



Fachwissenschaftliches Gutachten zur

„Ehrenamtsinitiative“ des Landessportbundes NRW für Nordrhein-Westfalen

von Prof. Dr. Sebastian Braun

Duisburg 2017

SPORT BEWEGT NRW!

Inhalt

1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielstellung.....	4
1.3 Leitziele der Ehrenamtsinitiative	2
2. Die Meso-Ebene: Thematisierung von Engagement im organisierten Sport	6
3. Die Mikro-Ebene: Management von Engagement im Sportverein.....	7
3.1 Zielgruppenspezifische Bindung und Gewinnung von Engagierten	8
3.2 Anforderungsprofile	9
3.3 Unterstützung und Begleitung durch Informations-, Beratungs- und Schulungsangebote	10
3.4 Nachwuchs für Führungspositionen.....	11
3.5 Professionelle Unterstützung und zeitliche Entlastung	12
3.6 Engagementfreundliche Organisationskultur	12
4. Die Makro-Ebene: Gesellschaftliche Aufwertung von Engagement im Sportverein.....	13
5. Bilanz und Ausblick.....	12
Literaturverzeichnis	14

Zitationsvorschlag:

Braun, Sebastian (2017). *Fachwissenschaftliches Gutachten zur „Ehrenamtsinitiative“ des Landessportbundes NRW für Nordrhein-Westfalen*. Duisburg: Landessportbund Nordrhein-Westfalen.

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Über eine „Krise des Ehrenamts“ wird in Sportvereinsforschung und Sportpolitik in Deutschland seit Jahrzehnten diskutiert. Als Ursache dafür werden gesellschaftliche Modernisierungsprozesse angeführt. So wird z.B. argumentiert, dass sich die Sportvereine gewandelt hätten: von bedarfswirtschaftlichen Solidargemeinschaften mit dauerhaften Mitgliedschaften und einem belastbaren Ehrenamt zu betriebswirtschaftlich geführten Dienstleistungsorganisationen auf einem bunten Sportanbietermarkt, auf dem sich Konsummonaden Sportangebote kaufen würden (vgl. im Überblick Braun & Nagel, 2005).

Insofern stelle sich auch die persönliche Entscheidung für Zeit- und Wissensspenden im Sportverein als ein Abgleich von Leistungsbilanzen dar: Ob, wie, wo, wann und wie lange man sich engagiert, werde auf der Basis einer Kosten-Nutzen-Kalkulation entschieden, nämlich solange sich individuelle Erwartungen erfüllten. In diesem Kontext wird auch seit längerem ein Wandel vom „alten“ zum „neuen Ehrenamt“ postuliert, der sich idealtypisch wie folgt charakterisieren lässt: von der langfristigen Bindung zu befristeten und projektorientierten Engagements; von milieuspezifischer Vereinssozialisation zur biografischen Passung, bei der Motiv und Gelegenheit übereinstimmen; von der Unentgeltlichkeit zur finanziellen Honorierung; von der Laientätigkeit zur Professionalität mit Optionen auf individuelle Kompetenzentwicklung (vgl. im Überblick Braun, 2017a).

Diese idealtypische Gegenüberstellung verbindet die Debatten über eine „Krise des Ehrenamts“ im Sportverein mit jenen über einen „Strukturwandel des Ehrenamts“ (Behr, Liebig & Rauschenbach, 2000), da beide auf einen Aspekt aufmerksam machen: Offenbar können gerade die traditionellen Großverbände mit ihrem lebensweltlichen Vereinswesen nicht mehr auf die langjährig eingespurte Vereinskarrriere als Modus der Gewinnung und Bindung von ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement vertrauen; denn das rational motivierte Handeln macht den Typus des „neuen Ehrenamts“ voraussetzungsvoller, um ihn für ein Engagement im Sportverein zu gewinnen und dauerhaft an die Organisation zu binden.

Man kann die laufenden Diskussionen auch als einen Übergang vom „Problemdiskurs“ über die „Krise des Ehrenamts“ zu einem „Potenzialdiskurs“ bezeichnen. Letzterer fragt danach, welche Rahmenbedingungen zur Gewinnung und Bindung von Engagierten geeignet sind, um das Passungsverhältnis zwischen den strukturellen Bedarfen der Sportorganisation und den individuellen Erfahrungen, Sichtweisen und Wünschen von Engagierten zu verbessern. In diesen Diskussionshorizont gehören ebenfalls anwendungsorientierte Konzepte zu einem Management ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements in Sportvereinen (vgl. Braun, 2017b).

Die skizzierten Diskussionszusammenhänge sind für die „Ehrenamtsinitiative“ des LSB NRW für Nordrhein-Westfalen, die im Zentrum des Gutachtens steht, bedeutsam.

1.2 Zielstellung

Leitendes Ziel des Gutachtens ist es, eine fachwissenschaftliche und fachpolitische Einordnung der Leitziele der Ehrenamtsinitiative des LSB NRW und eine Bewertung dieser Leitziele im Zusammenhang mit darauf bezogenen Empfehlungen vorzunehmen. Auf diese Weise soll der inhaltliche Dialog in der Steuerungsgruppe und anderer Arbeitsgruppen der Initiative gefördert und eine Grundlage zur verbandlichen Legitimation der Ehrenamtsinitiative gegenüber unterschiedlichen Anspruchsgruppen z.B. aus Staat, Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft geschaffen werden.

Basis der Arbeit bilden fachwissenschaftliche und -politische Literatur und Quellen sowie insbesondere die einseitige Arbeitsgrundlage „Leitziele der ‘Ehrenamtsinitiative’ des Landessportbundes für Nordrhein-Westfalen“ (LSB NRW, o.J.).

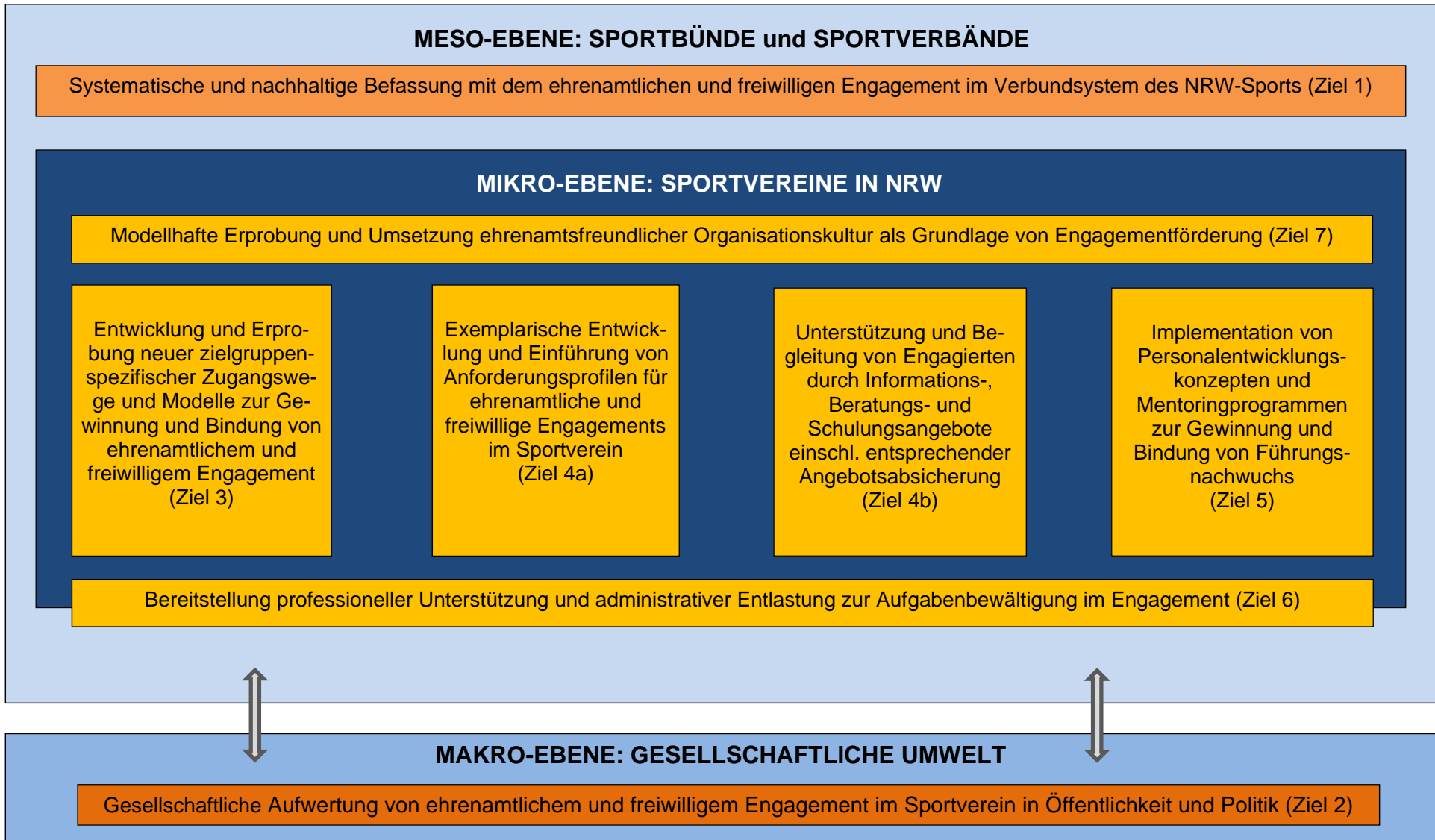
1.3 Leitziele der Ehrenamtsinitiative

Diese Leitziele werden in der Arbeitsgrundlage wie folgt ausformuliert:

1. Eine systematische und nachhaltige Befassung mit dem Ehrenamt und freiwilligen Engagement im Verbundsystem des organisierten Sports ist erfolgt.
2. Die gesellschaftliche Bedeutung und Anerkennung des Ehrenamtes und des freiwilligen Engagements im Sport ist verstärkt in den Blickpunkt der Öffentlichkeit und der Politik gerückt.
3. Neue Zugangswege und Modelle zur systematischen zielgruppenspezifischen Gewinnung und Bindung für das Ehrenamt und freiwillige Engagement sind entwickelt und erprobt.
4. Zur Unterstützung und Begleitung von Ehrenamtlichen und Freiwilligen sind Informations-, Beratungs- und Schulungsangebote weiterentwickelt, implementiert und abgesichert. Anforderungsprofile für das Ehrenamt und das Freiwilligenengagement im Sport sind beispielhaft entwickelt und eingeführt.
5. Für die Gewinnung und Förderung des Führungsnachwuchses für ehrenamtliche Führungsaufgaben und Vorstandsämter im Sport sind Personalentwicklungskonzepte und Mentoringprogramme implementiert.
6. Ehrenamtliche und freiwillig Engagierte im Sport können auf professionelle Unterstützung ihrer Arbeit und Entlastungen bei administrativen Aufgaben zurückgreifen.
7. Eine ehrenamtsfreundliche Organisationskultur ist als Grundlage für eine erfolgreiche Engagementförderung im Sportverein modellhaft erprobt und umgesetzt“ (LSB NRW, o.J.).

Die zitierten Leitziele sind in Abbildung 1 der Mikro-, Meso- und Makro-Ebene zugeordnet. Auf der Makro-Ebene befindet sich die gesellschaftliche Umwelt (Politik, Medien etc.), auf der Meso-Ebene agieren Sportverbände und -bünde und auf der Mikro-Ebene Sportvereine.

Abbildung 1: Systematisierung der Leitziele der Ehrenamtsinitiative des LSB für NRW.



Es wird sichtbar, dass die Leitziele vorrangig vereinsstrukturelle Entwicklungen mit Blick auf das Management von ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement in Sportvereinen thematisieren (Leitziele 3 bis 5) und in diesem Kontext auch die Vereinskultur im Sinne gewachsener Werte eines Vereins adressieren (Leitziel 7). Leitziel 6 beinhaltet Engagement ermöglichende Unterstützungsleistungen zugunsten der Vereine, während Leitziel 1 die nachhaltige Thematisierung von Engagement im organisierten Sport in NRW betont und insofern vornehmlich auf der Meso-Ebene der sportverbandlichen Strukturen anzusiedeln ist. Schließlich befindet sich Leitziel 2 auf der Makro-Ebene mit der Intention der gesellschaftlichen Aufwertung von Engagement im Sportverein in Öffentlichkeit und Politik.

Die sieben Leitziele der Ehrenamtsinitiative werden im Folgenden dargestellt entlang der Meso-Ebene der Thematisierung von Engagement im organisierten Sport (Abschn. 2), der Mikro-Ebene des Managements von Engagement im Sportverein (Abschn. 3) und der Makro-Ebene, der Aufwertung von Engagement in Öffentlichkeit und Politik (Abschn. 4).

2. Die Meso-Ebene: Thematisierung von Engagement im organisierten Sport

Unterhalb der Dachorganisation des LSB sind in NRW vielfältige Sportverbände, Stadt- und Kreissportbünde organisiert. Da jede dieser Sportorganisationen autonom ist, kann die Dachorganisation primär innerverbandliche Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse koordinieren, aber nur sehr begrenzt Positionen von oben nach unten durchsetzen. Das Management vielfältiger Positionen im Geflecht autonomer Mitgliedsorganisationen reflektiert das „Verbundsystem des NRW-Sports“, das die Arbeit der Mitgliedsorganisationen aufeinander abzustimmen versucht, um die Entwicklung der Sportvereine zu unterstützen (vgl. LSB, 2017).

Diese Ordnungsfunktion des LSB spielt auch in der Ehrenamtsinitiative eine relevante Rolle, insofern als das erste Leitziel darauf hinarbeitet, dass sich die Akteure im Verbundsystem mit ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement nachhaltig befassen (vgl. *Abbildung 1, Leitziel 1*). Die Fragestellung, die diesem Leitziel implizit ist, könnte man wie folgt bündeln: Warum sollte man sich gerade in Sportvereinen im Verbundsystem des NRW-Sports ehrenamtlich und freiwillig engagieren und nicht anderswo? Antworten auf diese Frage sollten geeignet sein, dem Individuum Orientierung zu geben, um aus den vielfältigen Engagementmöglichkeiten in NRW ein persönlich gut begründbares Engagement in einem Sportverein auszuwählen.

Um sich dieser grundlegenden Frage anzunähern, kann der LSB zunächst die langjährigen Erfahrungen mit und Aktivitäten in der Ehrenamtsförderung im Verbundsystem des NRW-Sports aufarbeiten, die Ergebnisse in den jeweiligen sport- und engagementpolitischen Kontext einordnen und auf diese Weise die bisherigen verbandlichen Ziele, Positionen und Programme der Engagementförderung transparent darstellen.

Auf dieser Grundlage könnte dann die Frage der Gewinnung und Bindung von Engagierten im Zusammenhang mit verbandlichen Vorstellungen und Ideen zur Zukunft

des Sportvereins in NRW diskutiert werden, z.B. mit Blick auf den idealtypischen Sportverein als „demokratische ehrenamtliche freiwillige Vereinigung“ (Horch, 1992) mit dem Engagement der Mitglieder als maßgeblicher vereinsökonomischer und -kultureller Ressource.

Vor diesem Hintergrund könnte dann auch ein aktualisiertes Verständnis von ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement in einer sich wandelnden Sportvereinslandschaft (Binnenperspektive) und Gesellschaft (Außenperspektive) entwickelt werden. Dabei sollte bewusst eine Brücke zwischen den vielfältigen Formen des ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements im Sportverein geschlagen werden, so dass alte und neue Formen gemeinsam sichtbar gemacht, gewürdigt und im Hinblick auf aktuelle Herausforderungen diskutiert werden.

Ein solcher sportverbandlicher Referenzrahmen ist auch deshalb hervorzuheben, weil die Frage nach einer übergeordneten verbandlichen Idee von Engagement in den engagementpolitischen Debatten der letzten Jahrzehnte vernachlässigt wurde. Er böte den Mitgliedsorganisationen im Verbundsystem des NRW-Sports die Möglichkeit, sich – neben den dominierenden Diskussionen über den Sportverein als Dienstleistungsorganisation – mit Fragen der institutionellen Werte als ehrenamtlich basierte, demokratisch verfasste zivilgesellschaftliche Organisation zu beschäftigen.

3. Die Mikro-Ebene: Management von Engagement im Sportverein

Seit Jahrzehnten dokumentieren Sportvereinsbefragungen in Deutschland, dass das Gewinnen und Binden von Ehrenamtlichen oben auf der Prioritätenliste der Vereinsarbeit steht. Der jüngste Sportentwicklungsbericht 2015/16 lässt im Zeitreihenvergleich sogar erkennen, dass in den Sportvereinen „Probleme im Bereich der Gewinnung und Bindung ehrenamtlicher Funktionsträger von allen möglichen existenzbedrohenden Problemen in den letzten Jahren absolut am stärksten gewachsen [sind ...]. Auch die Gewinnung und Bindung von Übungsleitern und Trainern ist verstärkt ein existenziell bedrohliches Problem für Sportvereine“ (Breuer & Feiler, 2017a, S. 243).

Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement ist in der Gesellschaft und damit auch für Sportvereine grundsätzlich ein „knappes Gut“, da es an vielfältige Voraussetzungen wie z.B. Bildung und soziale Sicherheit gebunden ist (vgl. z.B. BMFSFJ, 2017). Darüber hinaus sind die Anforderungen an eine Mitgliedschaft in der Regel so gering, dass zu einer Zeit- und Wissensspende gesondert motiviert werden muss; denn die Angebote der Sportvereine fordern immer auch zum „Trittbrettfahren“ heraus (vgl. Horch, 1992).

Wie aber können diese zusätzlichen Anreize gesetzt werden? In den angesprochenen „Potenzialdiskursen“ (vgl. Abschn. 1.1) gilt das Management von Engagement als ein relevantes Instrumentarium, um Engagierte zu mobilisieren und zu binden. Mit Bezug auf Arbeiten aus dem anglo-amerikanischen Raum, die in Deutschland aufgenommen und praxisorientiert ausgearbeitet wurden, haben sich dafür vielfältige Begriffe etabliert: „Freiwilligenmanagement“ (vgl. z.B. Biedermann, 2012; DOSB, 2015; Kegel, 2009; Reifenhäuser, 2009), „Management der Freiwilligenarbeit“ (vgl. z.B. Rosenkranz & Weber,

2012), „Ehrenamtsmanagement“ (vgl. z.B. Stamer, 2014) oder „Engagement-Management“ (vgl. Braun, 2017b). Mit diesen Begriffen werden zwar verschiedene Akzente gesetzt; gemeinsam ist ihnen jedoch, dass sie auf Erkenntnisse und Praxis der Personalgewinnung und -bindung in Wirtschaftsunternehmen rekurrieren.

Die Ehrenamtsinitiative des LSB NRW orientiert sich an solchen Konzepten des Managements von ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement mit Bezug auf den Sportverein. Engagement-Management übernimmt dabei eine Schnittstellen- bzw. Vermittlungsfunktion zwischen der Struktur des Sportvereins, die besondere Anforderungen an die Kompetenzen und Zeitressourcen der Engagierten stellt, und den Sichtweisen und Bedarfen der Engagierten, die mit ihren Lebens- und Sporterfahrungen eine Vereinsaufgabe ausgestalten (möchten).

Zur personellen Ausstattung dieser Funktion im Sportverein erscheint es sinnvoll, ein Team von ehrenamtlichen Engagement-Managerinnen bzw. -Managern aufzubauen. Dieses Team sollte das Engagement-Management im Verein initiieren, implementieren und nachhaltig verankern; dazu sollte z.B. eine Position für das Engagement-Management im Vereinsvorstand und die Aufnahme systematischer Engagementförderung in der Satzung gehören. Das Team von „Personalchefs“ kann zugleich eine zentrale personale Grundlage bilden, um die weiteren Leitziele der Ehrenamtsinitiative auf der Mikro-Ebene zu erproben und umzusetzen.

3.1 Zielgruppenspezifische Bindung und Gewinnung von Engagierten

Die Ehrenamtsinitiative verfolgt das Leitziel, neue Zugangswege und Modelle zur systematischen zielgruppenspezifischen Gewinnung und Bindung für ein ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sportverein zu entwickeln und zu erproben (vgl. *Abbildung 1, Leitziel 3*). Aus der Perspektive des Sportvereins zielt Gewinnung von Engagierten darauf ab, einen Bedarf an Zeit- und Wissensspenden durch Vereinsmitglieder und/oder auch Nicht-Mitglieder abzudecken; die Bindung der Engagierten bezieht sich auf den individuellen Einbindungsprozess in den Verein über zielorientiert-funktionale und affektiv-identifikatorische Bindungsmotive an den Verein.

In diesem Sinne werden die Akteure im Verbundsystem des NRW-Sports vielfältige Erfahrungen und Ideen zur zielgruppenspezifischen Gewinnung und Bindung von Engagierten haben. Dieses verstreut und vielfach auch implizit vorliegende Wissen der Akteure sollte herausgearbeitet, systematisiert, dokumentiert und dann wiederum von erfahrenen Funktionsträgerinnen und -trägern im Verbundsystem im Hinblick auf seine praktische Nützlichkeit bewertet werden. Auf diese Weise würden Good Practices gebündelt, die für das „Vereins-, Informations-, Beratungs- und Schulungs-System (VIBSS)“ des LSB aufbereitet werden können. Die Good Practices könnten auch durch zielgruppenspezifische Testimonials zugeschnitten und auf passenden Internetseiten im Verbundsystem platziert werden, um für das Themenfeld kontinuierlich zu sensibilisieren.

Grundsätzlich bleibt jedoch die unmittelbare und persönliche Ansprache im Vereinsalltag der maßgebliche Zugangsweg, um Mitglieder für Zeit- und Wissensspenden im Sportverein zu gewinnen (vgl. Braun, 2017a). Dieser Zugangsweg könnte weiterentwickelt werden, z.B. durch Patenschaftsmodelle mit erfahrenen Funktionsträgerinnen

bzw. -trägern oder eine frühzeitige Erwartungsklärung im Zuge der individuellen Ansprache (vgl. Abschn. 3.2). Solche Maßnahmen könnten auch mit Blick auf soziokulturelle Lebensbedingungen, die ein Engagement (auch) im Sportverein präformieren, erprobt werden. So könnte die Ehrenamtsinitiative daran arbeiten, für unterrepräsentierte Gruppen im Engagement (z.B. Frauen, Personen mit Migrationshintergrund) lebenslagen- und lebensstilgerechte Ansprachen und Anreizsysteme weiterzuentwickeln, um Zugangsbarrieren zum Engagement im Sportverein abzubauen.

Darüber hinaus könnte die Ehrenamtsinitiative Modelle konzipieren und erproben, wie Nicht-Mitglieder auch ohne vorherige Vereinserfahrung für Zeit- und Wissensspenden im Sportverein gewonnen werden können und wie ggf. sogar eine stabile Bindung an den jeweiligen Verein aufgebaut werden kann. Bei Eltern, deren Kinder im Verein Mitglied sind, erweist sich die direkte Ansprache vielfach als hilfreich, um niederschwellige Zugänge zu einem Engagement zu eröffnen (z.B. Fahrdienste). Bei anderen Gruppen von Nicht-Mitgliedern kann sich die Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Organisationen (Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros etc.), staatlichen Einrichtungen (z.B. Schulen und Hochschulen) und auch Unternehmen (im Kontext von CSR-Programmen etc.) lohnen.

Schließlich könnten Modelle zur Vereinbarkeit der Engagement-Karriere im Sportverein mit Familie und Beruf erprobt und evaluiert werden; denn es ziehen sich diejenigen Altersgruppen immer stärker aus Engagements im Sportverein zurück, die in der „Rush Hour“ des Lebens die zeitgleiche Verdichtung von beruflicher Etablierung, Familiengründung und räumlicher Mobilität erleben (vgl. Braun, 2017a). Beispielsweise könnte eine onlinebasierte Begleitung der Engagement-Karriere im Verbundsystem des NRW-Sports erarbeitet werden, damit nach temporären Unterbrechungen möglichst zeitnah wieder ein Engagement im Verein des Verbundsystems aufgenommen wird.

3.2 Anforderungsprofile

Um Engagierte zu gewinnen und zu binden, besteht ein Leitziel der Ehrenamtsinitiative darin, Anforderungsprofile für ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sportverein zu entwickeln und praxisbezogen zu erproben (vgl. *Abbildung 1, Leitziel 4a*). Dieses Leitziel verweist auf die Frage nach den individuellen Möglichkeiten zur Erfüllung der jeweiligen Aufgaben in der Vereinsarbeit. Um diese Frage zu bearbeiten, ist zunächst zu klären, welche strukturbezogenen Tätigkeitsfelder im Sportverein existieren, die als Basis zur Beschreibung individuumsbezogener Anforderungsprofile verwendet werden können (vgl. Reifenhäuser, 2009).

Durch die Kenntnis und Beschreibung der Tätigkeitsfelder (Bezeichnung, Ziele, Aufgaben, organisatorische Einbettung, zeitliche Umfänge etc.) können die Vereine fortlaufend Bedarfe an Zeit- und Wissensspenden in unterschiedlichen Handlungsfeldern antizipieren und darauf bezogene Gewinnungs- und Bindungsprozesse proaktiv in Gang setzen (z.B. durch frühzeitige Ansprachen geeigneter Mitglieder). Diese prospektive Vorgehensweise ist insoweit bedeutsam, als Sportvereine dazu tendieren, Engagierte aufgrund eines unmittelbaren Handlungsdrucks zu suchen, d.h. aufgrund der unmittelbaren Nachfrage aus Mannschaften oder Abteilungen des Vereins (vgl. Braun, 2017b). Da Beschreibung

und Aktualisierung von Tätigkeitsfeldern einen relevanten Ausgangspunkt für erfolgreiches Engagement-Management im Sportverein darstellen, sollte diese Aufgabe vom zuständigen Team übernommen werden, das damit auch zur Klärung struktureller Zuständigkeiten im Verein beitragen kann.

Das korrespondierende Anforderungsprofil zum Tätigkeitsfeld gibt wiederum den Engagierten Handlungsorientierungen und -sicherheit. Als Leitfrage für die Ausarbeitung der Profile könnte man formulieren: Welche personenbezogenen Voraussetzungen sind zur erfolgreichen Bearbeitung welcher Tätigkeitsfelder mit welchen zeitlichen Umfängen und in welchem organisatorischen Kontext erforderlich und welche individuelle Unterstützung (z.B. Aus- und Weiterbildungen) wird dafür vom Verein in Aussicht gestellt? Auf VIBSS-Online stehen für zahlreiche Vereinsaufgaben und -ämter Anforderungsprofile zur Verfügung, die im Rahmen der Ehrenamtsinitiative genutzt, weiterentwickelt und ausdifferenziert werden könnten.

Dabei wäre besonders auf die Komponente „Zeit“ zu achten; denn tendenziell anders als bei kurzfristigen Projekten, die sich gut mit Projektzielen und -aufgaben unterlegen lassen, ist das Aufgabenspektrum bei Leitungsfunktionen, die auf eine dauerhafte Wahrnehmung angelegt sind, weniger konturiert. Es könnte auch im Interesse der Nachfolgesuche erprobt werden, für welche Leitungsaufgaben die Anforderungsprofile deutlich eingegrenzt werden sollten und welche neuen Positionen aus dem engeren Zuschnitt der Funktionsrollen resultieren.

3.3 Unterstützung und Begleitung durch Informations-, Beratungs- und Schulungsangebote

Um Engagierte zur eigenverantwortlichen Übernahme von Tätigkeitsfeldern im Sportverein zu befähigen, verfolgt die Ehrenamtsinitiative das Leitziel, tätigkeitsbegleitende Informations-, Beratungs- und Schulungsangebote für Engagierte weiterzuentwickeln, zu implementieren und abzusichern (vgl. *Abbildung 1, Leitziel 4b*).

Die vielfältigen Möglichkeiten individueller Engagement-Entwicklung im Sportverein, die von der Qualifizierung über die Förderung der Engagement-Karriere bis hin zum Coaching reichen können (vgl. z.B. Reifenhäuser, 2009), verweisen auf den Prozess der „Professionalisierung“ des ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements in der Vereinsarbeit. Thematisiert wird damit die Verlagerung der Leistungserstellung von einer unspezifischen, gering spezialisierten Laientätigkeit, die auf lebensweltlichen Erfahrungen basiert, zu einer funktional spezialisierten Expertentätigkeit, die auf einer besonderen Qualifizierung beruht (vgl. Baur & Braun, 2000).

Die Qualifizierung von Engagierten erfolgt im Verbundsystem des NRW-Sports vor allem durch die vielfältigen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, auf die die Ehrenamtsinitiative Bezug nehmen kann. Dabei kann sie z.B. innerverbandliche Impulse setzen, indem überprüft wird, inwieweit die Ressource „Zeit“ der Engagierten auch nur im notwendigsten Umfang beansprucht wird und in welchem Kontext onlinebasierte Lehr- und Lernformate eine immer bedeutsamere Rolle spielen können. Zudem könnten aus neuen Tätigkeitsprofilen (vgl. Abschn. 3.2) auch neue Bedarfe für Aus- und Weiterbildungen resultieren.

Darüber hinaus könnte überlegt werden, wie der Informations- und Erfahrungsaustausch für Engagierte im Vereinsalltag unterstützt werden kann (z.B. Erfahrungsgespräche, gegenseitige Beratung). „Communities of Practice“ spielen z.B. beim Austausch zwischen Trainerinnen und Trainern und damit als Basis informeller Lernprozesse für die eigene Tätigkeit eine relevante Rolle (vgl. Hansen, 2016).

Komplementär dazu steht im Verbundsystem des NRW-Sports mit der Vereinsberatung ein etabliertes Instrumentarium zur Verfügung, das um Angebote für die Schnittstellenfunktion des Engagement-Managements ergänzt werden könnte. Denkbar wäre z.B. ein verbandlich organisiertes Beratungsprojekt zur Implementation eines solchen Managements in Vereinen einer Region, bei dem die jeweiligen „Personalchefs“ ausgewählt werden, um dann vereinsübergreifend Leitziele der Ehrenamtsinitiative auszuarbeiten, praxiswirksam zu erproben, zu evaluieren und weiterzuentwickeln.

3.4 Nachwuchs für Führungspositionen

Die angedeuteten Wege der Unterstützung und Begleitung von Engagierten durch Informations-, Beratungs- und Schulungsangebote bieten eine relevante Grundlage, um auch Personalentwicklungskonzepte und Mentoringprogramme zur Gewinnung und Förderung des Führungsnachwuchses für ehrenamtliche Führungsaufgaben und Vorstandsämter zu implementieren (vgl. *Abbildung 1, Leitziel 5*).

Der Begriff des Führungsnachwuchses sollte dabei nicht auf jüngere Personengruppen eingengt werden, sondern auf Engagierte, die sich auf dem (zumeist längerfristig angelegten) Weg zu einer ehrenamtlichen Leitungsaufgabe im Sportvereinswesen befinden und daraufhin auch ihre Engagement-Karriere ausrichten. Gerade für diese Gruppe sollte das Spektrum von Tätigkeitsfeldern und Anforderungsprofilen verschiedener Leitungsaufgaben in der Vereinsarbeit kontinuierlich aktualisiert werden, um Perspektiven für die Engagement-Karriere zu konturieren (vgl. dazu Abschn. 3.2).

Im Zusammenhang mit der Nachwuchsförderung haben auch Beratungs- und Schulungsangebote einen besonderen Stellenwert (vgl. dazu Abschn. 3.3), um sich auf zentrale Leitungsaufgaben wie Personalführung, Organisationsentwicklung oder inner- und außerverbandliche Kommunikation vorzubereiten. Dabei sollten auch Patenschaften mit aktuellen Funktionsträgerinnen und -trägern in Vereinen möglich sein, um maßgebliche Vereinsentscheidungen praxisnah mitzubegleiten (z.B. zur strategischen Ausrichtung und zu finanziellen Risiken der Vereinsarbeit oder zur Bewertung von Umweltveränderungen) (vgl. Abschn. 3.1).

Schließlich könnte das Engagement-Management eine sozial wertschätzende Gesprächskultur im Verein weiterentwickeln, zu der u.a. die regelmäßige Rückmeldung über individuelle Entwicklungsmöglichkeiten als Führungsnachwuchs zählt. Eine solche Gesprächs- und Feedback-Kultur würde zugleich die Anerkennungskultur zugunsten des Führungsnachwuchses in den Sportvereinen befördern (vgl. Reifenhäuser, 2009). Auch hier kann ein Coaching-Projekt zugunsten der Teams im Engagement-Management sehr hilfreich sein (vgl. Abschn. 3.3).

3.5 Professionelle Unterstützung und zeitliche Entlastung

Neben der Professionalisierung von Engagierten im Sportverein (vgl. Abschn. 3.3) verfolgt die Ehrenamtsinitiative das Leitziel, dass die Ehrenamtlichen und freiwillig Engagierten auf professionelle Unterstützung bei ihrer Arbeit und zeitliche Entlastung bei administrativen Aufgaben zurückgreifen können (vgl. *Abbildung 1, Leitziel 4b*). Angesprochen sind damit Aspekte der „Verberuflichung“ der Leistungserstellung im Sportverein, insofern als die Engagierten durch qualifiziertes Expertenwissen unterstützt und durch Sacharbeit zeitlich entlastet werden sollen.

Dabei geht es weder darum, Ehrenamtlichkeit durch Hauptamtlichkeit zu substituieren, noch wird ein unnötiges Spannungsfeld zwischen unentgeltlicher und bezahlter Vereinsarbeit aufgemacht. Im Vordergrund steht die Frage, welche Tätigkeiten im Sportverein von wem mit welchen Zeitbudgets und Kompetenzen unter welchen Bedingungen zukünftig erbracht werden können, ohne dabei die Vorrangstellung des ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements gegenüber bezahlter Mitarbeit in Frage zu stellen. Vielmehr kann „Verberuflichung – in einer das Ehrenamt unterstützenden Form – eine gute Strategie für die Zukunftssicherung von Sportvereinen“ sein (BMFSFJ & INBAS-Sozialforschung GmbH, 2015, S. 196).

Die Beschreibung von Tätigkeitsfeldern und Aufgabenprofilen für das Engagement im Sportverein (vgl. Abschn. 3.2) kann genutzt werden, Bereiche mit steigender Aufgabenkomplexität, Verrechtlichungs- und Bürokratisierungsdynamik zu identifizieren, um besondere Bedarfe für professionelle Unterstützungsleistungen (z.B. steuer-, arbeits-, versicherungsrechtliche Regelungen) und Entlastung bei administrativen Aufgaben zu benennen. Darüber hinaus können empirische Untersuchungen Hinweise auf Bereiche geben, in denen besondere Expertise und zeitliche Entlastung besonders wichtig erscheint (vgl. z.B. Braun, 2017a; Breuer & Feiler, 2017b).

3.6 Engagementfreundliche Organisationskultur

Die bisherigen Leitziele der Ehrenamtsinitiative auf der Mikro-Ebene konzentrieren sich auf vereinsstrukturelle Veränderungen. Komplementär dazu thematisiert die Sportvereinskultur historisch gewachsene Werte und gemeinsam geteilte Handlungsvorstellungen in einem Verein, die die Mitglieder sukzessive entwickeln (vgl. z.B. Nagel, 2006). Die Ehrenamtsinitiative zielt darauf ab, eine ehrenamtsfreundliche Vereinskultur als Grundlage für die Engagementförderung zu entwickeln (vgl. *Abbildung 1, Leitziel 7*). Eine solche Kultur kann zwar nicht „verordnet“ oder durch direkte Interventionen „installiert“ werden. Es können aber engagementfreundliche Rahmenbedingungen in den Vereinen gefördert werden.

Beispielsweise kann im Verbundsystem des NRW-Sports ein breites Verständnis von Engagement erarbeitet werden, in dem vielfältige Engagementformen gemeinsam herausgestellt und gleichermaßen gewürdigt werden (vgl. Abschn. 2). Darüber hinaus können Vereine und Verbände Zeit- und Wissensspenden zur Organisation des Sportbetriebs dieselbe Wertschätzung entgegenbringen wie der aktiven Partizipation am Sportbetrieb. Außerdem könnten Führungspersonen in den Vereinen besondere Angebote zum Training wertschätzender Kommunikation in der Vereinsarbeit erhalten und

auch als „Schlichtungsinstanz“ für Engagierte im Falle von Konflikten qualifiziert werden (vgl. bereits Abschn. 3.4).

Darüber hinaus sollten im Sportverein Formen der öffentlichen Anerkennung von Engagierten stets in einem würdigen Rahmen stattfinden; das gilt auch für die Verabschiedung aus dem Engagement. Den maßgeblichen Bezugsrahmen sollte dabei stets die „Wahl-Gemeinschaft“ (Strob, 1999) bilden, in der man sich engagiert (hat), da sie den Raum des alltäglichen Kennens und Anerkennens darstellt. Symbolische Hervorhebungen jenseits dieses Bezugsrahmens (z.B. öffentliche Würdigungen durch Politik und Wirtschaft an anderen Orten) haben eher komplementären Charakter. Wenn Engagements im Verein beendet oder zeitweise unterbrochen werden, sollte um die Engagierten weiterhin geworben werden. Dazu kann das Engagement-Management Kontakt zu den Engagierten halten (z.B. Hinweise zu Veranstaltungen und Vorhaben) und/oder zu Sportvereinen in anderen Regionen herstellen (vgl. bereits Abschn. 3.1).

Schließlich sollte im Kontext der Ehrenamtsinitiative das Thema der vereinspolitischen Partizipation aufgegriffen werden, da der Wunsch, durch das eigene Engagement im Sportverein die Welt im Kleinen mitgestalten zu können, eine relevante Antriebsfeder zum ehrenamtlichen und freiwilligen Engagement darstellt (vgl. Braun, 2017a). In diesem Kontext könnten z.B. Vereinsvorhaben zunehmend transparenter und onlinebasiert dargestellt, neue partizipatorische Elemente bei Mitgliederversammlungen erprobt oder niederschwellige Mitwirkungsmöglichkeiten im Verein gerade für Jugendliche weiterentwickelt werden.

4. Die Makro-Ebene: Gesellschaftliche Aufwertung von Engagement im Sportverein

Mit Blick auf die gesellschaftliche Umwelt verfolgt die Ehrenamtsinitiative das Leitziel, die gesellschaftliche Bedeutung und Anerkennung des ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements im Sport verstärkt in den Blickpunkt von Öffentlichkeit und Politik zu rücken (vgl. *Abbildung 1, Leitziel 7*). Dazu müssten freiwillige Zeit- und Wissensspenden im Sportverein als eine Form des Arbeitens in modernen Gesellschaften neben der Erwerbs- und Familienarbeit aufgewertet werden (vgl. z.B. Giriani & Liedtke, 1998). Im Sinne der Differenzierung unterschiedlicher Kapitalsorten bei Pierre Bourdieu (1983) kann man argumentieren, dass Engagement als eine Form gesellschaftlicher Arbeit durch Zugangsmöglichkeiten zu „ökonomischem“, „kulturellem“ und „sozialem Kapital“ individuell und gesellschaftlich aufgewertet werden kann:

(1) Zugänge zu ökonomischem Kapital ergeben sich im Rahmen des Engagements durch Geschenke, geldwerte Leistungen (z.B. Ehrenamtspass, Freikarten, Empfänge, Reisen) sowie finanzielle Leistungen (Honorare etc.) und steuerliche Vergünstigungen (z.B. Übungsleiterpauschale). Zugangsmöglichkeiten zu ökonomischem Kapital stehen vielfach im Vordergrund öffentlicher und politischer Diskussionen über die Engagementförderung im Sportverein. Wenngleich ökonomische Anreize für Engagierte eine Rolle spielen, sollte die Ehrenamtsinitiative auch Fragen der Monetarisierung von Engagement im Sportverein thematisieren, um Herausforderungen im Hinblick auf zunehmend fließender werdende

Übergänge zwischen Engagement und Erwerbsarbeit in das öffentliche und politische Blickfeld zu rücken (vgl. z.B. BMFSFJ, 2017).

(2) Zugänge zu kulturellem Kapital im Engagement resultieren aus verbandlichen Qualifizierungsangeboten, non-formalem Lernen (z.B. Recherche- und Leseaktivitäten zu Trainingsformen) und Situationen des informellen Lernens in alltäglichen Vereinsinteraktionen. Diese Bildungsräume können dazu beitragen, dass sich Engagierte Kompetenzen aneignen und Qualifizierungsnachweise erwerben, die sie ggf. auch in Schule, Studium oder Beruf gewinnbringend nutzen können (vgl. z.B. Hansen, 2016; Abschn. 1.1 und 3.3). Um die öffentliche Aufmerksamkeit für informelle Lernprozesse durch das Engagement zu erhöhen, könnte der „Landesnachweis zum ehrenamtlichen Engagement im Sport“ ebenso weiterentwickelt werden wie die Kampagne des LSB „Das habe ich beim Sport gelernt“. Zudem kann dauerhafte politische Interessenvertretung der Sportverbände die gesellschaftspolitische Anerkennung sportverbandlicher Qualifizierungsnachweise erhöhen (z.B. in Bildungsberichterstattungen).

(3) Soziales Kapital resultiert im Rahmen des Engagements aus hilfreichen Beziehungen und Informationen im Vereinskontext. Entsprechende Zugangsmöglichkeiten könnten für die Engagierten durch neuere und ältere Formate der Netzwerkbildung systematisch weiterentwickelt werden. Zu denken ist an Kommunikationsformate über Social Media ebenso wie an gesellige Veranstaltungen in Vereinen, Ehrungsveranstaltungen, Diskussions- und Dialogveranstaltungen mit prominenten Persönlichkeiten, aber auch Vereinsberatungen und -schulungen als Prämierung für Engagierte. Die Schaffung sozialkapitalförderlicher Rahmenbedingungen ist eng mit dem Aufbau einer engagementförderlichen Vereinskultur im Sportverein verwoben (vgl. Abschn. 3.6).

Ein weiterer Aspekt, der für gesellschaftliche Bedeutung und politische Anerkennung von Engagement im Sportverein wichtig ist, bezieht sich auf die Berichterstattung in Leitmedien wie Fernsehen, Zeitungen, Hörfunk oder Internet. Für die Ehrenamtsinitiative könnte es sich als lohnenswert erweisen, die bislang eher sporadisch behandelte Frage zu vertiefen, wie in den Leitmedien über das Engagement im Sportvereinswesen angemessen berichtet werden kann, auch wenn die „Story“ nicht die gängigen Formatkriterien der aktuellen Nachrichtenlagen bedient. Zu denken wäre z.B. an Weiterbildungsangebote für Journalistinnen bzw. Journalisten oder die systematische Kooperation mit Redaktionen. Umgekehrt könnten auch Verbände und Vereine beraten werden, leitmediumadäquate Materialien zu entwickeln. Damit würde die Ehrenamtsinitiative ein weites institutionelles Feld öffnen, das für die öffentliche und politische Bewertung des Engagements im Sportverein grundlegend ist.

5. Bilanz und Ausblick

Der LSB als Dachorganisation der Sportverbände und Sportbünde im Verbundsystem des NRW-Sports hat im Rahmen der Ehrenamtsinitiative unterschiedliche Funktionen: die Ordnungsfunktion, indem der LSB für eine möglichst einheitliche Ehrenamts- und Engagemententwicklung im Sportvereinswesen in NRW eintritt; die Programmfunktion, indem er die Mitgliedsorganisationen im Verbundsystem hinsichtlich der Leitziele der

Ehrenamtsinitiative berät und darauf bezogene inhaltliche Konzepte zur Engagementförderung bereitstellt; die Dienstleistungsfunktion, indem der LSB Mitgliederinteressen gegenüber Anspruchsgruppen aus Staat und Gesellschaft vertritt, um Bedeutung und Anerkennung von Engagement im Sportverein zu erhöhen (zu den sportverbandlichen Funktionen vgl. z.B. Braun, 2015; Heinemann, 2007).

Das breite inhaltliche Spektrum, das die sieben Leitziele der Ehrenamtsinitiative aufmachen, bildet eine Erfolg versprechende Grundlage, um eine „sportbezogene Engagementpolitik“ (Braun, 2013) in NRW „nach innen“ für die Sportvereine und auch „nach außen“ gegenüber Staat und Gesellschaft weiterzuentwickeln und zur Diskussion zu stellen. Die Leitziele eröffnen aber auch anwendungsorientierte Möglichkeiten, etablierte und neue Wege der Gewinnung und Bindung von ehrenamtlich und freiwillig Engagierten unter den Bedingungen des Strukturwandels des Ehrenamts zu diskutieren und zu erproben. Dabei sollte die Initiative sowohl das „neue Ehrenamt“ mit zeitlich befristeten und projektförmigen Angeboten adressieren als auch Strukturen für das „alte Ehrenamt“ weiterentwickeln; denn dieser Typus wird deshalb langfristig (Leitungs-) Aufgaben im Verein wahrnehmen, weil er sich für die Ziele und Mitglieder seiner „Wahl-Gemeinschaft“ (Strob, 1999) einsetzt, so dass Gewinnungs- und Bindungsmaßnahmen für das „alte“ und „neue Ehrenamt“ unterschiedlich auszugestalten sind.

Zur Umsetzung entsprechender Maßnahmen empfiehlt es sich, ein Engagement-Management im Sportverein zu implementieren, das die komplexe Schnittstellen- und Vermittlungsfunktion zwischen den Bedarfen der Vereine und den Bedarfen der Engagierten wahrnimmt. Dazu gehört es u.a., Tätigkeitsfelder und Aufgabenprofile im Verein zu identifizieren und zu beschreiben, darauf bezogene Angebote zielgruppenorientiert und speziell auch für den Führungsnachwuchs zu entwickeln, diese Angebote vereinsintern und auch -extern zugänglich zu machen, Orientierungshilfen für die Einarbeitungsphase von Engagierten zu geben, den Wissenstransfer an Nachfolgerinnen bzw. Nachfolger z.B. durch Patenschaftsmodelle zu strukturieren, geeignete Qualifizierungsangebote für Engagierte vorzuhalten, Anerkennungsinstrumente zielgruppenbezogen weiterzuentwickeln und Verabschiedungen von Engagierten abzusichern (vgl. Reifenhäuser, 2009; auch DOSB, 2015; Kegel, 2009, 2012; Stamer, 2014).

Die Implementation eines Engagement-Managements im Sportverein ist in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht anspruchsvoll und stellt einen hohen Anspruch an die Professionalität der Engagement-Managerinnen bzw. -Manager. Engagementförderung im Sportverein ist demnach kein Handlungsfeld, das als lebensweltliche Laientätigkeit bearbeitet werden kann, sondern als Expertentätigkeit von möglichst heterogen zusammengesetzten Teams profiliert werden sollte. Kontinuierliche Qualifizierung und Begleitung der Engagierten im Engagement-Management sind bedeutsam, um dauerhaft qualitativ anspruchsvolle und zugleich qualitätssichernde „Personalarbeit“ im Verein zu leisten. Ein Pilotprojekt zum Coaching von Teams im Engagement-Management könnte einen Ansatz zur Professionalisierung dieses Tätigkeitsfeldes darstellen.

Dabei ist stets zu berücksichtigen, dass die strukturelle „Hardware“ der Engagementförderung im Verein ihr Pendant in der kulturellen „Software“ des Vereins hat,

die mit ihren Werten engagementförderlich oder -hinderlich wirken kann. Da Vereinskultur einer direkten Steuerung nicht zugänglich ist, empfehlen sich Fördermaßnahmen zur Gestaltung einer engagementfreundlichen Infrastruktur in den Vereinen. Das Spektrum reicht von der Reformulierung eines breiten Verständnisses von Engagement über wertschätzende Führungsformen im Verein bis hin zur Weiterentwicklung der vereinspolitischen Partizipationsmöglichkeiten. Im Sinne Engagement ermöglichender Rahmenbedingungen kann subsidiär auch bezahltes Expertenwissen (z.B. bei Veränderungen in rechtlicher Hinsicht) und bezahltes Personal für administrative Routineaufgaben im Sportverein bereitgestellt werden.

Ob und inwieweit es im Zuge der Ehrenamtsinitiative gelingen wird, die gesellschaftliche Bedeutung und Anerkennung des Engagements im Sport verstärkt in den Blickpunkt von Öffentlichkeit und Politik zu rücken, wird u.a. davon beeinflusst, welcher Wert diese Form gesellschaftlichen Arbeitens im Vergleich zur Erwerbsarbeit, aber auch zur Familienarbeit zuteil wird und wie in den Leitmedien über dieses Engagement kommuniziert wird. Bei einer derart komplexen Herausforderung sind die Sportverbände im Verbundsystem des NRW-Sports nur noch bedingt mit Fragen der Binnensteuerung befasst; vielmehr müssen sie als engagementpolitische Interessenvertretungen der Sportvereine in NRW netzwerkförmige Kooperationsbeziehungen zu Politik, öffentlicher Verwaltung und Medien initiieren, weiterentwickeln und fördern.

Literaturverzeichnis

- Baur, J. & Braun, S. (2000). *Freiwilliges Engagement und Partizipation in ostdeutschen Sportvereinen. Empirische Befunde zum Institutionentransfer*. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Behr, K., Liebig, R. & Rauschenbach, T. (2000). *Strukturwandel des Ehrenamts. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozeß*. Weinheim: Juventa.
- Biedermann, C. (2012). Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren. Eine Handlungsanleitung. In D. Rosenkranz & A. Weber (Hrsg.), *Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit* (2. Aufl.) (S. 57-66). Weinheim: Juventa.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2017). Zweiter Bericht über die Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in der Bundesrepublik Deutschland. Zugriff am 01.09.2017 unter <https://www.bmfsfj.de/blob/115658/ca3a68dcaa19a6d811d27f5b5befbecf51/zweiter-engagementbericht---bundestagsdrucksache-data.pdf>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) & INBAS-Sozialforschung GmbH (Hrsg.) (2015). *Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Pflege, Kultur und Sport. Endbericht*. Zugriff am 01.09.2017 unter <https://www.bmfsfj.de/blob/94178/4c96c074b83445f80315996abd9c1283/kooperation-von-haupt-und-ehrenamtlichen-in-pflege-sport-und-kultur-endbericht-data.pdf>
- Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In R. Kreckel, (Hrsg.), *Soziale Ungleichheiten* (S. 183-198). Göttingen: Schwartz.
- Braun, S. (2017a). *Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sport im Spiegel der Freiwilligensurveys von 1999 bis 2009. Zusammenfassung der sportbezogenen Sonderauswertungen* (2. Auflage). Zugriff unter <http://my.page2flip.de/2895682/9813109/9815155/html5.html#/1>

- Braun, S. (2017b). Engagement und Engagement-Management im Sportverein: von Problem- zu Potenzial-Diskursen. In L. Thieme (Hrsg.), *Der Sportverein – Versuch einer Bilanz* (S. 173-204). Schorndorf: Hofmann.
- Braun, S. (2015). Partnerschaft von Staat und Sport. In W. Schmidt (Gesamtleitung), N. Neuber, T. Rauschenbach, H. P. Brandl-Bredenbeck, J. Süßenbach & C. Breuer (Hrsg.), *Dritter Deutscher Kinder- und Jugendsportbericht: Kinder- und Jugendsport im Umbruch* (S. 466-483). Schorndorf: Hofmann.
- Braun, S. (Hrsg.) (2013). *Der Deutsche Olympische Sportbund in der Zivilgesellschaft. Eine sozialwissenschaftliche Analyse zur sportbezogenen Engagementpolitik*. Wiesbaden: Springer VS.
- Braun, S. & Nagel, M. (2005). Zwischen Solidargemeinschaft und Dienstleistungsorganisation. Mitgliedschaft, Engagement und Partizipation im Sportverein. In T. Alkemeyer, B. Rigauer & G. Sobiech (Hrsg.), *Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport* (S. 123-150). Schorndorf: Hofmann
- Breuer, C. & Feiler, S. (2017a). Sportverein im Wandel – Zur Entwicklung der Sportvereine in Deutschland von 2005 bis 2015. In C. Breuer (Hrsg.). *Sportentwicklungsbericht 2015/16. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland* (S. 243-263). Hellenthal: Sportverlag Strauß.
- Breuer, C. & Feiler, S. (2017b). Sportvereine in Nordrhein-Westfalen. In C. Breuer (Hrsg.). *Sportentwicklungsbericht 2015/16. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland* (S. 562-591). Hellenthal: Sportverlag Strauß.
- Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB) (Hrsg.) (2015). *Ehrenamt und freiwilliges Engagement im Sport* (3., überarbeitete Auflage). Eigenverlag: Frankfurt am Main.
- Giarini, O. & Liedtke, P. M. (1998). *Wie wir arbeiten werden. Der neue Bericht an den Club of Rome* (2. Aufl.). Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Hansen, S. (2016). Informelles Lernen im Sport. In M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Informelles Lernen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Heinemann, K. (2007). *Einführung in die Soziologie des Sports* (5., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Schorndorf: Hofmann.
- Horch, H.-D. (1992). *Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Kegel, T. (2009). Sozialmanagement und Freiwilligen-Management. In C. Reifenhäuser, S. G. Hoffmann & T. Kegel, *Freiwilligen-Management* (S. 49-76). Augsburg: ZIEL.
- Landessportbund NRW (LSB NRW) (Hrsg.) (2017). *Verbundsystem des NRW-Sports*. Zugriff am 26.09.2017 unter <https://www.lsb.nrw/lsb-nrw/verbundsystem/>
- Landessportbund NRW (LSB NRW) (o.J.). Leitziele der „Ehrenamtsinitiative“ des Landessportbundes für Nordrhein-Westfalen (unveröffentlichtes Arbeitspapier). o.O.
- Nagel, S. (2006). *Sportvereine im Wandel. Akteurtheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen*. Schorndorf: Hofmann.
- Reifenhäuser, C. (2009). Praxis des Freiwilligen-Managements und dessen Methoden. In C. Reifenhäuser, S. G. Hoffmann & T. Kegel, *Freiwilligen-Management* (S. 77-114). Augsburg: ZIEL.
- Rosenkranz, D. & Weber, A. (Hrsg.) (2012). *Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit* (2. Auflage). Weinheim: Juventa.
- Stamer, K. (2014). *Ehrenamt-Management. Impulse und praktische Hilfestellungen zur Förderung des Ehrenamts in Sportvereinen*. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Strob, B. (1999). *Der vereins- und verbandsorganisierte Sport: ein Zusammenschluß von (Wahl)Gemeinschaften? Ein Analysemodell auf der Grundlage des Dritter-Sektor-Ansatzes*. Münster [u.a.]: Waxmann.