im Turnrat selber glaube ich nicht, dass ich mich da schon zu Wort gemeldet hab, a h oder mitentschieden hab. Ah ja, das war mal das erste und das habe ich relativ lang gemacht, die Jugendturnstunde ist immer größer geworden und durch Mundpropaganda haben wir wirklich eine große Jugend gehabt, eine Zeit lang, also in der Stunde waren wirklich 20 Jugendliche oder so. Es war total cool, es war wirklich so ein a h m ja, die haben sich dann schon alle gut gekannt, haben sich super verstanden, es war wirklich mehr so ein Vernetzungstreffen, wir haben auch ein bissl geturnt, aber halt auch sehr viel die Zeit auch genutzt um zu quatschen und sich auszutauschen, und sind auch bei den Lagern dabei gewesen u n d ah, ja es hat sehr gut funktioniert und war auch sehr lustig. Und das hab ich, wie lang gemacht? (nachdenklich) ä h ja ich glaube ich habe es drei Amtsperioden gemacht, eine Amtsperiode sind zwei Jahre. Ja, ich war drei Amtsperioden im Jugendwarteteam, dabei waren S. und ich immer das Haupt-Duo und noch andere, die teilweise mehr, teilweise weniger gemacht haben. Wir haben dann beide beschlossen, 2016, dass ich Obmann werde und er mein Stellvertreter. Dann haben wir für zwei Jahre dort das Duo gegeben. Das war halt eine ganz andere Aufgabe, aber sehr spannend. Ich hab versucht, einige generelle strukturelle Dinge zu ändern, ä h neue Sachen auszuprobieren, zum Beispiel war es bis dahin so, dass man in der Turnratssitzung zusammengekommen ist und es hat ungefähr 3 Stunden gedauert. Jeder Amtswalter hat einmal seinen Bericht abgeliefert, das ging dann so reihum und die ersten hatten vielleicht noch nichts zu sagen – die Jugendwarte sagten meistens: „Ja bei uns ist nicht viel, alles gut - weiter." So, dann kam der Säckelwart und hat dann begonnen, dass am Turnplatz irgendwas nicht passt ä h weil er das mitbetreut, oder dass irgendwelche Beiträge nicht bezahlt wurden. Und dann ist es los gegangen und man hat über diese Dinge diskutiert und es dauerte halt irrsinnig lang. Eigentlich war halt die Idee, dass jeder seinen Bericht abgibt, aber dazu ist es dann nicht mehr gekommen und im Endeffekt, ist das dann unkontrolliert durcheinander gewesen und das war halt, weil wir für zwei Amtsperioden einen Obmann hatten, der sich nicht wirklich besonders engagiert hat und er sich sehr zurückgehalten hat. Und ich habe mir dann vorgenommen es anders zu machen, nämlich wirklich Themen anmelden lasse vor jeder Turnratssitzung, dass mir jeder die Themen, die er für die Sitzung hat, schickt. Dass ich das dann wie eine Agenda, so zu sagen, zurechtlege und die wird dann abgearbeitet. Quasi nicht nach den Amtswaltern, sondern wirklich nach dem Themenbereich und das hat wirklich besser funktioniert, viel strukturierter, wir waren schneller fertig, die Leute weniger frustriert, weil sie nicht mehr stundenlang gesessen sind und die Diskussion sich verläuft und man nicht mehr weiß, was man wirklich entschieden hat oder wo noch eine Lösung gebraucht wird. Und dann haben wir etwas beim Marketing verändert. Wir haben einmal T-Shirts und Pullover neu gemacht, weil es kostet ja fast nix und es war aber voll cool, weil seitdem sind die Kinder bei den Wettkämpfen alle in einheitlichen Vereinspullover herumgelaufen. Sie hatten bereits früher dieselbe Farbe, die habe ich wieder genommen, weil es vielen gefallen hatte. Zwischendrin haben sich viele eigene Designs gemacht, dadurch gab es viele unterschiedliche Modelle der Vereinskleidung. Aber dann habe ich darauf beharrt, 100 neue einheitliche T-Shirts und Pullover drucken zu lassen und habe diese an die Vorturner zu Weihnachten verschenkt, und für die anderen waren sie sehr günstig zu kaufen und dadurch sind sie sehr schnell weggegangen. Davor musste ich mir anhören: „Ja, wenn ma das dann rumliegen haben und das dann im Lager steht, wir haben eh schon so viel im Lager!" Nämlich unnötiges Zeug. Ich habe mich trotzdem durchgerungen, das zu machen gegen manche Wiederstände, aber

es war ein ziemlicher Erfolg. Was für mich dann ausschlaggebend war, das aufzugeben, wieder, nach zwei Jahren schon, das ist bei uns nicht üblich, bei uns gab es sehr lange Obmannschaften, oder Obfrauschaften gab es auch. Ich hab das Gefühl gehabt, dass es irgendwie nie genug ist. Also man macht was und es ist trotzdem nicht genug. Je mehr du machst, umso mehr bist du der Trottel. Ahm, weil ja. Besser wäre du machst gar nix, dann fragt auch keiner nach und dann fällt es auch nicht auf. Und wenn du dann irgendwas machst, einmal bei einem Fest mithilfst oder so, dann ist es total super und wirst gelobt und wenn du im Turnrat bist, dann wirst du mit Arbeit zugeschüttet und am besten solltest du überall kampfrichten und noch 3 Turnstunden machen und die Weihnachtsfeier und das Sommerfest komplett organisieren. Das war mir dann einfach zu viel und ich hab noch einige andere Sachen auch noch daneben gehabt, die ich machen wollte, unter anderem einen Job, deswegen habe ich das dann aufgegeben. Ich muss auch dazu sagen, ich war 7 Jahre lang parallel am Kinderlager dabei, also zwei Wochen Sommerlager, und beim Trainingslager, das waren auch immer 4-5 Tage. Das kam halt noch so dazu und hab das dann aufgegeben. Dann habe ich die Obmannschaft nach 2 Jahren wieder aufgegeben. Ja .. so war das. (lacht)

I: Und nachdem du Obmann warst, bist du ganz aus dem Turnrat ausgeschieden?

I2: Genau, der Obmann war für mich die letzte Station und dann habe ich mich komplett zurückgezogen, hat auch damit zu tun, dass ich nicht mehr im selben Bezirk wohne, was auch ein bisschen ein Problem ist, weil in diesem Bezirk zu wohnen ist nicht so günstig und bin dann zur Freundin gezogen in einen Bezirk, wesentlich weiter weg. Und das Hin- und Herfahren war dann schon ziemlich mühsam. Ich habe das komplett aufgehört und ein großer Teil war auch, dass ich mich konzentrieren wollt auf mein Doktorat und zu der Zeit hatte ich auch gleichzeitig eine Nebenbeschäftigung beim Wifi gehabt. Da habe ich dann einmal im Semester noch 7 Kurse noch nach der Arbeit gemacht und das war mir insgesamt einfach zu viel. Den Master hab ich auch noch gemacht, dann, berufsbegleitend und den wollte ich auch noch abschließen. Das war 2017, habe ich das angefangen, bis 2018 ist es gegangen und ich wollte einfach diese ganzen Sachen abschließen. Das Doktorat werde ich jetzt auch irgendwann einmal hoffentlich bald abschließen. Es war eben eine Reihe von Gründen, die mich dazu berechtigen zu sagen, ich mach das nicht mehr. Das Problem ist halt, dass es im Turnverein zu wenige gibt, die ohne ein Amt inne zu haben, auch mithelfen, auf die man zurückgreifen kann bei Veranstaltungen. Leider ist das bei uns sehr stark so, dass die wirkliche Arbeit die machen, die auch schon im Turnrat sind. Und die sollten ja eigentlich das Leitungsorgan sein und Entscheidungen treffen und sich Dinge konzeptionell überlegen und dazu kam es oft gar nicht, weil man oft nicht die Zeit dafür hatte, weil man schauen musste, dass der Turnbetrieb aufrecht erhalten bleibt, ähm, dass man selber die Turnstundenlücken füllt und das ist halt eigentlich, wenn man sich anschaut bei einer Firma, oder bei anderen Vereinen funktioniert es auch so, dass der Vereinsvorstand wirklich konzeptionelle Arbeit macht, planerische Arbeit macht und dann ahm es viele andere gibt, die halt den operativen Betrieb aufrecht halten. Die gibt es schon auch bei uns, aber ä h m, wie soll ich sagen .. es wurde dann immer mehr, wir wollten immer mehr Turnstunden halten, weil wir haben gesehen, dass die Nachfrage in manchen Bereichen irrsinnig hoch ist. Gleichzeitig hatten wir dann das Problem, dass wir in manchen Bereichen viel zu wenig Angebot haben und nicht mehr unseren Ansprüchen eigentlich gerecht werden können, zum Beispiel was das Gerätturnen betrifft, haben wir total abgebaut. Zu meiner Zeit, als ich noch jung war, noch der Kern war, aus meiner Sicht, ist immer mehr ersetzt worden durch

Kleinkinderturnstunden, also wirklich Baby-Stunden und a h m Ballspiele und solche Geschichten, was ja auch cool ist, Hockey und so. Aber es ist auch für mich schade gewesen zu sehen, dass es sehr weggeht von dem eigentlichen Turnen und dass man so schwer was dagegen tun kann und auch gegen das a h m Wegbleiben der Ehrenamtlichen, dass immer mehr bezahlte Trainer sind, a h m, dass man keine Lösung findet, um Leute zu begeistern etwas ehrenamtlich zu machen. Und gleichzeitig zu versuchen alles aufrecht zu erhalten was es schon gibt und nicht bereit ist zu sagen, okay wir drehen einzelne Stunden ab, wir schrumpfen auf eine quasi gesunde Größe, wo wir das wirklich mit ehrenamtlichen Trainern, oder mir einer geringen Entlohnung oder nur für die, die jetzt quasi keinen anderen Job haben, dass man die bezahlt, aber … im Endeffekt wurde es immer mehr, man muss ja auch einmal jemanden finden, der auch eine Leistungsriege trainieren kann und der auch bereit ist – ich meine, ich verstehe das ja selber auch. Wenn ich es mir aussuchen kann, will ich nicht irgendwelche Kinder von jemand anderen in meiner Freizeit da trainieren. Kinder sind einfach mühsam, laut und wirklich … also, ich würd es auch nicht machen wollen. Wir haben wirklich Stunden, wo ich sage, das ist wirklich Schmerzensgeld, dass es da jemanden gibt, der das irgendwie aushält und diese Kinder bespaßt, weil die einfach mühsam sind und … ja, irgendwie weiß ich nicht, wie die Leute das früher gemacht haben, mit Idealismus, dass man da gratis, freiwillig sich da hinstellt … A h m, ja das verstehe ich .. Ja, das würde ich selber auch nicht wollen, deswegen verstehe ich es, dass es auch niemand anderer machen will, ehrenamtlich.

I: Aber du hast Jugendturnstunden abgehalten, haben sie dir keinen Spaß bereitet?

I2: Ich habe dann die Jugendturnstunden gemacht, ja. Aber das war angenehmer. Ja, ich hab es auch selber genossen, die Turnstunden, wo Leute sich ehrenamtlich hingestellt haben nach der Arbeit a h m. Aber jemanden, der jetzt von außen kommt, dem das zu erklären, dass er da jetzt etwas macht, wo er jetzt nicht selber einen großen Spaß daran hat, es ist etwas anderes, wenn ich eine Volleyballstunde mache, wo ich selber mitspiele oder eine Hockeystunde verantworte, wo ich dann selber auch mitspielen kann oder so.

I: Das ist deine Perspektive?

I2: Hm, ja. So sehe ich das (lacht verlegen). Also, wir hatten das Problem, dass wir keine Leute gefunden haben und ich nehme an, dass das … ja…

I: Wie habt ihr die Leute gefunden?

I2: Über Stellenanzeigen an der Uni teilweise und sehr viel über Mundpropaganda irgendwie versucht … oder in manchen Stunden ging es auch, dass wir Eltern der Kinder angesprochen haben, gerade bei diesen Kleinkinderturnstunden, dass man die dann anspricht, dass die mithelfen oder vielleicht selber eine Stunde übernehmen. A h m, aber das ging halt da ganz gut, weil sie ihre eigenen Kinder dort drinnen hatten, aber sobald die eigenen Kinder nicht mehr in die Stunde reingepasst haben, sind die auch weg gewesen. Also, die Eltern waren nur so lange da, so lange die eigenen Kinder drinnen waren. Dieses a h m Personalmanagement zu, so zu sagen, zu professionalisieren oder zu strukturieren, dass es wirklich läuft, ahm, dass es da gewisse Prozesse gibt, das hat irgendwie auch nicht ganz funktioniert. Das wäre ja auch was, wenn man weiß, wo man die Leute herkriegt, zur Not, von mir aus auch für Geld, aber nicht mal das war wirklich leicht möglich. Und man merkt es dann halt von anderen Vereinen auch, dass immer a h m überall Leute gesucht werden,

auch für gutes Geld. Zum Beispiel in unserem Nachbarverein, haben immer mehr gezahlt als wir … also, da ist ja schon fast ein Wettbewerb.

I: Es geht hauptsächlich um die Vorturner?

I2: Mhm, genau. Das war eben ein Problem, dass ich hatte in dieser Funktion, wo ich den Verein in quasi gute Zeiten führen sollte, oder irgendwie erhalten sollte, aber man sieht halt doch, dass es irgendwie bergab geht … A h und müsste dann eben auch bereit sein, eine Richtungsentscheidung zu treffen. Entweder man macht jetzt weiter, dass man halt immer mehr auf bezahlten Betrieb umstellt, dann wird es halt einmal so teuer dass man die Mitgliedsbeiträge erhöhen muss, dann wird es auch für viele nicht mehr leistbar oder nicht mehr so leicht leistbar, nicht mehr so, wie es eigentlich gedacht ist, dass jeder kommen kann und für einen kleinen Beitrag ahm, ja, das Angebot nutzen kann. Es ist halt immer mehr in Richtung Dienstleistungsbetrieb gegangen. So wirklich diese Mitglieder, so wie es auch in unserer Satzung drinnen steht, was das Mitglied auch beizutragen hat, mitzuhelfen hat im Verein, nicht nur den Mitgliedsbeitrag, sondern eben, vor allem darüber hinaus a h m … also, das ist ja nur eine Pflicht, den Mitgliedsbeitrag pünktlich zu bezahlen. Aber… ganz wichtig ist halt auch, dass man bei sonstigen Dingen mithilft im Verein und solche richtigen Mitglieder a h m, das wurde halt immer weniger. Die Leute haben halt geschaut, dass sie einen Platz in der Turnstunde haben oder das Kind einen Platz in der Turnstunde hat und dann haben sie den Mitgliedsbeitrag eingezahlt und eigentlich war das für sie mehr ein Kursbeitrag. Und sobald das nicht mehr interessant war, waren die halt wieder weg. Ich meine, ich zahle meinen Mitgliedsbeitrag jetzt auch schon seitdem ich nicht mehr Obmann bin, weil bei uns zahlen ja die Amtsträger nichts, aber, ich zahle ihn auch weiter und geh nicht hin und denk mir, irgendwie… ja… ahm. Das wäre nicht das erste, woran ich denke, dass ich gleich den Mitgliedsbeitrag einstelle, sondern … Es sollte mehr dazugehören bei einem Turnverein, als nur das Turnprogramm in Anspruch zu nehmen und dafür was zu zahlen. Also, im Idealfall halt, sollte man sich da mehr verbunden fühlen. Und es gibt ja auch Mitglieder, die eigentlich nicht wirklich geturnt haben, sondern einfach dazugehört haben und bei anderen Veranstaltungen dabei waren und mitgeholfen haben… aber, ja… trotzdem nicht sofort ausgestiegen sind, eben, sobald sie nicht mehr in eine Turnstunde gegangen sind. Von diesen Mitgliedern bräuchte man halt mehr. Das wär halt wichtig.

I: Ist das auf den Turnrat übertragbar?

I2: A h m, im Turnrat, ja… Die, die im Turnrat waren, haben eigentlich immer brav mitgemacht, die wurden auch alle nie bezahlt. Also, wer im Turnrat sitzt, kriegt dafür kein Geld. Aber, außer, wenn sie noch Turnstunden gehalten haben. Weil das dann auch komisch war. Wir haben dann angefangen, einigen Leuten Geld zu zahlen und die, die im Turnrat sitzen, sollen dann drei Turnstunden gratis machen, das ist dann halt auch komisch. Daneben steht jemand, der kriegt EUR 15,- die Stunde, was ja auch okay ist, und die ahm, die im Turnrat sitzen kriegen nichts, weil sie halt im Turnrat sitzen, das passt irgendwie nicht zusammen. Aber im Turnrat die Arbeit hat gepasst. Ahm..Ich hatte auch das Gefühl, dass während meiner Amtszeit eigentlich alle sehr motiviert waren und ich habe es auch geschafft, neue Gesichter reinzubringen. Das war eigentlich ganz cool, weil ich hab manche, die schon sehr lange im Turnrat waren, ziehen lassen, wie ich die Obmannschaft übernommen. Und a h m mit dem Hintergedanken, dass die weniger frustriert sein werden und wahrscheinlich sich mehr einbringen in anderen Bereichen, als wenn sie im Turnrat wären. Und das ist auch aus meiner Sicht a h m passiert. Also, sie haben dann Turnstunden

teilweise übernommen oder sich sonst eingebracht und habe dafür geschafft, andere hinein zu holen in den Turnrat. Ich habe insgesamt das Team verkleinert, weil ich schon das Gefühl hatte, also wir haben teilweise 14 Leute im Turnrat gehabt, mit allmöglichen Stellvertretern, die halt auch immer alle bei den Sitzungen dabei waren und das ist einfach nicht notwendig. Ich wollte ein kleines Kernteam. So wenige waren wir dann eh nicht, wahrscheinlich waren wir eh 10 Personen oder so. Aber, auf jeden Fall waren wir weniger, dann, wie ich der Obmann war. Und ich hab auch geschafft, andere reinzuholen, neue Leute reinzuholen, manche Rollen neu zu vergeben, weil jemand, der schon seit vier Jahren Jugendwart ist, will das vielleicht nicht mehr und eignet sich für etwas anderes besser. A h m ja, das hat dann auch gut funktioniert. Was ich auch gemerkt habe, war, dass halt wirklich … Das Ganze lebt davon, dass irgendjemand, irgendjemanden anspricht und, und einfach überredet bzw. überzeugt. Und, wenn man dann mal, das geschafft hat, dass die Person dabei ist, dann hält das relativ lang eigentlich. Also, es sind immer noch einige Personen im Turnrat, die ich damals reingeholt habe und die das davor eigentlich gar nicht angestrebt hatten. Aber seitdem sie eben durch mich dazu gekommen sind, sind eben auch noch dort, obwohl ich schon wieder weg bin. Also man erkennt halt, dass es auch eine erfüllende Tätigkeit sein kann. Für manche war das ja auch irgendwie wirklich, ein, ja.. es hat ihnen auch etwas gegeben.

I: Hast du die Ämter vergeben?

I2: Ja, ich habe mal mit denen, wo ich dachte, die bräuchten mal eine Auszeit, die haben das schon seit sehr viel längerer Zeit gemacht, sicher schon über 10 Jahre, a h m, da habe ich dann, gesagt, wenn es für sie okay ist, dass sie nicht mehr dabei sein brauchen und bin dann auf neue zugegangen und habe darauf angesprochen, ob sie diese Funktionen übernehmen wollen. Habe natürlich mit denen, die ich aus dem alten Turnrat behalten wollte, auch geredet, was sie sich vorstellen, was sie machen können, wollen. A h m …

I: Meintest du, wie viel Zeit sie investieren wollen?

I2: Ja, aber auch welche Funktion. Z. B. beim Schriftwart, habe ich mir gedacht, passt eigentlich für die, die es damals gemacht hat, nicht so ganz, ahm, die wäre halt im operativen Turnbetrieb viel besser aufgehoben oder bzw. in dem Fall, war es sogar so, dass Schriftwartin nicht so ihr Ding war, nicht, weil sie nicht gut schreiben kann, sondern, weil ich jemanden wollte, der auch Social Media betreut, ahm, der a h m generell irgendwie a h m affin ist bei so Zeitungsgeschichten, Vereinsmitteilungen, und das ist dann halt jemand geworden, die davor Jugendwartin war und wo ich gemerkt habe, das funktioniert nicht mehr, die will das eigentlich nicht mehr machen, das a h m …die halt da eine Affinität dazu gehabt hat und die dann eigentlich ganz happy war, da wechseln zu können, quasi intern den Job wechseln zu können. Und die andere ist wiederum ist, a h m, glaube ich, dann Jugendwart Stellvertreterin geworden. Das heißt, sie hat dann schon noch mitgeholfen, aber hat sich dann viel mehr engagiert, im operativen Turnbetrieb und hat dann im Turnrat nur eine backup Funktion so zu sagen gehabt. A h m…ja. Was habe ich noch gemacht? (rhetorische Frage, nachdenklich). Ja, ich habe ein bisschen herumgeschoben bei den Positionen. Habe dann eben teilweise reduziert…. Mh.. genau, eine gab es, die hat eigentlich schon immer das Eltern-Kind-Turnen geschupft oder die Organisation von dem Ganzen, was ja eigentlich in den Turnwartebereich gehört, war aber Schriftwartin und hat da auch nicht irgendwie jetzt a h m unbedingt hingepasst, sondern eher auf die andere Funktion. Also

ich habe da ein bisschen herumgeschoben und das hat dann für alle ganz gut gepasst und ja…

I: Das heißt, du hast bereits im Vorhinein sehr viele Gespräche geführt?

I2: Ja, schon. Ich habe mich eigentlich mit allen davor getroffen und ausgelotet, wer das Amt überhaupt noch machen möchte, unter welchen Voraussetzungen, damit ich weiß, …. Damit da keiner dabei sitzt, der keine Lust mehr hat oder der es vielleicht in einer anderen Art und Weise machen möchte. Ja, dass ich das halt ausloten kann. Was mir sehr geholfen hat, war, dass ich auch einen - ich bin ja selber jetzt auch nicht unbedingt sehr geeignet als Obmann. Ich habe mich zwar gerne irgendwo hingestellt und geredet, aber für das Organisatorische, war ich sehr froh, dass ich S. mitnehmen konnte, der extrem gut strukturiert ist, mitschreibt, den Überblick hat, Dinge auf den Punkt bringt. Das war, das war extrem wichtig für mich und mit dem habe ich das alles vorbereitet. Wir haben das Monate vorher uns überlegt, wie wir unser Amt machen, wie könnten wir generell neu strukturieren, z.B., dass wir auch Ausschüsse machen für die diversen Themenbereiche. Dass wir z. B. einen Finanzausschuss machen, wo dann der Säckelwart sich mit dem Obmann trifft, mit ahm, wer halt jetzt benötigt wird, eventuell auch jemand von außen, ein Mitglied, aber der halt eine Ahnung hat mit der Thematik, damit da nicht immer alle mit allen Themen dran sein müssen, sondern, dass dieser Ausschuss einen Bericht abgibt im Turnrat und dann wird es abgenickt, wenn es passt, ansonsten diskutiert. Aber grad beim Turnbetrieb z.B., sind da Diskussionen gewesen, wo die Hälfte eh keine Ahnung gehabt hat, worum es geht, Schriftwart oder auch der Obmann und der Säckelwart haben da teilweise nicht gewusst, worum es geht oder z. B. ging es darum, welche Turnzeiten jetzt gemacht werden, Hallen organisiert werden, das ist einigen ziemlich egal, aber die, die es betrifft, sollen sich halt zusammensetzen und das mal besprechen. Und wenn man dem Ganzen eine gewisse Struktur gibt und sagt, es sind Ausschüsse, dann treffen sich die Leute und dann kommt vielleicht noch jemand dazu, der nicht im Turnrat ist, aber auch Ahnung hat, dann kann man das auch entlasten, die Turnratstätigkeit. Dass da wirklich Entscheidungen getroffen werden, schon auch diskutiert wird, aber nicht ins kleinste Detail hinein. Und a h m Dinge, die überhaupt erstmalig angesprochen werden oder sich jemand das erste Mal in der Sitzung damit beschäftigt, das führt dann einfach zu nichts. Da war zwar immer das Thema, ja da machen wir eine Klausur und da sitzen wir den ganzen Tag zusammen oder ein ganzen Wochenende und diskutieren das alles durch, aber es muss nicht unbedingt die gleiche Truppe, die im Turnrat sitzt, a h m diese Vorarbeit machen oder diese Konzepte zu überlegen. Wir haben einen Turnplatz mit einem Beachvolleyballplatz und ein paar Hütten und dafür ein Konzept zu erstellen braucht es jemanden, der Baukenntnisse hat oder Architektenkenntnisse. Der muss nicht unbedingt aus dem Turnrat sein, und ja. Man braucht Leute, die sich das überlegen und der Turnrat muss jetzt da nicht von Null weg a h m das Ganze durchdiskutieren in einer Sitzung. Also, vielleicht, dass man Anforderungen definiert, aber, das müssen auch wieder die Leute vom Turnbetrieb wieder sagen, was brauchen wir überhaupt, was brauchen wir für das, was wir jetzt machen. Vielleicht, dass man sich insgesamt überlegt, wo soll es hingehen, in welche Richtung wollen wir gehen, was wollen wir in der Zukunft machen, wollen wir eine Halle hinstellen oder einen Leichtathletikbereich … ja. Im Prinzip, die weiteren Überlegungen müssen nicht komplett im Turnrat stattfinden und das habe ich schon irgendwie versucht, dass man das auslagert und, ich weiß nicht, ob es jetzt noch so ist, aber damals hat das ganz gut funktioniert.

I: Also du hast versucht, den Turnrat zu entlasten?

I2: Genau, wir haben auch während meiner Amtsperiode bezahlte Vorturner gehabt, aber es war undefiniert, wer, wie viel bekommt und wir haben immer davon geredet, wir brauchen ein Entlohnungsschema, damit wir wissen, wem, wir was anbieten können. Bei welchen Ausbildungen bekommt man wie viel Geld oder was muss man vorweisen, dass man eine Turnstunde bezahlt bekommt. Oder vielleicht bekommt man als Mitglied erst ab der zweiten Stunde was bezahlt, die man übernimmt. Eine Stunde in der Woche, kann man von jedem erwarten und ab der zweiten Stunde kriegt man dann etwas gezahlt, das wäre auch eine Idee gewesen. Da haben wir uns zusammengesetzt, das war damals in dem Finanzausschuss, und sind das halt durchgegangen, was können wir uns leisten, wie schauen jetzt die Ausgaben aus, wie wird sich das in der Zukunft gestalten, und Modelle durchgeschaut und im Endeffekt.. ja, dann mehr oder weniger fertig überlegt, was dann zumindest schon eine Grundlage für eine Diskussion im Turnrat war.

I: Im Turnrat wurden also nur noch die Themen vorgebracht, die bereits im Vorhinein bearbeitet wurden?

I2: Nicht alles, aber es hat bereits mehr im Vorhinein, auch mehr an Kommunikation, stattgefunden. Es war dann nicht unbedingt so, dass man das so förmlich macht. Es gab halt auch eine WhatsApp Gruppe für den Finanzausschuss, es gab auch immer wieder treffen mit den Turnbetriebsleuten, grad am Anfang vom Turnjahr, wo die ganzen Probleme besprochen wurden, wo noch keine Turnhalle verfügbar ist oder etwas umschichten muss, von den Turnstunden, und da ist dann sehr viel außerhalb der Turnratssitzung passiert und das war schon sehr praktisch. Also, ich habe wirklich versucht, den Turnrat als Entscheidungsgremium zu etablieren, der nicht jede operative Arbeit machen muss. … Ja…Ich meine, es bleiben ja eh noch einige Dinge über, aber es war halt von mir auch die Anforderung, dass ich vorab, also vor der Sitzung die einzelnen Berichte krieg, das hat natürlich nicht immer gleich gut funktioniert. Aber, es wurden wirklich schon sehr viele Themen im Vorhinein geklärt. Allein, dass sich die Leute bewusst werden, dass jetzt bald die Sitzung ansteht und sich überlegt, was könnte denn sein, das hat, glaube ich, schon auch geholfen, dass man vorbereiteter ist und nicht hinkommt und sich denkt: „Schauen wir mal, was es spielt.“…ja.

I: Und die Turnratssitzungen fanden alle 5 Wochen statt

I2: Die Abstände zwischen den einzelnen Sitzungen haben wir deutlich ausgedehnt, was einigen gar nicht gefallen hat, die halt auch einfach mehr Zeit hatten, also unser Säckelwart, der sehr viel im Verein macht, der aber jetzt schon länger in Pension ist, der sich auch sehr akribisch mit den Zahlen auseinandersetzt und auch gleichzeitig den Turnplatz betreut und a h m irrsinnig viele Dinge auch im Verein macht, der weiß einfach alles, der wollte schon alle 5 Wochen eine Sitzung haben. Aber ich habe ihn erklärt, dass es zu viel ist. Es war immer an einem Sonntag am Abend und das aber alle 5 Wochen, das war einfach für einige zu viel und wir haben es dann einfach alle 8 Wochen gemacht… und das war aus meiner Sicht wesentlich effizienter. Man hat auch dazwischen Zeit gehabt die Themen in diesen Kleingruppen auch zu bearbeiten. Aber es hat schon Zeit gebraucht. Einige waren sehr happy, ahm, aber der eine oder andere war nicht sehr happy. Aber im Großen und Ganzen ist es sehr gut angekommen, dass wir uns nicht so oft getroffen haben.

I: Du hast den Turnratsämtern also mehr Verantwortung übertragen?

I2: Genau, ich habe mir eben auch erwartet, dass sie halt ihre Dinge selbst organisieren, dass sie sich außerhalb der Turnratssitzungen treffen, dass Ergebnisse bei der Sitzung dann präsentiert werden können und das funktioniert dann auch. Man muss den Leuten mehr Vertrauen schenken. Den neuen Leuten muss man genaue Anweisungen geben und schauen was passiert. Im Endeffekt, wenn man sich immer mehr zu sich zieht und immer mehr in diese Sitzungen hineinzieht, desto mühsamer wird es halt für alle. Je mehr Themen in den Turnrat hineingezogen werden, desto mühsamer wird es für alle. Man sieht es eh, ob es funktioniert oder nicht. Es ist ja nicht so in diesem Bereich, als würd dann die Welt zusammenbrechen, wenn dann irgendetwas doch nicht geklappt hat oder doch nicht zuverlässig ist. Die Leute wachsen eh mit den Aufgaben und man muss die Arbeit eben delegieren, sonst kommt man nicht weiter.

I: Du hast erzählt, dass du deine Amtsperiode mit S. vorbereitet hast. Wurdet ihr in das Amt des Obmannes eingeschult oder wie ging das vonstatten?

I2: Das war klar, dass jemand gesucht wird. Ein halbes Jahr vor der Hauptversammlung, war das Thema, dass ein neuer Obmann oder eine neue Obfrau brauchen und es wurde gefragt, ob jemand eine Person kennen würde, die das Amt des Obmannes übernehmen könnte. Es muss halt jemand sein, der fähig ist, das irgendwie zusammenzuhalten und es war ja auch, wie ich dann weg war, wieder nicht leicht, jemand neuen zu finden. Ich dachte mir, es könnte eine interessante Aufgabe sein und ich wollte auch in meinem beruflichen Leben in diese Richtung gehen ein Personal zu führen, und das kann man in diesem kleinen Kosmos sehr gut ausprobieren. Man muss einfach koordinieren, man muss Leute motivieren a h m viel planen. Ja, und wir haben diese Übernahme eigentlich ganz gut vorbereitet, deswegen waren die Leute sehr froh, als wir plötzlich gesagt haben, dass wir das machen. Ich mach das als Obmann und S. als mein Stellvertreter. Wir haben uns davor ein paar Mal getroffen und ich habe mich auch mit dem vorherigen Obmann getroffen, der aber zu diesem Zeitpunkt eigentlich schon nicht mehr verfügbar war und alles seinem Stellvertreter abgegeben hatte. Im Endeffekt habe ich es schon gut gekannt, nachdem ich davor schon sechs Jahre im Turnrat war, kannte ich den Betrieb schon ganz gut. A h m, habe natürlich auch mit anderen Leuten geredet, wie sie das anlegen würden, was wir uns an Zielen setzen müssen, wie wir das quasi messen können, das unsere Aktivitäten erfolgreich sind. Wie können wir im Nachhinein feststellen, ob wir das, was wir erreichen wollten, auch wirklich erreicht haben. Dass man das irgendwie ein bisschen definiert, wohin wollen wir eigentlich. A h m, ich kann mich nicht mehr ganz genau erinnern, aber es waren eben ein paar Dinge, eben grad im Turnrat selber die Organisation, wie man das macht a h… aber… ja.. andere Dinge auch, Weihnachtsfeier und solche Sachen, das ist bei uns zumindest immer ein riesen Thema, wer die Weihnachtsfeier organisiert, wie machen wir das und wo machen wir das … und das ging dann a h m irgendwie doch leichter, so wie wir das dann organisiert haben. Oder wohin wollen wir den Verein entwickeln, auch, dass wir mehr Vereinsidentität irgendwie schafft, dass man dem Ganzen wieder ein Gesicht gibt. A h m, grad auch im Hinblick auf die Ehrenamtlichen, dass man dann irgendwie etwas darstellt als Verein, wo dann jemand dabei sein möchte und nicht halt irgendwie so ein loses Gebilde einfach darstellt, sondern eben mit den T-Shirts, Pullover, mit Vorturnertreffen, und so, dass wir da ein bisschen ein Gesamtpaket kreiert… und alles ein bisschen strukturierter. Das war halt irgendwie das Ziel. Dass man nicht jedes Mal das Rad neu erfindet, sondern wirklich

Strukturen schafft, … ja. Das waren ungefähr unsere Vorstellungen. Wir haben auch einiges ausgearbeitet und das auch den Mitgliedern vorgestellt, wie quasi unser Wahlprogramm, eh, ich glaube, sie wären sowieso alle begeistert gewesen, dass das überhaupt wer übernimmt. Aber wir haben uns da sehr viele Gedanken gemacht davor… wobei es nie dazu gekommen wäre, dass es eine Stichwahl gibt. Aber es war dann, ich kann mich noch erinnern, wie ich meine Rede gehalten habe bei der Hauptversammlung, und dass dann auch die Älteren begeistert waren und sehr überzeugt, dass es gut ist... Wir haben viel Zustimmung geerntet… War schon ganz cool. Aber natürlich, eineinhalb Jahre danach trat Ernüchterung ein. Man kann halt nicht alles so leicht ändern. Man dreht an irgendwelchen Schrauben und plötzlich geht alles gut, es lösen sich unsere Vorturnerprobleme in Luft auf… ja..

I: Du hast erzählt, dass du zwei neue Mitglieder in den Turnrat geholt hast. Erzähle mir genau davon, bitte! Wie hast du sie in den Turnrat geholt? Gab es eine Übergangsphase bzw. eine Einführungsphase für die neuen Amtsträger/innen?

I2: Ich muss überlegen, wer das war. Ich weiß von anderen, dass es so eine Übergangsphase gegeben hat. Wie wir Jugendwarte geworden sind, gab es noch eine Mappe, wo alles mögliche drinnen war, wie irgendwelche Abrechnungen, wir hatten ein eigenes Jugendkonto. Also, das wurde dann schon ordentlich übergeben. Manche Ämter sind auch schon so lange besetzt, dass es keine Übergabe mehr braucht. In manchen Fällen gab es so in der Art nicht, sondern da wurde die neue Person als dritte Stellvertreterin eingesetzt, quasi als Team, bei dem zwei schon länger dabei sind und dritte, die ich in diesem Fall als Turnwartin dazugeholt habe, hat dann dadurch mitbekommen, wie das läuft und hat sich dann eingearbeitet und hat auch selber komplett übernommen. Das war cool zu sehen, dass sie begonnen hat selbstständig zu arbeiten, z. B. Verbandskasten austauschen, Vorturnerabend organisieren oder so. Mein Bruder war noch Turnwart und der hat es halt nicht so mit E-Mail schreiben, ist aber eine sehr gewinnende Persönlichkeit und da habe ich dann die Neue dazugeholt, die vorher Vorturnerin im Gymnastikbereich war und hab a h m das ergänzt. Sie war eher zurückhaltend, hat aber sehr gut koordinieren können und hat auch verlässlich E-Mails ausgeschickt und Listen der Vorturner erstellt und ergänzte das Team sehr gut. Das war mir halt sehr wichtig. Generell habe ich geschaut, dass wir ausgeglichen sind, nicht mehr Männer und Frauen, sondern auch die Bereiche der Turnstunden abgedeckt sind. Z. B. hatten wir keinen aus dem Bereich der Gymnastik und da hat sie perfekt gepasst. Sie wusste genau, was man für die Gymnastikstunden braucht und deswegen war es ideal, sie dafür zu gewinnen. Sie hatte Zeit, sie war schon in der Pension. Das hat halt wirklich gut gepasst. Irgendwie demografisch abzubilden, unser Turnangebot abzubilden. Wir hatten auch einen aus dem Ballsportbereich im Turnrat und bei dem war es dann aber so, dass er nur noch Volleyball gemacht hat und nichts zum restlichen Turnbetrieb beitragen konnte und da habe ich dann gesagt: "Ok, dann brauchst du auch nicht dabei sein." Er meinte schon, dass er im Turnrat dabei sein könnte, wenn es sein muss, aber ich habe ihm gesagt, dass es nicht notwendig ist. Er soll sich um Volleyball und Basketball kümmern, wenn etwas sein sollte, kann er es sagen, aber er braucht nicht im Turnrat sitzen und sich alles anhören, was ihn eh nicht betrifft. Also insofern, haben wir wieder jemanden verloren. Wir haben dann wieder keinen vom Ballsport dabei gehabt, aber das war mir dann nicht so wichtig.

I: Das klingt sehr zeitaufwändig. Wie viel Zeit hast du als Obmann investiert pro Woche?

I2: Vielleicht waren es 5 Stunden pro Woche. Ich habe versucht, alles schnell zu erledigen. E-Mails, wenn ich etwas bekommen habe, gleich weiterzuleiten an die Leute, die wirklich

etwas damit anfangen können, wo ich dann gesehen habe, okay, das E-Mail gehört in den Bereich und habe versucht, so viel wie möglich zu delegieren. Insofern ist es nicht so viel geworden. Ich war auch nicht bei jeder Veranstaltung. Ich war generell wenig auf Veranstaltungen. Ich war beim ÖTB-Turntag, wo für mich keine interessanten Themen besprochen wurden, nicht, den habe ich auch abgegeben. Ich hatte auch ein gutes Verhältnis mit unserem Ehrenobmann, der das 20 Jahre gemacht hat. A h m und der hat sich immer angeboten, nie aufgedrängt, aber sehr viel übernommen. Z. B. ist ein Mitglied gestorben und er hat ein Schreiben zugesendet bzw. war beim Begräbnis. Ich kannte die Leute ja gar nicht, das wäre irgendwie absurd gewesen, auch wenn ich jetzt Obmann bin, dass ich da bei einem Begräbnis auftauche, den ich nicht kenne und zu dem ich auch keine Beziehung hatte. Da hat es einfach viel besser gepasst, wenn er den Verein repräsentiert hat. Er hat das immer mit abgesprochen und ich hatte sehr Glück, dass ich da auch die Unterstützung hatte. Und, ja, generell, es waren viele, die wollten gerne mitarbeiten. Man sollte keine Scheu davor haben, außerhalb des Turnrates, Leute einzubinden, grad, wenn es ältere Leute sind. Da sind viele gerne dabei. Viele haben gleich einmal die Abwehrhaltung, dass sie abblocken, aber wenn man den Leuten signalisiert, dass das jetzt eine abgegrenzte Sache ist, für die man sie braucht und dass das nicht ausufert und man dann sie schon fix einteilt für, z. B. wenn einer eine Weihnachtsfeier macht, und sie gleich für die nächsten 5 Feiern umgehängt bekommen. Dann machen Leute auch gerne etwas. Das Problem ist immer dann, wenn der einmal was macht und ihm das Thema alleine umgehängt wird. Einerseits braucht man Personen, die verlässlich sind und Verantwortung übernehmen, gleichzeitig will halt niemand ah - das ist wie das Spiel mit dem Besen: der letzte der den Besen hält muss es machen. Das ist halt frustrierend.

I: Hattest du dieses Gefühl als Obmann oder als Jugendwart auch?

I2: Ja, ich hatte schon öfter das Gefühl, dass ich der Letzte in der Kette bin und Sachen machen muss, weil sie halt kein anderer macht. Das ist halt auch irgendwie mühsam. Man erwartet sich natürlich gewisse Tätigkeiten als Obmann, die man machen muss, z. B. Repräsentationtätigkeiten, planen, organisieren usw. Aber, dass man dann noch zusätzlich die Weihnachtsfeier planen muss, und dann vielleicht noch das Laternenfest und zusätzlich noch das Trainingslager als Vorturner betreuen muss, da habe ich mir auch gedacht, das muss möglich sein, dass ich als Obmann nicht auf das Trainingslager komme. Da gibt es so viele andere Leute... ja.

I: Ihr habt sehr viele Veranstaltungen, wo auch der Turnrat anwesend ist. Stimmt das?

I2: Ja, ja, ja. Unsere Turnratsmitglieder sind eigentlich immer aktiv gewesen. Das war auch das Problem, grad z. B. beim Sommerfest, dass dann grad die, die im Turnrat sind, auch die sind, die arbeiten und nicht das Fest genossen haben oder sich feiern haben lassen.

I: Das heißt, ihr hättet eigentlich noch mehr freiwillige und ehrenamtliche Helfer gebraucht?

I2: Ja, und das war meine letzte Idee, die ich hatte, die nicht ganz gefruchtet hat, obwohl ich sie beworben habe, ein Online-tool, wo man eintragen konnte, was man kann, wann man Zeit hat und was man bereit ist zu machen. z. B. man kann Transporte machen, weil man einen Führerschein und einen Anhänger hat und man hat regelmäßig am Wochenende oder Mittwoch am Abend Zeit - das konnte man alles eintragen, mit Telefonnummer. Dann wäre das ein Pool gewesen, wo man im Falle des Falles auf das Mitglied zurückgreifen kann. Im Endeffekt hat sich nur derjenige, den ich mit der Anfertigung dieses Online-tools beauftragt

habe, dann noch ein ehemaliges Mitglied aus dem Turnrat, mein Papa und ich und sonst niemand. Das habe ich "mein Beitrag" genannt. Es gab wirklich sehr viele Kategorien. Es war relativ simple, eine Datenbank im Hintergrund, wo die Sachen gespeichert waren und ein begrenzter Kreis von Leuten darauf zugreifen hätte können. Ich wollte eben mit kleinen Innovationen helfen. Weil man halt schon gesehen hat, dass manche Sachen sterben. Und immer dieses Hände ringendes Suchen nach Kampfrichtern vor einem Wettkampf und im Endeffekt machen das eh immer die gleichen. Das ist halt irgendwie schade, weil es gibt sicher ein paar Leute, die an einem Sonntag im Quartal Zeit haben, sich einen Vormittag hinzusetzen und zu beurteilen. Ich glaube nicht, dass das ein großes Problem wäre. Man muss halt irgendwie auf die Leute zugehen und die Hürden niedrig machen und dann irgendwie… ja..

I: Das bedeutet, ihr habt auch die Möglichkeit der Weiterbildung bzw. der Ausbildung?

I2: Genau, im Turnrat sowieso. Für die einzelnen Mitglieder hätte es auch immer die Möglichkeit gegeben, Ausbildungen zu machen. Eigentlich war das auch ein großes Ziel, dass wir das strukturiert haben, dass wir auch jemanden haben, der für die Ausbildungen zuständig ist, hatten wir auch, der genau weiß, für welche Turnstunden es wo, wann Ausbildungen gibt. A h m, der das organisiert, und wir hätten die Ausbildungen alle gezahlt, und auch die Fahrten etc. Das ist ja im Vergleich dazu, wenn der Vorturner nichts bzw. wenig bezahlt bekommt für die Turnstunde, ist das ja sofort wieder herinnen. Wir hätten… wir haben das immer wieder versucht, Leute hinzubringen, dass sie eine Ausbildung machen, da hätte man jede Ausbildung machen können. Natürlich, wenn man es in der Stunde braucht, aber … Was wir auch noch probiert haben bzw. einmal konzipiert haben, war eine interne Vorturner-Akademie so zu sagen. Wo man .. ah… wo wir die Leute einfach selber… ah… wo wir das Vorturnen selber beibringen. A h m … mit den Kenntnissen, die wir haben, wir haben ja einige Leute, die staatlich geprüft sind bzw. Sport studiert haben, und in dem Bereich auch arbeiten und selber erfolgreich geturnt haben und, dass man das halt intern weitergibt… hat sich aber dann auch nicht ganz so umsetzen lassen oder war halt niemand genug dran. Das Problem ist halt, der Obmann kann halt nicht jedes Thema pushen und dran sein, das funktioniert halt einfach nicht.

I: Du hast erwähnt, dass du versucht hast, die richtige Person für das jeweilige Amt zu finden. Welche Fähigkeiten braucht man denn für gewisse Ämter und welche Merkmale braucht man um überhaupt in eurem Turnrat aufgenommen zu werden?

I2: Hm, gute Frage… hm… also für den Obmann tue ich mir am schwersten… Hm…ja… was braucht man (rhetorische Frage) Teamfähigkeit, aber wirklich Leute, die eine bestimmte Beziehung zum Turnverein haben. So jemanden von der Straße weg zu rekrutieren, als Job, glaube ich nicht, dass es funktioniert. Man sollte das Vereinsleben schon kennen. Er muss nicht genau den Verein kennen, aber einen Turnverein wäre sinnvoll, sonst versteht man viele Probleme oder Zusammenhänge nicht. Für den Turnwart sollte es jemand sein, der selber eine Ahnung vom Turnbetrieb hat, der weiß, was er im Angebot hat. A h m, es ist weniger das Wissen, eh … Persönlichkeit - es sollte jemand sein, der auf die Leute zugehen kann, auf die Vorturner, und begeistern kann, weil auch einige Ehrenamtliche dabei sind. Jemand, der weiß, was sie brauchen, der zuhören kann, der das nicht nur verwaltet, und den Vorturnern das Gefühl gibt, dass sie jetzt alleine in ihren Turnstunden sind, sondern das einmal abfangen kann, die gröbsten Dinge und in die Turnratssitzung mitbringen, um das dann zu diskutieren. Der vielleicht weiterdenkt, wenn eine Turnstunde für einen Vorturner

nicht mehr passt, dass man mit wem anderen tauschen kann. Ja, sich traut, auf die Leute zuzugehen und Probleme zu lösen. Problemlösungskompetenz, ist etwas, das in allen Positionen wichtig ist. Beim Schriftwart ist das so ein Thema ah.. der sollte schon genau arbeiten, weil es ja dann oft so ist, dass man Protokolle mitschreibt, wer hat welche Aufgabe mitgenommen… Ja, das sollte halt dann auch vollständig sein. Es kommt auch immer darauf an, was man vom Schriftwart erwartet. Ich wollte damals jemanden, der sich mit Social-Media auskennt, ein bisschen mit Grafik umgehen kann, ein Gespür für Texte hat und da gab es einfach Leute, die dafür ausgeschieden sind und es gab zum Glück auch welche, die dafür wirklich gut geeignet waren… Beim Obmann ist es halt gut, wenn er sich traut, sich hinzustellen, und beim Sommerfest mit der Bezirksvorsteherin reden kann, noch bevor das Fest losgeht, dass man da Small-Talk führen kann, dass man eine gewisse Präsenz hat... Es sollte eine Person sein, die vermitteln kann… m h… Ob das alles eine Person hat oder aufgeteilt wird auf zwei Personen, so wie wir das gemacht haben - das geht beides. Bei uns hat das sehr gut funktioniert. Der eine war der strukturierte und der andere war der Ansprechpartner für alles und Repräsentationstätigkeiten gemacht hat… Ja, sonstige Positionen… ja, Jugendwart ist wirklich das schwierigste, weil du jemanden brauchst, der Kontakt zur Jugend hat, der weiß, wie man mit ihr umgeht, gleichzeitig sollte er aber auch schon so reif sein, dass er keine eigenen Baustellen hat, die so gravierend sind, oder er vielleicht dann keinen Bock hat, irgendwie noch nicht weiß, wie er weitertun soll, in seinem Studium, in seinem Leben…. Da sind wir, muss ich ehrlicher Weise sagen, in meiner Amtsperiode ein bisschen eingefahren. Am Anfang hatten wir zwar welche, aber sie mussten sich dann eingestehen, dass sie keine Zeit haben oder keine Lust, das wirklich zu machen. Da muss man sich schon dahinterklemmen wollen und bereit sein, Zeit zu opfern. Veranstaltungen zu organisieren… Diese Jugendarbeit ist wirklich Arbeit. Die haben so viele Angebote von allen möglichen Vereinen, von allen möglichen anderen Seiten, gründen vielleicht eine Band oder sonstige Dinge. Dass man die dann bei der Stange hält und in diesem Prozess dann wirklich begleitet, von der Turnstunde als Kind mitturnen bis zum Erwachsenenalter, wo sie wieder übernehmen kann in der Vorturnerrolle und wo sie dann wirklich ein beständiger Teil des Vereins werden... Diese Spanne zu überbrücken ist halt wirklich eine schwere Aufgabe. Da den Kontakt zum Verein zu halten und die Beziehung zu halten ist echt schwer. Da jemand zu finden, der das drauf hat und aber trotzdem auch jung genug ist, dass es nicht irgendwie seltsam ist. Ich war damals 19 und S. 18 Jahre alt und das hat zum Glück gut funktioniert, aber bei anderen leider gar nicht. Das ist die am schwersten zu besetzende Stelle gewesen. Ist auch, glaube ich, bei anderen Vereinen so, dass die Stelle über Monate und Jahre ausgeschrieben ist. Das kann ziemlich in die Hose gehen Weil wenn du dann niemanden hast, der das Feld beackert, und das für zwei Jahre dann… - die Jugend, die wir hatten damals, ist uns nach den zwei Jahren flöten gegangen. Hängt aber vermutlich auch damit zusammen, dass viele von denen eine Gruppe waren, die dann gesamt gegangen ist und dann ist nicht mehr so viel nachgekommen. Das hat sich halt in einer Schule herumgesprochen, dass die Stunde sehr cool ist und es sind halt von dort sehr viele gekommen, aber wenn es dann diese Werbung dann nicht gibt, weil sich dann auch die Personen ändern, dann geht das halt wieder runter…

I: Macht der Turnrat außerhalb des Vereinsleben gemeinsame Fahrten oder Abende?

I2: Nein, wir machen Vorturnerabende, wo auch der Turnrat eingeladen ist. A h.. alle, die ehrenamtlich arbeiten, sind da eingeladen gewesen. Ich habe da immer einen Ausflug

geplant, wo man sich etwas anschaut, gemeinsam isst und Zeit hat zu plaudern. Das war immer ganz wichtig. Nur für den Turnrat selbst nicht. Das gab es vor meiner Zeit mal, das ist schon einige Jahre her. Bei uns hat das nicht so gepasst.

I: Du hast erwähnt, dass du sehr viel mitnehmen konntest aus deiner Arbeit im Verein. Kannst du da noch einmal näher darauf eingehen?

I2: A h m…, ich hatte ja mit verschiedensten Charaktere zu tun, also mal mit verschiedenen Altersgruppen, das heißt, ich war damals 26 Jahre alt und war plötzlich die Führungsperson von einem 65 Jährigen, der das schon lange macht und genau weiß, wie der Hase läuft. Ich kenne das von meiner Firma, da haben wir auch einen sehr hohen Altersschnitt und da kommt es auch immer wieder vor, dass junge engagierte Mitarbeiter Führungskräfte werden, in Teams, die schon sehr lange in der Firma sind und genau wissen, wie es zu rennen hat. Und da durchzusetzen und nicht nur durchzusetzen, sondern auch davon überzeugen, dass das, was man vor hat, besser ist und ihnen auch etwas bringt, das hat mir in der Arbeit schon sehr geholfen. Es sind ähnliche Persönlichkeiten gewesen. Ja…Man ist sich politisch vielleicht nicht ganz einig oder … gewisse Herangehensweisen sind unterschiedlich… und, dass man es dann trotzdem schafft, die Leute abzuholen und davon zu überzeugen, dass eine Veränderung etwas Gutes ist. Wir haben ja auch Veränderungen vorgehabt und haben sie auch durchgezogen. Und das… ja, da braucht es auch Überzeugungsarbeit und man muss den Leuten das Gefühl geben, dass man weiß, was man macht und muss halt auch verstehen, dass jetzt auch für die viel ändert – grad so diese Transformationsprozesse, ich glaube, dass ist das, wo ich einfach wirklich viel gelernt habe…Was Führung betrifft, war es auch sehr spannend, weil es teilweise Personen gab, die sehr selbstständig waren und teilweise Personen gab, die auf Aufträge gewartet haben. Und jeden muss man anders anpacken. Bei manchen ist das ein Selbstläufer, da muss man schauen, ob das in die richtige Richtung läuft und ob man das so will und wenn es nicht so ist, wie bringt man ihn dazu, dass er jetzt einmal etwas Neues probiert. Ja, also, unterschiedliche Leute zu führen a h m… hat mir schon geholfen. Bei mir kam dann noch hinzu, dass einer der Jugendwarte mein älterer Bruder ist. Und a h m … das war auch spannend, weil ich dann eigentlich … ahm, ja, es ist nicht so einfach gewesen, meinen älteren Bruder da jetzt so zu führen und ihn da auch mitzunehmen und ihm auch eine Rolle zuzuweisen, die für ihn auch geeignet ist und ihm nicht irgendwie das Gefühl gibt, dass er von mir da, ja… ich weiß nicht… irgendwie so… befehligt wird, sondern, dass irgendwie auch seine Stärken zu erkennen und das ist schwerer als bei fremden Leuten. Das hat mir schon auch geholfen und sich da auch den Respekt zu erarbeiten, dass die Leute auch einem vertrauen. Also, dass der Turnrat da einem vertraut. Und… ja.., das hat aber gut funktioniert. Also, was ich so als Feedback bekommen habe, war das eine ganz gute Zeit. Ja, da habe ich sehr viel mitgenommen - also, Veränderungsprozesse mit unterschiedlichen Altersgruppen, mit unterschiedlichen Bildungsgraden, mit unterschiedlichen Wertvorstellungen, mit unterschiedlichen Motivation, teilweise auch Angst, Skepsis…. Ja , das ist sehr unterschiedlich, teilweise schon Eltern dabei gehabt, die wieder andere Probleme haben, ja… zu managen.

I: Ihr habt Ausschüsse gemacht. Welche Hilfe von externen oder internen Personen hast du da angenommen?

I2: Naja, es waren dann eh meistens Leute, die bereits im Turnrat waren, teilweise Leute, die Mitglied im Verein sind, aber keine externen Leute. Das hätte man auch mal probieren können, dass man schaut, was haben die da für Probleme und sich mit denen zusammentut...

aber es waren eigentlich eher aus demselben Verein, die eben eine Ahnung vom Thema hatten. Aber, es hat auch nicht so stark funktioniert, wie ich mir das erhofft habe. Ich hatte mir gedacht, ich mache einen Veranstaltungsausschuss, wo ich z. B. meinen Vater reinnehmen kann, der mit dem Turnverein nur sehr lose zu tun hat, der zwar Mitglied ist, aber noch nie eine Turnstunde besucht hat und immer hilft, bei irgendwelchen Veranstaltungen. Er hat eigentlich sehr lange Eventorganisaiton gemacht und ich gedacht habe, es wäre sinnvoll, so jemanden dazu zunehmen, der dann auch nicht so müde ist von der ganzen Turnratstätigkeit und für den das einmal etwas anderes ist und mit einer ganz anderen Energie da reinkommt. Wir hatten das Thema Kommunikation bei einem Ausschuss, da waren Schriftwarte dabei und Personen von außen. Wir haben dann Workshops gemacht und überlegt, wie könnte man die Vereinskommunikation neu gestalten, also ist es zeitgemäß, dass wir im Quartal eine Vereinsmitteilung machen oder die Sachen eh schon wieder veraltet sind. A h m, müsste auf der Webseite mehr passieren, wollen wir öffentlich auf Social Media vertreten sein oder nicht, aber es hat leider auch nicht ganz so funktioniert, so wie ich mir das vorgestellt habe. In manchen Bereichen hat es gut funktioniert, aber in manchen halt auch gar nicht. Hängt auch immer von den Personen ab.

I: Ich bedanke mich sehr für das Interview und beende es hiermit.

I2: Sehr gerne.

11.3.3 Interview 3

I: Erinnere dich bitte an deine bisherigen Turnratsämter und erzähle mir alles, was dir einfällt, darüber.

I3: Ich bin Jugendwartin seit 2014. Es kam dazu, dass der D. und G. aufgehört haben und dann hatten wir eine Jugendsitzung, bei der alle in meinem Alter dabei waren. Wir haben uns ausgemacht, wer es sein könnte und da kamen ich und C. heraus. Und seitdem sind wir, C. als meine Stellvertreterin, Jugendwarte und machen diverse Jugendveranstaltungen. Früher gab es auch Jugendpartys, die gibt es jetzt nicht mehr, weil wir zu alt dafür geworden sind (lacht). Ähm, wir haben Vereinsturnstunden, die wir selber betreuen, auch selber in Turnstunden tätig als Jugendwarte. Beantworten sämtliche Anfragen, die auf die Jugendwart E-Mail-Adresse gelangen.

I: Welche Vereinsveranstaltungen macht ihr genau?

I3: Vereinsjugendwochenende haben wir gemacht, wir machen jedes zweite Jahr einen Herbstausflug in den Motorikpark. Wir waren mit den Kindern und Jugendlichen schon in der Trampolinhalle, wir waren auch im Schwimmbad gemeinsam, seit drei Jahren machen wir einen Vereinswettkampf, Julfeier/Schauturnen fällt unter die Jugendarbeit, und .. ja.. Sonnwendfeier machen wir auch noch.

I: Das klingt sehr aufwendig. Wie viel Zeit investierst du in dein Amt?

I3: Viel (lacht). Es ist vor den Veranstaltungen immer viel und dann hast du immer eine Pause dazwischen. Also bei einem Besuch in der Trampolinhalle musst du jetzt nicht viel machen, außer ein paar Zettel austeilen und Kinder dort betreuen. Da ist jetzt nicht so viel Aufwand. Wobei Julfeier und Schauturnen schon sehr viel Aufwand sind.

I: Wie viele Jugendwarte gibt es derzeit in eurem Turnrat?

I3: Wir sind zu zweit, die C. und ich, wobei wir beide ziemlich auf einem Niveau arbeiten, also man könnte uns auch beide als Jugendwarte zählen.

I: Wie bist du zu deinem Turnratsamt gekommen?

I3: Wir hatten eine Besprechung, weil die alten Jugendwarte Unstimmigkeiten hatten und deswegen aufgehört haben. Und da haben wir halt gesagt, wer es denn machen könnte und ich habe gesagt, dass ich mir das vorstellen könnte und ich habe dann auch die C. gefragt, ob sie meine Stellvertreterin sein will und sie hat zugestimmt. Ich wurde gefragt von der damaligen Gruppe, ob ich es machen will.

I: Wie empfindest du die Arbeit an sich?

I3: Da wir uns die Arbeit aufteilen, ist es ganz in Ordnung. Es macht mir nach wie vor Spaß.

I: Was hast du davor im Verein gemacht?

I3: Ich war Vorturner, sonst nichts, noch nicht im Turnrat. Ich habe bei der Kleinkinderturnstunde geholfen und bei den Mädchen am Dienstag, die ungefähr das Volksschulalter haben.

I: Das sind Aufgaben, die jeder Jugendwart machen sollte? Gibt es eine Liste oder eine Mappe mit den Aufgaben, die ein Jugendwart machen muss?

I3: Wir im Turnverein haben keine Liste. Das liegt am Jugendwart, was er machen will und je nachdem, wie die Jugendgruppe grad beisammen ist.

I: Das bedeutet, die Arbeit ist abhängig vom Engagement des Jugendwartes?

I3: Ja, genau.

I: Hast du eine Einschulung in dein Amt als Jugendwart bekommen?

I3: Nein, ich habe keine Einschulung bekommen.

I: Hattest du davor bereits die Möglichkeit zu sehen, was ein Jugendwart macht?

I3: Nein, ich glaube nicht. Es hat immer geheißen, das mach die Jugend. Aber was der Jugendwart genau macht, wusste ich nicht.

I: Wie war der Start als Jugendwartin für dich?

I3: Ich wurde im Frühjahr Jugendwartin und die erste Veranstaltung war damals die Julfeier/Schauturnen. Und das erste haben wir noch gemeinsam mit dem Obmann und dem Turnwart gemeinsam gemacht. Und dazwischen haben wir noch gar nichts gemacht. Die Ideen sind erst im Laufe der Zeit gekommen, was wir machen könnten. Und irgendwann haben wir die Ideen umgesetzt.

I: Wurdet ihr vom restlichen Turnrat unterstützt?

I3: Wir wurden sehr gut unterstützt. Nach wie vor werden wir vom Turnrat unterstützt. Alles war wir machen wollen und eine gute Idee ist, wird abgesegnet.

I: Wie verläuft bei euch eine Turnratssitzung?

I3: Also bei uns ist es so, dass der Obmann begrüßt und dann geht es reihum, was jedem am Herzen liegt oder was er besprechen will und dann wird es besprochen, bis jeder das gesagt hat, was er sagen möchte und bis wir alles geklärt haben und das wird auch unterstützt.

I: Das bedeutet, es gibt keine Agenda?

I3: Sehr sehr selten, außer es gibt konkrete Themen, die wir vorher wissen. Zum Beispiel gab es beim Hallenumbau schon eine Tagesordnung.

I: Wie lange dauert eine Turnratssitzung?

I3: Die letzte hat 1,5 Stunden gedauert.

I: Wie viele Personen seid ihr in eurem Turnrat?

I3: Wir sind Obmann, Obmann Stellvertreter, Schriftwart, Schriftwart Stellvertreter, Turnwart, einen Stellvertreter gibt es nicht mehr, Säckelwart und Säckelwart Stellvertreter, 2 oder 3 Beiräte, … habe ich jemanden vergessen? (rhetorische Frage). Ja, ich glaube, wir sind 10 bis 15 Leute.

I: Sind alle immer anwesend bei einer Turnratssitzung?

I3: Nein, die Beiräte sind nicht immer alle da, aber sonst sind sie Großteils alle da.

I: Für einen Außenstehenden, wie mich zum Beispiel, klingt das ein bisschen chaotisch. Wie empfindest du das?

I3: Für mich ist es nicht chaotisch. Jeder weiß, was er zu tun hat. Wenn man etwas braucht, fragt man einfach nach. Nachdem der Obmann die Leute begrüßt hat, kommt jeder dran, der etwas sagen will. Dann kommen Berichte der Amtswalter, bei denen jeder Amtswalter erzählt, was er in der letzten Zeit gemacht hat.

I: Wie oft findet so eine Turnratssitzung statt?

I3: Die letzten beiden waren jetzt ein Jahr auseinander, aber sonst theoretisch regelmäßig. Aber wir haben eine Whats-app-Gruppe und wir sehen uns regelmäßig in den Turnstunden. Turnratssitzungen werden nur dann einberufen, wenn etwas beschlossen werden muss.

I: Hm, das ist sehr agil.

I3: ja (lacht). Sehr spontan.

I: Du hattest bisher nur den Jugendwart inne?

I3: Ja, ich war bis jetzt nur Jugendwart.

I: Wie gefällt dir die Arbeit als Jugendwart?

I3: Sie gefällt mir sehr gut, weil man viel machen, was man machen möchte. Man kann überall seine Ideen einbringen. Wir arbeiten sehr eng mit dem Turnwart zusammen, daher macht er Sachen, die in unseren Bereich fallen und umgekehrt. Bei uns ist das nicht so genau abgesteckt, wer was machen muss.

I: Wie verläuft so ein Wechsel eines Turnratsmitgliedes?

I3: Wenn jemand aufhört, dann fragt dieser mal herum, wer es denn statt ihm machen möchte und schlägt das dem Turnrat vor. Und dann wird bei der Hauptversammlung für diese neue Person, natürlich nur mit ihrer Zustimmung, gewählt.

I: Kennst du ein Turnratsamt, welches schwierig ist, nachzubesetzen?

I3: Bis jetzt hatten wir das Problem noch nicht, wir haben bisher immer jemanden gefunden, der es macht.

I: Hast du schon einmal eine neue Person in den Turnrat gebracht?

I3: Die C., wie ich eingestiegen bin.

I: Was hat sie davor gemacht?

I3: Die war keine Vorturnerin, sie war im Verein turnen und ich kannte sie daher.

I: Verbringt ihr Zeit außerhalb des Vereins miteinander?

I3: Sie ist die Freundin von meinem Bruder (lacht) und daher machen wir sehr viel gemeinsam.

I: Gibt es gemeinsame Aktivitäten nur für den Turnrat auch?

I3: Einmal im Jahr gibt es ein Essen als Dankeschön. Aber da sind auch die Vorturner eingeladen, weil sich das teilweise überschneidet.

I: Gibt es jemanden im Turnrat, der für die Nachbesetzung der Ämter zuständig ist?

I3: Naja, seitdem ich im Turnrat bin, gab es nur einen einzigen Wechsel und das war, weil der Turnwart aufgehört hat und da hat sich gleich einen neuen gefunden.

I: Wie lange dauert eine Amtsperiode?

I3: 2 Jahre dauert so eine Amtsperiode.

I: Ich schwenke noch einmal zurück zur Turnratssitzung. Wie empfindest du das Arbeitsklima?

I3: Es kommt eigentlich immer etwas Sinnvolles raus bei den Sitzungen. Da wir keine Tagesordnungspunkte haben, darf jeder mitreden und überlegt sich nicht im Vorhinein, was er sagen könnte. Wir sind nachher immer schlauer als vorher (lacht). Wir haben auch Sachen beschlossen, die wir akut brauchen oder erst in einem halben Jahr brauchen.

I: Gab es schon einmal eine Sitzung, wo ihr keine Lösung gefunden habt?

I3: Nicht, dass ich nicht wüsste. Wenn wir Jugendwarte mit dem Turnwart einig sind, dann sind die anderen meistens auch schnell auf unserer Seite, weil die älteren Turnratsmitglieder der Meinung sind, dass die Jugend unsere Zukunft ist und unterstützen uns daher sehr stark in unserem Tun.

I: Habe ich das richtig verstanden, dass Probleme in der Turnratssitzung besprochen werden?

I3: Ja. Jederzeit.

I: Gibt es auch einen anderen Raum für Probleme?

I3: Wir können uns an jedes Turnratsmitglied wenden, wenn wir Probleme haben. Aber ich bin noch nie mit einem anderen Turnratsmitglied angeeckt. Bis jetzt, verstehen wir uns blendend.

I: Wie habt ihr das letzte Problem im Turnrat gelöst?

I3: Naja, wir wollen eine Halle bauen und da wird natürlich immer der aktuelle Stand in den Sitzungen vorgelegt. Derzeit fehlt Geld und jetzt warten wir einmal ab.

I: Wie äußert der Turnrat seine Anerkennung an dich als Turnwartin?

I3: Zum Beispiel haben wir vor drei Jahren gesagt, wir wollen einen Vereinswettkampf machen. Wo wir dann dem Turnrat unsere Beweggründe erklärt haben und alle haben dafür gestimmt. Wir sollen ihnen nur sagen, was sie machen sollen, sie helfen sehr gerne. Also der Turnrat ist da, falls wir eine Hilfe in irgendeiner Weise benötigen. Oder wir können es auch ganz alleine machen.

I: Ist bei euch jeder, der ein Turnratsamt innehat, auch ein Vorturner?

I3: Nein, es gibt auch Mitglieder, die keine Turnstunden halten. Es ist ca. halb – halb, die eine Hälfte macht eine Turnstunde, die andere Hälfte besucht eine Turnstunde oder sind einfach nur im Verein Mitglied, weil sie es immer schon waren, aber gehen jetzt nicht in eine Turnstunde.

I: Ist es für dich eine Belastung, Vorturnerin und Amtsträgerin zu sein?

I3: Ich persönlich finde es nicht so belastend, weil ich derzeit noch viel Freizeit habe. Ich mache es ja gerne die Arbeit.

I: Wie wirkt sich die Arbeit als Vorturnerin auf dein Amt als Jugendwartin aus?

I3: Ich finde es schon einfacher, wenn du gleichzeitig auch in den Turnstunden drinnen bist. Weil du weißt, was die Kinder ca. brauchen, z. B. wenn du Geräte kaufen möchtest, wenn du Veranstaltungen machen möchtest, dann weißt du, z. B. dass die Kinder eher spielorientiert sind und wollen eigentlich weniger turnen, dann machst du bei einer Veranstaltung halt einmal ein Ballspiel-Turnier.

I: Wie sieht es bei euch mit freiwilligen Helfern aus? Woher bekommt ihr Helfer und Helferinnen für z. B. euren Vereinswettkampf?

I3: Kampfrichter für das Gerätturnen haben wir uns von anderen ÖTB-Vereinen ausgeborgt, also, die helfen uns freiwillig. Leichtathletik-Kampfrichter haben zu 90% die Eltern gestellt oder ältere Turngeschwister, die nicht mehr beim Wettkampf mitmachen möchten aber trotzdem helfen wollen. Und für das Herrichten und Wegräumen haben die sowohl die Eltern als auch die Turnratsmitglieder, und auch die Jungen, ab 13/14, die uns gerne immer unterstützen, wenn wir etwas machen.

I: Wie habt ihr die Verbindung zu den älteren Turngeschwister aufgebaut?

I3: Über die Turnstunden und dann über Whats-App. Und über die Kinder zu den Eltern.

I: Und wie gut funktioniert dieses System?

I3: Bei kleineren Veranstaltungen sind es immer die gleichen, aber bei größeren Veranstaltungen, wie der Vereinswettkampf, helfen viele unterschiedliche Personen.

I: Ist die Arbeit im Turnrat verwaltungsaufwändig?

I3: Nein, eigentlich gar nicht. Der Schriftwart macht unsere Protokolle und ich schreibe hin und wieder ein paar E-Mails.

I: Wie können Fort- und Weiterbildungen gemacht werden als Turnratsmitglied?

I3: Wenn du eine Weiterbildung machen willst, dann zahlt das der Verein, solange es für den Verein ist. Wenn du z. B. eine Vorturnerausbildung machen willst, egal ob beim WFT oder ÖFT, Sportunion oder ÖTB – du gibst die Rechnung dem Verein und der zahlt sie.

I: Hast du dieses Angebot bereits in Anspruch genommen?

I3: Ja, mehrmals. Wir machen das ja alle ehrenamtlich und da finde ich es ganz in Ordnung, wenn der Verein meine Ausbildung für die Arbeit für den Verein übernimmt.

I: Welche Fähigkeiten oder Fertigkeiten nimmst du aus deinem Amt mit?

I3: Bis jetzt schon. Ich habe vom Verein etwas ins Studium mitgenommen und vom Studium in den Verein. Ich studiere Marketing und Sales und ca. alles was ich lerne, probiere ich im Verein aus. Wenn wir Fallbeispiele im Studium brauchen, dann verwende ich immer den Verein, weil ich mich eben sehr gut auskenne damit. Es ist ja im Endeffekt wie eine kleine Firma aufgebaut.

I: Gibt es in eurem Verein hauptamtlich besetzte Turnratsämter?

I3: Nein, wir haben nur ehrenamtliche.

I: Ihr borgt euch Kampfrichter von anderen Vereinen aus. Macht ihr das auch, wenn ihr neue Ideen sucht? Sucht ihr da den Austausch mit anderen Vereinen?

I3: Nachdem wir regelmäßig bei Wettkämpfen sind und die anderen ÖTB Vereine dort treffen, haben wir ein sehr gutes Verhältnis mit ihnen und wir reden oft, wer was gerade im Turnverein macht und hin und wieder nimmt man eine gute Idee in den eigenen Verein mit und setzt sie um.

I: Wie empfindest du es, dass ihr zu zweit das Jugendwarteamt innehabt?

I3: Ich glaube, nachdem wir uns die Arbeit ziemlich gut durch zwei aufteilen, ist es sehr angenehm, weil sonst wäre es schon s e h r viel, was du machen müsstest.

I: Denkst du, es wäre besser, mehr als zwei Personen als Jugendwart zu haben?

I3: In unserem Fall reichen zwei. Ich glaube, je mehr Personen, desto unübersichtlicher wird es und schwerer wird die Kommunikation untereinander. Du kannst ja einfach einmal eine dritte Person als Hilfestellung dazunehmen, aber, wenn jetzt 4 Jugendwarte im Verein sind, wird das ein bisschen schwierig mit der Kommunikation.

I: Wie verläuft eure Kommunikation unter den Turnratsmitgliedern?

I3: Prinzipiell persönlich oder über Telefon. Whats-App ist nur für Informationen, die nicht beredet werden müssen oder unwichtige Fragen. Das meiste geht persönlich oder E-Mail.

I: Warum hast du dich dafür entschieden, ein Turnratsamt zu übernehmen?

I3: Weiß es nicht. Ich habe nie darüber nachgedacht und dann war es soweit und dann habe ich es gemacht. Ich bin ja im Turnverein groß geworden, meine Familie war immer schon im Turnverein, da war es irgendwie logisch, dass man irgendwann in den Turnrat geht.

I: Möchtest du einmal Obfrau werden?

I3: Nein, das möchte ich, glaube ich, nicht.

I: Möchtest du einmal ein anderes Amt übernehmen?

I3: Also derzeit bin ich sehr zufrieden. Eventuell den Turnwart. Derweil bin ich sehr zufrieden.

I: Danke für deine Zeit.

11.3.4 Interview 4

I: Erinnere dich bitte an deine bisherigen Turnratsämter und erzähle mir, welche du bereits innehattest.

I4: Ich habe meine ersten Turnratsämter mit 20 Jahren in einem anderen Turnverein übernommen. Dort ist die Suche nach Mitgliedern im Turnrat sehr kurz. Denn, wenn man Mitglied ist, ist man verpflichtet dazu, auch das eine oder andere Turnratsamt zu übernehmen. Ich weiß gar nicht mehr, welche Ämter ich genau hatte. Auf jeden Fall war ich einmal Obmann, einmal Schriftwart, sicherlich auch einmal Turnwart. Danach hatte ich lange Zeit keine Turnratsämter über, erst wieder als ich mit meinen Kindern in meinen derzeitigen Turnverein gegangen bin. Ich bin dort zufällig Skiwart geworden, was eher unter einen Fachwart fällt und nur in den Turnrat kooptiert wurde. Danach wurde ich dann Obmann des Turnvereins und habe in den letzten Jahren, im Zuge diverserer Aktivitäten im Umfeld meines eigenen Turnvereins, die Obmannschaft noch zwei weiterer Turnvereine übernommen und bin daher derzeit Obmann von drei Turnvereinen.

I: Das ist möglich?

I4: Du kannst theoretisch Obmann von 100 Vereinen sein. Das geht auch deswegen, weil Obmann zu sein, nicht sehr viel Arbeit ist, in Wahrheit. Die Arbeit im Turnverein ist, abgesehen von den Vorturnern, die Arbeit des Turnwartes, der Schriftwart hat mehr Arbeit, der Obmann hat nicht so viel zu tun.

I: Was sind deine Aufgaben in deinem ersten Verein?

I4: Ich muss eine Turnratssitzung einberufen, diese zu leiten, die Diskussionen über diverse Aktivitäten im Verein in Bahnen zu lenken und zu hoffen, dass sich für jede Aktivität jemand findet, der sie übernimmt. Wenn sich niemand anderer findet, mach ich es zur Not selbst. Wir machen auch eigene Veranstaltungen, den Waldlauf und eine Weihnachtsfeier, eine Kinderweihnachtsfeier … das machen aber immer einzelne Personen, die sich dafür bereit erklären, die Aufgabe zu erledigen. Die Aufgabe des Obmanns ist dann zu schauen, dass die Dinge tatsächlich passieren. Ab und zu geht es um formale Dinge bei der Gemeinde, weil man um die Verlängerung der Turnsäle ansucht und ähnliche Dinge.

I: Gibt es kein Qualitätsmanagement in deinem Turnrat?

I4: Hm, schau dir die Praxis an. Im Wesentlichen hofft man, einmal wieder jemand jungen zu finden für ein Turnratsamt oder für Aufgaben im Verein. Mehr oder weniger im Rahmen eines ständigen Prozesses „ja“, aber nicht im Sinne eines gezielten Change-Management-Prozesses. Den gibt es sicherlich in meinem Stammverein nicht. Und die beiden anderen Vereinen, sind Neugründungen und da war es hauptsächlich meine Aufgabe, die Initiative zu ergreifen und den Start zu organisieren, das bedeutet einen Turnplatz und einen Vorturner zu organisieren.

I: Wie viele Personen gibt es in dem Turnrat deines Stammvereins?

I4: Wir haben einen Obmann, einen Stellvertreter, Turnwart, den Turnwart Stellvertreter, einen Schriftwart, Säckelwart, einen Netzwart für die Internetseite, das sind die aktiven Turnratsmitglieder. Dann haben wir einen Jugendwart, der aber nicht mehr wirklich aktiv ist und dann haben wir noch zwei weitere Personen, die wir immer zum Turnrat einladen,

praktisch zwei Fachwarte, die in den Turnrat kooptiert sind. Da wir aber nie strittige Abstimmungen haben, kommt es auch nicht zur Diskussion, wer das Stimmrecht hat und wer nicht. Wenn der Turnrat voll besetzt ist, dann sind wir 9 Leute.

I: Sind immer alle bei den Turnratssitzungen dabei?

I4: Nein, natürlich nicht immer. Ich bin auch nicht immer dabei. Aber im Schnitt sind 6 Personen da. Da gibt es eigentlich schon ein hohes Verantwortungsbewusstsein, wenn man einmal im Turnrat ist, dann geht man auch zur Sitzung hin.

I: Welche Personen, mit welchen Merkmalen werden in den Turnrat gewählt?

I4: Ahm, das wichtigste Merkmal ist, dass sie faktisch bereit sind, ein Amt zu übernehmen. Dass man dann noch eine große Möglichkeitsspanne hat, wenn er besonders fähig ist, das ist in der Praxis sehr schwer, weil man über jeden froh ist, der wirklich etwas macht. Natürlich überlegt man sich, ob die Person fähig dazu ist oder nicht. Da muss man aber auch sagen, dass die Anforderungen sind jetzt nicht sehr hoch. Die Größe eines durchschnittlichen Turnvereins, zwischen 50 und 300 Mitgliedern, ist jetzt nicht so, dass man besonders hohe Verwaltungs- und Organisationsfähigkeiten braucht, um das zu handhaben. Und wenn es sich einmal auf ein paar Personen verteilt, ist das ja etwas, was jeder, der ein gewisses Engagement mitbringt und das ist natürlich Voraussetzung, auch wirklich schaffen kann. Anders als bei Funktionen, die sich direkt in der Turnhalle abspielen, das muss man halt gelernt haben. Wenn man es nicht kann, kann ich auch die Riege nicht führen. Aber Schriftwart, Säckelwart, .. naja, Säckelwart, da schauen wir natürlich schon, dass wir jemanden haben, die sich mit Buchhaltung und den Themen auskennt. Aber alle anderen Funktionen sind keine, die Ausbildungen oder spezielle Qualifikation erfordert, sondern, meiner Meinung nach, zu 90 Prozent Engagement und zu 10 Prozent generelle Fähigkeiten, die man mitbringen muss. Aber die auch fast jeder erfüllen kann.

I: Kann man sagen, dass ein Turnratsamt gelernt werden kann?

I4: Es kommt ja praktisch niemand in den Turnrat, der nicht schon eine Zeit lang in dem Turnverein war. Also kennt ja, jeder der in Frage kommt, die Anforderungen und das was zu tun ist, insofern ist das Lernen, dass man Erfahrung gewinnt und ein bisschen strukturierter und effizienter macht. Eine Position, die nicht sehr viel Knowhow erfordert, erfordert auch nicht wahnsinnig viel an Lernen.

I: Wenn eine neue Person in den Turnrat kommt, gibt es eine Übergangszeit? Wie wurde dir dein Amt übergeben?

I: Also formal ist es nicht so gewesen, dass es eine Periode der Doppelbesetzung gab ahm, das haben wir nicht gehabt. Aber es ist natürlich so, dass der Vorgänger dem Nachfolger am Anfang alles erklärt, aber ich glaube wirklich, dass es sehr individuell. Je nach Position ah ist es ja auch so, dass die verantwortungsvolleren Positionen, wie zum Beispiel der Obmann, da ist es auch selten, dass jemand zum Verein kommt und noch nie im Turnrat war und dann wird man gleich Obmann. Sondern, wie ich, ich war zumindest davor ein paar Jahre Skiwart, also quasi ein Turnwart bevor ich Obmann wurde. Und da konnte ich mir schon einen Reim daraus machen, wie das funktioniert oder auch nicht. Insofern gibt es eine Einschulungsperiode. Das wird beim Säckelwart vermutlich anders sein als bei einem anderen Amt. Da wird es wahrscheinlich nur eine Übergabe geben. Denn, wenn der eine etwas von der Buchhaltung versteht und der andere auch, dann wird einfach die Buchhaltung

übergeben und da braucht man nicht viel Erfahrungswerte haben. Bei einem Turnwart ist es natürlich so, dass erklärt wird, welche Wettkämpfe es gibt, Vorturner werden besprochen usw. Da muss man vielleicht ein bisschen länger so eine Übergabe machen, aber das ist, wie gesagt, von Amt zu Amt verschieden und auch eine Frage, wie das Verhältnis zwischen den Leuten ist und ob die Person, die eine neue Funktion übernimmt, jetzt wirklich relativ neu ist oder eh schon immer im Turnrat war oder schon ewig im Turnverein war und eh schon alles weiß, ohne, dass er das Amt innehatte.

I: Wie bist du zu deinem Stammverein gekommen?

I4: In die Gegend hin gesiedelt und die Kinder in den nächsten Turnverein geschickt. Und dann habe ich irgendwie gedacht, dass ich jetzt selbst auch wieder turnen gehen könnte.

I: Dann wurdest du gefragt, den Skiwart zu übernehmen?

I4: Ja, einer Person ist aufgefallen, dass ich Skifahren kann und a h m, dann habe ich ein paar Mal geschaut, dass ein paar Leute mitfahren auf Skirennen und dann wird man halt Skiwart. Und dann fällt irgendwann mal auf, dass man gefragt werden könnte, noch mehr zu tun.

I: Wie lange bist du schon Obmann in deinem Stammverein?

I4: Ich weiß es nicht .. 10 Jahre vielleicht.

I: Wie lange dauern eure Amtsperioden?

I4: Ah, wir haben die Hauptversammlung alle zwei Jahre, damit haben wir zweijährige Amtsperioden und faktisch ist es aber so, dass die Ämter eigentlich immer sehr sehr lange bei einer Person bleiben. Was nicht immer gut ist, und auch sicherlich dazu beiträgt, dass es schwer ist, einen Nachfolger zu finden. Es gibt natürlich viele Menschen, die sagen: „Ich tät nie was machen“, aber es gibt auch einige, die sagen: „Naja, ich tät schon etwas machen, aber ich werde das ja nie wieder los.“ Also insofern, weiß ich es von anderen Vereinen, nicht in Wien, aber in anderen Bundesländern, die haben strikt ausgemacht, der Obmann bleibt 4 Jahre und dann kommt ein anderer und die finden dann auch leicht einen Nachfolger, weil er sich denkt: „4 Jahre sind überschaubar.“ Bei uns muss man eher davon ausgehen, dass man das Amt eher 20 Jahre und nicht 2 Jahre ausführt.

I: Gab es auch schon Ämter, die nicht nachbesetzt werden konnten?

I4: Ja, durchaus, z. B. der Dietwart, wir haben auch lange Zeit keinen Jugendwart gehabt und jetzt haben wir halt jemanden auf dem Papier und das ist in aller Regel nicht folgenlos, keine Frage. Das wirkt sich schon aus. Es funktioniert die Jugendarbeit nicht. Der Turnwart kümmert sich natürlich um den Turnbetrieb bei den Kindern und Jugendlichen, aber die Dinge, die wir halt als vereinsbildend und vereinsstabilisierend betrachten, dass die Kinder auf Wettkämpfe mitfahren, dass sie auf Lager mitfahren, dass sie mit ihren Eltern vielleicht auf Vereinswanderung mitkommen, dass aus all diesen Dingen aus dem konsumierenden Turnbetrieb einen echten Vereinsbetrieb machen, die kommen leider schon ziemlich unter die Räder, wenn du niemanden hast, der sich darum kümmert. Und ich glaube, es wäre dasselbe, wenn wir keinen Turnwart hätten. Ohne Turnwart würde der Turnbetrieb nicht funktionieren und wenn wir keinen Wanderwart hätten, dann würde es wahrscheinlich auch keine Wanderungen geben.

I: Du hast erzählt, dass du bereits schon mehrere Ämter innehattest. Kannst du da näher daraus eingehen bitte? Gab es ein Amt, welches du überhaupt nicht mochtest?

I4: Schriftwart, weil es mir überhaupt nicht liegt. Protokolle führen, abschreiben, Post nicht vergessen, das entspricht nicht ganz meinem Naturell. Der Schriftwart muss ein sehr genauer Mensch sein. Ich glaube, ich kann manche Sachen ganz gut, aber Genauigkeit ist definitiv nicht meine Stärke. Beim anderen Turnverein ist es so, dass man fast alle Turnratsämter macht, das einzige was ich dort nicht war, war Jugendwart. Das hat sich nicht ergeben, aber es ist mir auch nicht wahnsinnig am Herzen gelegen und alle anderen Sachen habe ich gemacht. Aber das ist immer nur ein Semester, das hat eher den Charakter eines Traineeprogramms. Das ist ein bisschen schwer vergleichbar mit den anderen Turnratsämtern.

I: In deinem Stammverein hattest du nur zwei Ämter inne?

I4: Ja, genau.

I: Wie findet ihr Personen für den Turnrat?

I4: Naja, in meinem Stammverein gab es einen bestehenden Turnrat und es gab, obwohl ich schon so lange Obmann bin kaum Notwendigkeiten, allzu viele Neubesetzungen zu machen. Glücklicherweise sind die Leute, die damals im Turnrat waren, bis heute geblieben. Ahm, ist allerdings ein schwer überalteter Turnrat, das heißt, es ist noch eine ungelöste Herausforderung, in den nächsten Jahren 3,4 Positionen neu zu besetzen. Es kann eigentlich nicht anders gehen, als in den Turnstunden Turnerinnen und Turner anzusprechen, die regelmäßig turnen kommen und sagen: „Unser Verein funktioniert nur, wenn wer ein bisschen eine Verantwortung übernimmt." Und hoffen, dass der eine oder andere sagt: „Okay, das werde ich auch noch zusammenbringen." Die beiden anderen Vereine, die ja letztlich gezielte Gründungen waren, da gab es bei dem einen zwei Phasen und der zweite ist zwangsläufig noch in der ersten. Man hat also von vornherein andere Turner, die man kannte und in der Gegend waren, angesprochen und hat dann eine Gründung vorgenommen. Also, in dem einen Verein war es überhaupt extrem, da waren wir eigentlich nur zwei Personen, die A. und ich. Die A. wohnt dort in der Gegend und ist eine Turnexpertin und ich wohne nicht in der Gegend und habe vom Turnen nicht viel Ahnung. Ahm, wir haben gesagt, wir gründen das und fertig. Und haben dann, weil wir gewusst haben, auf Dauer geht das zu zweit nicht, weitere Personen finden müssen, die den Verein auf Dauer führen können. Und da haben wir durchaus ah gezielt an die Eltern der vielen Kinder, das sind 160 bis 170 Kinder, eine Information geschrieben, wie das eben so ist in einem Verein, dass wir uns über alle freuen, die bereit sind mitzuhelfen. Das war offen, nicht nur auf Turnratsämter bezogen, sondern auch auf Vorturnertätigkeiten und andere Funktionen. Weil in Wahrheit war die formale Erfüllung von Turnratsämtern das geringere Problem, weil ich brauche vereinsrechtlich nur 3 Ämter besetzten, Schriftwart, Säckelwart und Obmann, fertig. Ob ich einen Turnwart habe oder nicht, der im Vorstand sitzt, ist völlig wurscht. Ich brauche jemanden, der sich um den Turnplatz kümmert und ich brauche jemanden, der sich um die Homepage kümmert, ob der jetzt so wie in meinem Stammverein Netzwart heißt, oder einfach sagt, ich kümmere mich um die Homepage, ist völlig wurscht. Es geht darum, die Funktionen zu erfüllen. Es ist definitiv nicht so in einem Turnverein, dass ein Vorstandsitz für irgendjemanden etwas ist, wo er sagt, er ist stolz darauf, wie z. B. der Präsident eines Fußballvereins, wo man etwas investieren muss, um diese Funktion innezuhaben. Sondern

es ist etwas, wo man Leute findet, die bereit sind, gewisse Funktionen zu übernehmen. Denen ist es völlig wurscht, ob sie im Turnrat sind oder nicht. Und uns ist es auch egal. Wir haben erfreulicherweise einige Leute gefunden, die ernsthaft mitarbeiten. Grad im Bereich der Homepage, der Datenbankverarbeitung, die sehr, sehr wichtig geworden ist, für uns – die sind alle nicht im Turnrat. Das ist den Personen egal und uns im Turnrat auch, aber sie arbeiten mit. In diesem Fall erfüllt der Turnrat seine Funktion. Das hat wirklich super funktioniert.

I: Wenn du jetzt an eine typische Turnratssitzung denkst, wie verläuft diese?

I4: Im Wesentlichen ist die Agenda durch den Jahreslauf vorgegeben. Wir gehen nicht thematisch durch, sondern nach Personen, das heißt, jeder bringt seine Anliegen vor, die werden diskutiert ahm, erledigt, in seltenen Fällen abgestimmt. Nämlich deswegen selten abgestimmt, weil es selten Dinge sind, die einen Turnratsbeschluss braucht. Sondern es gibt Arbeitsthemen, wie z. B. wo die nächste Wanderung hingeht, das wird diskutiert und am Ende entscheidet es eh der Wanderwart. Und das geht halt mit den anderen Sachen auch so. So läuft es im Wesentlichen bei uns ab und wenn wir in einer neuen Phase sind, wie beim dritten Turnverein, dann hat man schon eine thematische Agenda. Dann wird darüber diskutiert, zu welchem Dachverband gehen wir dazu, zu welchem Fachverband wollen wir gehen, gehen wir zum ÖTB Wien oder gehen wir zum ÖTB Niederösterreich oder gehen wir überhaupt zum ÖTB. Das war eine kurze Diskussion, weil alle aus dem ÖTB kamen (lacht), aber all das wird da schon abgestimmt, das ist dann schon klar. Aber das ist eben aufgrund dessen, was gerade thematisch ansteht.

I: Wie empfindest du das Arbeitsklima in den Turnräten?

I4: Äußert freundlich, wirklich. Ich habe in all diesen Jahren ein einziges Mal eine Konfliktsituation gehabt. Da ging es darum, eine Person aufzunehmen oder nicht. Da hatte ein Turnratsmitglied eine gegenteilige Ansicht, die von der Mehrheit aber verworfen worden ist, weil eigentlich hat sich seine Skepsis darauf bezogen, dass ein Kind dabei sein wollte und der Vater war bei dem Turnratsmitglied als Querulant bekannt und der hat sich sehr dagegen gestemmt, ist aber überstimmt worden und ist dann aus dem Turnrat ausgeschieden. Er meinte: „Wenn ihr eh nicht auf mich hört, dann brauche ich auch nicht dableiben." Das war die einzige unangenehme Konfliktsituation in 10 Jahren Turnratssitzungen. Und das ist de facto nichts, wenn man das vergleicht mit einer normalen Beziehung, dann ist das eine unglaublich niedrige Rate, oder (lacht).

I: Hast du außerhalb des Vereins auch Kontakt mit den Personen aus dem Turnrat?

I4: Ja, weil wir alle Turner sind. Wir haben keine Personen im Turnrat, die nur Funktionen im Verein haben, weil sie selbst aktive Turner sind. Insofern könnten wir unsere Turnratssitzungen auch in der Turnhalle machen, weil wir uns dort auch treffen. Also, ja wir treffen uns außerhalb des Turnrates. Wenig, wenn man sagen würde, dass die Veranstaltung nichts mit dem Verein zu tun hat. Wir sehen uns eh sehr oft, dadurch, dass die Vereine ein sehr intensives Vereinsleben haben, alle Nasen lang ein Wettkampf, zwei Mal im Jahr machen wir eine Wanderung, dann haben wir eine Weihnachtsfeier, dann wird man einmal zum Geburtstag eingeladen. Aber, dass man noch über die vielen Vereinsaktivitäten hinaus Sachen machen, j a ab und zu, aber wirklich aufgrund dessen, wenn man sich eh so oft trifft, zwei Mal in der Woche beim Turnen, wo man ja miteinander danach fortgeht. Das gehört

einfach zum Vereinsleben dazu. Das ist schwer abgrenzbar, was zum Vereinsleben dazugehört und was nicht. Der Verein hat eine wichtige soziale Funktion inne.

I: Gibt es eine bestimmte Person, die dafür verantwortlich ist, dass der Turnrat besetzt wird?

I4: Grundsätzlich ist es schon so, dass wir niemanden gerne aus dem Turnrat entlassen, der nicht auch für eine Nachfolge gesorgt hat. Aber, wenn er keinen findet, dann muss man trotzdem einmal akzeptieren, dass er nicht mehr will. Also, einen eigenen Rekrutor haben wir nicht. Man muss schauen und hoffen, dass man jemanden findet. Und ahm, wie schwierig es ist, ist bekannt und a h und die Turnratsämter sind nicht deswegen so lange von einzelnen Personen besetzt, weil die Turnratsmitglieder Sesselkleber wären, sondern weil sich selten jemand findet, der sagt: „Pah, ich würde gerne Obmann werden“, oder „Ich würde gerne den Turnwart übernehmen.“ Das ist immer eine furchtbare Krise, wenn man fürchten muss, dass irgendjemand ausscheidet.

I: Ich möchte gerne noch einmal auf die Vereine zurückkommen, die du vorhin erwähnt hast, welche alle 4 Jahre ihren Obmann wechseln. Was hältst du davon?

I4: Ja, ich denke, dass es sehr sinnvoll ist. Ich glaube nur, dass so ein Wechsel auf so ein System sehr schwierig ist. A h, weil wir eben in einer Situation sind, wo wir kaum Alternativen haben, ah und das System muss ja auch glaubhaft gemacht werden. Wenn ich jetzt sage: „Du wirst Obmann, aber du brauchst das eh nur 4 Jahre sein“, ist es etwas anderes, wenn es schon 5 Mal davor so ein 4 Jahres Rhythmus war, dann glaubt er das auch. Aber mein Vorgänger war 25 Jahre Obmann, ich werde es, bis ich aufhöre, auch 20 Jahre gewesen sein, warum sollte er mir glauben, dass er nur 4 Jahre Obmann sein muss. Die Umstellung auf so ein System ist schwierig und so ein System ist vielleicht auch leichter in großen Vereinen, weil wirklich eine gewisse Auswahl da ist. In einem kleinen Verein, wie mein Stammverein, ist einfach der Pool an Personen, die man ansprechen kann, um Obmann zu werden, extrem gering. Mir würden zwei einfallen, die es machen könnten.

I: Warum lässt du dich immer wieder als Obmann aufstellen?

I4: Bei mir ist das ziemlich einfach. Ich halte es für wichtig, dass es Turnvereine gibt, das ist mein Anliegen, daher mache ich es. Aber wenn es irgendwie ginge, und es macht jemand anderer, von heute auf morgen, dann soll es bitte jemand anderer machen. Also, es ist nicht so, dass ich nichts tue im Verein. Es gibt durchaus viele Dinge, die ich gerne im Turnverein mache. Aber z. B. nach 10 Jahren Obmann noch ein 11. Jahr Obmann zu sein, das macht mir in dem Sinn keine Freude. Es ist eine gewisse Verpflichtung, und ich durchaus selbstbewusst sagen kann, dass, wenn man in der Lage ist, Obmann zu sein, dann kann man sich nicht einfach verschrauben und sagen, das mache ich nicht. Das geht nicht. Aber mir wäre es sehr recht, wenn jemand anderer mein Amt übernehmen würde und ich vielleicht ein anderes Amt übernehme, das mir auch wieder mehr Spaß macht. Ich habe mir das ja gerne angetan, neue Turnvereine zu gründen, das war überhaupt keine innere Verpflichtung, sondern ich habe mir eher gedacht: „Das wäre doch gelacht, wenn wir das nicht zusammenbringen.“ Ahm, aber wie gesagt, ich will auch nicht 10 Jahre Obmann von den beiden neuen Turnvereine sein. Insofern mehr Abwechslung in meinen Tätigkeiten im Turnverein wäre schon erfreulich. Das ist eben schwierig durch dieses erzwungene Kleben an den Ämtern.

I: Habt ihr Erwachsenenturnstunden, die gut gefüllt sind?

I4: Ja, die sind eigentlich nicht so schlecht besetzt, aber das was wir sehen ist, dass die langjährigen Vereinsmitglieder schon im Pensionsalter sind und daher auch keine Zukunftslösung sondern bestenfalls eine Übergangslösung ist und sonst, dass wir sagen, wir haben Turnerfamilien, wo das irgendwie so normal ist, dass die Kinder das machen, was die Eltern auch schon gemacht haben, dass sie einmal ein Amt übernehmen, was die Eltern auch innehatten, da schaut es relativ traurig aus. Allzu viele Personen, in der Altersgruppe zwischen 25 und 50, die ja die ideale Besetzung wären für die Nachbesetzung von Turnratsämtern, haben wir nicht. Zusätzlich haben die eine schnelle Ausrede parat haben, nämlich Kinder. Was, finde ich, keine Ausrede darstellt. Dass jemand glaubhaft begründen kann, warum er oder sie nicht kann, passiert halt leider sehr gern. Man kann die Leute nur motivieren und motiviert sind sie nur dann, wenn sie eine innere Liebe zum Verein entwickelt haben, und das entwickelt man bei Vereinsaktivitäten, wie Turnfeste, Wettkämpfe, Lager ect. Leute zu gewinnen, die den Turnverein im Internet gefunden haben und durchaus aktiv turnen gehen, zu überzeugen, dass sie das nicht nur in Anspruch nehmen sollen, wie bei einem Fitnessstudio, ist eine schwierige Arbeit.

I: In dem ersten neu gegründeten Turnverein erwähntest du, dass ihr relativ schnell Eltern gefunden habt, die Vereinsarbeit übernommen haben. Was trug dazu bei?

I4: Das hat auch damit zu tun, dass wir eine Warteliste in den Kinderturnstunden haben und die Eltern haben verstanden, wenn sie im Verein helfen, dann kommen ihre Kinder von der Warteliste sehr schnell auf eine Riegenliste. Das war auch ein Aha-Effekt für die Eltern, dass der Verein so gefragt ist, dass er nicht jeden nehmen muss. Wie du weißt – Erfolg macht sexy – und das führt schon auch dazu, dass die Leute bereit sind, etwas zu tun.

I: Glaubst du, dass ihr diese Personen langfristig anwerben könnt?

I4: Die Kinder fangen bei uns mit 3 Jahren an, das heißt, das geht sich locker aus, dass sie 10 bis 15 Jahre im Verein sind. Das ist ja eh schon langfristig. A h, das ist ja schon länger, als meine Vorstellung davon, wie lang jemand ein Turnratsamt innehaben sollte. Insofern würde ich darin kein Problem sehen. Es wäre super, wenn es gelänge, den Verein so zu führen, dass er von Turnern für Turner geführt wird. Und nicht von Oberturner für Unterturner geführt werden. Und daher wäre das meine ideale Vorstellung eines Vereines, dass die Leute sagen, ein paar Jahre mache ich etwas und dann gehe ich einige Jahre lang nur turnen, und habe meinen Spaß und irgendwann, ja, dann kann ich wieder einmal etwas machen. Das ist eine wesentlich schönere Vorstellung eines Turnrates als wenn ich jetzt jemanden mit 30 Jahren erwische, der ein Amt übernimmt und mit 70 Jahren darf er wieder aufhören. Das ist zwar durchaus die Praxis, aber es ist ja nur aus der Not heraus entstanden.

I: War die Neugründung schwierig?

I4: Rückblickend war es sehr einfach, aber in Wahrheit war es ein reiner Glücksfall, dass ich jemanden gefunden habe, die sich um den Turnbetrieb kümmert und das war auch die Erfahrung, die wir daraus gezogen haben für den zweiten Verein. Den zweiten Verein haben wir gegründet, weil ich dort jemanden gefunden habe, von der ich weiß, die kann den Turnbetrieb ordentlich machen. Das ist das Um und Auf, die Turnratsämter sind wurscht. Das ist nicht das Problem, das Problem ist der Turnbetrieb. Ah, ich habe den ersten Verein gegründet, ohne jemanden zu haben und eher zufällig, bei einer ÖTB Turnratssitzung, bei der ich nicht einmal dabei war, wurde der neue Turnverein skeptisch vorgestellt. Die A. hat dann gemeint, dass sie sich vorstellen kann, den Turnwart zu machen. Sie ist jetzt einen

Nachmittag in der Woche dort und in dem Moment, wo ich eine Person habe, die in der Lage ist, den Turnbetrieb zu managen, kannst du relativ einfach, einen Verein gründen. Ah, meiner Meinung nach, ist alles andere eine Fingerübung. Dann macht man halt weniger Sitzungen. Wenn man eine ordentliche EDV-Lösung hat, ist der Säckelwart auch kein großer Aufwand mehr. Du musst ja nicht, wie früher, 100 Bankbelege ordnen, sondern du hast deinen Kontoeingang und wenn du ein gutes Anmeldesystem hast, wie wir jetzt entwickelt haben, dann hast du eine Excel-Tabelle, bei der du keinen einzigen Buchstaben selber schreiben musst, sondern alles ist schon automatisch reingeflossen und du musst einmal in der Woche nachschauen, wie oft du 100,- Euro bekommen und dann machst du beim jeweiligen Kind ein Hakerl. Das ist bei einem Verein von 170 zahlenden Mitgliedern zwei Wochen im Jahr Arbeit, aber auch nicht viel und dann ist es eh 50 Wochen lang keine Arbeit.

I: Wie seid ihr auf diese Ideen gekommen?

I4: Die Idee kam aufgrund eines Problems. Wir haben in dem neuen Verein die Schwierigkeit gehabt, dass wir wenig Leute hatten, die sich darum gekümmert haben, mit einer irren Zahl von Anmeldungen konfrontiert waren und Wartelisten hatten. Das war nicht mehr vernünftig handzuhaben und daraufhin haben wir gesagt, dass wir ein elektronisches System brauchen. Auch dadurch, dass jetzt auch die Datenschutzverordnung zu beachten ist, die Bildrechte zu beachten sind, alles Dinge, die ein dramatisches Problem darstellen können. Wenn du jetzt jedes Mal kontrollieren musst, ob sie ihre Unterschrift gemacht haben, ist das wirklich mühsam. Seit wir diese elektronische Anmeldung haben, gibt es das Problem der Unterschrift nicht mehr, denn wenn du das Häkchen nicht gemacht hast, dann kannst du dich auch nicht anmelden. Das war einfach ein Qualitätssicherungsmerkmal und ah, haben wir wirklich geschaut, ob wir nicht irgendwen finden, der sich ein bisschen auskennt. Es war einfach ein bestehendes Problem und das war unsere Lösung. Letztlich auch aus dem heraus, dass wir nicht so viel Arbeit investieren wollen und das muss doch ein generelles Ziel sein, die Verwaltungsarbeiten in den Vereinen so zu reduzieren, dass der Turnrat auch mit wenigen Leuten funktioniert und dass es auch leichter wird, Leute zu finden. Eine der großen Arbeiten, jetzt jenseits des Turnbetriebes, ist die der Mitgliederverwaltung. Wir haben im neuen Turnverein die Arbeit der Mitgliederverwaltung auf 20 Prozent reduziert. Und im zweiten neuen Turnverein haben wir nur das neue System eingesetzt und die Leute mussten sich auch nicht noch einmal anmelden, es ist also wirklich keine Arbeit mehr. Und damit haben wir einen wesentlichen Teil erledigt.

I: Du meintest, die Amtsträger brauchen keine großartigen Fähigkeiten, um ein Amt zu machen. Gibt es dennoch die Möglichkeit von Aus- bzw. Fortbildungen?

I4: Solche Ausbildungen gibt es hauptsächlich im Bereich des Säckelwarts, weil da gibt es ein gleichwertiges Anforderungsprofil bei allen Vereinen. Da gibt es extern ein Angebot, wo man die Leute hinschicken kann. Da gibt es auch immer wieder Spezialthemen, wie z. B. Datenverarbeitungsvorschriften. Aber sonst gäbe es diese Fortbildungen im Bereich der Jugendarbeit, den Jugendwart haben wir aber nicht und sonst sind die Fortbildungen im Bereich der Turntätigkeit. Es gibt kaum einen Turnwart, der nicht auch selber Vorturner ist, insofern wird er auch Fortbildungen machen, aber nicht für seine Funktion als Turnwart, sondern als Vorturner. Also eine Obmann-Ausbildung wäre mir noch nicht untergekommen. Ich wüsste auch nicht, welcher Ausbildungsinhalt sinnvoll wäre. Das ist auch eigentlich recht unwichtig…

I: Vereinsführung vielleicht?

I4: Ja, das wäre dann so etwas wie Unternehmensführung. Man könnte es so wie ein Betriebswirtschaftsstudium machen (lacht). Also, nein. Es gibt so etwas wie Spezialthemen, die man in manchen Funktionen können sollte, eben z. B. Schriftwarte, die für die Mitgliederverwaltung zuständig sind, da gibt es immer Sachen, die man lernen kann – EDV technische Vorschriften gibt. Aber gezielte Ausbildung der Ämter, würde ich weder sehen, noch für unbedingt notwendig halten. Wenn es jetzt irgendetwas gibt, dass man praktische Zusatzfunktionen erlernt, ich glaube, da gibt es Ansätze im ÖTB Wien, aber ich glaube, das sind wirklich nur Ansätze, kann das schon nicht so schlecht sein, wie motiviert man Mitglieder, um an Wettkämpfen teilzunehmen. Wenn es jemand gibt, der das glaubhaft erklären kann, dann schicke ich meinen Turnwart da hin. Aber ob es das wirklich gibt, weiß ich nicht.

I: Was haben dir deine Ämter im beruflichen Umfeld oder anderen Umfeldern gebracht?

I4: Nein, also in meinem Berufsleben, ahm, man kann natürlich sagen, alles was man lernt im Leben, bringt einem etwas. Selbstverständlich ist es so, dass man profitieren kann, dass man eine Grabrede halten kann. Aber das ist schon sehr weit hergeholt. Es ist durchaus so, dass ich merke, dass Leute, mit denen ich beruflich zu tun habe, dann doch einmal im Turnverein sind, ihre Kinder dorthin schicken. Letztens kam eine Mutter bei einem Wettkampf zu mir und sagt zu mir, dass wir uns am Vortag auf der Baustelle getroffen haben. Ich konnte sie zuerst überhaupt nicht zuordnen, durch die andere Umgebung. Ihr Kind turnt bei uns im neuen Turnverein. Also insofern kann man schon sagen, dass jede Aktivität im Verein Kontakte schafft, und wenn du eine sichtbare Position hast, dann führt das dazu, dass man irgendwo jemanden kennt, der auch aus dem Turnverein kennt, die man beruflich vielleicht einmal trifft. Aber man darf das auch nicht überschätzen. Es schadet nicht, aber es ist nicht gezielt, vielleicht einmal ein netter Nebeneffekt. Aber das steht in keinem Verhältnis zum zeitlichen Aufwand, den man da hat. Das ist keine sinnvolle Motivation.

I: Wie funktioniert der Austausch mit anderen Vereinen?

I4: Er ist sehr gut. Einerseits, dass man sich wirklich persönlich sehr gut kennt, weil wir ein sehr dichtes Wettkampfprogramm haben. Dadurch trifft man manche Leute einfach 10 Mal im Jahr. Es ist sicherlich auch sehr gut, dass es vom ÖTB Wien 3 oder 4 Mal im Jahr Veranstaltungen macht, wo man sich als Amtswalter mit anderen Amtswalter austauschen kann. Und es funktioniert auch deswegen, weil es kein Konkurrenzdenken gibt. Das ist nicht nur am Papier so, sondern auch in der Praxis, jeder freut sich über den Erfolg des anderen. Es ist wirklich nicht so, dass jemand denkt, dass der andere besser wäre als wir, sondern jeder gibt jeden gerne einen Rat weiter und wir geben gerne unser neues Anmeldesystem weiter.

I: Vielen Dank für das Interview.

11.3.5 Interview 5

I: Bitte erzähle mir alles, was dir zu deinem derzeitigen Turnratsamt einfällt!

I5: Also, wir haben immer Turnratssitzungen und die sind halt monatlich u n d da wird halt alles besprochen, über unseren Verein bzw. was wir ändern könnten, was wir besser machen könnten und alles. Ich musste z. B. für Wildegg, für ein Bergturnfest eine Einladung schreiben und ja…

I: Die Werbung war deine erste Amtshandlung?

I5: Genau, korrekt.

I: Wie lange bist du schon Turnratsmitglied?

I5: Hm.. ein halbes Jahr. Ich habe im Mai ca. begonnen und da waren dann gleich die Sommerferien dazwischen.

I: Wie du noch kein Turnratsmitglied warst. Wie hast du den Turnrat als Mitglied in der Turnstunde wahrgenommen?

I5: Also, man erfährt nicht sehr viel als Teilnehmer, was eigentlich logisch ist, aber wenn man jetzt im Turnrat ist, erfährt man z. B. wie es dem Turnverein finanziell geht. Weil so als Teilnehmer, denkst du gar nicht an so etwas. U n d ja… und du erfährst halt mehr Dinge, wenn du dabei bist.

I: Was waren deine Beweggründe, ein Turnratsamt zu übernehmen?

I5: Weil es mich interessiert hat und ich gerne bei meinem Verein dabei bin. U n d mir der Verein wichtig ist.

I: Welches Turnratsamt hast du derzeit inne?

I5: Ich bin Jugendwart Stellvertreter.

I: Was sind da deine Tätigkeiten?

I5: Ich könnte z. B. mit meinem Jugendwart, dem M., eine Wanderung organisieren oder sonstige Aktivitäten mit der Jugend aus dem Verein machen…

I: Wie bist du zum Turnrat gekommen?

I5: W. hat mir gesagt, dass er sich vorstellen kann, dass ich gut in den Turnrat reinpassen könnte und hat mich dann einmal im Turnrat vorgeschlagen. Und dann habe ich mir einmal eine Turnratssitzung angeschaut und dann wurde ich auch schon aufgenommen.

I: Warst du vor diesem Verein bei einem anderen Verein tätig?

I5: Nein, dieser Verein ist mein erster.

I: Wie hast du das übernommen? Gab es eine Einschulung?

I5: Es war auf der einen Seite schon ein Sprung ins kalte Wasser, da ich wirklich nicht wusste, was mich erwartet. Aber es wurde mir schon gesagt, was ich in meiner Position alles machen kann, dass ich ein Mitspracherecht habe u n d ja. Es wurde mir ein bisschen erklärt, aber so richtig eingeführt wurde ich nicht.

I: Wie fühlst du dich als Teil des Turnrates?

I5: Ich finde die Arbeit sehr positiv, da ich ja sehr zum ÖTB stehe und ihn auch gerne unterstütze und alles. Und daher mache ich das auch gerne. Und das ist jetzt auch nicht so die große Arbeit. Für die Werbung habe ich z. B. eine halbe Stunde gebraucht. Ich hatte

dann leider Schule an dem Tag, wo das Bergturnfest war, ich wäre sonst gerne dabei gewesen. Aber es waren sogar ca. 5 Leute dort.

I: Gibt es eine bestimmte Person im Turnrat, an die du dich wenden kannst, wenn Probleme auftreten?

I5: Ich denke, ich könnte mich an jeden wenden, weil alle wissen, was ungefähr meine Aufgaben sind, weil jeder in dem Turnrat schon einmal Jugendwart war, glaube ich. Und sie sind halt doch viel älter als ich, ich bin die jüngste im Turnrat.

I: Wie viele Personen gibt es derzeit in eurem Turnrat bzw. wie viele sind immer bei den Sitzungen?

I5: 10, 12 vielleicht.

I: Wie ist dieser Turnrat altersmäßig bzw. geschlechtermäßig aufgebaut?

I5: Es ist relativ ausgewogen von Mann und Frau und es sind eher ältere im Turnrat, was nicht schlimm ist, weil sie viel Erfahrung mitbringen.

I: Fühlst du dich auf derselben Ebene wie der Jugendwart oder springst du nur ein, wenn der Jugendwart nicht kann?

I5: Ich glaube, wir sind auf derselben Ebene. Vor allem, weil der Jugendwart nie zu den Turnratssitzungen kommt, muss ich immer die Jugend vertreten und fühle mich daher eher als Jugendwart als ein Jugendwart Stellvertreter.

I: Das bedeutet, du kannst dir vorstellen, bei der nächsten Hauptversammlung seinen Platz einzunehmen?

I5: Ja, vielleicht.

I: Kannst du dir vorstellen, ein anderes Turnratsamt einmal zu übernehmen?

I5: Ja. Ich kann mir sogar vorstellen, einmal Obfrau zu werden.

I: Gibt es im Turnrat eine Person, die für neue Mitglieder im Turnrat zuständig ist?

I5: Nein, da sind wir alle beteiligt….

I: Wenn du an eine typische Turnratssitzung denkst, wie läuft die ab?

I5: Also, zuerst wird geschaut, wer aller da ist und dann, ob es irgendwelche Neuigkeiten gab, was in den letzten Wochen passiert ist. Nach den Sommerferien war z. B. das Thema, wie den Kindern die Sommerlager gefallen haben. Dann wird jetzt bald besprochen, wie die Weihnachtsfeier gestaltet werden soll.

I: Wie werden die Arbeiten aufgeteilt?

I5: Es sind halt meistens 2 bis 3, die immer etwas machen.

I: Wie ist das Arbeitsklima in den Sitzungen?

I5: Es herrscht eigentlich eine sehr entspannte Atmosphäre, aber, wenn einer redet, versuchen alle anderen zuzuhören. Dann wird auch über das Problem diskutiert. Also für Probleme ist immer Platz.

I: Hast du schon einmal ein Problem miterlebt? Kannst du mir davon erzählen?

I5: Ja. Wir haben die Sommerlager besprochen und da gab es halt Kinder, die das Lager nicht so toll fanden und da haben wir halt auch darüber gesprochen, ob wir im nächsten Jahr dafür Werbung machen oder nicht.

I: Hast du außerhalb des Turnrates mit jemanden aus dem Turnrat Kontakt?

I5: Ja, ich sehe fast alle in der Turnstunde für Erwachsene und halte mit den Turnwarten und noch zwei Mitgliedern jeweils eine Turnstunde, also ich helfe aus. Aber außerhalb des Vereins haben wir keinen Kontakt, weil sie viel älter sind als ich.

I: Gibt es Aktivitäten, die der Turnrat gemeinsam unternimmt?

I5: Nein.

I: Sind die Mitglieder in eurem Turnrat selbst Vorturner oder aktive Mitglieder oder passive Mitglieder?

I5: Es kommt halt auf das Alter an. Viele sind selbst Vorturner bzw. turnen selber noch.

I: Wie hast du bisher Anerkennung wahrgenommen im Turnrat?

I5: Ich wurde für mein Engagement gelobt und dass ich überhaupt das Amt übernommen habe.

I: Würdest du es besser finden, wenn der Turnrat nur aus Mitgliedern bestünde, die nicht gleichzeitig Vorturner sind?

I5: Ich finde es eigentlich sehr gut, dass wir gleichzeitig die Vorturner sind, weil man da gleich sieht, was fehlt, was besser gemacht werden muss und nicht der Turnrat von oben runter schaut, sondern mittendrin ist.

I: Hast du die Möglichkeit dich fortzubilden?

I5: Davon habe ich bisher noch nicht viel mitbekommen. Aber ich denke, ich kann jede Fortbildung machen, die mir sinnvoll erscheint.

I: Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten sollte man in den Turnrat mitbringen?

I5: Gute Ideen, also Kreativität…

I: Du meintest zuvor, dass der Turnrat in dieser Konstellation bereits schon lange existiert. Ist es schwierig in so eine Gruppe hineinzufinden?

I5: Nein, ich wurde sehr gut und freundlich aufgenommen und es ist alles gleich sehr familiär.

I: Was nimmst du dir aus deiner ehrenamtlichen Arbeit im Turnrat mit?

I5: Ich glaube schon, dass ich davon profitiere, weil ich dafür sorge, dass es den Teilnehmern gut geht und es denen auch gefällt und nicht nur um mich geht. Aber ich kann an der Situation für die Teilnehmer etwas ändern.

I: Gibt es einen Austausch mit anderen Vereinen?

I5: Ja, es gab eine Sitzung, wo auch von uns welche hingegangen sind.

I: Was möchtest du gerne als Jugendwart durchbringen?

I5: Dass wir es schaffen, dass keine Turnstunde ausfällt. Am Wochenende einen Ausflug machen und so weiter.

I: Wie hast du den bisherigen Zeitaufwand wahrgenommen?

I5: Ich musste noch nicht sehr viel machen (lacht). Also, positiv.

I: Dann wünsche ich dir viel Erfolg in deiner Amtsperiode und viel Freude! Danke für dein Gespräch.

11.3.6 Interview 6

I: Erinnere dich bitte an all deine Turnratsämter und erzähle mir darüber.

I6: Ich war schon Turnwart Stellvertreter, zwei Jahre lang, und jetzt bin ich im zweiten Jahr Säckelwart. Ahm, mein Einstieg in den Turnrat war der Turnwart Stellvertreter. Der Turnwart war zu der Zeit T. P. und als dessen Vertreter hat man ein sehr einfaches Leben (lacht), weil man zwar dabei ist, man lernt den Turnrat mal kennen, aber von der Aufgabe her, ist es jetzt noch nicht aufgabenlastig. Da der Turnwart seine Aufgabe sehr gut erfüllt und deswegen hatte ich als sein Stellvertreter nicht viel zu tun. Ahm, es hat mir trotzdem schon einen guten Einblick in den Turnrat gegeben, welche anderen Ämter es gibt, ich hatte davor sehr wenig Einblick in diese Thematik und damit bin ich dann eingestiegen. Und nach zwei Jahren, also in der nächsten Amtsperiode, wollte ich einen weiteren Schritt machen. Da bei uns der Säckelwart zwar besetzt war, aber dessen Aufgaben eigentlich vom Obmann übernommen wurde, war der Posten quasi frei. Es stand zwar jemand am Papier, aber es musste keiner seinen Platz räumen, weil der Obmann ja seine Aufgabe übernommen hatte. Ich habe den Säckelwart als Funktion damals gesehen oder als Möglichkeit gesehen, alle Vorgänge, die im Verein passieren kennenzulernen. Denn, auch wenn man im Turnrat sitzt kriegt man nicht alles mit. Man weiß nicht, wer an wen was zahlt bzw. was zu tun ist. Und meine Idee war eigentlich, über den Säckelwart, über das Finanzielle, erfährt man am schnellsten, am meisten über den Verein. Weil du dann eigentlich weißt, woher kommt das Geld, wohin fließt es, was sind die Kosten, was muss man tun quasi, weil vieles mit Kosten verbunden ist und vieles in der Buchhaltung aufscheint. Und da schien mir der Säckelwart als Möglichkeit. A h m .. am Anfang war der Obmann nicht so begeistert darüber, weil der das langjährig gemacht hat und Angst und Sorge hatte, das abzugeben. Und er hat es eigentlich nur über die Prämisse abgegeben, dass ich nicht nur den Säckelwart mache, sondern auch die Führung der Mitgliedslisten übernehme, die auch er bisher überhatte. Es war entweder alles oder nichts. Und das ist eigentlich in der momentanen Situation die meiste Arbeit. Die Mitgliederverwaltung, was natürlich auch mit dem Geld zu tun hat, weil du musst schauen, dass die den Mitgliedsbeitrag zahlen, du muss schauen, wer ihn nicht bezahlt hat, wer muss ihn nicht mehr zahlen, weil sie nicht mehr kommen. Diese Aktualisierung oder aktuell halten der Mitgliederlisten ist eigentlich jetzt, aus meiner Sicht, die größte Arbeit eines Säckelwartes. Mein Ziel als Säckelwart war eigentlich, zum Anfang wurde vieles bar abgerechnet und wir hatten ein Vereinssparbuch, wo viele den Beitrag eingezahlt haben und in der heutigen Zeit ist 1. das rein rechtlich schon sehr fragwürdig, ob ein Sparbuch diese Funktion haben darf aus bankenrechtlicher Sicht, weil eigentlich dürfen da nur regelmäßige Zahlungen passieren und nicht zu viele Zahlungen passieren und die Bank sagt dann, dass man dieses Sparbuch auf ein Vereinskonto umändern muss. Um das

Risiko zu vermeiden und, was mir viel zu viel Arbeit war, ist, wenn im September, Oktober sehr viele Zahlungen eingehen, weil ja ein neues Turnjahr begonnen hat, musste ich zu einer Bank gehen, dort Sparbuch aktuell halten und dann herauszufinden, wer das bezahlt hat, weil das ist gar nicht so einfach, denn es steht dort kein Name, sondern du musst den Bankangestellten mit einem speziellen Code davon informieren, dass das überhaupt geht, dass sie da nachschauen, dir dann jede einzelne Buchung ausdrucken, um herauszufinden, wer das eingezahlt hat. Um das zu vermeiden, war es von Anfang an mein Wunsch auf ein Vereinskonto umzustellen. Da kann ich dann mit online-banking alles machen, von daheim alles verwalten, ich sehe es sofort, wenn sich etwas verändert. Das ist einfach viel Zeitersparnis. Gut, das hat ca. ein Jahr gedauert, bis ich den Turnrat davon überzeugt habe davon, dass das sinnvoll ist (lacht). Aber seit heuer funktioniert das eigentlich schon ganz gut und wir haben 95-99 Prozent aller Zahlungen sind vom Sparbuch mal weg auf das Vereinskonto. Und auch seit heuer haben wir auch schon viele Barzahlungen reduzieren können. Weil ich auch sage, Barzahlung ist zwar nett, aber auch das kann verloren gehen. Man muss nur einmal vergessen es aufzuschreiben oder ich nehme das Geld und packe es weg und vergesse es. Es ist einfach viel leichter zu verlieren, als eine Online-Einzahlung. Da weiß ich genau, wann der, wie viel eingezahlt hat. Und ich muss nicht von jeder Turnstunde die Zetteln einsammeln und das Geld einsammeln. Also auch das konnte mittlerweile schon reduziert werden. Und da bin ich auch sehr froh darüber, dass das so gut funktioniert.

I: Du hast in deinem ersten Amtsjahr als Säckelwart also schon sehr viel überarbeitet. Wie hat der restliche Turnrat darauf reagiert?

I6: Einerseits hatte ich schon Vorerfahrung aus anderen Vereinen, das ist mir zu Gute gekommen. Dort hatte ich schon viele Funktionen inne, weil man dort zwei Mal im Jahr die Ämter wechselt und dadurch alle Funktionen lernt. Vom Obmann, Schriftführer, Säckelwart usw. und ich war dort sehr lange bzw. bin ich immer noch und hatte dort auch viele Funktionen über. Deswergen weiß ich, wie man eine Kassa führt, da hatte ich dann schon Vorerfahrung. Und das habe ich auch gleich eingebracht, ich habe die Kassaführung umgestellt, weil die Führung des Obmanns mir nicht gefiel. Es hat funktioniert, es war auch richtig, wie er sie geführt hat, aber aus meiner Sicht, war sie nicht korrekt geführt. Weil es war sehr viel über sein Privatkonto abgerechnet und er hat dann immer so Listen erstellt, was, wo ein- und ausgegangen ist und dann hat er einen Saldo daraus gemacht und hat sich das entweder rausgenommen vom Barbestand oder hat etwas reingegeben in den Barbestand, also es ging eigentlich über sein Konto. Er hat alles gezahlt und es war richtig, wie er abgerechnet hat, aber eigentlich ist es nicht in Ordnung. Eine Kassa sollte so geführt sein, dass du für jede Buchung eine eigene Zeile machst und nicht irgendwelche Listen sammelst und gegenüberstellst. Ich habe da einfach mein eigenes System hineingebracht. Es war auch für mich eine große Umstellung, weil ich alles quasi von Null aus aufstellen musste. Die elektronische Datei habe ich z. B. aus meinem Stammverein übernommen und habe sie an diesen Verein angepasst. Das neue Kassasystem in Verbindung mit dem Vereinskonto spielt es sich langsam ein. Jetzt sind es eineinhalb Jahre, wo ich dieses Amt innehabe und jetzt ist diese Umbruchsphase langsam zu Ende und hoffe, dass nach meiner Amtszeit, der nächste darauf aufbauen kann.

I: Wie viele Stunden hast du da investiert?

I6: Am Anfang war ich sehr motiviert, ich habe das Potential gesehen, was alles machbar ist, und da hänge ich mich rein. Das war zu der Zeit, da war ich schon mit dem Studium fertig, und schon gearbeitet, dadurch kommt schon automatisch ein gewisser Zeitbegrenzungsfaktor hinein, aber es werden schon ein paar Stunden in der Woche gewesen sein. Ich würde sagen, es waren so 4 bis 5 Stunden in der Woche, was jetzt weniger geworden ist, mit Ausnahme von jetzt, also September, Oktober, sind schon die aufwändigeren Zeiten, weil auch die Riegenlisten hinzukommen. Das heißt, ich schaue, wer in welchen Turnstunden ist und da bekomme ich von den Vorturnern aus den Stunden, die Listen mit Kreuzerln oder mit handgeschriebenen Namen, die muss ich dann digitalisieren. Manchmal habe ich auch nur Vornamen von irgendeinem Kind, dann muss ich herausfinden, welches Kind das ist und dann bekomme ich auch noch die Anmeldungen, dann muss ich dem Namen die Anmeldung zuordnen und auch in diese Listen eintragen, wer schon gezahlt hat und wer nicht, damit die Vorturner den Kindern die Information weitergeben können. Das ist alles verbunden miteinander, es geht immer über das Zahlen über die Mitgliederlisten, aber es sind halt trotzdem die einzelnen Schritte aufwändig. Ich schaue zwei Mal die Woche auf das Konto und trage Buchungen nach und alle zwei Wochen erneuere ich diese Listen, was zum Teil händisch funktioniert, zum Teil habe ich es halbautomatisieren können. Das klingt zwar gut, ist aber nicht automatisch. Wenn jemand einzahlt, muss ich das in die Riegenliste übertragen, weil es noch nicht miteinander verbunden ist, damit es nicht doppelt eingetragen werden muss. Problematisch wird es dann, wenn man eine Zahlung hat, der noch keine Anmeldung abgegeben hat. Dann habe ich zwar eine Eingangszahlung auf dem Konto, weiß aber nicht, wer das ist und zu welcher Turnstunde es ist, weil ich ja noch keine Anmeldung habe von dem Kind. Vom Wiederstand im Turnrat, es hatte schon einen Grund, warum es bis zu meiner Amtsübernahme keine Änderungen gegeben. Der Obmann war davon überzeugt, dass das Sparbuch die günstigste Variante ist, steht aber im Verhältnis zum Arbeitsaufwand nicht dafür, aus meiner Sicht. Ich habe dann auch schon angeboten, die Kontogebühren selber zu zahlen, weil ich mich nicht an die Banköffnungszeiten halten möchte bzw. kann. Ich musste ja auch die richtige Bank suchen, weil es ist nicht jeder Bankmitarbeiter geschafft hat, mir mitzuteilen, wer diese Einzahlungen getätigt hat, weil das ein Uralt-Ding ist und einfach nicht üblich ist, dass du beim Sparbuch nachschaust, wer eingezahlt hat.

I: Wurdest du in das Amt als Säckelwart eingeschult?

I6: Jein, also mir wurde schon in etwa erklärt, bei der Übergabe, was ich tun muss bzw. immer wenn etwas angestanden ist, was ich jetzt machen soll. Ich habe nicht von Anfang an alles gewusst, sondern immer erst, wenn Dinge anstehen, dann weiß ich, dass ich das auch noch machen soll. Von der Einführung her, a h m, natürlich sind wir alles ein paar Mal durchgegangen und dann haben wir uns wieder zusammengesetzt und geschaut, ob die Kassa stimmt oder die Mitgliederliste. Da hat er mir dann auch ein paar Tricks gezeigt, aber grundsätzlich habe ich schon sehr viel alleine gemacht. Aber, weil ich auch nicht … überfordert war, oder ich habe es mir zugetraut. Ich wusste ja, wie in etwa ich die Kassa führe und musste es ja nur an den Turnverein anpassen. Ich hoffe, dass das, so wie ich das mache, in Ordnung geht.

I: Welche Rückmeldung hast du vom Turnrat bekommen?

I6: Hm… wenig eigentlich. … Die Sachen mit dem Konto war schon positiv, aber eigentlich positiv, weil ich sagen konnte, dass es funktioniert. Ich habe bei der Turnratssitzung

berichtet, was ich mache. Aber auch das ist weniger geworden. Meine Art von Bericht war am Anfang wesentlich ausführlicher, da habe ich noch vor jeder Turnratssitzung einen momentanen Kassastand präsentiert, wie schaut der Jahresverlauf aus, wie ist die derzeitige finanzielle Lage usw. Wir haben die Turnratssitzung alle 1 bis 2 Monate und diese detaillierte Berichterstattung hat eigentlich komplett aufgehört. Das mache ich jetzt nicht mehr. Einerseits ist es Arbeit für mich, andererseits hatte ich nicht das Gefühl, dass es jetzt etwas ausmacht, wenn es keinen Bericht gibt von mir. Und sonst, was die ganzen Zahlungen anbelangt, habe ich mir gesagt, ich diskutiere nicht über Zahlungen, sondern ich mache es einfach und ob ich das gut oder schlecht finde, habe ich einmal hinten angestellt, weil ich wollte das Ganze einmal anschauen und nehme keinen Einfluss darauf, ob wir jetzt irgendwo sparen sollen oder Geld ausgeben sollen, sondern mache nur das, was man an mich heranträgt und jammere nicht, wenn wir etwas zahlen müssen. Einfach um zu sehen, wie wir finanziell ausschauen. Das hat eigentlich auch ein bisschen an meiner Motivation geknabbert, weil mir bei manchen Zahlungen schon überlege, ob wir das als Verein brauchen oder nicht, z. B. irgendwelche Zeitschriften oder andere kleinen Ausgaben, waren jetzt aus meiner Sicht, nicht so sinnvoll.

I: Hast du nun eine Liste mit Änderungsvorschlägen für den Turnrat?

I6: Ich glaube, dass Änderungen unter dem derzeitigen Obmann schwer sind, umzusetzen. Ich denke da nicht alleine so, wir haben eine Jung – Alt – Differenz. Die Jungen haben in einigen Dingen oft eine andere Meinung als die Alten. Z. B. ist ein Thema die Vereinszeitung, die momentan eine sehr teure Angelegenheit ist, für das, was man damit erreicht. Und da gab es schon mehrere Versuche, diese z. B. in einer anderen Art und Form oder günstiger zu gestalten und da blockt hauptsächlich der Obmann ab, weil vor 5 Jahren die Mitglieder befragt wurden, ob sie eine Vereinszeitung haben wollen und sie haben sich dafür entschieden und dabei bleibt es. Auch andere Vorschläge, dass nicht hochglanz Papier verwendet wird, sondern einfach günstiger gedruckt wird. Die Versandkosten konnten wir schon etwas verringern. Wir haben die Zeitung in den Turnstunden ausgeteilt und nur diejenigen, die wir nicht in den Turnstunden austeilen können, verschicken wir. Das sind so Punkte, wo ich als Säckelwart sehe, wo wir uns viel Geld jedes Jahr ersparen könnten und mit einer kostengünstigeren Variante einen ähnlichen Effekt erzielen. Mir persönlich würde ein persönlicher Brief vom Obmann besser gefallen, in dem er beschreibt, was so war und was die nächsten Ziele sind. Den kann er jährlich oder halbjährlich schreiben. Das ist viel günstiger und, meiner Ansicht nach, persönlicher als eine Zeitung, in der Berichte, die auf unserer Homepage stehen, die immer sehr aktuell ist, kopiert werden und mit Bildern versehen werden, die auch auf der Homepage zu sehen sind und drucken diese teuer aus und verschicken das dann teuer, an alle. Ich brauche diese Zeitung nicht und für mich ist ein Bericht neu, nämlich das Vorwort der Chefredakteurin. Was wir auch machen wollten war, wir haben ein Newsletter-System eingeführt, wo diese Berichte, die auf der Homepage stehen, verwenden und zusätzlich auf kommende Veranstaltungen usw. hinweisen. Das wird in etwa jedes Monat an die E-Mail-Adressen der Mitglieder versendet. Damit sie über diesen Newsletter auch wieder Neuigkeiten erfahren und auf unsere Homepage verweisen, wo sie sich dann die Berichte genau anschauen können. Also auch, was die Zeitung hier übernimmt, machen wir mit diesem Newsletter gratis, also ohne Versand, ohne Druckkosten und schneller und direkter. Der Vorteil war auch, dass kurz nachdem ich in den Verein gekommen bin haben wir auch noch den L. dazubekommen, der unsere Homepage neu

gestaltet hat. Da hatten wir auch davor immer wieder Probleme, wir hatten wen, aber der hat sich nicht darum gekümmert und war kompliziert – eine alte Homepage einfach. Und L. hat sie neu gemacht und so gemacht, dass auch die anderen Mitglieder im Turnrat sie adaptieren können. Sie schaut gut aus und ist für das Smartphone angepasst. Und über die läuft eben dieses Newsletter-System. Wir versuchen sie sehr aktuell zu halten und, dass sie Leute ein bisschen einen Einblick erhalten, wie es in einer Turnstunde ausschaut. Ich kann mir vorstellen, wenn ein Fremder nur den Ort und Zeit einer Turnstunde kennt und mehr nicht, fragt er sich bestimmt, wie die Turnstunde aufgebaut ist, ob dort viele Kinder sind usw. und dann ist auch die Hemmschwelle wesentlich kleiner, besonders auch für das Erwachsenenturnen, dass Leute einfach einmal vorbei schauen, wenn sie sich etwas vorstellen können. Aber das sind alles so Schritte, die machen die Jungen und ein Teil der Älteren, wo eben auch der Obmann dabei ist, fährt komplett auf das alte System und wir haben da eigentlich eine Doppelstruktur. Das haben ich auch schon mehrmals kritisiert, aber hört niemand drauf, deswegen ist meine Motivation etwas gedämpft. Der Obmann macht seine eigenen E-Mails, mit eigenen E-Mail-Listen, muss die natürlich aktuell halten und wir müssen unser Newsletter-System aktuell halten, das ist ein anderes, als der Obmann verwendet. Jetzt schauen, wenn er E-Mails verschickt, schauen die halt aus, wie selbst getippt. Bei uns hat das halt immer ein Logo und einen einheitlichen Stil und einen Wiedererkennungswert und a h m, er will das gar nicht verwenden. Das neue Newsletter-System macht er nicht. Dasselbe ist bei den Datenverarbeitungen, wie schwierig es war, ein Google-drive zu organisieren, oder eine Dropbox, wo man Daten austauscht miteinander. Am Anfang bin ich noch zu ihm hingefahren mit USB-Sticks und habe ihm meine Kassa übergeben, dass er sie anschauen kann. Und wenn man irgendwas teilen will, ist es immer extrem kompliziert, wo alle anderen schon Google-drive verwenden, ist er derjenigen, der alles anders bekommt. Der Wiederstand ist halt einfach schon zu groß. Er ist schon 30 Jahre Obmann und will sich nicht mehr anpassen. Das finde ich sehr schade, weil wir, aus meiner Sicht, nicht gegen ihn arbeiten, aber wir versuchen auch, das beste für den Verein zu machen. Und wir werden nicht unterstützt, sondern er lässt uns ein bisschen machen und dann bremst er uns wieder. Mein Enthusiasmus ist dadurch gesunken und ich hoffe, er sinkt nicht weiter. Wir haben nächstes Jahr Neuwahlen und da überlege ich mir schon, ob ich dieses Amt noch einmal übernehme. Ich spiele auch mit dem Gedanken, dass ich unter dem Obmann keinen Säckelwart mache. Oder ob ich sage, es geht mittlerweile und ich mache es weiter. Vor der Arbeit her, geht es, sie pendelt sich langsam ein. Es ist ein bisschen schade. Wir hatten so eine Zukunftswerkstatt und wir haben uns einen Nachmittag/Abend zusammengesetzt und haben die Probleme angesprochen, mögliche Veränderungswünsche angesprochen, in welche Richtung soll sich der Verein entwickeln, also eben, die Zukunft des Vereins besprechen. Und da bin ich eigentlich mit sehr großer Motivation hineingegangen, mit dem Gedanken, dass jetzt die Möglichkeit da ist, Dinge anzusprechen wofür davor keine Zeit war. A h m, aber wie die dann eigentlich abgelaufen ist, war zwar nicht negativ, aber sie ist aus meiner Sicht so abgelaufen, dass sie mir sehr viel Motivation genommen hat, weil ich gesehen habe, dass die Probleme gar nicht gesehen bzw. wahrgenommen werden und gar nicht versucht wird, zu lösen. Das war ein bisschen schade.

I: War der gesamte Turnrat bei diesem Ausschuss dabei?

I6: Ja, und auch externe Mitglieder, die jetzt nicht im Turnrat sind, und jüngere Mitglieder, um einen bisschen einen Input von außen zu bekommen. Und da wurden viele Themen

angesprochen und diskutiert, aber es war mir persönlich zu wenig Diskussion und zu wenig Zeit. Es wurde daher auf einen weiteren Abend ausgeweitet. Und bin auch zum nächsten Termin mit viel Motivation gekommen, aber es wurde auch an diesem Tag die Themen, die beim letzten Mal klein gehalten wurden, kaum besprochen. Wir haben das Medienthema besprochen, aber Grundsätzliches, dass wir ein gespaltener Verein sind mit zwei konträren Strukturen, auch was die Mitglieder betrifft. Wir haben nämlich die Turnspate und die Gymnastikspate. Die Turneinheiten finden zum Teil gleichzeitig statt und somit kann man nur bei einem sein. Jetzt hast du quasi zwei komplett unterschiedliche Personenkreise, die sich nicht überschneiden. Weil die, die beim Erwachsenenturnen sind, können nicht zum Fitnesstraining gehen, auch wenn es ergänzend wäre, aber das geht sich halt nicht aus. Diese zwei Gruppen spiegeln eigentlich den Turnrat wider. Denn die einen sind in der Gymnastikpartie drinnen und die anderen sind in der Turngruppe drinnen und haben unterschiedliche Zugänge zum Vereinswesen.

I: Wie äußert sich das?

I6: Die, die Gymnastik machen, sind eigentlich reine Konsumenten, mit Ausnahme der Vorturner dieser Stunden. Der ganze Nachwuchs für den Turnrat kommt eigentlich komplett aus der Turnsparte. Die Leute, die auf gesellschaftliche Veranstaltungen fahren, die kommen hauptsächlich aus der Turnsparte heraus, weil sich dort auch die Leute bemühen, neue Leute hinzubringen, auch jüngere hinzubringen, weil wir eigentlich bei dieser Gymnastiksparte kaum eine junges Zielpublikum ansprechen. Wir haben keine Gymnastikstunden für 6-Jährige oder 8 oder 10-Jährige. So, jetzt ist es natürlich schwierig, es ist natürlich am einfachsten, Kinder für die Bewegung zu begeistern als Erwachsene und diese dann bis zum Erwachsenenalter auch im Verein bleiben und den Verein auch wieder unterstützen. Wir haben aber nur ältere Personen, die immer älter werden oder es kommen ältere Personen dazu, die sich zwar bewegen wollen, aber jetzt auch nicht wirklich was tun wollen. In der Turnsparte merkt man eben, dass sie immer dahinter sind, neue Leute anzuwerben und zu motivieren, etwas für den Verein zu tun. Ich habe da sehr große Hoffnungen, weil wir eine kompakte Mädelsgruppe haben, die in den nächsten 3 bis 4 Jahren auch in den Turnrat kommen könnten und Potential haben, neue Vorturnerinnen zu werden und auch dann in den Turnrat zu kommen. In der Gymnastiksparte sind eben die alteingesessenen Turnvereinsmitglieder, wo keine neuen Mitglieder dazukommen.

I: Wie ist der Turnrat bei euch aufgebaut?

I6: Ahm, unser Obmann macht das Fitnesstraining, unser Turnwart geht selber nur noch turnen, das Vorturnen übernehmen die Jugendwartin und Jugendwartin Stellvertreterin und unser Schriftwart Stellvertreter, der Schriftwart kommt nicht mehr so häufig turnen, ich war selber Vorturner, jetzt nicht mehr, nur noch zur Aushilfe. Der Turnwart Stellvertreter war eigentlich nie Vorturner, sondern kommt zu den Turnstunden. Und dann haben wir noch einen Beirat, die immer kommen aber kein Stimmrecht haben und bringen sich eben ein. Die Hälfte ist von jungen Leuten besetzt, also U35 und die andere Hälfte ist sehr lange im Turnrat und sehr alt. Obwohl unsere Jugendwartin auch schon 10 Jahre Jugendwartin ist. Die wird es auch bald abgeben. Die hat jetzt eine neue Turnstunde gegründet, nämlich für Eltern, die auf ihr Kind warten, damit sie nicht herumsitzen oder stehen, sondern sich stattdessen sinnvoll bewegen. Das haben wir mitten unter dem Jahr gestartet und ist jetzt langsam am Wachsen.

I: Wie hat der Turnrat darauf reagiert?

I6: Ja, es hat ihm gepasst, weil es jemanden gegeben hat, der es macht und die Räumlichkeiten vorhanden waren und die anderen nicht betroffen hat, es ist keine direkte Konkurrenz, es ist eine Ergänzung. Es passiert eh viel…

I: Wie wird die Arbeit im Turnrat aufgeteilt?

I6: Es gibt natürlich die üblichen Verdächtigen, die immer da sind. Das sind zum Glück nicht nur eine Person, aber die, die fast immer da sind und auch am meisten einbringen sind ein kleiner Kreis … ahm, was aber, glaube ich, auch in diesem besagten Ausschuss besprochen hätte werden sollen. Es geht nicht darum, dass alle immer da sind und alle immer arbeiten, sondern man muss man auch respektieren, dass nicht jeder gleich viel Zeit aufbringen kann, möchte. Da spielt sehr viel Motivation hinein, das kann man mit Pflicht zusammenhängen, aber das funktioniert in den meisten Fällen nicht. Das funktioniert nur mit der Motivation, die aus der Gemeinschaft heraus entsteht, die dann gerne für den Verein arbeiten. Aber man muss eben auch zurechtkommen, dass es auch Personen gibt, die nicht so viel Zeit aufbringen können, weil sie andere Verpflichtungen haben, mehr arbeiten, weniger Arbeiten, Familie haben, Kinder haben und man darauf nicht mit Ablehnung oder mit einem emotionalen ablehnenden Haltung reagiere. Die wirkliche Arbeit passiert dann, wenn es die Leute gerne machen, wenn sie wissen, wozu sie es machen, wenn sie ein Ziel haben, wenn alle an einem Strang ziehen und nicht gegeneinander, parallel oder jeder für sich arbeitet, dann wird irgendwann der erst bald sagen, dass er nicht mehr tut. Man muss einfach umzugehen lernen, mit den Personen, die viel machen und die sind auch sehr wichtig, dass es solche Stützen im Verein gibt, aber diesen erweiterten Kreis muss man auch richtig einsetzen können.

I: Sollte der innere Kreis durch andere Mitglieder hin und wieder abgelöst werden?

I6: Auf der einen Seite ist die höhere Sicherheit, wenn es immer derselbe macht, weil dann hat er einfach mehr Erfahrung, aber ich glaube schon, dass es ein Vorteil sein kann, wenn man ein bisschen rotiert, weil ich es auch so kennengelernt habe und man kann dann auch immer mit mehr Motivation in seine neue Aufgabe hineingehen. Jetzt ist alles beim Turnverein ein bisschen langmütiger und es bringt nichts, wenn man die Funktionen zwei Mal im Jahr tauscht, aber ich glaube schon, auf der Suche nach Turnratsmitgliedern, schreckt es schon viele ab, dass sie immer die Angst haben müssen, wenn sie eine Funktion übernehmen, dass sie nicht mehr wegkommen von dieser Funktion, diese Funktion ewig machen müssen, anstatt zu sagen, mach das eine Amt für zwei Jahre, bring dich da ein, hau dich da voll rein, mach was, verwirkliche dich, bring deine eigenen Ideen ein und, wenn du es dann noch einmal machen möchtest, kannst du es vielleicht noch einmal machen, aber eigentlich schauen wir, dass wir nach dieser Amtsperiode wieder wechseln. Es ist dann vielleicht immer ein Einspiel notwendig, aber es wäre dann zumindest nicht diese, was ich auch bei vielen sehe, diese Tristesse, oder das immer gleich machen, oder „das haben wir immer schon so gemacht, also machen wir das weiterhin so“. Da kommt einmal etwas Neues rein. Es ist natürlich immer eine Personalfrage, wie viele Leute habe ich tatsächlich zur Verfügung. Aber es ich auch einmal schön, wenn man es schafft, dass sich manche ausruhen können und sagen können, dass sie jetzt einmal eine Pause brauchen und Abstand gewinnen können um dann wieder zu sehen, wie ist denn die Außenwirkung, jetzt bin ich nicht mehr im Turnrat, jetzt bekomme ich nicht mehr alles mit, oder ich kann mich einmal auf etwas

anderes konzentrieren und kann dann wieder mit neuen Elan reinstarten. Das ist meine Wunschvorstellung. Das das schwierig ist und auch derzeit nicht so ist, wissen wir alle. Es ist nicht notwendig, dass jemand ein Amt 30 Jahre lang machen muss. Man kann sich ja auch einmal mit einem anderen Amt abwechseln, damit auch wieder ein frischer Wind bläst und andere Perspektiven einnehmen.

I: Hättest du gerne den Austausch mit anderen Vereinen bei eurem Ausschuss gewünscht?

I6: Ja, das wäre sicher auch eine Möglichkeit gewesen. Wir haben eher versucht, vereinsinterne Personen, die nur zu Turnstunden kommen und gar keine Funktion haben und bisher noch nichts im Verein gemacht haben, dazu zu holen, was jetzt nicht sehr einfach war ahm… Ich glaube schon, dass auch Turnstunden stark davon profitieren können, wenn man einmal sich selber eine andere Turnstunde anschaut in einem anderen Verein, um sich ein paar Ideen zu holen. Oder es könnte von der Verbandsseite ein Supervisor zur Verfügung gestellt werden, der in die Turnstunden kommt und ein Feedback gibt, aber gar nicht so auf Methodik schauen, sondern wie die Rahmenbedingungen, der Ordnungsrahmen usw. sind. Ich glaube, dass so eine Perspektive von außen gar nicht so schlecht sein kann.

I: Wie funktioniert Fort- und Weiterbildung in eurem Turnrat?

I6: A h m Fortbildung im Turnerischen ja, klar. Jetzt im Vereinswesen wäre mir jetzt wenig bekannt. Ich habe aber auch aktiv nicht danach gesucht.

I: Wer ist bei euch im Turnrat für neue Mitglieder verantwortlich?

I6: Hm … also bei uns war es so, dass sie die, die in den Turnrat wollten zwar nicht aufgedrängt haben, aber zumindest haben sie starke Präsenz gezeigt bei Vereinsveranstaltungen, bei Wettkämpfen, und haben einfach eine stärkere Bindung zu dem Turnratsmitgliedern gehabt als solche, die nur einmal in der Woche turnen kommen. Und als die Zeit vor den Neuwahlen gekommen ist, und Gedanken über die Wahl des Turnrates gemacht hat, ist man auf sie zugetreten und hat sie gefragt, ob sie etwas machen wollen. So war es auch bei mir, ich wurde dann von unserem Turnwart gefragt, ob ich sein Stellvertreter sein will, ahm … und wir kamen alle, die mit mir gekommen sind über die Stellvertreterpositionen in den Turnrat. Wir mussten nicht gleich zu 100 Prozent ins kalte Wasser springen, sondern den Luxus, dass nur vereinzelte Aufgaben auf uns abgegeben wurden und wir langsam in das Amt eingeführt wurden. Das kommt aber auch auf die Leute drauf an, wie viel man ihnen zutrauen kann. Manche brauchen keine Führung und manche brauchen mehr Heranführung und auch Erklärung, was zu tun ist.

I: Wie sieht eine Turnratssitzung bei euch aus?

I6: Hm… je nachdem, wann die Turnstunden enden, starten wir um 18:30 Uhr oder 21:00 Uhr. Wir machen uns am Ende der Turnratssitzung den Termin für die nächste Sitzung aus. Ahm, es wird das Protokoll von der letzten Turnratssitzung verlesen bzw. die einzelnen Punkte werden durchgegangen um zu sehen, was von den Punkten noch offen ist und was erledigt wurde. Und wenn man einmal mit dem Protokoll durch ist, das ist in den meisten Fällen der längste Part, weil diese Dinge noch einmal besprochen werden bzw. verfeinert. Danach gibt es die Runde der Amtswalter und das Wort geht an jeden Amtswalter. In den meisten Fällen hat man nichts zu besprechen, aber es gibt einzelne Ämter, die ein Thema haben. Wenn das durch ist, macht man sich eigentlich den nächsten Termin für die Sitzung aus und dann ist man eigentlich fertig. Wenn sie schnell ist, dauert sie 1 Stunde,

normalerweise dauert sie 2 Stunden. Was ich einerseits ziemlich schade finde, ich habe jetzt kein Problem mit langen Sitzungen, sondern ich möchte dann Probleme ausdiskutieren, auch wenn es schon spät ist. Ich mag das gar nicht, wenn man Diskussionen abbricht oder verkürzt, nur weil es schon spät ist, dann bleibt etwas offen, aber es ist schon so spät und deswegen gehen wir jetzt nach Hause. So sind natürlich nicht alle so, aber es gibt einige, die so denken. Das kann ich nicht sehr nachvollziehen.

I: Wäre es hilfreich, wenn es eine hauptamtliche Hilfe für die Verwaltung im Verein gäbe?

I6: Also, vom Verwaltungsaufwand her, ist das keine Frage.

I: Was kannst du aus deiner Tätigkeit im Turnrat mitnehmen?

I6: A h m … Da ich das Kassafeature davor schon kannte und hatte, gab es keine grundsätzlich neuen Dinge. Was ich gelernt habe, wie es ausschaut mit Subventionen mit der Stadt Wien, wie es abläuft mit Gas- und Stromrechnungen, Betriebskosten, weil wir Eigentümer unseres Vereinsheimes sind, jetzt müssen wir uns ab und an mit Kosten, die am ganzen Haus anfallen beteiligen. Man rostet halt nicht ein bei Mitgliederverwaltungen und so, man muss sich halt ab und zu überlegen, wie man seine Listen noch besser verwalten kann, man sucht immer neue Wege, um es besser zu machen. Ich persönlich habe jetzt als Säckelwart nicht viel Kontakt mit anderen Personen, also ich muss nirgends hinfahren, ich bin eigentlich der reine Verwalter. (lacht)

I: Welche Charaktereigenschaften sollte man in den Turnrat mitbringen?

I6: Da würden wahrscheinlich alle „Teamfähigkeit“ sagen, aber es kommt ganz auf das Amt an. Ich kann als kompletter Eigenbrötler den Säckelwart machen. Du bekommst deine Sachen, du schickst sie aus, du bist bei den Turnratssitzungen und du musst schauen, dass du die Riegenlisten bekommst, aber eigentlich musst du mit den Leuten nichts machen. Im Vergleich zu einem Obmann, der das Zusammenheitsgefüge im Verein bewerkstelligen sollte, was er aus meiner Sicht nicht tut, ahm, er sollte einen Überblick haben, er sollte kritikfähig und Kritik üben können, das sollte sowieso jede Funktion können. Was auch sachliche Kritik und personenbezogene Kritik, oder dass nicht jede Kritik an der Funktion auch eine Kritik an der Person ist. Ich glaube, dass man das in jedem Alter lernen könnte. Wenn man als junger in den Turnrat kommt, kann man das noch gut lernen. Man sollte in allen Ämtern eine gewisse Organisationsstruktur haben, man muss in etwa wissen, wo ich mir was aufschreibe, einen Überblick über meine Aufgaben behalten. Wie man das persönlich gestaltet, ob er einen Notizzettel nimmt oder alles merkt, ist egal. Es schadet nicht, wenn man ein bisschen Humor mitbringt. Dann können manche sehr gut motivieren und Begeisterung versprühen, das ist dann der Vorteil, wenn man andere von seinem Projekt überzeugen will. Es sind eben unterschiedliche Funktionen, die unterschiedliche Merkmale brauchen.

I: Hast du Kontakt außerhalb des Vereins mit den Leuten aus dem Turnrat?

I6: Ja, nicht mit allen, aber es gibt einige, die ich auch außerhalb des Vereins treffe. Durch diese persönlichen Freundschaften kann man auch neue Gesichter in den Turnrat bringen. Und man geht auch lieber in die Turnratssitzungen, wenn Leute drinnen sitzen, die man mag und die Motivation größer ist.

I: Gibt es Veranstaltungen nur für den Turnrat?

I6: Ja, es gibt am Ende einen Jahresabschluss für die Vorturner und den Turnrat, ein Essen im Vereinsheim, wo noch einmal offiziell gedankt wird für die Tätigkeiten. Die anderen Veranstaltungen sind für alle aus den Turnstunden. Bei der Weihnachtsfeier bekommen die Vorturner ein kleines Dankeschön.

I: Gibt es Personen im Turnrat, zu denen du lieber gehst bei Problemen?

I6: Entweder, es ist die Person, die es auch betrifft, oder man bringt es ganz offiziell beim Turnrat ein und dann meldet sich eh der, der die Lösung hat. Bezüglich Kassa habe ich schon einmal jemand anderen aus dem Verein gefragt, ansonsten habe ich noch nicht so häufig nach Hilfe rufen müssen.

I: Vielen lieben Dank für deine Zeit und das Gespräch.

11.4 Auswertungsverfahren „thematic analysis“

11.4.1 Codes

Interview 1	
viele verschiedene Ämter innehaben nicht notwendig	Z 273-275: Es hätte auch gereicht, wenn ich nur Turnwartin gewesen wäre, aber es ist sich mit den Kindern nicht mehr ausgegangen. Ich habe ihn aufgeben müssen. Und dann wäre ich ganz aus dem Turnrat draußen und das möchte ich auch nicht. Z 280: Wenn ihm etwas liegt, dann soll er bitte das machen, was er gut kann.
regelmäßige Neubesetzung der Ämter bringt Kontinuität und frischen Wien	Z 83-86: Naja, wenn jemand ausfällt, dann sucht man halt. Der derzeitige Turnrat, besteht jetzt schon sehr, sehr lange und wir tauschen halt unsere Ämter immer untereinander. Es kommen halt dann doch immer Jugendliche nach, aber es hat noch keiner einfach so aufgehört, bevor er nicht jemanden gefunden hat. Es wird gemeinsam gesucht. Z 282-283: Eine gewisse Kontinuität ist sicher nicht schlecht. Anders ist es auch gut, wenn manchmal ein frischer Wind weht und neue Ideen kommen.
damals alter Turnrat und eine junge Jugendwartin	Z 71-73: Da waren lauter alte Herren. Oder es ist mir so vorgekommen.. nein, zwei Frauen gab es auch. Die eine war Säckelwart und die andere war Schriftwart. Und sonst waren das lauter alte Männer und ich bin als Jugendwart dazugestoßen.
soziale Kompetenzen eines Turnwartes	Z 102-105: Und der Turnwart, weil das ist halt das Um und Auf eines Vereines. Ich sage so, der Obmann ist so etwas wie der Bundespräsident und der Turnwart ist der Kanzler und ohne dem läuft nichts. Weil der ist eigentlich für den Turnbetrieb zuständig. Z 195-198: Man muss einmal begeisterungsfähig sein, man muss Freude an der Bewegung haben, Freude am Umgang mit Menschen und Kommunikation, er muss organisieren können, sollte turnfachlich etwas drauf haben, ahm vor allen Dingen muss er organisieren und begeistern können. Z 200-202: Naja, seine Vorturner, damit die gute Turnstunden halten, ahm, Mitglieder,

	damit die in mehr Turnstunden kommen und mehr investieren, zu Wettkämpfen zu kommen. Er muss einfach viel Idealismus haben.
Schriftwart benötigt Computerskills	204-206: (lacht) Etwas, was ich nicht gut kann. Er sollte schnell am Computer schreiben können. Ich schreibe immer mit der Hand mit. Natürlich ist es angenehm, wenn man sich schon ein bisschen auskennt, aber man braucht es nicht wirklich.
Schwierig, Jugend an den Verein zu binden	Z 233-236: Ich weiß nicht, warum das so ist. Es ist schon so, dass sie ein Überangebot haben, an Dingen, die sie machen können, dass sie nicht auf eine Sache fixiert sind, die sie machen. Der Verein gibt einen Ort, wo er sich auf eins konzentrieren kann und er soll halt gegen dieses Konsumverhalten wirken, das man sonst immer aufgetischt bekommt.
keine Unterstützung durch hauptamtliche Mitarbeiter/innen	Z 245: Nein, in unserem Verein gibt es keine hauptamtlichen Personen.
Anerkennung durch Funktionieren der Arbeit	Z 220-212: Ahm… es ist schon die Freude daran, wenn etwas gut funktioniert, doch eine Art Anerkennung, die man bekommt.
soziale Kompetenzen erlernen	Z 239-243: Naja, Werbung machen dafür, dass es, obwohl es ein Ehrenamt ist, für das eigene Leben, für den Beruf, irrsinnig viel bringt. Dass Verantwortung zu übernehmen, wenn man das als junger Mensch schon lernt, im weiteren Leben schon viel bringt. Sich hinzustellen vor eine Gruppe, zu reden, zu organisieren, mitzudenken. Den Mut zu haben, vor einer Gruppe zu stehen, und zu reden und Anweisungen zu geben, das bringt einfach viel im Leben.
Anerkennung durch Vertrauen und Lob	Z 182-184: Sie wissen, was sie an mir haben. Das zeigt sich manchmal in „Sie wird es schon richten“, „Sie ist eh da“ und a h m, ja, es wird mir dann schon manchmal direkt gesagt, dass ich etwas gut gemacht habe.
Schriftwart Stellvertreter wenig Arbeitsaufwand	Z 3-4: Ich bin momentan Schriftwart Stellvertreter. Da muss ich nicht allzu viel tun, weil der Schriftwart sehr aktiv ist. Z 9-10: Der Schriftwart ist der, der die Protokolle führt und die Behörden Schriftstücke macht und ich springe ein, wenn der Schriftwart nicht da ist, dann schreibe ich die Protokolle.
genaue Vorstellungen von Tätigkeiten	Z 9-10: Der Schriftwart ist der, der die Protokolle führt und die Behörden Schriftstücke macht und ich springe ein, wenn der Schriftwart nicht da ist, dann schreibe ich die Protokolle.
viele Tätigkeiten über das Turnratsamt hinaus	Z12-14: Für diesen Verein bin ich Vorturner für die Kinderturnstunde, das sind 1,5 Stunden in der Woche und für den ÖTB Wien, also für den Verband bin ich auch Schriftwart Stellvertreter. Z 16: Ich bin sehr viel in die Planung diverser Veranstaltung involviert. Z 21: Ich bin eine, die immer da ist (lacht).

gegenseitige Unterstützung bei Veranstaltungen	Z 16-19: Ich bin sehr viel in die Planung diverser Veranstaltung involviert. Es ist so, dass wir uns im Turnrat teilweise abwechseln, bei den Ämtern, damit nicht immer einer die Hauptverantwortung trägt und wir unterstützen uns gegenseitig bei den diversen Veranstaltungen, Wettkämpfen oder dergleichen.
macht Tätigkeiten aufgrund hohem Pflichtgefühl	Z 23-25: Es ist schon manchmal sehr anstrengend, ja. Und manchmal denke ich mir, ich haue den Hut drauf oder es könnte mal jemand anderer etwas tun, weil eigentlich ist es momentan nicht meine Pflicht, diese Dinge zu tun. Und ich tue es einfach, weil es niemand anderer tut. Z 36-37: Eigentlich wollte ich gar kein Amt mehr, aber dafür hat sich niemand gefunden. Z 217-218: Es gibt Leute, die viel weniger machen. Viel mehr als erwartet wird, macht eigentlich keiner. Da muss man schon sehr viel Idealismus an den Tag legen und sehr viel Zeit haben.
Weitergabe von Werten	Z 221-224: Dadurch, dass ich schon seit Ewigkeiten im Verein bin und früher meine Großeltern und Eltern gemacht haben, die haben das für mich gemacht, jetzt mache ich das für die nächste Generation. Das ist schon so ein Weitergeben von dem, was einmal war, gewisse Werte, das möchte ich auch gerne meinen Kindern weitergeben.
Entlastung durch Stellvertreter Amt	Z 33-36:Danach wollte ich einfach zurücktreten bzw. leiser treten, weil sich das mit den drei Kindern einfach nicht mehr ausgegangen ist. Und wurde aber gebeten, weiterhin zu bleiben. Außerdem war zu der Zeit mein Mann Säckelwart und dann war ich lange Zeit Obmann Stellvertreter und jetzt bin ich Schriftwart Stellvertreter. Z 119-121: Das geht nicht, das muss sein, vom Vereinsgesetz. Da muss sich jemand finden. Einer, der bereits ein anderes Amt innehat, z. B. ein Stellvertreter, muss sich bereiterklären, den Säckelwart zu übernehmen.
Turnwart aus persönlichem Interesse	Z 40-42: : Ja, das schönste war immer der Turnwart, weil man da am meisten gestalten kann. Im Verein die Turnstunden zu organisieren, Wettkämpfe zu organisieren, Veranstaltungen zu organisieren. Da sieht man wirklich, dass es was bringt.
Schriftwart und Säckelwart sind notwendige Verwaltungsämter	Z 42-44: Beim Schriftwart oder beim Säckelwart sind halt Ämter, die notwendig sind für die Verwaltung, aber die sind nicht gestaltend. Der Turnwart ist schon gestaltend.
aufgrund knappen Zeitressourcen ein kleines Amt gewählt	Z 44-47: Das war eigentlich schön, aber, wie gesagt, mit drei Kindern ist das dann nicht mehr gegangen. Neben dem Beruf, drei Kindern und das ganze Ehrenamt ist dann nicht mehr gegangen. Vor allem weil ich das Vorturnen selbst auch machen wollte.
familiäre Bindung	Z 49-50: Nein, nachdem sich meine Großeltern in diesem Verein kennengelernt haben, war das klar, dass ich auch in diesen Verein gehe.
Stolz und Ehrgefühl Verantwortung zu erhalten	Z 54-57: Das hat damit begonnen, dass K. und ich, als wir alt genug waren, uns darauf gefreut haben, dass sie uns Verantwortung übertragen, dass wir da eine Turnstunde machen durften. Da waren wir sehr stolz und dann ist man irgendwie in das Amt hineingekommen. Da war irgendwann ein Jugendturnfest, das man organisieren musste und .. ja.

	Z 226-230: Für uns war das mehr Ehre, was zu tun, als es heutzutage ist. Verantwortungsbewusster…hm. Das war halt für uns, als wir gefragt worden sind, der Wahnsinn. Die halten uns für würdig, für gescheit genug, das zu tun und das wurde ausgezeichnet vor anderen, weil ich gefragt worden bin und der andere nicht. Und das ist heutzutage nicht mehr so.
keine Einschulung als Jugendwart bekommen	Z 62-66: Ich wurde ins kalte Wasser geworfen. Am Anfang habe ich das Faschingsfest organisiert oder das Schauturnen zu Weihnachten und eine Kinderturnstunde übernommen habe und dann waren halt Wettkämpfe, wo wir hinfahren wollten, das aber niemand organisiert hat und dann habe ich das halt organisiert. Dann haben sie eben gesagt, ich soll den Jugendwart machen und bin dann zu den Sitzungen gegangen und hab meinen Senf dazu beigetragen.
zu alt für Jugendwart geworden, dann zum Turnwart gewechselt	Z 75-81: Ich habe es immer so lange gemacht, bis .. naja, beim Jugendwart bin ich automatisch Turnwart geworden, weil dann war ich älter und war nicht mehr nur für die Jugendturnstunde verantwortlich, sondern für alle, dadurch bin ich dann bei der nächsten Sitzung Turnwart geworden. Ich weiß gar nicht mehr, wer nach mir Turnwart geworden ist… Der R. ist nach mir Turnwart geworden und habe ihn aktiv angesprochen und er hat es dann gemacht, mit der Bedingung, dass ich ein kleines Amtl mache, damit ich ja nicht aus dem Turnrat rausfalle.
Amtsinhaber/in sucht selber Nachfolger/in	Z 79-81: Der R. ist nach mir Turnwart geworden und habe ihn aktiv angesprochen und er hat es dann gemacht, mit der Bedingung, dass ich ein kleines Amtl mache, damit ich ja nicht aus dem Turnrat rausfalle. Z 83-86: Naja, wenn jemand ausfällt, dann sucht man halt. Der derzeitige Turnrat, besteht jetzt schon sehr, sehr lange und wir tauschen halt unsere Ämter immer untereinander. Es kommen halt dann doch immer Jugendliche nach, aber es hat noch keiner einfach so aufgehört, bevor er nicht jemanden gefunden hat. Es wird gemeinsam gesucht.
persönliches Ansprechen von geeigneten Personen	Z 59-60: Es war mein Vater bzw. der damalige Obmann, der D., haben mich direkt angesprochen, ob ich das machen will. Z 88-90: Es wird jemand persönlich angesprochen. Es wird besprochen, wer das sein könnte, wen wir da ansprechen könnten, und dann wird auch überlegt, wer diese Person anspricht, wer am besten mit ihr kann, damit man ja eine Zusage bekommt. Z 114-116: Ahm, nur direkt Eltern von Kindern, die sich nicht selbst schon einmal eingebracht haben, nicht. Wenn Eltern kommen und sagen, sie wollen auch in die Turnstunde kommen, dann schon auch. Aber Eltern, die nicht im Verein sind, haben wir nicht angesprochen.
kleiner Kreis zur Auswahl, weil Person muss zum Turnrat passen und sich mit Materie auskennen	Z 93-96: Man muss sehr viel Enthusiasmus an den Tag legen, a h m sich ein bisschen mit der Materie auskennen… ja, und er muss einfach zu uns passen. Also wie gesagt, wir sind als Turnrat schon sehr, sehr lange eine recht eingeschworene Gruppe und da muss man einfach dazu passen. Z 173-176: Naja, so groß ist der Verein nicht. Wenn sich jemand engagiert im Verein … man

	engagiert sich ja nur deswegen, weil man sich wohl fühlt, in den Turnstunden und dergleichen. Das heißt, zu dem hat man schon ein gewisses freundschaftliches Verhältnis und da entsteht zumindest eine Bekanntschaft und dann kommt er in den Turnrat.
Turnrat überrumpelt vom Problem kurzfristiger Nachbesetzung	Z 108: Naja, jetzt gerade stehen wir vor dem Problem, dass der Säckelwart abspringen will. Z 110-111: Recht still und verzweifelt (lacht). Jetzt sind wir eben am Suchen und Überlegen, wer das machen könnte.
generelle Schwierigkeiten bei Nachbesetzung von Säckelwart und Turnwart	Z 101-105: Ja, das ist der Säckelwart, weil der einfach a h m das ist einfach die genaueste Arbeit. Da hängt sehr viel Arbeit drinnen und trägt auch sehr viel Verantwortung. Und der Turnwart, weil das ist halt das Um und Auf eines Vereines. Ich sage so, der Obmann ist so etwas wie der Bundespräsident und der Turnwart ist der Kanzler und ohne dem läuft nichts. Weil der ist eigentlich für den Turnbetrieb zuständig. Z 108: Naja, jetzt gerade stehen wir vor dem Problem, dass der Säckelwart abspringen will. Z 110-111: Recht still und verzweifelt (lacht). Jetzt sind wir eben am Suchen und Überlegen, wer das machen könnte.
Säckelwart sehr viel Verantwortung, Turnwart für Turnbetrieb zuständig	Z 101-105: Ja, das ist der Säckelwart, weil der einfach a h m das ist einfach die genaueste Arbeit. Da hängt sehr viel Arbeit drinnen und trägt auch sehr viel Verantwortung. Und der Turnwart, weil das ist halt das Um und Auf eines Vereines. Ich sage so, der Obmann ist so etwas wie der Bundespräsident und der Turnwart ist der Kanzler und ohne dem läuft nichts. Weil der ist eigentlich für den Turnbetrieb zuständig. Z 195-198: Man muss einmal begeisterungsfähig sein, man muss Freude an der Bewegung haben, Freude am Umgang mit Menschen und Kommunikation, er muss organisieren können, sollte turnfachlich etwas drauf haben, ahm vor allen Dingen muss er organisieren und begeistern können.
Obmann ist schlussendlich für Nachbesetzung verantwortlich	Z 124-125: Es ist schon der Obmann derjenige, der am meisten darauf schaut, aber es kommt schon sehr viel vom Turnrat selbst, der vorschlägt, wen man ansprechen könnte.
Probleme erst im späteren Verlauf der Sitzung besprochen	Z 132-137: Der Obmann begrüßt, dann stellt er die Beschlussfähigkeit fest. Dann kommt der fade Teil, nämlich das Verlesen des Protokolls, ja und dann gibt es eben die Tagesordnungspunkte. Da bringt jeder einen Bericht. Der Obmann ist sehr strukturiert, deshalb verlaufen sie nicht so chaotisch, wie beim vorherigen Obmann, wo wir sich niemand an die Tagesordnungspunkte gehalten haben und jeder das gesagt hat, was ihm gerade eingefallen ist. Z 139-143: : Bei dem chaotischen ist es so, dass der Vorteil darin besteht, dass wichtige Dinge gleich an den Anfang gestellt werden. Und wenn man da so nach dem Protokoll geht, dann ist es meistens schon sehr spät und dann ist man nicht mehr so motiviert. Das war bei den ungeordneten Sitzungen vielleicht ein bisschen besser. Andersherum hat man dann manchmal auf Dinge vergessen, die eigentlich notwendig sind.

	Z 145-148: Genau. Die sind direkt angesprochen worden und ist das dann los geworden. Jeder ist dran gekommen.
lange Turnratssitzungen	Z 145-146: Die organisierte Sitzung dauert länger, aber das liegt daran, dass unser jetziger Obmann so gerne redet. (lacht).
Lösungsorientierter Turnrat	Z 151-154: Wenn zwei gestritten haben, dann haben die anderen versucht, es zu lösen. Denn wir wissen, dass es ein Ehrenamt ist und das macht auch jeder freiwillig und wir sind aber auch alle angewiesen, auf die, die das machen. Daher ist es nicht gut, wenn jemand böse weggeht und die anderen haben versucht, zu vermitteln, wenn es wirklich Streit gegeben hat. Z 156-157: Ja, einige Turnratsmitglieder konnten nicht so gut miteinander und da hat es jedes Mal ein bisschen gekracht, wo dann die anderen beschwichtigen mussten. Z 159-160: Hm.. vielleicht haben das die anderen kompensiert in einer gewissen Art und Weise, weil sie gewusst haben, es muss irgendwie weitergehen. Ja… Z 162-163: Wir führten Gespräche bzw. Einzelgespräche. Und wir sind auch immer zu einer Lösung gekommen.
keine Anerkennung durch Ausflüge oder Essen	Z 168-169: Als Turnrat selbst, unternimmt der Turnrat nichts. Das sind eben die Freundschaften, die gemeinsam etwas unternehmen.
keine starken Veränderungen in den letzten 20 Jahren im Verein	Z 165-166: Es gab tiefgreifende Erneuerungen, aber das war schon, wie ich ein Kind war. Aber nicht zu meiner Zeit.
soziale Beziehung sehr wichtig	Z 178: Naja, die soziale Beziehung ist schon wichtig, sonst würde es nicht funktionieren.
Motivation durch Wohlfühlfaktor	Z 173-176: Naja, so groß ist der Verein nicht. Wenn sich jemand engagiert im Verein … man engagiert sich ja nur deswegen, weil man sich wohl fühlt, in den Turnstunden und dergleichen. Das heißt, zu dem hat man schon ein gewisses freundschaftliches Verhältnis und da entsteht zumindest eine Bekanntschaft und dann kommt er in den Turnrat. Z 128: Ja, hm.. Nachdem wir alle befreundet sind, ist es eigentlich recht gut.
Grundsätzlich Finanzierung von Aus- und Fortbildungen durch Verein, nur wenige bekannt	Z 186-187: Wenn etwas vom ÖTB angeboten wird, dann kannst du das schon machen. Aber so wirklich… Z 189- 192: Naja, hin und wieder ist einmal etwas vom ASVÖ gekommen. Das wird zwar angeboten, das haben auch zwei schon einmal gemacht, aber das war es dann schon. Über andere Dachverbände nicht. Es wäre auch kein Problem, wenn jemand eine Ausbildung bei einem anderen Dachverband machen möchte, das wird vom Verein finanziert.

Unterstützung neuer Turnratsmitglieder	Z 209-211: Wir haben jetzt zwei neue Jugendwarte. Wir probieren, sie immer wieder einzubinden, mit an Board zu holen, Dinge zu erklären. Weil ich einfach weiß, es ist angenehmer, wenn man nicht ins kalte Wasser gestoßen wird.
keine aktuelle Tätigkeitsbeschreibung eines Amtes	Z 213-215: Wir haben eine Mappe, aber die ist nicht mehr aktuell, wo drinnen steht, was der Turnwart oder dergleichen tut. Es ist eine Beschreibung der Dinge, die man in dem jeweiligen Amt macht.
Austausch mit anderen Vereinen über ÖTB Wien-Veranstaltungen möglich	Z 247-253: Ahm, Austausch unter den Vereinen gibt es sicher einen sehr regen. Es gibt Turnratssitzungen des ÖTB Wien, wo jeder Verein eingeladen ist, und wo man mit den Vertretern der Turnvereine Kontakt hat. Die finden zwei Mal im Jahr statt. Dann gibt es den Amtswaltertag, wo eben auch alle Amtswalter hinkommen können und neue Ideen besprochen werden. Wo man Subventionen bekommt, welche Wettkämpfe gut angekommen sind, also da kann man sich gut austauschen mit Vereinen. Dadurch sind die Turnvereine doch gut vernetzt.
Entlastung durch Amtsaufteilung als Lösung	Z 260-265: Naja, wenn man den Turnwart aufgeteilt hätte, auf mehrere Turnwarte, wo halt es bestimmte Bereiche gibt, die jeder macht. Es muss natürlich einen Oberturnwart geben, der für alles verantwortlich ist. Z. B. hat man jeweils einen Turnwart für Frauen, Männer und Jugend, oder einen Turnwart, der zuständig ist, für die Turnstunden und einer, der zuständig ist für Werbung für Wettkämpfe und Beschickung der Wettkämpfe und Lehrgänge. Also, dass man die Arbeit auf mehrere Personen einfach aufteilt.
hohe soziale Verbundenheit	Z 99: Ja, einzelne Personen. Das ist der Freundeskreis. Z 171: Die meisten waren davor schon befreundet. Z 275-278: Dazu hängt zu viel Herzblut an dem Verein. Es ist schon so, dass in dem Turnrat und im Turnverein Leute sind, die seit meinem dritten Lebensjahr meine Freunde sind. Und da nicht mehr mitzumachen, das wäre, weiß ich nicht, wie eine Amputation.
keine Motivation Obfrau oder Säckelwart zu werden	Z 267-268: Das will ich nicht. Ich mag nicht in der ersten Reihe stehen. Ich muss nicht nach außen hin in der ersten Reihe stehen. Z 270-271: Ja, den Säckelwart. Das ist mir zu bürokratisch, zu wenig gestaltend. Und ich würde ihn auch nicht machen wollen, wenn keiner dafür gefunden wird.

Interview 2	
Jugendwart braucht besondere soziale Kompetenzen	Z 531-541: Jugendwart ist wirklich das schwierigste, weil du jemanden brauchst, der Kontakt zur Jugend hat, der weiß, wie man mit ihr umgeht, gleichzeitig sollte er aber auch schon so reif sein, dass er keine eigenen Baustellen hat, die so gravierend sind, oder er vielleicht dann keinen Bock hat, irgendwie noch nicht weiß, wie er weitertun soll, in seinem Studium, in seinem Leben…. Da sind wir, muss ich ehrlicher Weise sagen, in meiner Amtsperiode ein bisschen eingefahren. Am Anfang hatten wir zwar welche, aber sie mussten sich dann eingestehen, dass sie keine Zeit haben oder keine Lust, das wirklich zu machen. Da muss man sich schon dahinterklemmen wollen und bereit sein, Zeit zu opfern. Veranstaltungen zu organisieren… Diese Jugendarbeit ist wirklich Arbeit. Die haben so viele Angebote von allen möglichen Vereinen, von allen möglichen anderen Seiten, gründen vielleicht eine Band oder sonstige Dinge. Z 548-552: Das ist die am schwersten zu besetzende Stelle gewesen. Ist auch, glaube ich, bei anderen Vereinen so, dass die Stelle über Monate und Jahre ausgeschrieben ist. Das kann ziemlich in die Hose gehen Weil wenn du dann niemanden hast, der das Feld beackert, und das für zwei Jahre dann… - die Jugend, die wir hatten damals, ist uns nach den zwei Jahren flöten gegangen.
Jugendwart bringt Jugend in den Turnrat	Z 541-545: Dass man die dann bei der Stange hält und in diesem Prozess dann wirklich begleitet, von der Turnstunde als Kind mitturnen bis zum Erwachsenenalter, wo sie wieder übernehmen kann in der Vorturnerrolle und wo sie dann wirklich ein beständiger Teil des Vereins werden... Diese Spanne zu überbrücken ist halt wirklich eine schwere Aufgabe.
Entwicklung sozialer Kompetenzen	Z 566-586: A h m…, ich hatte ja mit verschiedensten Charaktere zu tun, also mal mit verschiedenen Altersgruppen, das heißt, ich war damals 26 Jahre alt und war plötzlich die Führungsperson von einem 65 Jährigen (...). Z 572-574: Und da durchzusetzen und nicht nur durchzusetzen, sondern auch davon überzeugen, dass das, was man vor hat, besser ist und ihnen auch etwas bringt, das hat mir in der Arbeit schon sehr geholfen.
Anerkennung durch gemeinsame Ausflüge	Z 599-562: A h.. alle, die ehrenamtlich arbeiten, sind da eingeladen gewesen. Ich habe da immer einen Ausflug geplant, wo man sich etwas anschaut, gemeinsam isst und Zeit hat zu plaudern. Das war immer ganz wichtig.
Entlastung durch Hilfe von älteren Turnvereinsmitgliedern	Z 431-433: Ich hatte auch ein gutes Verhältnis mit unserem Ehrenobmann, der das 20 Jahre gemacht hat. A h m und der hat sich immer angeboten, nie aufgedrängt, aber sehr viel übernommen. Z 439-441: Man sollte keine Scheu davor haben, außerhalb des Turnrates, Leute einzubinden, grad, wenn es ältere Leute sind. Da sind viele gerne dabei.
Angst vor langzeitigen Tätigkeiten	Z 441-444: Viele haben gleich einmal die Abwehrhaltung, dass sie abblocken, aber wenn man den Leuten signalisiert, dass das jetzt eine abgegrenzte Sache ist, für die man sie braucht und dass das nicht ausufert und man dann sie schon fix einteilt für, z. B. wenn einer eine Weihnachtsfeier macht, und sie gleich für die nächsten 5 Feiern umgehängt bekommen.

Kompetenzen des Obmannes	Z 354-355: Es muss halt jemand sein, der fähig ist, das irgendwie zusammenzuhalten und es war ja auch, wie ich dann weg war, wieder nicht leicht, jemand neuen zu finden. Z 358-359: Man muss einfach koordinieren, man muss Leute motivieren a h m viel planen. Z 524-530: Beim Obmann ist es halt gut, wenn er sich traut, sich hinzustellen, und beim Sommerfest mit der Bezirksvorsteherin reden kann, noch bevor das Fest losgeht, dass man da Small-Talk führen kann, dass man eine gewisse Präsenz hat... Es sollte eine Person sein, die vermitteln kann… m h… Ob das alles eine Person hat oder aufgeteilt wird auf zwei Personen, so wie wir das gemacht haben - das geht beides. Bei uns hat das sehr gut funktioniert. Der eine war der strukturierte und der andere war der Ansprechpartner für alles und Repräsentationstätigkeiten gemacht hat.
Vorbereitung für das Amt war gleichzeitig Einschulung	Z 259-261: Wir haben das Monate vorher uns überlegt, wie wir unser Amt machen, wie könnten wir generell neu strukturieren, z.B., dass wir auch Ausschüsse machen für die diversen Themenbereiche. Z 359-362: Ja, und wir haben diese Übernahme eigentlich ganz gut vorbereitet, deswegen waren die Leute sehr froh, als wir plötzlich gesagt haben, dass wir das machen. Ich mach das als Obmann und S. als mein Stellvertreter. Wir haben uns davor ein paar Mal getroffen und ich habe mich auch mit dem vorherigen Obmann getroffen (...).
Mitglieder persönlich ansprechen	Z 7-8: Es war dann so, dass die G. mich angesprochen hat und mich dafür motiviert, da mitzumachen (...). Z 212-215: Was ich auch gemerkt habe, war, dass halt wirklich … Das Ganze lebt davon, dass irgendjemand, irgendjemanden anspricht und, und einfach überredet bzw. überzeugt. Z 251-254: Ja, schon. Ich habe mich eigentlich mit allen davor getroffen und ausgelotet, wer das Amt überhaupt noch machen möchte, unter welchen Voraussetzungen, damit ich weiß, …. Damit da keiner dabei sitzt, der keine Lust mehr hat oder der es vielleicht in einer anderen Art und Weise machen möchte.
kleiner Kreis aus den Mitgliedern für Turnrat	Z 504-508: Teamfähigkeit, aber wirklich Leute, die eine bestimmte Beziehung zum Turnverein haben. So jemanden von der Straße weg zu rekrutieren, als Job, glaube ich nicht, dass es funktioniert. Man sollte das Vereinsleben schon kennen. Er muss nicht genau den Verein kennen, aber einen Turnverein wäre sinnvoll, sonst versteht man viele Probleme oder Zusammenhänge nicht.
bereits vor dem Turnratsamt im Verein ehrenamtlich tätig	Z 2-3: Dann fange ich mal an, wie ich dazu gekommen bin. Das war, ich glaube, das war 2010, da habe ich davor schon vorgeturnt im Turnverein, in Kinderstunden uns so.
überredet das Amt zu übernehmen	Z 7-17: Es war dann so, dass die G. mich angesprochen hat und mich dafür motiviert, da mitzumachen und ich war eigentlich, das war am Anfang vom Studium, und ich dachte, eigentlich brauche ich das nicht wirklich und ich habe mich davor vom Turnverein schon ein bisschen abgenabelt, weil ich habe ähm mit 15 angefangen Football zu spielen und eigentlich dann im Verein nicht mehr wirklich was gemacht. Dann habe ich ein bissl vorturnen geholfen mit 18, aber ich war jetzt nicht sehr integriert und relativ weit weg vom

	Turnrat. Und dann hat sie mich halt angesprochen und das war halt schon was, was wichtig war, dass sie mich da überzeugt hat. Auf jeden Fall, habe ich mich dann a h m da breitschlagen lassen a h m auch Jugendwart a h m in dieses Jugendwarte-Team einzusteigen und wir waren, wie gesagt, am Anfang zu viert und a h m im Endeffekt habe ich mit dem S. eigentlich alles zu zweit gemacht.
Arbeitsteilung entlastet	Z 3-7: Und dann war wieder einmal das Thema, dass jemand gesucht wird als Jugendwart, also Jugendwart war meine erste Position, wobei ich nur Jugendwart-Stellvertreter war. Der S. war der Jugendwart und dann gab es noch 3 Stellvertreter und ich war der zweite in der Reihe und beiden anderen haben, glaube ich, nicht so viel gemacht, was ich mich jetzt erinnere. Z 35-39: ä h ja ich glaube ich habe es drei Amtsperioden gemacht, eine Amtsperiode sind zwei Jahre. Ja, ich war drei Amtsperioden im Jugendwarteteam, dabei waren S. und ich immer das Haupt-Duo und noch andere, die teilweise mehr, teilweise weniger gemacht haben. Wir haben dann beide beschlossen, 2016, dass ich Obmann werde und er mein Stellvertreter. Dann haben wir für zwei Jahre dort das Duo gegeben. Z 254-259: Was mir sehr geholfen hat, war, dass ich auch einen - ich bin ja selber jetzt auch nicht unbedingt sehr geeignet als Obmann. Ich habe mich zwar gerne irgendwo hingestellt und geredet, aber für das Organisatorische, war ich sehr froh, dass ich S. mitnehmen konnte, der extrem gut strukturiert ist, mitschreibt, den Überblick hat, Dinge auf den Punkt bringt. Das war, das war extrem wichtig für mich und mit dem habe ich das alles vorbereitet
Jugendwart sehr zeitaufwändig	Z 17-27: Wir haben wöchentlich eine Jugendturnstunde gemacht, das war so das Kernding quasi. Das war immer Dienstag am Abend, immer 1 ½ Stunden oder 2 eine Jugendturnstunde für Jugendliche ab ahm 12 bis 19 oder so, war ungefähr die Alterspanne u n d das war so das Kernding, was wir gemacht haben und dazu noch einige Jugendveranstaltungen, und die Tätigkeit im Turnrat selber, das sind die Turnratssitzungen, die immer alle 5 Wochen gewesen sind, da haben wir die Sachen halt präsentiert, die die Jugend halt gemacht hat, die wir gemacht haben mit der Jugend. A h m zum Beispiel Trainingslager war auch so ein Thema, Trainingslager organisieren, a h, das hat alles zu unserer Tätigkeit gehört. Im Turnrat selber glaube ich nicht, dass ich mich da schon zu Wort gemeldet hab, a h oder mitentschieden hab. Z 80-85: Das war mir dann einfach zu viel und ich hab noch einige andere Sachen auch noch daneben gehabt, die ich machen wollte, unter anderem einen Job, deswegen habe ich das dann aufgegeben. Ich muss auch dazu sagen, ich war 7 Jahre lang parallel am Kinderlager dabei, also zwei Wochen Sommerlager, und beim Trainingslager, das waren auch immer 4-5 Tage. Das kam halt noch so dazu und hab das dann aufgegeben. Dann habe ich die Obmannschaft nach 2 Jahren wieder aufgegeben. Ja .. so war das. (lacht).
Anerkennung des Jugendwartes durch viele Jugendliche im Verein	Z 27-31: Ah ja, das war mal das erste und das habe ich relativ lang gemacht, die Jugendturnstunde ist immer größer geworden und durch Mundpropaganda haben wir wirklich eine große Jugend gehabt, eine Zeit lang, also in der Stunde waren wirklich 20 Jugendliche oder so. Es war total cool, es war wirklich so ein a h m ja, die haben sich dann schon alle gut gekannt (...).

Aufgaben vom Turnratsamt und Beruf kongruieren	Z 355-358: Ich dachte mir, es könnte eine interessante Aufgabe sein und ich wollte auch in meinem beruflichen Leben in diese Richtung gehen ein Personal zu führen, und das kann man in diesem kleinen Kosmos sehr gut ausprobieren.
Veränderung der Struktur der Turnratssitzung positiv wahrgenommen	Z 40-59: Ich hab versucht, einige generelle strukturelle Dinge zu ändern, ä h neue Sachen auszuprobieren, zum Beispiel war es bis dahin so, dass man in der Turnratssitzung zusammengekommen ist und es hat ungefähr 3 Stunden gedauert. Jeder Amtswalter hat einmal seinen Bericht abgeliefert, das ging dann so reihum und die ersten hatten vielleicht noch nichts zu sagen – die Jugendwarte sagten meistens: „Ja bei uns ist nicht viel, alles gut - weiter." So, dann kam der Säckelwart und hat dann begonnen, dass am Turnplatz irgendwas nicht passt ä h weil er das mitbetreut, oder dass irgendwelche Beiträge nicht bezahlt wurden. Und dann ist es los gegangen und man hat über diese Dinge diskutiert und es dauerte halt irrsinnig lang. Eigentlich war halt die Idee, dass jeder seinen Bericht abgibt, aber dazu ist es dann nicht mehr gekommen und im Endeffekt, ist das dann unkontrolliert durcheinander gewesen und das war halt, weil wir für zwei Amtsperioden einen Obmann hatten, der sich nicht wirklich besonders engagiert hat und er sich sehr zurückgehalten hat. Und ich habe mir dann vorgenommen es anders zu machen, nämlich wirklich Themen anmelden lasse vor jeder Turnratssitzung, dass mir jeder die Themen, die er für die Sitzung hat, schickt. Dass ich das dann wie eine Agenda, so zu sagen, zurechtlege und die wird dann abgearbeitet. Quasi nicht nach den Amtswaltern, sondern wirklich nach dem Themenbereich und das hat wirklich besser funktioniert, viel strukturierter, wir waren schneller fertig, die Leute weniger frustriert, weil sie nicht mehr stundenlang gesessen sind und die Diskussion sich verläuft und man nicht mehr weiß, was man wirklich entschieden hat oder wo noch eine Lösung gebraucht wird. Z 318-323: (...) ich vorab, also vor der Sitzung die einzelnen Berichte krieg, das hat natürlich nicht immer gleich gut funktioniert. Aber, es wurden wirklich schon sehr viele Themen im Vorhinein geklärt. Allein, dass sich die Leute bewusst werden, dass jetzt bald die Sitzung ansteht und sich überlegt, was könnte denn sein, das hat, glaube ich, schon auch geholfen, dass man vorbereiteter ist und nicht hinkommt und sich denkt: „Schauen wir mal, was es spielt."…ja.
Demotivation durch keine Anerkennung vom Turnrat	Z 71-80: Was für mich dann ausschlaggebend war, das aufzugeben, wieder, nach zwei Jahren schon, das ist bei uns nicht üblich, bei uns gab es sehr lange Obmannschaften, oder Obfrauschaften gab es auch. Ich hab das Gefühl gehabt, dass es irgendwie nie genug ist. Also man macht was und es ist trotzdem nicht genug. Je mehr du machst, umso mehr bist du der Trottel. Ahm, weil ja. Besser wäre du machst gar nix, dann fragt auch keiner nach und dann fällt es auch nicht auf. Und wenn du dann irgendwas machst, einmal bei einem Fest mithilfst oder so, dann ist es total super und wirst gelobt und wenn du im Turnrat bist, dann wirst du mit Arbeit zugeschüttet und am besten solltest du überall kampfrichten und noch 3 Turnstunden machen und die Weihnachtsfeier und das Sommerfest komplett organisieren. Z 387-389: (...) auch die Älteren begeistert waren und sehr überzeugt, dass es gut ist... Wir haben viel Zustimmung geerntet… War schon ganz cool. Aber natürlich, eineinhalb Jahre danach trat Ernüchterung ein.
knappe Zeitressourcen ein Grund für	Z 91-96: Ich habe das komplett aufgehört und ein großer Teil war auch, dass ich mich konzentrieren wollt auf mein Doktorat und zu der Zeit hatte ich auch gleichzeitig eine

Ausscheiden aus dem Turnrat	Nebenbeschäftigung beim Wifi gehabt. Da habe ich dann einmal im Semester noch 7 Kurse noch nach der Arbeit gemacht und das war mir insgesamt einfach zu viel. Den Master hab ich auch noch gemacht, dann, berufsbegleitend und den wollte ich auch noch abschließen.
Ortswechsel ein Grund für Ausscheiden aus dem Turnrat	Z 87-98: Genau, der Obmann war für mich die letzte Station und dann habe ich mich komplett zurückgezogen, hat auch damit zu tun, dass ich nicht mehr im selben Bezirk wohne, was auch ein bisschen ein Problem ist, weil in diesem Bezirk zu wohnen ist nicht so günstig und bin dann zur Freundin gezogen in einen Bezirk, wesentlich weiter weg. Und das Hin- und Herfahren war dann schon ziemlich mühsam.
Ziel-Interessen-Difergenz	Z 110-117: es wurde dann immer mehr, wir wollten immer mehr Turnstunden halten, weil wir haben gesehen, dass die Nachfrage in manchen Bereichen irrsinnig hoch ist. Gleichzeitig hatten wir dann das Problem, dass wir in manchen Bereichen viel zu wenig Angebot haben und nicht mehr unseren Ansprüchen eigentlich gerecht werden können, zum Beispiel was das Gerätturnen betrifft, haben wir total abgebaut. Zu meiner Zeit, als ich noch jung war, noch der Kern war, aus meiner Sicht, ist immer mehr ersetzt worden durch Kleinkinderturnstunden, also wirklich Baby-Stunden und a h m Ballspiele und solche Geschichten, was ja auch cool ist, Hockey und so. Z 164-170: A h und müsste dann eben auch bereit sein, eine Richtungsentscheidung zu treffen. Entweder man macht jetzt weiter, dass man halt immer mehr auf bezahlten Betrieb umstellt, dann wird es halt einmal so teuer dass man die Mitgliedsbeiträge erhöhen muss, dann wird es auch für viele nicht mehr leistbar oder nicht mehr so leicht leistbar, nicht mehr so, wie es eigentlich gedacht ist, dass jeder kommen kann und für einen kleinen Beitrag ahm, ja, das Angebot nutzen kann. Es ist halt immer mehr in Richtung Dienstleistungsbetrieb gegangen.
Vereinsgröße nicht managebar	Z 121-127: Und gleichzeitig zu versuchen alles aufrecht zu erhalten was es schon gibt und nicht bereit ist zu sagen, okay wir drehen einzelne Stunden ab, wir schrumpfen auf eine quasi gesunde Größe, wo wir das wirklich mit ehrenamtlichen Trainern, oder mir einer geringen Entlohnung oder nur für die, die jetzt quasi keinen anderen Job haben, dass man die bezahlt, aber … im Endeffekt wurde es immer mehr, man muss ja auch einmal jemanden finden, der auch eine Leistungsriege trainieren kann und der auch bereit ist – ich meine, ich verstehe das ja selber auch. Z 117-121: Aber es ist auch für mich schade gewesen zu sehen, dass es sehr weggeht von dem eigentlichen Turnen und dass man so schwer was dagegen tun kann und auch gegen das a h m Wegbleiben der Ehrenamtlichen, dass immer mehr bezahlte Trainer sind, a h m, dass man keine Lösung findet, um Leute zu begeistern etwas ehrenamtlich zu machen.
neue Anreize durch Restrukturierung im Turnrat	Z 199-203: (...) ich hab manche, die schon sehr lange im Turnrat waren, ziehen lassen, wie ich die Obmannschaft übernommen. Und a h m mit dem Hintergedanken, dass die weniger frustriert sein werden und wahrscheinlich sich mehr einbringen in anderen Bereichen, als wenn sie im Turnrat wären. Und das ist auch aus meiner Sicht a h m passiert. Z 205: Ich habe insgesamt das Team verkleinert (...) Z 210-213: Und ich hab auch geschafft, andere reinzuholen, neue Leute reinzuholen,

	manche Rollen neu zu vergeben, weil jemand, der schon seit vier Jahren Jugendwart ist, will das vielleicht nicht mehr und eignet sich für etwas anderes besser. A h m ja, das hat dann auch gut funktioniert. Z 230-242: Ja, aber auch welche Funktion. Z. B. beim Schriftwart, habe ich mir gedacht, passt eigentlich für die, die es damals gemacht hat, nicht so ganz, ahm, die wäre halt im operativen Turnbetrieb viel besser aufgehoben oder bzw. in dem Fall, war es sogar so, dass Schriftwartin nicht so ihr Ding war, nicht, weil sie nicht gut schreiben kann, sondern, weil ich jemanden wollte, der auch Social Media betreut, ahm, der a h m generell irgendwie a h m affin ist bei so Zeitungsgeschichten, Vereinsmitteilungen, und das ist dann halt jemand geworden, die davor Jugendwartin war und wo ich gemerkt habe, das funktioniert nicht mehr, die will das eigentlich nicht mehr machen, das a h m …die halt da eine Affinität dazu gehabt hat und die dann eigentlich ganz happy war, da wechseln zu können, quasi intern den Job wechseln zu können. Und die andere ist wiederum ist, a h m, glaube ich, dann Jugendwart Stellvertreterin geworden. Das heißt, sie hat dann schon noch mitgeholfen, aber hat sich dann viel mehr engagiert, im operativen Turnbetrieb und hat dann im Turnrat nur eine backup Funktion so zu sagen gehabt.
Entlastung durch Ausschüsse	Z 261-266: (...) dass wir auch Ausschüsse machen für die diversen Themenbereiche. Dass wir z. B. einen Finanzausschuss machen, wo dann der Säckelwart sich mit dem Obmann trifft, mit ahm, wer halt jetzt benötigt wird, eventuell auch jemand von außen, ein Mitglied, aber der halt eine Ahnung hat mit der Thematik, damit da nicht immer alle mit allen Themen dran sein müssen, sondern, dass dieser Ausschuss einen Bericht abgibt im Turnrat und dann wird es abgenickt, wenn es passt, ansonsten diskutiert. Z 294-305: Genau, wir haben auch während meiner Amtsperiode bezahlte Vorturner gehabt, aber es war undefiniert, wer, wie viel bekommt und wir haben immer davon geredet, wir brauchen ein Entlohnungsschema, damit wir wissen, wem, wir was anbieten können. Bei welchen Ausbildungen bekommt man wie viel Geld oder was muss man vorweisen, dass man eine Turnstunde bezahlt bekommt. Oder vielleicht bekommt man als Mitglied erst ab der zweiten Stunde was bezahlt, die man übernimmt. Eine Stunde in der Woche, kann man von jedem erwarten und ab der zweiten Stunde kriegt man dann etwas gezahlt, das wäre auch eine Idee gewesen. Da haben wir uns zusammengesetzt, das war damals in dem Finanzausschuss, und sind das halt durchgegangen, was können wir uns leisten, wie schauen jetzt die Ausgaben aus, wie wird sich das in der Zukunft gestalten, und Modelle durchgeschaut und im Endeffekt.. ja, dann mehr oder weniger fertig überlegt, was dann zumindest schon eine Grundlage für eine Diskussion im Turnrat war.
größerer Abstand zwischen Turnratssitzungen ermöglicht Bearbeitung der zugeteilten Themen	Z 330-334: Es war immer an einem Sonntag am Abend und das aber alle 5 Wochen, das war einfach für einige zu viel und wir haben es dann einfach alle 8 Wochen gemacht… und das war aus meiner Sicht wesentlich effizienter. Man hat auch dazwischen Zeit gehabt die Themen in diesen Kleingruppen auch zu bearbeiten.
Vertrauen an die Turnratsmitglieder hat positive Auswirkungen	Z 338-341: Genau, ich habe mir eben auch erwartet, dass sie halt ihre Dinge selbst organisieren, dass sie sich außerhalb der Turnratssitzungen treffen, dass Ergebnisse bei der

	Sitzung dann präsentiert werden können und das funktioniert dann auch. Man muss den Leuten mehr Vertrauen schenken.
Einschulung über Stellvertreterpositionen	Z 3-7: Und dann war wieder einmal das Thema, dass jemand gesucht wird als Jugendwart, also Jugendwart war meine erste Position, wobei ich nur Jugendwart-Stellvertreter war. Der S. war der Jugendwart und dann gab es noch 3 Stellvertreter und ich war der zweite in der Reihe und beiden anderen haben, glaube ich, nicht so viel gemacht, was ich mich jetzt erinnere. Z 399-401: In manchen Fällen gab es so in der Art nicht, sondern da wurde die neue Person als dritte Stellvertreterin eingesetzt, quasi als Team, bei dem zwei schon länger dabei sind (...).
Versucht alle Spaten im Turnrat vertreten	Z 415-415: Irgendwie demografisch abzubilden, unser Turnangebot abzubilden. Wir hatten auch einen aus dem Ballsportbereich im Turnrat (...)
Dinge machen, weil es sonst keiner macht	Z 451-452: Ja, ich hatte schon öfter das Gefühl, dass ich der Letzte in der Kette bin und Sachen machen muss, weil sie halt kein anderer macht. Das ist halt auch irgendwie mühsam.
Online-Tool für Datenbank für Helfer/innen nicht angenommen	Z 464-466: Ja, und das war meine letzte Idee, die ich hatte, die nicht ganz gefruchtet hat, obwohl ich sie beworben habe, ein Online-tool, wo man eintragen konnte, was man kann, wann man Zeit hat und was man bereit ist zu machen.
Aus- und Fortbildung vom Verein finanziert	Z 483-484: Genau, im Turnrat sowieso. Für die einzelnen Mitglieder hätte es auch immer die Möglichkeit gegeben, Ausbildungen zu machen.
eine Person für Aus- und Fortbildungen zur Entlastung	Z 484-486: Eigentlich war das auch ein großes Ziel, dass wir das strukturiert haben, dass wir auch jemanden haben, der für die Ausbildungen zuständig ist,
Nur Mitglieder mit Turnvereinskenntnissen geeignet	Z 505-508: So jemanden von der Straße weg zu rekrutieren, als Job, glaube ich nicht, dass es funktioniert. Man sollte das Vereinsleben schon kennen. Er muss nicht genau den Verein kennen, aber einen Turnverein wäre sinnvoll, sonst versteht man viele Probleme oder Zusammenhänge nicht.
Anreize durch gemeinsame Erneuerung der Kommunikationswege	Z 614-621: Wir hatten das Thema Kommunikation bei einem Ausschuss, da waren Schriftwarte dabei und Personen von außen. Wir haben dann Workshops gemacht und überlegt, wie könnte man die Vereinskommunikation neu gestalten, also ist es zeitgemäß, dass wir im Quartal eine Vereinsmitteilung machen oder die Sachen eh schon wieder veraltet sind. A h m, müsste auf der Webseite mehr passieren, wollen wir öffentlich auf Social Media vertreten sein oder nicht, aber es hat leider auch nicht ganz so funktioniert, so wie ich mir das vorgestellt habe. In manchen Bereichen hat es gut funktioniert, aber in manchen halt auch gar nicht. Hängt auch immer von den Personen ab.
Jugend an den Verein binden	Z 30-34: Es war total cool, es war wirklich so ein a h m ja, die haben sich dann schon alle gut gekannt, haben sich super verstanden, es war wirklich mehr so ein Vernetzungstreffen, wir haben auch ein bissl geturnt, aber halt auch sehr viel die Zeit auch genutzt um zu quatschen und sich auszutauschen, und sind auch bei den Lagern dabei gewesen u n d ah, ja es hat sehr gut funktioniert und war auch sehr lustig.

ein Team sehr lange Jugendwart	Z 34-38: Und das hab ich, wie lang gemacht? (nachdenklich) ä h ja ich glaube ich habe es drei Amtsperioden gemacht, eine Amtsperiode sind zwei Jahre. Ja, ich war drei Amtsperioden im Jugendwarteteam, dabei waren S. und ich immer das Haupt-Duo und noch andere, die teilweise mehr, teilweise weniger gemacht haben.
Motivation durch neue Aufgaben	Z 39-40: Das war halt eine ganz andere Aufgabe, aber sehr spannend.
einheitlichen Vereinskleidung soll Gemeinschaft nach außen zeigen	Z 59-71: Und dann haben wir etwas beim Marketing verändert. Wir haben einmal T-Shirts und Pullover neu gemacht, weil es kostet ja fast nix und es war aber voll cool, weil seitdem sind die Kinder bei den Wettkämpfen alle in einheitlichen Vereinspullover herumgelaufen. Sie hatten bereits früher dieselbe Farbe, die habe ich wieder genommen, weil es vielen gefallen hatte. Zwischendrin haben sich viele eigene Designs gemacht, dadurch gab es viele unterschiedliche Modelle der Vereinskleidung. Aber dann habe ich darauf beharrt, 100 neue einheitliche T-Shirts und Pullover drucken zu lassen und habe diese an die Vorturner zu Weihnachten verschenkt, und für die anderen waren sie sehr günstig zu kaufen und dadurch sind sie sehr schnell weggegangen. Davor musste ich mir anhören: „Ja, wenn ma das dann rumliegen haben und das dann im Lager steht, wir haben eh schon so viel im Lager!“ Nämlich unnötiges Zeug. Ich habe mich trotzdem durchgerungen, das zu machen gegen manche Wiederstände, aber es war ein ziemlicher Erfolg. Z 375-380: Oder wohin wollen wir den Verein entwickeln, auch, dass wir mehr Vereinsidentität irgendwie schafft, dass man dem Ganzen wieder ein Gesicht gibt. A h m, grad auch im Hinblick auf die Ehrenamtlichen, dass man dann irgendwie etwas darstellt als Verein, wo dann jemand dabei sein möchte und nicht halt irgendwie so ein loses Gebilde einfach darstellt, sondern eben mit den T-Shirts, Pullover, mit Vorturnertreffen, und so, dass wir da ein bisschen ein Gesamtpaket kreiert
lange Obmannschaften üblich	Z 71-73: Was für mich dann ausschlaggebend war, das aufzugeben, wieder, nach zwei Jahren schon, das ist bei uns nicht üblich, bei uns gab es sehr lange Obmannschaften, oder Obfrauschaften gab es auch.
wenig Hilfe von freiwilligen Mitgliedern	Z 99-101: Das Problem ist halt, dass es im Turnverein zu wenige gibt, die ohne ein Amt inne zu haben, auch mithelfen, auf die man zurückgreifen kann bei Veranstaltungen. Z 147-153: Über Stellenanzeigen an der Uni teilweise und sehr viel über Mundpropaganda irgendwie versucht … oder in manchen Stunden ging es auch, dass wir Eltern der Kinder angesprochen haben, gerade bei diesen Kleinkinderturnstunden, dass man die dann anspricht, dass die mithelfen oder vielleicht selber eine Stunde übernehmen. A h m, aber das ging halt da ganz gut, weil sie ihre eigenen Kinder dort drinnen hatten, aber sobald die eigenen Kinder nicht mehr in die Stunde reingepasst haben, sind die auch weg gewesen. Also, die Eltern waren nur so lange da, so lange die eigenen Kinder drinnen waren.
Turnrat kann wenig planen weil er operativen Bereich übernehmen muss	Z 101-109: Leider ist das bei uns sehr stark so, dass die wirkliche Arbeit die machen, die auch schon im Turnrat sind. Und die sollten ja eigentlich das Leitungsorgan sein und Entscheidungen treffen und sich Dinge konzeptionell überlegen und dazu kam es oft gar nicht, weil man oft nicht die Zeit dafür hatte, weil man schauen musste, dass der Turnbetrieb aufrecht erhalten bleibt, ähm, dass man selber die Turnstundenlücken füllt und das ist halt eigentlich, wenn man sich anschaut bei einer Firma, oder bei anderen Vereinen

	funktioniert es auch so, dass der Vereinsvorstand wirklich konzeptionelle Arbeit macht, planerische Arbeit macht und dann ahm es viele andere gibt, die halt den operativen Betrieb aufrecht halten.
freiwillige Helfer/innen überall gesucht	Z 156-160: Das wäre ja auch was, wenn man weiß, wo man die Leute herkriegt, zur Not, von mir aus auch für Geld, aber nicht mal das war wirklich leicht möglich. Und man merkt es dann halt von anderen Vereinen auch, dass immer a h m überall Leute gesucht werden, auch für gutes Geld. Zum Beispiel in unserem Nachbarverein, haben immer mehr gezahlt als wir … also, da ist ja schon fast ein Wettbewerb.
Demotivation durch nicht erreichen des Zieles	Z 162-164: Mhm, genau. Das war eben ein Problem, dass ich hatte in dieser Funktion, wo ich den Verein in quasi gute Zeiten führen sollte, oder irgendwie erhalten sollte, aber man sieht halt doch, dass es irgendwie bergab geht
Mitglieder bringen keine Clubgüter	Z 170-187: So wirklich diese Mitglieder, so wie es auch in unserer Satzung drinnen steht, was das Mitglied auch beizutragen hat, mitzuhelfen hat im Verein, nicht nur den Mitgliedsbeitrag, sondern eben, vor allem darüber hinaus a h m … also, das ist ja nur eine Pflicht, den Mitgliedsbeitrag pünktlich zu bezahlen. Aber… ganz wichtig ist halt auch, dass man bei sonstigen Dingen mithilft im Verein und solche richtigen Mitglieder a h m, das wurde halt immer weniger. Die Leute haben halt geschaut, dass sie einen Platz in der Turnstunde haben oder das Kind einen Platz in der Turnstunde hat und dann haben sie den Mitgliedsbeitrag eingezahlt und eigentlich war das für sie mehr ein Kursbeitrag. Und sobald das nicht mehr interessant war, waren die halt wieder weg.
Motivation durch Verbundenheitsgefühl	Z 182-186: Es sollte mehr dazugehören bei einem Turnverein, als nur das Turnprogramm in Anspruch zu nehmen und dafür was zu zahlen. Also, im Idealfall halt, sollte man sich da mehr verbunden fühlen. Und es gibt ja auch Mitglieder, die eigentlich nicht wirklich geturnt haben, sondern einfach dazugehört haben und bei anderen Veranstaltungen dabei waren und mitgeholfen haben.
Obmann für Besetzung der Turnratsämter zuständig	Z 223-228: Ja, ich habe mal mit denen, wo ich dachte, die bräuchten mal eine Auszeit, die haben das schon seit sehr viel längerer Zeit gemacht, sicher schon über 10 Jahre, a h m, da habe ich dann, gesagt, wenn es für sie okay ist, dass sie nicht mehr dabei sein brauchen und bin dann auf neue zugegangen und habe darauf angesprochen, ob sie diese Funktionen übernehmen wollen. Habe natürlich mit denen, die ich aus dem alten Turnrat behalten wollte, auch geredet, was sie sich vorstellen, was sie machen können, wollen.
bereits 6 Jahre im Turnrat bevor Übernahme des Obmannes	Z 364-365: Im Endeffekt habe ich es schon gut gekannt, nachdem ich davor schon sechs Jahre im Turnrat war, kannte ich den Betrieb schon ganz gut.
Kompetenzen eines Turnwartes	Z 508-517: Für den Turnwart sollte es jemand sein, der selber eine Ahnung vom Turnbetrieb hat, der weiß, was er im Angebot hat. A h m, es ist weniger das Wissen, eh … Persönlichkeit - es sollte jemand sein, der auf die Leute zugehen kann, auf die Vorturner, und begeistern kann, weil auch einige Ehrenamtliche dabei sind. Jemand, der weiß, was sie brauchen, der zuhören kann, der das nicht nur verwaltet, und den Vorturnern das Gefühl gibt, dass sie jetzt alleine in ihren Turnstunden sind, sondern das einmal abfangen kann, die gröbsten Dinge und in die Turnratssitzung mitbringen, um das dann zu diskutieren. Der vielleicht

	weiterdenkt, wenn eine Turnstunde für einen Vorturner nicht mehr passt, dass man mit wem anderen tauschen kann. Ja, sich traut, auf die Leute zuzugehen und Probleme zu lösen.
Kompetenzen eines Schriftwartes	Z 518-524: Beim Schriftwart ist das so ein Thema ah.. der sollte schon genau arbeiten, weil es ja dann oft so ist, dass man Protokolle mitschreibt, wer hat welche Aufgabe mitgenommen… Ja, das sollte halt dann auch vollständig sein. Es kommt auch immer darauf an, was man vom Schriftwart erwartet. Ich wollte damals jemanden, der sich mit Social-Media auskennt, ein bisschen mit Grafik umgehen kann, ein Gespür für Texte hat und da gab es einfach Leute, die dafür ausgeschieden sind und es gab zum Glück auch welche, die dafür wirklich gut geeignet waren

Interview 3	
Entwicklung von Fertigkeiten	Z 179-180: Ich habe vom Verein etwas ins Studium mitgenommen und vom Studium in den Verein. Ich studiere Marketing und Sales und ca. alles was ich lerne, probiere ich im Verein aus.
reger Austausch mit anderen Vereinen über Wettkämpfe	Z 188-191: Nachdem wir regelmäßig bei Wettkämpfen sind und die anderen ÖTB Vereine dort treffen, haben wir ein sehr gutes Verhältnis mit ihnen und wir reden oft, wer was gerade im Turnverein macht und hin und wieder nimmt man eine gute Idee in den eigenen Verein mit und setzt sie um.
Doppelbelastung gut für Überblick im Verein	Z 150-154: Ich finde es schon einfacher, wenn du gleichzeitig auch in den Turnstunden drinnen bist. Weil du weißt, was die Kinder ca. brauchen, z. B. wenn du Geräte kaufen möchtest, wenn du Veranstaltungen machen möchtest, dann weißt du, z. B. dass die Kinder eher spielorientiert sind und wollen eigentlich weniger turnen, dann machst du bei einer Veranstaltung halt einmal ein Ballspiel-Turnier.
Entlastung durch freiwillige Hefer/innen	Z 157-162: Kampfrichter für das Gerätturnen haben wir uns von anderen ÖTB-Vereinen ausgeborgt, also, die helfen uns freiwillig. Leichtathletik-Kampfrichter haben zu 90% die Eltern gestellt oder ältere Turngeschwister, die nicht mehr beim Wettkampf mitmachen möchten aber trotzdem helfen wollen. Und für das Herrichten und Wegräumen haben die sowohl die Eltern als auch die Turnratsmitglieder, und auch die Jungen, ab 13/14, die uns gerne immer unterstützen, wenn wir etwas machen.
Jugend entschied sich gemeinsam für Jugendwart	Z 3-6: Es kam dazu, dass der D. und G. aufgehört haben und dann hatten wir eine Jugendsitzung, bei der alle in meinem Alter dabei waren. Wir haben uns ausgemacht, wer es sein könnte und da kamen ich und C. heraus. Und seitdem sind wir, C. als meine Stellvertreterin,
Tätigkeiten nicht bestimmt	Z 39-40: Wir im Turnverein haben keine Liste. Das liegt am Jugendwart, was er machen will und je nachdem, wie die Jugendgruppe grad beisammen ist.
Entlastung durch zwei Jugendwarte	Z 32: Da wir uns die Arbeit aufteilen, ist es ganz in Ordnung. Es macht mir nach wie vor Spaß. Z 193-194: Ich glaube, nachdem wir uns die Arbeit ziemlich gut durch zwei aufteilen, ist es sehr angenehm, weil sonst wäre es schon s e h r viel, was du machen müsstest.
Tätigkeiten arbeitsaufwändig	Z 18-21: Viel (lacht). Es ist vor den Veranstaltungen immer viel und dann hast du immer eine Pause dazwischen. Also bei einem Besuch in der Trampolinhalle musst du jetzt nicht viel machen, außer ein paar Zettel austeilen und Kinder dort betreuen. Da ist jetzt nicht so viel Aufwand. Wobei Julfeier und Schauturnen schon sehr viel Aufwand sind.
freie Auswahl der Tätigkeiten mit der Jugend macht Spaß	Z 32: Es macht mir nach wie vor Spaß. Z 88-91: Sie gefällt mir sehr gut, weil man viel machen, was man machen möchte. Man kann überall seine Ideen einbringen. Wir arbeiten sehr eng mit dem Turnwart zusammen, daher macht er Sachen, die in unseren Bereich fallen und umgekehrt. Bei uns ist das nicht so genau abgesteckt, wer was machen muss.
keine Einschulung	Z 44: Nein, ich habe keine Einschulung bekommen.
keinen Einblick davor in die Turnratsämter	Z 46-47: Nein, ich glaube nicht. Es hat immer geheißen, das mach die Jugend. Aber was der Jugendwart genau macht, wusste ich nicht.

Priorisierung der Probleme durch themengebundene Turnratssitzung	Z 58-60: Also bei uns ist es so, dass der Obmann begrüßt und dann geht es reihum, was jedem am Herzen liegt oder was er besprechen will und dann wird es besprochen, bis jeder das gesagt hat, was er sagen möchte und bis wir alles geklärt haben und das wird auch unterstützt.
hohe Unterstützung durch Turnrat	Z 55-56: Wir wurden sehr gut unterstützt. Nach wie vor werden wir vom Turnrat unterstützt. Alles war wir machen wollen und eine gute Idee ist, wird abgesegnet. Z 121-124: Wenn wir Jugendwarte mit dem Turnwart einig sind, dann sind die anderen meistens auch schnell auf unserer Seite, weil die älteren Turnratsmitglieder der Meinung sind, dass die Jugend unsere Zukunft ist und unterstützen uns daher sehr stark in unserem Tun.
informeller Zugang positiv gewertet	Z 80-82: Die letzten beiden waren jetzt ein Jahr auseinander, aber sonst theoretisch regelmäßig. Aber wir haben eine Whats-app-Gruppe und wir sehen uns regelmäßig in den Turnstunden. Turnratssitzungen werden nur dann einberufen, wenn etwas beschlossen werden muss.
Amtsinhaber/in sucht selber Nachfolger/in	Z 93-95: Wenn jemand aufhört, dann fragt dieser mal herum, wer es denn statt ihm machen möchte und schlägt das dem Turnrat vor. Und dann wird bei der Hauptversammlung für diese neue Person, natürlich nur mit ihrer Zustimmung, gewählt.
persönliches Anfragen	Z 27-30: Und da haben wir halt gesagt, wer es denn machen könnte und ich habe gesagt, dass ich mir das vorstellen könnte und ich habe dann auch die C. gefragt, ob sie meine Stellvertreterin sein will und sie hat zugestimmt. Ich wurde gefragt von der damaligen Gruppe, ob ich es machen will.
gute persönliche Beziehungen	Z 104-105: Sie ist die Freundin von meinem Bruder (lacht) und daher machen wir sehr viel gemeinsam.
Anerkennung durch Jahresabschlussessen	Z 107-108: Einmal im Jahr gibt es ein Essen als Dankeschön. Aber da sind auch die Vorturner eingeladen, weil sich das teilweise überschneidet.
Finanzierung von Aus- und Forbildungen positive Bewertung	Z 172-174: Bei kleineren Veranstaltungen sind es immer die gleichen, aber bei größeren Veranstaltungen, wie der Vereinswettkampf, helfen viele unterschiedliche Personen. Z 176-177: Wir machen das ja alle ehrenamtlich und da finde ich es ganz in Ordnung, wenn der Verein meine Ausbildung für die Arbeit für den Verein übernimmt.
je kleiner die Veranstaltung desto kleiner der helfende Personenkreis	Z 166-167: Bei kleineren Veranstaltungen sind es immer die gleichen, aber bei größeren Veranstaltungen, wie der Vereinswettkampf, helfen viele unterschiedliche Personen.
Pflichtgefühl durch Aufwachsen im Verein	Z 204-206: Weiß es nicht. Ich habe nie darüber nachgedacht und dann war es soweit und dann habe ich es gemacht. Ich bin ja im Turnverein groß geworden, meine Familie war immer schon im Turnverein, da war es irgendwie logisch, dass man irgendwann in den Turnrat geht.
hohe Zufriedenheit mit dem Amt	Z 210-211: Also derzeit bin ich sehr zufrieden. Eventuell den Turnwart. Derweil bin ich sehr zufrieden.

Interview 4	
aktiver Austausch mit anderen Vereinen	Z 373-380: Er ist sehr gut. Einerseits, dass man sich wirklich persönlich sehr gut kennt, weil wir ein sehr dichtes Wettkampfprogramm haben. Dadurch trifft man manche Leute einfach 10 Mal im Jahr. Es ist sicherlich auch sehr gut, dass es vom ÖTB Wien 3 oder 4 Mal im Jahr Veranstaltungen macht, wo man sich als Amtswalter mit anderen Amtswalter austauschen kann. Und es funktioniert auch deswegen, weil es kein Konkurrenzdenken gibt. Das ist nicht nur am Papier so, sondern auch in der Praxis, jeder freut sich über den Erfolg des anderen. Es ist wirklich nicht so, dass jemand denkt, dass der andere besser wäre als wir, sondern jeder gibt jeden gerne einen Rat weiter und wir geben gerne unser neues Anmeldesystem weiter.
Mitglieder in den Turnstunden persönlich ansprechen	Z 95-98: Ja, einer Person ist aufgefallen, dass ich Skifahren kann und a h m, dann habe ich ein paar Mal geschaut, dass ein paar Leute mitfahren auf Skirennen und dann wird man halt Skiwart. Und dann fällt irgendwann mal auf, dass man gefragt werden könnte, noch mehr zu tun. Z 143-147: Es kann eigentlich nicht anders gehen, als in den Turnstunden Turnerinnen und Turner anzusprechen, die regelmäßig turnen kommen und sagen: „Unser Verein funktioniert nur, wenn wer ein bisschen eine Verantwortung übernimmt.“ Und hoffen, dass der eine oder andere sagt: „Okay, das werde ich auch noch zusammenbringen.“
Ortswechsel zum Turnverein	Z 92-93: In die Gegend hin gesiedelt und die Kinder in den nächsten Turnverein geschickt. Und dann habe ich irgendwie gedacht, dass ich jetzt selbst auch wieder turnen gehen könnte.
Kinder im Turnverein	Z 7-9: Danach hatte ich lange Zeit keine Turnratsämter über, erst wieder als ich mit meinen Kindern in meinen derzeitigen Turnverein gegangen bin.
über Fachwart in den Turnrat	Z 9-11: Ich bin dort zufällig Skiwart geworden, was eher unter einen Fachwart fällt und nur in den Turnrat kooptiert wurde. Danach wurde ich dann Obmann des Turnvereins (...).
Obmann nicht arbeitsaufwändig	Z 15-18: Das geht auch deswegen, weil Obmann zu sein, nicht sehr viel Arbeit ist, in Wahrheit. Die Arbeit im Turnverein ist, abgesehen von den Vorturnern, die Arbeit des Turnwartes, der Schriftwart hat mehr Arbeit, der Obmann hat nicht so viel zu tun. Z 20-22: Ich muss eine Turnratssitzung einberufen, diese zu leiten, die Diskussionen über diverse Aktivitäten im Verein in Bahnen zu lenken und zu hoffen, dass sich für jede Aktivität jemand findet, der sie übernimmt.
Amt wegen Pflichtgefühl	Z 238-240: Bei mir ist das ziemlich einfach. Ich halte es für wichtig, dass es Turnvereine gibt, das ist mein Anliegen, daher mache ich es. Aber wenn es irgendwie ginge, und es macht jemand anderer, von heute auf morgen, dann soll es bitte jemand anderer machen. Z 242-245: Aber z. B. nach 10 Jahren Obmann noch ein 11. Jahr Obmann zu sein, das macht mir in dem Sinn keine Freude. Es ist eine gewisse Verpflichtung, und ich durchaus selbstbewusst sagen kann, dass, wenn man in der Lage ist, Obmann zu sein, dann kann man sich nicht einfach verschrauben und sagen, das mache ich nicht. Das geht nicht.
Entlastung durch Aufgabenteilung	Z 23-25: Wir machen auch eigene Veranstaltungen, den Waldlauf und eine Weihnachtsfeier, eine Kinderweihnachtsfeier … das machen aber immer einzelne Personen, die sich dafür bereit erklären, die Aufgabe zu erledigen.

kein gezielter Change-Management-Prozess	Z 29-32: . Im Wesentlichen hofft man, einmal wieder jemand jungen zu finden für ein Turnratsamt oder für Aufgaben im Verein. Mehr oder weniger im Rahmen eines ständigen Prozesses „ja“, aber nicht im Sinne eines gezielten Change-Management-Prozesses.
kein aktiver Jugendwart, daher keine junge Nachbesetzung des Turnrates	Z 113-121: (...) haben auch lange Zeit keinen Jugendwart gehabt und jetzt haben wir halt jemanden auf dem Papier und das ist in aller Regel nicht folgenlos, keine Frage. Das wirkt sich schon aus. Es funktioniert die Jugendarbeit nicht. Der Turnwart kümmert sich natürlich um den Turnbetrieb bei den Kindern und Jugendlichen, aber die Dinge, die wir halt als vereinsbildend und vereinsstabilisierend betrachten, dass die Kinder auf Wettkämpfe mitfahren, dass sie auf Lager mitfahren, dass sie mit ihren Eltern vielleicht auf Vereinswanderung mitkommen, dass aus all diesen Dingen aus dem konsumierenden Turnbetrieb einen echten Vereinsbetrieb machen, die kommen leider schon ziemlich unter die Räder, wenn du niemanden hast, der sich darum kümmert. Z 255-262: (...) aber das was wir sehen ist, dass die langjährigen Vereinsmitglieder schon im Pensionsalter sind und daher auch keine Zukunftslösung sondern bestenfalls eine Übergangslösung ist und sonst, dass wir sagen, wir haben Turnerfamilien, wo das irgendwie so normal ist, dass die Kinder das machen, was die Eltern auch schon gemacht haben, dass sie einmal ein Amt übernehmen, was die Eltern auch innehatten, da schaut es relativ traurig aus. Allzu viele Personen, in der Altersgruppe zwischen 25 und 50, die ja die ideale Besetzung wären für die Nachbesetzung von Turnratsämtern, haben wir nicht.
keine besonderen Fähigkeiten für ein Amt notwendig	Z 52-55: Natürlich überlegt man sich, ob die Person fähig dazu ist oder nicht. Da muss man aber auch sagen, dass die Anforderungen sind jetzt nicht sehr hoch. Die Größe eines durchschnittlichen Turnvereins, zwischen 50 und 300 Mitgliedern, ist jetzt nicht so, dass man besonders hohe Verwaltungs- und Organisationsfähigkeiten braucht, um das zu handhaben.
Obmann delegiert und trägt die Verantwortung der Durchführung	Z 20-22: Ich muss eine Turnratssitzung einberufen, diese zu leiten, die Diskussionen über diverse Aktivitäten im Verein in Bahnen zu lenken und zu hoffen, dass sich für jede Aktivität jemand findet, der sie übernimmt. Wenn sich niemand anderer findet, mach ich es zur Not selbst. Z 25-27: Die Aufgabe des Obmanns ist dann zu schauen, dass die Dinge tatsächlich passieren. Ab und zu geht es um formale Dinge bei der Gemeinde, weil man um die Verlängerung der Turnsäle ansucht und ähnliche Dinge.
Entlastung durch Arbeitsteilung	Z 55-57: Und wenn es sich einmal auf ein paar Personen verteilt, ist das ja etwas, was jeder, der ein gewisses Engagement mitbringt und das ist natürlich Voraussetzung, auch wirklich schaffen kann.
kleiner Personenkreis zur Auswahl neuer Amtsinhaber/innen	Z 50-52: Dass man dann noch eine große Möglichkeitsspanne hat, wenn er besonders fähig ist, das ist in der Praxis sehr schwer, weil man über jeden froh ist, der wirklich etwas macht. Z 234-236: In einem kleinen Verein, wie mein Stammverein, ist einfach der Pool an Personen, die man ansprechen kann, um Obmann zu werden, extrem gering. Mir würden zwei einfallen, die es machen könnten. Z 217-223: Man muss schauen und hoffen, dass man jemanden findet. Und ahm, wie schwierig es ist, ist bekannt und a h und die Turnratsämter sind nicht deswegen so lange von einzelnen

	Personen besetzt, weil die Turnratsmitglieder Sesselkleber wären, sondern weil sich selten jemand findet, der sagt: „Pah, ich würde gerne Obmann werden“, oder „Ich würde gerne den Turnwart übernehmen.“ Das ist immer eine furchtbare Krise, wenn man fürchten muss, dass irgendjemand ausscheidet.
Turnwart und Säckelwart brauchen spezielle Kenntnisse	Z 58-61: Anders als bei Funktionen, die sich direkt in der Turnhalle abspielen, das muss man halt gelernt haben. Wenn man es nicht kann, kann ich auch die Riege nicht führen. Aber Schriftwart, Säckelwart, .. naja, Säckelwart, da schauen wir natürlich schon, dass wir jemanden haben, die sich mit Buchhaltung und den Themen auskennt.
kein kompletter Neueinstieg in den Turnrat	Z 66-69: Es kommt ja praktisch niemand in den Turnrat, der nicht schon eine Zeit lang in dem Turnverein war. Also kennt ja, jeder der in Frage kommt, die Anforderungen und das was zu tun ist, insofern ist das Lernen, dass man Erfahrung gewinnt und ein bisschen strukturierter und effizienter macht. Z 75-80: Je nach Position ah ist es ja auch so, dass die verantwortungsvolleren Positionen, wie zum Beispiel der Obmann, da ist es auch selten, dass jemand zum Verein kommt und noch nie im Turnrat war und dann wird man gleich Obmann. Sondern, wie ich, ich war zumindest davor ein paar Jahre Skiwart, also quasi ein Turnwart bevor ich Obmann wurde. Und da konnte ich mir schon einen Reim daraus machen, wie das funktioniert oder auch nicht.
individuelle Einschulung, keine Übergangsphase	Z 73-75: Also formal ist es nicht so gewesen, dass es eine Periode der Doppelbesetzung gab ahm, das haben wir nicht gehabt. Aber es ist natürlich so, dass der Vorgänger dem Nachfolger am Anfang alles erklärt, aber ich glaube wirklich, dass es sehr individuell.
Angst vor langer Amtszeit	Z 102-107: Ah, wir haben die Hauptversammlung alle zwei Jahre, damit haben wir zweijährige Amtsperioden und faktisch ist es aber so, dass die Ämter eigentlich immer sehr sehr lange bei einer Person bleiben. Was nicht immer gut ist, und auch sicherlich dazu beiträgt, dass es schwer ist, einen Nachfolger zu finden. Es gibt natürlich viele Menschen, die sagen: „Ich tät nie was machen“, aber es gibt auch einige, die sagen: „Naja, ich tät schon etwas machen, aber ich werde das ja nie wieder los.“
sehr lange gleicher Turnrat negative Auswirkung auf Nachbesetzung	Z 102-107: Ah, wir haben die Hauptversammlung alle zwei Jahre, damit haben wir zweijährige Amtsperioden und faktisch ist es aber so, dass die Ämter eigentlich immer sehr sehr lange bei einer Person bleiben. Was nicht immer gut ist, und auch sicherlich dazu beiträgt, dass es schwer ist, einen Nachfolger zu finden. Es gibt natürlich viele Menschen, die sagen: „Ich tät nie was machen“, aber es gibt auch einige, die sagen: „Naja, ich tät schon etwas machen, aber ich werde das ja nie wieder los.“ Z 107-111: Also insofern, weiß ich es von anderen Vereinen, nicht in Wien, aber in anderen Bundesländern, die haben strikt ausgemacht, der Obmann bleibt 4 Jahre und dann kommt ein anderer und die finden dann auch leicht einen Nachfolger, weil er sich denkt: „4 Jahre sind überschaubar.“ Bei uns muss man eher davon ausgehen, dass man das Amt eher 20 Jahre und nicht 2 Jahre ausführt. Z 141-143: Ahm, ist allerdings ein schwer überalteter Turnrat, das heißt, es ist noch eine ungelöste Herausforderung, in den nächsten Jahren 3,4 Positionen neu zu besetzen. Z 139-141: Naja, in meinem Stammverein gab es einen bestehenden Turnrat und es gab, obwohl

	ich schon so lange Obmann bin kaum Notwendigkeiten, allzu viele Neubesetzungen zu machen. Glücklicherweise sind die Leute, die damals im Turnrat waren, bis heute geblieben.
Traineeprogramm als Einschulung	Z 130-134: Beim anderen Turnverein ist es so, dass man fast alle Turnratsämter macht, das einzige was ich dort nicht war, war Jugendwart. Das hat sich nicht ergeben, aber es ist mir auch nicht wahnsinnig am Herzen gelegen und alle anderen Sachen habe ich gemacht. Aber das ist immer nur ein Semester, das hat eher den Charakter eines Traineeprogramms.
gezielt Eltern für Aufgaben ansprechen	Z 154-158: Und haben dann, weil wir gewusst haben, auf Dauer geht das zu zweit nicht, weitere Personen finden müssen, die den Verein auf Dauer führen können. Und da haben wir durchaus ah gezielt an die Eltern der vielen Kinder, das sind 160 bis 170 Kinder, eine Information geschrieben, wie das eben so ist in einem Verein, dass wir uns über alle freuen, die bereit sind mitzuhelfen. Z 272-276: Das hat auch damit zu tun, dass wir eine Warteliste in den Kinderturnstunden haben und die Eltern haben verstanden, wenn sie im Verein helfen, dann kommen ihre Kinder von der Warteliste sehr schnell auf eine Riegenliste. Das war auch ein Aha-Effekt für die Eltern, dass der Verein so gefragt ist, dass er nicht jeden nehmen muss. Wie du weißt – Erfolg macht sexy – und das führt schon auch dazu, dass die Leute bereit sind, etwas zu tun.
Turnratsamt uncool	Z 166-170: Es ist definitiv nicht so in einem Turnverein, dass ein Vorstandsitz für irgendjemanden etwas ist, wo er sagt, er ist stolz darauf, wie z. B. der Präsident eines Fußballvereins, wo man etwas investieren muss, um diese Funktion innezuhaben. Sondern es ist etwas, wo man Leute findet, die bereit sind, gewisse Funktionen zu übernehmen. Denen ist es völlig wurscht, ob sie im Turnrat sind oder nicht. Z 171-175: Wir haben erfreulicherweise einige Leute gefunden, die ernsthaft mitarbeiten. Grad im Bereich der Homepage, der Datenbankverarbeitung, die sehr, sehr wichtig geworden ist, für uns – die sind alle nicht im Turnrat. Das ist den Personen egal und uns im Turnrat auch, aber sie arbeiten mit. In diesem Fall erfüllt der Turnrat seine Funktion. Das hat wirklich super funktioniert.
Turnratsamt hat letztlich große Entscheidungsmacht	Z 177-182: Wir gehen nicht thematisch durch, sondern nach Personen, das heißt, jeder bringt seine Anliegen vor, die werden diskutiert ahm, erledigt, in seltenen Fällen abgestimmt. Nämlich deswegen selten abgestimmt, weil es selten Dinge sind, die einen Turnratsbeschluss braucht. Sondern es gibt Arbeitsthemen, wie z. B. wo die nächste Wanderung hingeht, das wird diskutiert und am Ende entscheidet es eh der Wanderwart.
freundliches Arbeitsklima	Z 191-192: Äußert freundlich, wirklich. Ich habe in all diesen Jahren ein einziges Mal eine Konfliktsituation gehabt.
Lösungsorientiert, aber dabei Mitglied aus dem Turnrat ausgetreten	Z 192-198: Da ging es darum, eine Person aufzunehmen oder nicht. Da hatte ein Turnratsmitglied eine gegenteilige Ansicht, die von der Mehrheit aber verworfen worden ist, weil eigentlich hat sich seine Skepsis darauf bezogen, dass ein Kind dabei sein wollte und der Vater war bei dem Turnratsmitglied als Querulant bekannt und der hat sich sehr dagegen gestemmt, ist aber überstimmt worden und ist dann aus dem Turnrat ausgeschieden. Er meinte: „Wenn ihr eh nicht auf mich hört, dann brauche ich auch nicht dableiben." Das war die einzige unangenehme Konfliktsituation in 10 Jahren Turnratssitzungen.

Turnratsmitglieder alle aktiv im Turnverein	Z 202-203: Ja, weil wir alle Turner sind. Wir haben keine Personen im Turnrat, die nur Funktionen im Verein haben, weil sie selbst aktive Turner sind.
verbringen Viel Zeit miteinander	Z 204-213: Also, ja wir treffen uns außerhalb des Turnrates. Wenig, wenn man sagen würde, dass die Veranstaltung nichts mit dem Verein zu tun hat. Wir sehen uns eh sehr oft, dadurch, dass die Vereine ein sehr intensives Vereinsleben haben, alle Nasen lang ein Wettkampf, zwei Mal im Jahr machen wir eine Wanderung, dann haben wir eine Weihnachtsfeier, dann wird man einmal zum Geburtstag eingeladen. Aber, dass man noch über die vielen Vereinsaktivitäten hinaus Sachen machen, j a ab und zu, aber wirklich aufgrund dessen, wenn man sich eh so oft trifft, zwei Mal in der Woche beim Turnen, wo man ja miteinander danach fortgeht. Das gehört einfach zum Vereinsleben dazu. Das ist schwer abgrenzbar, was zum Vereinsleben dazugehört und was nicht. Der Verein hat eine wichtige soziale Funktion inne.
Turnratsmitglied sollte selbst Nachfolger/in suchen	Z 215-216: Grundsätzlich ist es schon so, dass wir niemanden gerne aus dem Turnrat entlassen, der nicht auch für eine Nachfolge gesorgt hat. Z 217: Also, einen eigenen Rekrutor haben wir nicht.
Authentizität schwierig bei Wechsel auf kurze Amtszeiten	Z 226-233: Ich glaube nur, dass so ein Wechsel auf so ein System sehr schwierig ist. A h, weil wir eben in einer Situation sind, wo wir kaum Alternativen haben, ah und das System muss ja auch glaubhaft gemacht werden. Wenn ich jetzt sage: „Du wirst Obmann, aber du brauchst das eh nur 4 Jahre sein“, ist es etwas anderes, wenn es schon 5 Mal davor so ein 4 Jahres Rhythmus war, dann glaubt er das auch. Aber mein Vorgänger war 25 Jahre Obmann, ich werde es, bis ich aufhöre, auch 20 Jahre gewesen sein, warum sollte er mir glauben, dass er nur 4 Jahre Obmann sein muss. Die Umstellung auf so ein System ist schwierig (...).
keine Freude mehr an Amtstätigkeiten	Z 245-247: Aber mir wäre es sehr recht, wenn jemand anderer mein Amt übernehmen würde und ich vielleicht ein anderes Amt übernehme, das mir auch wieder mehr Spaß macht. Z 251-253: Insofern mehr Abwechslung in meinen Tätigkeiten im Turnverein wäre schon erfreulich. Das ist eben schwierig durch dieses erzwungene Kleben an den Ämtern.
Motivation durch Beziehung zum Verein	Z 264-269: Man kann die Leute nur motivieren und motiviert sind sie nur dann, wenn sie eine innere Liebe zum Verein entwickelt haben, und das entwickelt man bei Vereinsaktivitäten, wie Turnfeste, Wettkämpfe, Lager ect. Leute zu gewinnen, die den Turnverein im Internet gefunden haben und durchaus aktiv turnen gehen, zu überzeugen, dass sie das nicht nur in Anspruch nehmen sollen, wie bei einem Fitnessstudio, ist eine schwierige Arbeit.
Idealvorstellung eines Turnvereins	Z 281-288: Es wäre super, wenn es gelänge, den Verein so zu führen, dass er von Turnern für Turner geführt wird. Und nicht von Oberturner für Unterturner geführt werden. Und daher wäre das meine ideale Vorstellung eines Vereines, dass die Leute sagen, ein paar Jahre mache ich etwas und dann gehe ich einige Jahre lang nur turnen, und habe meinen Spaß und irgendwann, ja, dann kann ich wieder einmal etwas machen. Das ist eine wesentlich schönere Vorstellung eines Turnrates als wenn ich jetzt jemanden mit 30 Jahren erwische, der ein Amt übernimmt und mit 70 Jahren darf er wieder aufhören. Das ist zwar durchaus die Praxis, aber es ist ja nur aus der Not heraus entstanden.
Entlastung durch Modernisierung	Z 302-310: Wenn man eine ordentliche EDV-Lösung hat, ist der Säckelwart auch kein großer Aufwand mehr. Du musst ja nicht, wie früher, 100 Bankbelege ordnen, sondern du hast deinen

	Kontoeingang und wenn du ein gutes Anmeldesystem hast, wie wir jetzt entwickelt haben, dann hast du eine Excel-Tabelle, bei der du keinen einzigen Buchstaben selber schreiben musst, sondern alles ist schon automatisch reingeflossen und du musst einmal in der Woche nachschauen, wie oft du 100,- Euro bekommen und dann machst du beim jeweiligen Kind ein Hakerl. Das ist bei einem Verein von 170 zahlenden Mitgliedern zwei Wochen im Jahr Arbeit, aber auch nicht viel und dann ist es eh 50 Wochen lang keine Arbeit. Z 323-327: Letztlich auch aus dem heraus, dass wir nicht so viel Arbeit investieren wollen und das muss doch ein generelles Ziel sein, die Verwaltungsarbeiten in den Vereinen so zu reduzieren, dass der Turnrat auch mit wenigen Leuten funktioniert und dass es auch leichter wird, Leute zu finden.
Lösungsorientiert, aber dabei Mitglied aus dem Turnrat ausgetreten	Z 312-316: Die Idee kam aufgrund eines Problems. Wir haben in dem neuen Verein die Schwierigkeit gehabt, dass wir wenig Leute hatten, die sich darum gekümmert haben, mit einer irren Zahl von Anmeldungen konfrontiert waren und Wartelisten hatten. Das war nicht mehr vernünftig handzuhaben und daraufhin haben wir gesagt, dass wir ein elektronisches System brauchen.
Aus- und Fortbildungen für Säckelwart und Turnwart	Z 334-343: Solche Ausbildungen gibt es hauptsächlich im Bereich des Säckelwarts, weil da gibt es ein gleichwertiges Anforderungsprofil bei allen Vereinen. Da gibt es extern ein Angebot, wo man die Leute hinschicken kann. Da gibt es auch immer wieder Spezialthemen, wie z. B. Datenverarbeitungsvorschriften. Aber sonst gäbe es diese Fortbildungen im Bereich der Jugendarbeit, den Jugendwart haben wir aber nicht und sonst sind die Fortbildungen im Bereich der Turntätigkeit. Es gibt kaum einen Turnwart, der nicht auch selber Vorturner ist, insofern wird er auch Fortbildungen machen, aber nicht für seine Funktion als Turnwart, sondern als Vorturner. Also eine Obmann-Ausbildung wäre mir noch nicht untergekommen. Ich wüsste auch nicht, welcher Ausbildungsinhalt sinnvoll wäre. Das ist auch eigentlich recht unwichtig…
Turnratsamt bringt nur geringen Nutzen im Berufsleben	Z 364-370: Also insofern kann man schon sagen, dass jede Aktivität im Verein Kontakte schafft, und wenn du eine sichtbare Position hast, dann führt das dazu, dass man irgendwo jemanden kennt, der auch aus dem Turnverein kennt, die man beruflich vielleicht einmal trifft. Aber man darf das auch nicht überschätzen. Es schadet nicht, aber es ist nicht gezielt, vielleicht einmal ein netter Nebeneffekt. Aber das steht in keinem Verhältnis zum zeitlichen Aufwand, den man da hat. Das ist keine sinnvolle Motivation.

Interview 5	
Möglichkeit zur Aus- und Fortbildung noch nicht genutzt	Z 98-99: Davon habe ich bisher noch nicht viel mitbekommen. Aber ich denke, ich kann jede Fortbildung machen, die mir sinnvoll erscheint.
familiäre Aufnahme in den Turnrat	Z 104-105: Nein, ich wurde sehr gut und freundlich aufgenommen und es ist alles gleich sehr familiär.
Motivation durch Ziel-Interessen-Übereinstimmung	Z 37-38: Ich finde die Arbeit sehr positiv, da ich ja sehr zum ÖTB stehe und ihn auch gerne unterstütze und alles. Und daher mache ich das auch gerne.
Erst eine Werbung geschrieben	Z 38-41: Und das ist jetzt auch nicht so die große Arbeit. Für die Werbung habe ich z. B. eine halbe Stunde gebraucht. Ich hatte dann leider Schule an dem Tag, wo das Bergturnfest war, ich wäre sonst gerne dabei gewesen. Aber es waren sogar ca. 5 Leute dort.
Unterstützung vom Turnrat	Z 44-46: Ich denke, ich könnte mich an jeden wenden, weil alle wissen, was ungefähr meine Aufgaben sind, weil jeder in dem Turnrat schon einmal Jugendwart war, glaube ich. Und sie sind halt doch viel älter als ich, ich bin die jüngste im Turnrat.
ältere Turnratsmitglieder positiv	Z 51-52: Es ist relativ ausgewogen von Mann und Frau und es sind eher ältere im Turnrat, was nicht schlimm ist, weil sie viel Erfahrung mitbringen.
Monatliche Reflexion bei Turnratssitzungen	Z 2-4: Also, wir haben immer Turnratssitzungen und die sind halt monatlich u n d da wird halt alles besprochen, über unseren Verein bzw. was wir ändern könnten, was wir besser machen könnten und alles. Z 66-69: Also, zuerst wird geschaut, wer aller da ist und dann, ob es irgendwelche Neuigkeiten gab, was in den letzten Wochen passiert ist. Nach den Sommerferien war z. B. das Thema, wie den Kindern die Sommerlager gefallen haben. Dann wird jetzt bald besprochen, wie die Weihnachtsfeier gestaltet werden soll.
Keine Repräsentation der Tätigkeiten des Turnrates nach außen	Z 13-16: Also, man erfährt nicht sehr viel als Teilnehmer, was eigentlich logisch ist, aber wenn man jetzt im Turnrat ist, erfährt man z. B. wie es dem Turnverein finanziell geht. Weil so als Teilnehmer, denkst du gar nicht an so etwas. U n d ja… und du erfährst halt mehr Dinge, wenn du dabei bist.
Amtsübernahme durch persönliche Motivation	Z 18: Weil es mich interessiert hat und ich gerne bei meinem Verein dabei bin.
Amtsübernahme durch Pflichtgefühl	Z 18-19: U n d mir der Verein wichtig ist.
über Stellvertreterposition in den Turnrat gekommen	Z 21: Ich bin Jugendwart Stellvertreter.
keine genaue Tätigkeitsbeschreibung	Z 23-24: Ich könnte z. B. mit meinem Jugendwart, dem M., eine Wanderung organisieren oder sonstige Aktivitäten mit der Jugend aus dem Verein machen… Z 32-35: Es war auf der einen Seite schon ein Sprung ins kalte Wasser, da ich wirklich nicht wusste, was mich erwartet. Aber es wurde mir schon gesagt, was ich in meiner Position alles

	machen kann, dass ich ein Mitspracherecht habe u n d ja. Es wurde mir ein bisschen erklärt, aber so richtig eingeführt wurde ich nicht.
persönliches Anprechen von neuen Turnratsmitgliedern	Z 26-28: W. hat mir gesagt, dass er sich vorstellen kann, dass ich gut in den Turnrat reinpassen könnte und hat mich dann einmal im Turnrat vorgeschlagen. Und dann habe ich mir einmal eine Turnratssitzung angeschaut und dann wurde ich auch schon aufgenommen.
positive Wahrnehmung des Vereines	Z 37-38: Ich finde die Arbeit sehr positiv, da ich ja sehr zum ÖTB stehe und ihn auch gerne unterstütze und alles. Und daher mache ich das auch gerne.
hohe Motivation andere Ämter kennenzulernen	Z 62: Ja. Ich kann mir sogar vorstellen, einmal Obfrau zu werden.
Gemeinsame Suche nach Amtsnachbesetzungen	Z 64: Nein, da sind wir alle beteiligt….
Immer dieselben arbeitenden Personen	Z 71: Es sind halt meistens 2 bis 3, die immer etwas machen.
keine gemeinsamen Aktivitäten außerhalb des Vereins	Z 81-83: Ja, ich sehe fast alle in der Turnstunde für Erwachsene und halte mit den Turnwarten und noch zwei Mitgliedern jeweils eine Turnstunde, also ich helfe aus. Aber außerhalb des Vereins haben wir keinen Kontakt, weil sie viel älter sind als ich.
Anerkennung durch Lob	Z 90-91: Ich wurde für mein Engagement gelobt und dass ich überhaupt das Amt übernommen habe.
durch Doppelbelastung Überblick im Verein	Z 94-96: Ich finde es eigentlich sehr gut, dass wir gleichzeitig die Vorturner sind, weil man da gleich sieht, was fehlt, was besser gemacht werden muss und nicht der Turnrat von oben runter schaut, sondern mittendrin ist.
Motivation durch Veränderungsmöglichkeit und Möglichkeit anderen zu helfen	Z 107-109: Ich glaube schon, dass ich davon profitiere, weil ich dafür sorge, dass es den Teilnehmern gut geht und es denen auch gefällt und nicht nur um mich geht. Aber ich kann an der Situation für die Teilnehmer etwas ändern.
Austausch mit anderen Vereinen über Sitzungen des ÖTB Wien	Z 111: Ja, es gab eine Sitzung, wo auch von uns welche hingegangen sind.

Interview 6	
kein hoher Verwaltungsaufwand	Z 353: Also, vom Verwaltungsaufwand her, ist das keine Frage.
gemeinsame Ziele definieren	Z 275-278: Die wirkliche Arbeit passiert dann, wenn es die Leute gerne machen, wenn sie wissen, wozu sie es machen, wenn sie ein Ziel haben, wenn alle an einem Strang ziehen und nicht gegeneinander, parallel oder jeder für sich arbeitet, dann wird irgendwann der erst bald sagen, dass er nicht mehr tut.
Uneinigkeit im Turnrat über Leistungserbringung	Z 244-246: Es gibt natürlich die üblichen Verdächtigen, die immer da sind. Das sind zum Glück nicht nur eine Person, aber die, die fast immer da sind und auch am meisten einbringen sind ein kleiner Kreis Z 267-269: Es geht nicht darum, dass alle immer da sind und alle immer arbeiten, sondern man muss man auch respektieren, dass nicht jeder gleich viel Zeit aufbringen kann, möchte.
Lösungsstrategie für Umgang mit Problemen Zukunftswerkstatt	Z 203-206: Wir hatten so eine Zukunftswerkstatt und wir haben uns einen Nachmittag/Abend zusammengesetzt und haben die Probleme angesprochen, mögliche Veränderungswünsche angesprochen, in welche Richtung soll sich der Verein entwickeln, also eben, die Zukunft des Vereins besprechen.
Einschulung über Stellvertreterposition	Z 3-6: Ahm, mein Einstieg in den Turnrat war der Turnwart Stellvertreter. (...) man lernt den Turnrat mal kennen, aber von der Aufgabe her, ist es jetzt noch nicht aufgabenlastig. Z 329-332: (...) und wir kamen alle, die mit mir gekommen sind über die Stellvertreterpositionen in den Turnrat. Wir mussten nicht gleich zu 100 Prozent ins kalte Wasser springen, sondern den Luxus, dass nur vereinzelte Aufgaben auf uns abgegeben wurden und wir langsam in das Amt eingeführt wurden.
kein Einblick in den Turnrat von außen	Z 8-9: (...) ich hatte davor sehr wenig Einblick in diese Thematik und damit bin ich dann eingestiegen.
Motivation durch Potential des Amtes	Z 14-15: Ich habe den Säckelwart als Funktion gesehen oder als Möglichkeit gesehen, alle Vorgänge, die im Verein passieren, kennenzulernen. Z 80-81: Am Anfang war ich sehr motiviert, ich habe das Potential gesehen, was alles machbar ist, und da hänge ich mich rein.
Entlastung durch Modernisierung	Z 42-45: (..) war es von Anfang an mein Wunsch auf ein Vereinskonto umzustellen. Da kann ich dann mit online-banking alles machen, von daheim alles verwalten, ich sehe es sofort, wenn sich etwas verändert. Das ist einfach viel Zeitersparnis.
Ämter kennenlernen durch häufige Amtswechsel	Z 58-62: Einerseits hatte ich schon Vorerfahrung aus anderen Vereinen, das ist mir zu Gute gekommen. Dort hatte ich schon viele Funktionen inne, weil man dort zwei Mal im Jahr die Ämter wechselt und dadurch alle Funktionen lernt. Vom Obmann, Schriftführer, Säckelwart usw. und ich war dort sehr lange bzw. bin ich immer noch und hatte dort auch viele Funktionen über.

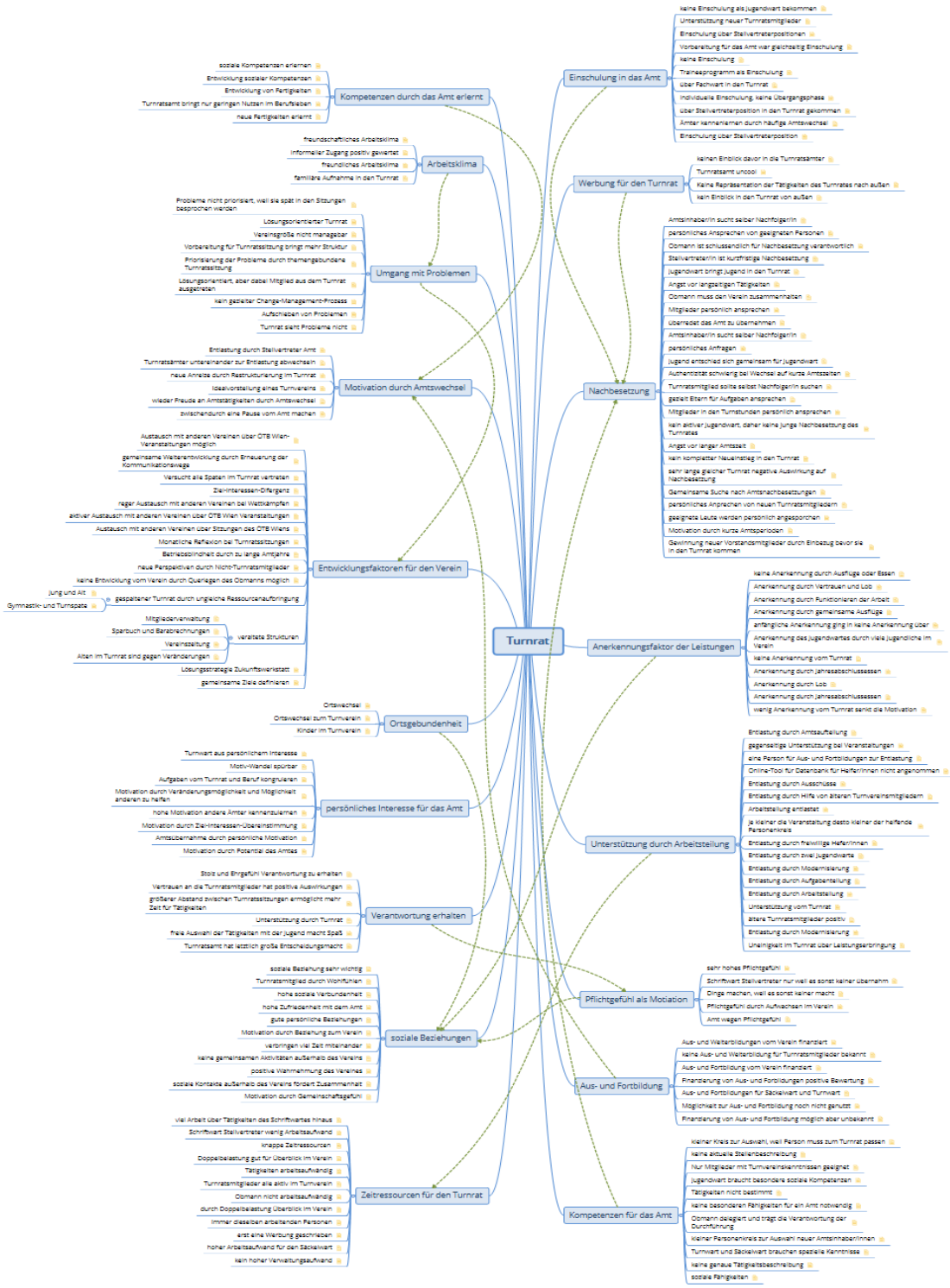
hoher Arbeitsaufwand	Z 84-86: Ich würde sagen, es waren so 4 bis 5 Stunden in der Woche, was jetzt weniger geworden ist, mit Ausnahme von jetzt, also September, Oktober, sind schon die aufwändigeren Zeiten, weil auch die Riegenlisten hinzukommen.
wenig Anerkennung vom Turnrat senkt die Motivation	Z 123-124: Hm… wenig eigentlich. … Die Sachen mit dem Konto war schon positiv, aber eigentlich positiv, weil ich sagen konnte, dass es funktioniert. Z 124-131: Ich habe bei der Turnratssitzung berichtet, was ich mache. Aber auch das ist weniger geworden. Meine Art von Bericht war am Anfang wesentlich ausführlicher, da habe ich noch vor jeder Turnratssitzung einen momentanen Kassastand präsentiert, wie schaut der Jahresverlauf aus, wie ist die derzeitige finanzielle Lage usw. Wir haben die Turnratssitzung alle 1 bis 2 Monate und diese detaillierte Berichterstattung hat eigentlich komplett aufgehört. Das mache ich jetzt nicht mehr. Einerseits ist es Arbeit für mich, andererseits hatte ich nicht das Gefühl, dass es jetzt etwas ausmacht, wenn es keinen Bericht gibt von mir. Z 198-202: Mein Enthusiasmus ist dadurch gesunken und ich hoffe, er sinkt nicht weiter. Wir haben nächstes Jahr Neuwahlen und da überlege ich mir schon, ob ich dieses Amt noch einmal übernehme. Ich spiele auch mit dem Gedanken, dass ich unter dem Obmann keinen Säckelwart mache. Oder ob ich sage, es geht mittlerweile und ich mache es weiter.
keine Entwicklung vom Verein durch Querlegen des Obmanns möglich	Z 188-194: Das neue Newsletter-System macht er nicht. Dasselbe ist bei den Datenverarbeitungen, wie schwierig es war, ein Google-drive zu organisieren, oder eine Dropbox, wo man Daten austauscht miteinander. Am Anfang bin ich noch zu ihm hingefahren mit USB-Sticks und habe ihm meine Kassa übergeben, dass er sie anschauen kann. Und wenn man irgendwas teilen will, ist es immer extrem kompliziert, wo alle anderen schon Google-drive verwenden, ist er derjenigen, der alles anders bekommt. Der Wiederstand ist halt einfach schon zu groß.
Turnrat sieht Probleme nicht	Z 208-211: A h m, aber wie die dann eigentlich abgelaufen ist, war zwar nicht negativ, aber sie ist aus meiner Sicht so abgelaufen, dass sie mir sehr viel Motivation genommen hat, weil ich gesehen habe, dass die Probleme gar nicht gesehen bzw. wahrgenommen werden und gar nicht versucht wird, zu lösen.
neue Perspektiven durch Nicht-Turnratsmitglieder	Z 213-214: Ja, und auch externe Mitglieder, die jetzt nicht im Turnrat sind, und jüngere Mitglieder, um einen bisschen einen Input von außen zu bekommen.
Gewinnung neuer Vorstandsmitglieder durch Einbezug bevor sie in den Turnrat kommen	Z 309-311: Wir haben eher versucht, vereinsinterne Personen, die nur zu Turnstunden kommen und gar keine Funktion haben und bisher noch nichts im Verein gemacht haben, dazu zu holen, was jetzt nicht sehr einfach war
Motivation durch Gemeinschaftsgefühl	Z 275-278: Die wirkliche Arbeit passiert dann, wenn es die Leute gerne machen, wenn sie wissen, wozu sie es machen, wenn sie ein Ziel haben, wenn alle an einem Strang ziehen und nicht gegeneinander, parallel oder jeder für sich arbeitet, dann wird irgendwann der erst bald sagen, dass er nicht mehr tut. Z 269-272: Da spielt sehr viel Motivation hinein, das kann man mit Pflicht zusammenhängen,

	aber das funktioniert in den meisten Fällen nicht. Das funktioniert nur mit der Motivation, die aus der Gemeinschaft heraus entsteht, die dann gerne für den Verein arbeiten.
Motivation durch kurze Amtsperioden	Z 286-294: Jetzt ist alles beim Turnverein ein bisschen langmütiger und es bringt nichts, wenn man die Funktionen zwei Mal im Jahr tauscht, aber ich glaube schon, auf der Suche nach Turnratsmitgliedern, schreckt es schon viele ab, dass sie immer die Angst haben müssen, wenn sie eine Funktion übernehmen, dass sie nicht mehr wegkommen von dieser Funktion, diese Funktion ewig machen müssen, anstatt zu sagen, mach das eine Amt für zwei Jahre, bring dich da ein, hau dich da voll rein, mach was, verwirkliche dich, bring deine eigenen Ideen ein und, wenn du es dann noch einmal machen möchtest, kannst du es vielleicht noch einmal machen, aber eigentlich schauen wir, dass wir nach dieser Amtsperiode wieder wechseln.
zwischendurch eine Pause vom Amt machen	Z 297-304: Da kommt einmal etwas Neues rein. Es ist natürlich immer eine Personalfrage, wie viele Leute habe ich tatsächlich zur Verfügung. Aber es ich auch einmal schön, wenn man es schafft, dass sich manche ausruhen können und sagen können, dass sie jetzt einmal eine Pause brauchen und Abstand gewinnen können um dann wieder zu sehen, wie ist denn die Außenwirkung, jetzt bin ich nicht mehr im Turnrat, jetzt bekomme ich nicht mehr alles mit, oder ich kann mich einmal auf etwas anderes konzentrieren und kann dann wieder mit neuen Elan reinstarten. Das ist meine Wunschvorstellung.
Betriebsblindheit durch zu lange Amtsjahre	Z 304-307: Es ist nicht notwendig, dass jemand ein Amt 30 Jahre lang machen muss. Man kann sich ja auch einmal mit einem anderen Amt abwechseln, damit auch wieder ein frischer Wind bläst und andere Perspektiven einnehmen.
Finanzierung von Aus- und Fortbildung möglich aber unbekannt	Z 319-320: A h m Fortbildung im Turnerischen ja, klar. Jetzt im Vereinswesen wäre mir jetzt wenig bekannt. Ich habe aber auch aktiv nicht danach gesucht.
geeignete Leute werden persönlich angesprochen	Z 322-329: also bei uns war es so, dass sie die, die in den Turnrat wollten zwar nicht aufgedrängt haben, aber zumindest haben sie starke Präsenz gezeigt bei Vereinsveranstaltungen, bei Wettkämpfen, und haben einfach eine stärkere Bindung zu dem Turnratsmitgliedern gehabt als solche, die nur einmal in der Woche turnen kommen. Und als die Zeit vor den Neuwahlen gekommen ist, und Gedanken über die Wahl des Turnrates gemacht hat, ist man auf sie zugetreten und hat sie gefragt, ob sie etwas machen wollen. So war es auch bei mir, ich wurde dann von unserem Turnwart gefragt, ob ich sein Stellvertreter sein will.
Aufschieben von Problemen	Z 345-351: Wenn sie schnell ist, dauert sie 1 Stunde, normalerweise dauert sie 2 Stunden. Was ich einerseits ziemlich schade finde, ich habe jetzt kein Problem mit langen Sitzungen, sondern ich möchte dann Probleme ausdiskutieren, auch wenn es schon spät ist. Ich mag das gar nicht, wenn man Diskussionen abbricht oder verkürzt, nur weil es schon spät ist, dann bleibt etwas offen, aber es ist schon so spät und deswegen gehen wir jetzt nach Hause. So sind natürlich nicht alle so, aber es gibt einige, die so denken. Das kann ich nicht sehr nachvollziehen.
neue Fertigkeiten erlernt	Z 356-361: Was ich gelernt habe, wie es ausschaut mit Subventionen mit der Stadt Wien, wie es abläuft mit Gas- und Stromrechnungen, Betriebskosten, weil wir Eigentümer unseres Vereinsheimes sind, jetzt müssen wir uns ab und an mit Kosten, die am ganzen Haus anfallen

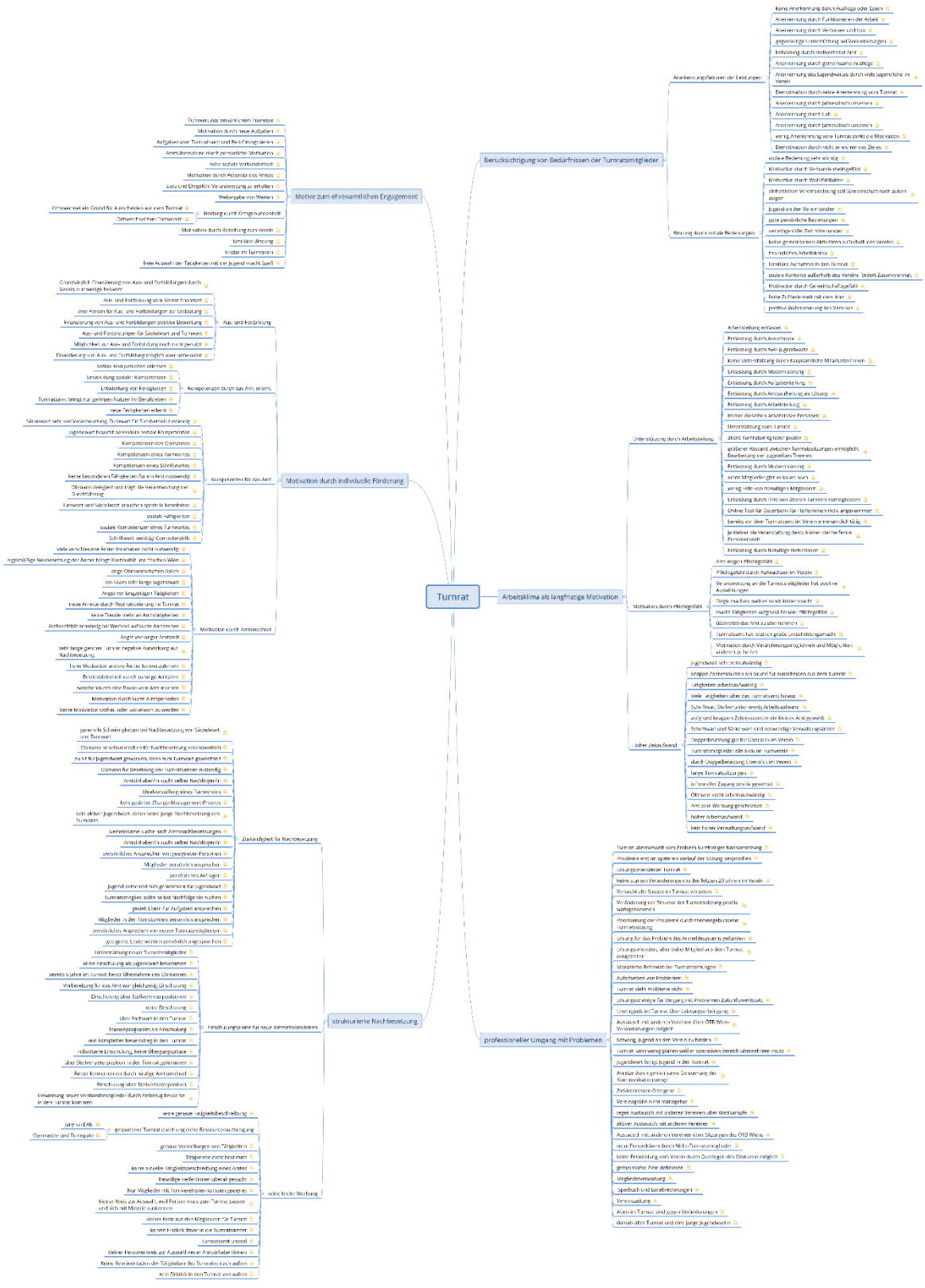
	beteiligen. Man rostet halt nicht ein bei Mitgliederverwaltungen und so, man muss sich halt ab und zu überlegen, wie man seine Listen noch besser verwalten kann (...).
soziale Fähigkeiten	Z 366-368: Du bekommst deine Sachen, du schickst sie aus, du bist bei den Turnratssitzungen und du musst schauen, dass du die Riegenlisten bekommst (...). Z 374-377: Man sollte in allen Ämtern eine gewisse Organisationsstruktur haben, man muss in etwa wissen, wo ich mir was aufschreibe, einen Überblick über meine Aufgaben behalten. Wie man das persönlich gestaltet, ob er einen Notizzettel nimmt oder alles merkt, ist egal. Z 370-373: (...) sollte einen Überblick haben, er sollte kritikfähig und Kritik üben können, das sollte sowieso jede Funktion können. Was auch sachliche Kritik und personenbezogene Kritik, oder dass nicht jede Kritik an der Funktion auch eine Kritik an der Person ist. Ich glaube, dass man das in jedem Alter lernen könnte.
soziale Kontakte außerhalb des Vereins fördert Zusammenhalt	Z 383-386: Ja, nicht mit allen, aber es gibt einige, die ich auch außerhalb des Vereins treffe. Durch diese persönlichen Freundschaften kann man auch neue Gesichter in den Turnrat bringen. Und man geht auch lieber in die Turnratssitzungen, wenn Leute drinnen sitzen, die man mag und die Motivation größer ist.
Anerkennung durch Jahresabschlussessen	Z 388-390: Ja, es gibt am Ende einen Jahresabschluss für die Vorturner und den Turnrat, ein Essen im Vereinsheim, wo noch einmal offiziell gedankt wird für die Tätigkeiten. Die anderen Veranstaltungen sind für alle aus den Turnstunden.
Mitgliederverwaltung	Z 25-26: Und das ist eigentlich in der momentanen Situation die meiste Arbeit. Die Mitgliederverwaltung (...). 86-92: Das heißt, ich schaue, wer in welchen Turnstunden ist und da bekomme ich von den Vorturnern aus den Stunden, die Listen mit Kreuzerln oder mit handgeschriebenen Namen, die muss ich dann digitalisieren. Manchmal habe ich auch nur Vornamen von irgendeinem Kind, dann muss ich herausfinden, welches Kind das ist und dann bekomme ich auch noch die Anmeldungen, dann muss ich dem Namen die Anmeldung zuordnen und auch in diese Listen eintragen, wer schon gezahlt hat und wer nicht, damit die Vorturner den Kindern die Information weitergeben können.
Sparbuch und Barabrechnungen	Z 30-31: (...) zum Anfang wurde vieles bar abgerechnet und wir hatten ein Vereinssparbuch (...).
Vereinszeitung	Z 144-149: Z. B. ist ein Thema die Vereinszeitung, die momentan eine sehr teure Angelegenheit ist, für das, was man damit erreicht. Und da gab es schon mehrere Versuche, diese z. B. in einer anderen Art und Form oder günstiger zu gestalten und da blockt hauptsächlich der Obmann ab, weil vor 5 Jahren die Mitglieder befragt wurden, ob sie eine Vereinszeitung haben wollen und sie haben sich dafür entschieden und dabei bleibt es.
Alten im Turnrat sind gegen Veränderungen	Z 45-46: Gut, das hat ca. ein Jahr gedauert, bis ich den Turnrat davon überzeugt habe davon, dass das sinnvoll ist (lacht).
Jung und Alt	Z 143-144: Ich denke da nicht alleine so, wir haben eine Jung – Alt – Differenz. Die Jungen haben in einigen Dingen oft eine andere Meinung als die Alten. Z 180-182: Aber das sind alles so Schritte, die machen die Jungen und ein Teil der Älteren, wo

	eben auch der Obmann dabei ist, fährt komplett auf das alte System und wir haben da eigentlich eine Doppelstruktur. Z 183-186: Der Obmann macht seine eigenen E-Mails, mit eigenen E-Mail-Listen, muss die natürlich aktuell halten und wir müssen unser Newsletter-System aktuell halten, das ist ein anderes, als der Obmann verwendet.
Gymnastik- und Turnspate	Z229-331: Die, die Gymnastik machen, sind eigentlich reine Konsumenten, mit Ausnahme der Vorturner dieser Stunden. Der ganze Nachwuchs für den Turnrat kommt eigentlich komplett aus der Turnsparte.

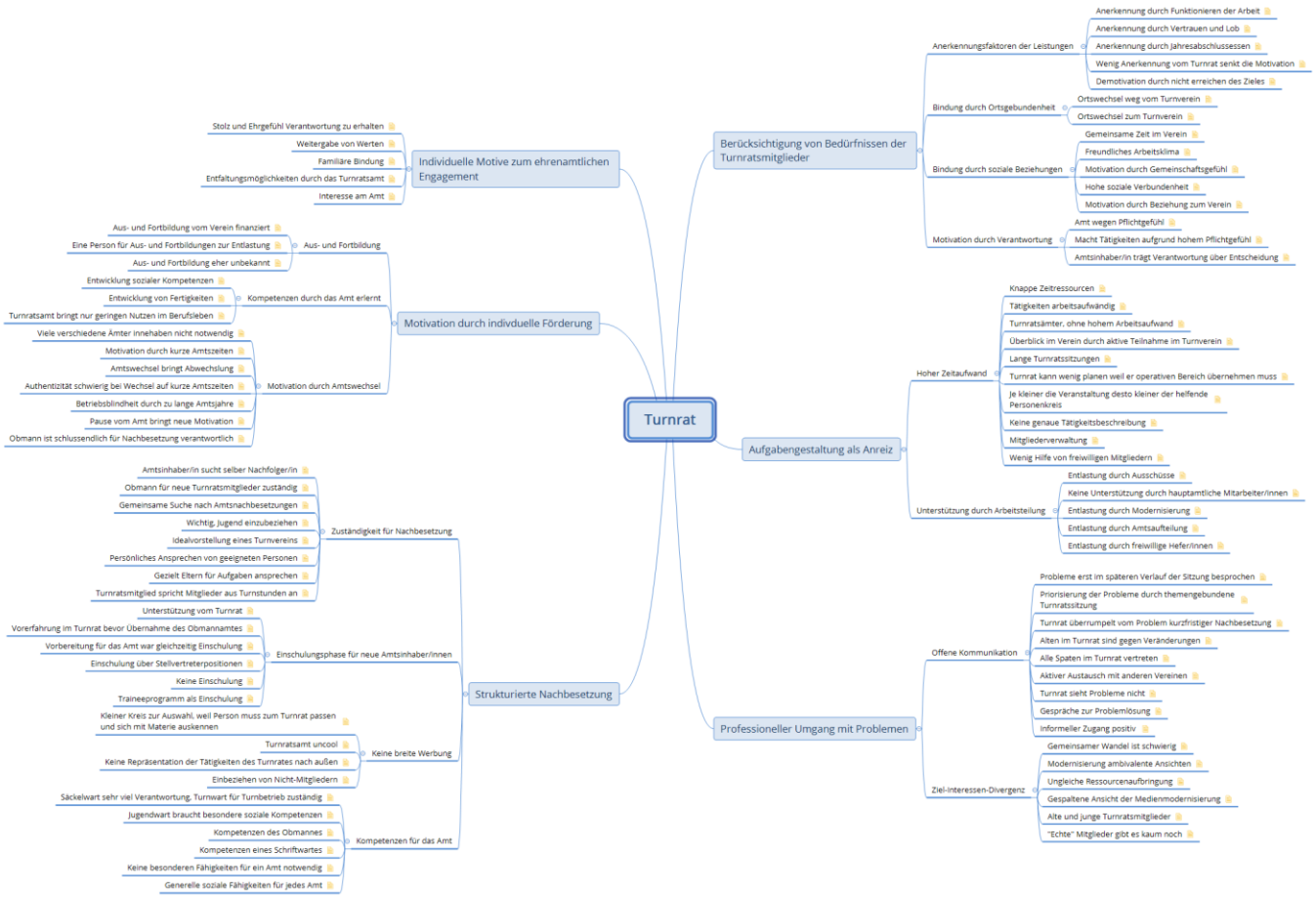
11.4.2 Initial thematic map



11.4.3 Developed thematic map



11.4.4 Final thematic map



Ich versichere:

- dass ich die Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/ einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.
- dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Datum Unterschrift