



# Management von Sportvereinen

## Eine Bestandesaufnahme





# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	3
<b>2.</b>	<b>Forschungsleitende Fragen und Hypothesen</b>	4
2.1.	Management Excellence in Schweizer Sportvereinen	4
2.2.	Effektivität des Managements in Schweizer Sportvereinen	4
2.3.	Erfolgsrelevante Management-Faktoren	5
2.3.1.	Hauptthesen	5
2.3.2.	Nebenthesen	5
<b>3.</b>	<b>Methodik</b>	6
3.1.	Das Untersuchungsmodell	6
3.1.1.	Management Excellence	6
3.1.2.	Effektivität	8
3.1.3.	Moderator-/Kontrollvariablen	9
3.2.	Forschungsplan	10
3.2.1.	Erhebungsmethode	10
3.2.2.	Erarbeitung Fragebogen	11
3.2.3.	Datenquellen	11
3.2.4.	Erhebungsumfang	11
3.2.5.	Durchführung der Befragung	12
3.2.6.	Auswertungsschritte	12
<b>4.</b>	<b>Ergebnisse</b>	13
4.1.	Rücklauf	13
4.2.	Beschreibung der Stichprobe	14
4.2.1.	Gültigkeit der Fragebogen	14
4.2.2.	Domizilierung der Vereine	14
4.2.3.	Sportarten	15
4.2.4.	Alterssegmente	15
4.2.5.	Vereinsgrössen	16
4.2.6.	Vereinsbudgets	17
4.2.7.	Anzahl Trainer/Leiter	17
4.2.8.	Rolle J+S-Coach	18
4.3.	Management Excellence in Schweizer Sportvereinen	19
4.3.1.	System-Management	19
4.3.1.1.	Leitbild/Ziele	19
4.3.1.2.	Gewaltentrennung, Kompetenzen	20
4.3.1.3.	Reflexion/Angebotsüberprüfung	21
4.3.2.	Marketing-Management	22
4.3.2.1.	Positionierung	22
4.3.2.2.	Sponsoring	23
4.3.3.	Ressourcen-Management	24
4.3.3.1.	Vorstand/Geschäftsführung	24
4.3.3.2.	Geschäftsführung	25
4.3.3.3.	Leiter/Trainer	26
4.3.3.4.	Mitglieder/freiwillige Helfer	27
4.3.3.5.	Finanzen	28

4.3.4.	Fazit	29
4.4.	Zielerreichung in Schweizer Sportvereinen	30
4.4.1.	System-Management	30
4.4.2.	Marketing-Management	31
4.4.3.	Ressourcen-Management	32
4.4.4.	Fazit	36
4.5.	Diskussion der Hypothesen	36
4.5.1.	Nebenhypothesen	37
4.5.2.	Hauptypothesen	43
4.5.3.	Fazit	46
<b>5.</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse</b>	<b>47</b>
<b>6.</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>49</b>
<b>7.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>51</b>

# 1. Einleitung

Der Sportverein ist ein nicht wegzudenkender Pfeiler der Freizeitgestaltung der Schweizerinnen und Schweizer. Er bietet seinen Mitgliedern einen Ort der Begegnung, lehrt seine Funktionäre, mit Verantwortung für eine Institution umzugehen, und nimmt für die Gesellschaft zahlreiche wichtige Funktionen wahr. Insbesondere für Kinder und Jugendliche ist er ein essenzieller Teil der motorischen und kognitiven Entwicklung. Jedermann kennt also den Sportverein. Doch gibt es DEN Sportverein wirklich? Wie sehen denn die Sportvereine der Schweiz aus? Was zeichnet sie aus? Wo bestehen Probleme? Wie gehen die Verantwortungsträger mit allfälligen Problemen um?

Es gibt nur sehr wenig empirisches Wissen über Schweizer Sportvereine und deren Funktionsweise. Der Schluss liegt also nahe, dass gemeinhin vorwiegend auf der Basis der eigenen Biographie, also der eigenen Vereinsvergangenheit, allgemeingültige Schlüsse zum Funktionieren der Sportvereine gezogen werden. Das ist legitim, solange dies im kleinen Kreis, beispielsweise in der Vorstandssitzung des Vereins oder im Vereinslokal geschieht. Verantwortungsträger mit überregionaler oder gar nationaler Ausstrahlung sind hingegen gefordert, ihre Massnahmen und Entscheidungen besser abzustützen. Insbesondere die Lehrinstitutionen im Vereinsmanagement und die staatlichen und privaten Institutionen der Vereinsförderung wären gut beraten, ihre Massnahmen und Erfahrungen in der Unterstützung von Sportvereinen ab und zu empirisch zu überprüfen.

Vor diesem Hintergrund widme ich die vorliegende Master-Thesis der Untersuchung des Managements von Schweizer Sportvereinen. Anhand eines Leistungs-Wirkungs-Modells wird erforscht, wie die Führung der Sportvereine erfolgt und wie erfolgreich das Vereinsmanagement ist.

## 2. Forschungsleitende Fragen und Hypothesen

Die Sportvereine stehen vor grossen Herausforderungen, die nur mit effektivem Vereinsmanagement bewältigt werden können. Die vorliegende Arbeit untersucht die Frage, was gutes Management – also Management Excellence – in einem Sportverein ausmacht und wie effektiv das Management der Schweizer Sportvereine tatsächlich ist. Im Weiteren werden mögliche Zusammenhänge zwischen Management-Instrumenten und dem Organisationserfolg gesucht, um eigentliche Erfolgsfaktoren definieren zu können. Insgesamt können also drei Forschungsfelder abgesteckt werden:

- Management Excellence in Schweizer Sportvereine
- Effektivität des Managements in Schweizer Sportvereinen
- Erfolgsrelevante Management-Faktoren

### 2.1. Management Excellence in Schweizer Sportvereinen

Aktuell gibt es keine umfassenden Untersuchungen zum Management von Schweizer Sportvereinen. Die vorliegende Arbeit soll diese Lücke schliessen. Sie soll eine umfassende Bestandesaufnahme zur Professionalität der Schweizer Sportvereine liefern. Professionalität ist in dieser Arbeit nicht (nur) im Sinne der Beruflichung, sondern bezüglich des Einsatzes von Management-Instrumenten im umfassenden Sinne gemäss Freiburger Management-Modell zu verstehen. Es soll im Detail untersucht werden, welche Instrumente tatsächlich eingesetzt werden. Daraus resultiert die erste Forschungsfrage (FF1):

**FF1:** Wie gut, im Sinne von wie umfassend, ist das Management der Schweizer Sportvereine, gemessen am Einsatz verschiedener Management-Instrumente?

### 2.2. Effektivität des Managements in Schweizer Sportvereinen

In der Literatur gibt es verschiedene mögliche Ansätze für die Effektivitätsmessung von Vereinsmanagement. Allerdings werden nicht alle Ansätze der spezifischen Heterogenität der Sportvereine betreffend Zielen und Ausrichtungen gerecht. So gehen einige Ansätze implizit davon aus, dass es für eine Sportorganisation zwingend lohnend ist, sportlichen Erfolg zu haben oder Ressourcen in Form von geldwerten Mitteln zu generieren. Ob dem aber tatsächlich so ist, hängt entscheidend von den Zielsetzungen des jeweiligen Vereins ab. Es muss also festgestellt werden, dass bis anhin kein Ansatz für die Effektivitätsmessung auf Stufe Sportverein entwickelt und eingesetzt worden ist. Die vorliegende Arbeit soll diese Lücke schliessen und die Effektivität des Vereinsmanagements in Schweizer Sportvereinen anhand eines eigens entwickelten Ansatzes untersuchen. Gemessen an ihren eigenen, unterschiedlichen Ansprüchen soll der individuelle Vereinsfolg gemessen, bzw. eine Bestandesaufnahme zur Effektivität des Vereinsmanagements über alle untersuchten Vereine hinweg vorgenommen werden. Dabei ist zuerst ein geeignetes Modell zur Erfolgsmessung auf Stufe Sportverein zu entwickeln. Die Resultate sollen die zweite forschungsleitende Frage beantworten:

**FF2:** Wie erfolgreich ist das Management der Schweizer Sportvereine gemessen an den individuellen Ansprüchen?

## 2.3. Erfolgsrelevante Management-Faktoren

Die Lehre beschreibt Management-Instrumente und -Modelle und suggeriert, basierend auf heuristischen Erkenntnissen, dass durch die Anwendung der gelehrten Techniken der Erfolg mit einer grösseren Wahrscheinlichkeit auftritt. Die vorliegende Arbeit soll nun untersuchen, inwiefern die beschriebenen Zusammenhänge im Management der Schweizer Sportvereine Gültigkeit erlangt haben. Dabei interessieren sowohl die verschiedenen Teilzusammenhänge wie auch der Zusammenhang zwischen der Management Excellence im ganzheitlichen Sinne und dem Vereins Erfolg. Zusätzlich soll der Einfluss der Vereinsgrösse auf das Vereinsmanagement bzw. den Vereins Erfolg untersucht werden. Zur Untersuchung dieser Aspekte werden verschiedene, aus der Lehrmeinung generierte, Hypothesen formuliert. Im einzelnen sind folgende Haupt- bzw. Nebenhypothesen auf ihre Gültigkeit hin zu untersuchen:

### 2.3.1. Haupthypothesen

- HH1:** Je höher das Mass an Management Excellence, desto grösser der Erfolg.
- HH2:** Je grösser der Sportverein (Anzahl Mitglieder), desto höher das Mass an Management Excellence.
- HH3:** Je finanzkräftiger der Sportverein (Höhe Budget), desto höher das Mass an Management Excellence.

### 2.3.2. Nebenhypothesen

- NH1:** Je eher detaillierte Anforderungsprofile für die Rekrutierung neuer Vorstandsmitglieder eingesetzt werden, desto weniger Mühe bekundet ein Sportverein bei der Besetzung von vakanten Vorstandsämtern.
- NH2:** Je mehr ein Sportverein kontinuierlich und systematisch um neue Mitglieder wirbt, desto eher wachsen die Mitgliederzahlen.
- NH3:** Je mehr ein Sportverein regelmässig geeignete Massnahmen zur Mitgliederbindung trifft, desto weniger Mitglieder treten aus dem Verein aus.
- NH4:** Je professioneller das Sponsoring betrieben wird, desto eher werden die Einnahmenerwartungen aus dem Sponsoring erfüllt.
- NH5:** Je mehr tätige Leiter/Trainer über eine gültige J+S-Leiteranerkennung verfügen, desto eher werden die sportlichen Ziele des Vereins erreicht.
- NH6:** Je besser der Verein seine Trainer/Leiter pflegt, desto eher werden die sportlichen Ziele des Vereins erreicht.
- NH7:** Je eher ein Verein eine mittelfristige Finanz- und Liquiditätsplanung führt, desto eher steht er finanziell gesund da.

# 3. Methodik

## 3.1. Das Untersuchungsmodell

Zur Untersuchung der Forschungsfragen und Hypothesen wurde ein eigenständiges Leistungs-Wirkungs-Modell entwickelt. Das Modell legt einerseits dar, wie die Management Excellence, also die Management-Leistung, der untersuchten Sportvereine gemäss Forschungsfrage 1 gemessen werden kann. Andererseits bildet es ab, wie die Effektivität des Managements, also die Wirkung, zur Beantwortung der Forschungsfrage 2 erhoben werden kann. Und weiter illustriert es die gemäss Haupt- und Nebenhypothesen zu untersuchenden Beziehungen. Das Modell dient als Orientierungsrahmen für die Untersuchung der verschiedenen Fragestellungen.

Dem Modell werden verschiedene Annahmen zugrundegelegt, deren Herleitungen im Folgenden kurz geschildert werden:

### 3.1.1. Management Excellence

Die Faktoren zur Bestimmung der Management Excellence wurden aus dem Freiburger Management-Modell im Allgemeinen und aus der Checkliste des VMI<sup>1</sup> zur Erlangung des NPO-Labels für Management Excellence im Speziellen abgeleitet. Die Reduktion der sehr umfangreichen und auf grössere NPO's ausgerichteten Checkliste auf eine beschränkte, für kleine und mittlere Vereine ausgerichtete, Auswahl erfolgte in einem iterativen Verfahren mit verschiedenen Experten für Vereinsmanagement. Folgende Personen haben diesen Prozess in verschiedenen persönlichen und telefonischen Interviews mittels Einbringen von Fachwissen und Erfahrung unterstützt:

- Dr. Markus Lamprecht, Sportsoziologe, Lamprecht & Stamm Sozialforschung und Beratung AG, Urheber zahlreicher Studien zur Schweizer Sportentwicklung
- Dr. Max Stierlin, Sportsoziologe, ehemals Bundesamt für Sport BASPO, Mitentwickler des Aufgabenkatalogs des J+S-Coachs
- Martin Gygax, Fachleiter J+S-Coach am Bundesamt für Sport BASPO, Chefausbilder der J+S-Coaches und Entwickler der Ausbildungsinhalte
- Judith Conrad, Leiterin Events&Programme Swiss Olympic, Verantwortliche für die Vereinsmanagement Ausbildung von Swiss Olympic
- Prof. Dr. Markus Gmür, Direktor Forschung des VMI, Studienleiter executive MBA für Nonprofit-Organisationen
- Jonas Schafer, wissenschaftlicher Mitarbeiter des VMI

---

<sup>1</sup> Vgl. Checkliste NPO-Label für Management Excellence. Quelle: Website VMI ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))



Die Reduktion der Faktoren brachte die folgenden Fragestellungen bzw. zu bewertenden Aussagen zur Ermittlung der Management Excellence von Sportvereinen hervor:

#### System-Management

- **Leitbild:** Zweck, Ausrichtung und Organisation des Vereins sind in einem Leitbild detailliert beschrieben.
- **Gewaltentrennung:** Die strategische Führung des Vereins und die operative Erledigung des Tagesgeschäfts sind voneinander getrennt. Verschiedene Gremien/Personen sind dafür zuständig.
- **Reflexion Vorstandsarbeit:** Der Verein hat es sich zur Gewohnheit gemacht, die Vorstandsarbeit des vergangenen Jahres zu reflektieren.
- **Schriftliche Ziele:** Die Zielsetzungen des Vereins liegen in schriftlicher Form vor und sind allen Vorstandsmitgliedern bekannt.
- **Aufgaben- und Kompetenzteilung:** Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sind über den ganzen Verein klar zugeteilt.
- **Überprüfung Leistungskatalog:** Das Vereinsangebot (Trainings, Turniere/Rennen, sonstige Anlässe) wird regelmässig überprüft und angepasst.

#### Marketing-Management

- **Positionierung:** Der Verein hat für sich und seine Leistungen eine Positionierung in seinem Umfeld vorgenommen und diese schriftlich festgehalten.
- **Sponsoringkonzept:** Das Sponsoring erfolgt auf der Basis klarer Ziele und Strategien, welche in einem Sponsoringkonzept festgehalten sind.

#### Ressourcen-Management

- **Amtszeitbeschränkung:** Für alle oder einzelne Vorstandsmitglieder gilt eine Amtszeitbeschränkung.
- **Anforderungsprofile Vorstand:** Für die Rekrutierung neuer Vorstandsmitglieder stehen detaillierte Anforderungsprofile zur Verfügung.
- **Zusammensetzung Vorstand:** Bei der Zusammensetzung des Vorstands wird darauf geachtet, dass die Mitglieder bezüglich fachlicher Herkunft unterschiedlich sind.
- **Verberuflichung Administration:** Beschäftigt der Verein (Teil-)Angestellte im administrativen Bereich?
- **Bindung freiwillige Helfer:** Der Verein rekrutiert und pflegt seinen Pool von freiwilligen Helfern nach einem verbindlichen Konzept.
- **Mitgliederwerbung:** Der Verein wirbt kontinuierlich und systematisch um neue Mitglieder.
- **Bindung Mitglieder:** Der Verein trifft regelmässig geeignete Massnahmen zur Mitgliederbindung.
- **Verberuflichung Sport:** Beschäftigt der Verein (Teil-)Angestellte im sportlichen Bereich?
- **Pflege Leiterteam:** Der Verein betreut seine Trainer/Leiter und plant/unterstützt deren Aus- und Weiterbildung.
- **Finanz- und Liquiditätsplanung:** Der Verein führt eine mittelfristige Finanz- und Liquiditätsplanung.

### 3.1.2. Effektivität

Wie bereits beschrieben gibt es verschiedene Ansätze zur Effektivitätsmessung in Nonprofit-Organisationen. In verschiedenen Interviews mit dem oben beschriebenen Expertenteam kam klar zum Vorschein, dass für eine Untersuchung von Schweizer Sportvereinen nur der Zielerreichungsansatz, allerdings mit einer multidimensionalen Perspektive, in Frage kommt. Die nachfolgenden Gründe sprachen für diese Auswahl:

- Die Ausrichtung der untersuchten Vereine ist dermassen heterogen, dass es für keinen der Leistungsbereiche operationalisierbare, objektive Parameter zur Management-Effektivität, z. B. bestimmte sportliche Leistungsniveaus, gibt. So definiert der eine Verein seine sportliche Zielerreichung über die nackte sportliche Leistung, der andere über die langfristige Entwicklung von Kindern und Jugendliche und ein Dritter über den Spass an der gemeinsamen Sache.
- Ein weiteres Beispiel betrifft den Grad der Fremdfinanzierung, welcher dem Ressourcen-Ansatz zugrunde liegt. Je nach Struktur und Umfeld kann es für den einen Verein eine Zielsetzung sein, einen möglichst grossen Anteil der benötigten Mittel über Zuschüsse von aussen zu generieren. In diesem Fall würde ein hoher Fremdmittelanteil an den Einnahmen für eine hohe Management-Effektivität sprechen. Ein anderer Verein hat sich zum Ziel gesetzt, sich ausschliesslich aus eigenen Mitteln zu finanzieren. Die hohe Fremdfinanzierung stünde bei ihm also für tiefe Management-Effektivität.
- Der Reputations-Ansatz wäre im Grundsatz interessant. Allerdings findet sich kein Stakeholder, welcher die Arbeit der Schweizer Sportvereine adäquat beurteilen könnte. Einzelne, kleinere kantonale Sportämter wären eventuell für ihren Kanton dazu in der Lage. Überkantonale Instanzen, welche dafür in Frage kommen würden, gibt es aber nicht.
- Im Gegensatz zu anderen, vorwiegend national tätigen Organisationen gibt es keine Ansätze, Schweizer Sportvereine über Rankings, Medaillenspiegel oder ähnliches miteinander zu vergleichen.

Vor dem Hintergrund der vorgebrachten Argumente wurde ein multidimensionaler Zielerreichungsansatz zur Bestimmung der Effektivität gewählt. Er basiert auf der Einschätzung zur Zielerreichung in verschiedenen Teilbereichen. Die folgenden Faktoren bzw. Fragestellungen wurden in das Modell aufgenommen:

#### System-Management

- **Zielerreichung Verein:** Die festgelegten Vereinsziele konnten in den letzten 2 Jahren vollumfänglich erreicht werden.
- **Zielerreichung Anpassung:** Neue bzw. angepasste Vereinsangebote erzielen den gewünschten Effekt.

#### Marketing-Management

- **Zielerreichung Aussenwahrnehmung:** Der Verein wird in seinem Umfeld so wahrgenommen, wie er das wünscht.
- **Zielerreichung Sponsoring:** Die Sponsoringeinnahmen (falls überhaupt ein Ziel) erfüllen die Erwartungen.

Ressourcen-Management

- **Zielerreichung Ämterbesetzung:** Der Verein bekundet keine Mühe bei der Besetzung von vakanten Vorstandsämtern. Es gibt keine Vakanzen, die über längere Zeit bestehen.
- **Zielerreichung freiwillige Helfer:** Der Verein hat keine Mühe, in genügender Anzahl freiwillige Helfer zu finden.
- **Zielerreichung Mitgliederwachstum:** Die Zahl der Mitglieder ist in den letzten 5 Jahren stark gewachsen (falls überhaupt ein Ziel).
- **Zielerreichung Mitgliederbindung:** In den letzten Jahren sind keine Mitglieder aus dem Verein ausgetreten.
- **Zielerreichung Sport:** Die sportlichen Ziele des Vereins konnten in den letzten 2 Jahren vollumfänglich erreicht werden.
- **Zielerreichung Ausbildung:** Alle tätigen Leiter/Trainer im Kinder- und Jugendsport besitzen eine gültige J+S-Leiteranerkennung.

### 3.1.3. Moderator-/Kontrollvariablen

Neben den Faktoren für die Messung der Management Excellence und der Effektivität wurden eine Reihe von Moderator- bzw. Kontrollvariablen definiert, welche zur Beschreibung der Stichprobe und zur Interpretation von Ergebnissen beigezogen werden können. Es sind dies die folgenden Variablen bzw. zugehörigen Fragen:

- **Vereinsitz:** Wo ist der Verein domiziliert?
- **Mitgliederzahl:** Wie viele Aktivmitglieder zählt der Verein?
- **Budgethöhe:** Wie gross ist das jährliche Vereinsbudget?
- **Altersstruktur:** In welchen Alterssegmenten führt der Verein Angebote?
- **Sportarten:** Welche Sportarten werden angeboten?
- **Anzahl Trainer:** Wie viele Trainer/Leiter sind im Verein aktiv tätig?
- **Rolle J+S-Coach:** Gehört der J+S-Coach zum Vereinsvorstand?
- **Führungsstil:** Wie würden Sie den Führungsstil im Verein bezeichnen?
- **Altersstruktur Vorstand:** Der Vorstand besteht aus ein und derselben Altersgruppe.
- **Frauenanteil Vorstand:** Wie gross ist der Frauenanteil im Vereinsvorstand?

Abbildung 1 zeigt das Modell in der Übersicht.

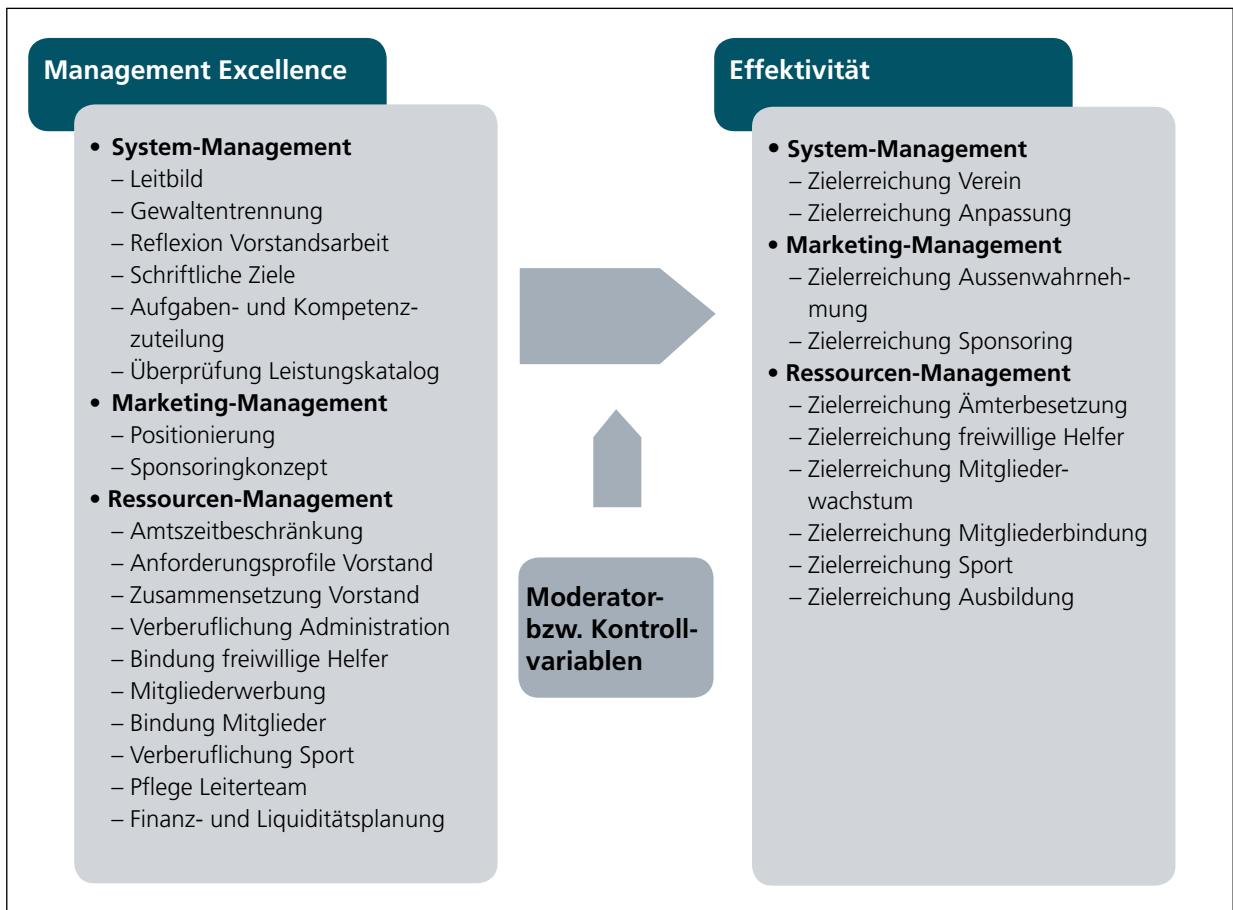


Abbildung 1 Management-Zielerreichungs-Modell (eigene Darstellung)

## 3.2. Forschungsplan

### 3.2.1. Erhebungsmethode

Die Erhebung der Daten erfolgte über eine standardisierte schriftliche Befragung von J+S-Coaches als Repräsentanten ihrer Sportvereine. Eine schriftliche Befragung einer grösseren Zahl von Sportvereinsvertretern erwies sich als die geeignetste Methode, um für die gesamte Breite an Sportvereinen repräsentative Daten zu generieren. Eine Sekundäranalyse bestehender Daten war aufgrund der fehlenden Datenbasis nicht möglich, eine qualitative Befragung kam nicht in Frage, da es keine kompetenten Ansprechpartner für die Beantwortung der Forschungsfragen gibt.

### **3.2.2. Erarbeitung Fragebogen**

Als Teil des Prozesses der Modellentwicklung<sup>2</sup> wurde auch der Fragebogen im selben iterativen Prozess mit der Unterstützung des Expertenteams entwickelt. Ziel war es, einen kompakten Fragebogen von maximal vier A4-Seiten zu entwickeln, so dass er von einem versierten und erfahrenen J+S-Coach in rund 15 Minuten ausgefüllt werden kann. Die Fragen wurden unterschiedlich konzipiert, damit keine Systematik erkennbar wurde. So wurden offene und geschlossene Fragen, positive und negative Formulierungen, Einzelfragen und Gegensatzpaare verwendet. Die Gliederung erfolgte nach Fragentyp in einen ersten und zweiten Teil. Der erste Teil wurde zudem noch nach Leistungsbereichen unterteilt. Personendaten wurden keine erhoben, da sie für die Untersuchung der Fragestellung nicht relevant gewesen wären. Die Anonymität der Daten ist damit sichergestellt.

Nachdem der Fragebogen den iterativen Prozess durchlaufen und eine vorläufige Endfassung erreicht hatte, wurde er in einem Pretest auf seine Praxistauglichkeit geprüft. Neun Mitarbeiter des Bundesamts für Sport, allesamt entweder selber J+S-Coach oder mit der Funktion bestens vertraut, füllten den Fragebogen aus. Mit Ausnahme einiger layouttechnischer Rückmeldungen gab es keine Beanstandungen. Somit konnte der Fragebogen finalisiert und den ersten Kursteilnehmenden zugestellt werden.

### **3.2.3. Datenquellen**

Wie bereits beschrieben wurde die Umfrage bei J+S-Coaches, welche ihre Weiterbildung in einem deutschschweizer Kanton absolvierten, durchgeführt. Die Grundgesamtheit bestand somit aus allen deutschschweizer Sportvereinen, welche J+S-Gelder beziehen. Im Jahr 2010 profitierten in der Deutschschweiz insgesamt 9190 Sportorganisatoren<sup>3</sup> von J+S-Geldern. Die überwiegende Mehrheit davon sind Sportvereine und Schulen, Kommerzielle zählen aber ebenfalls zu dieser Gesamtmenge. Da die Rechtsform der Sportorganisatoren im Rahmen von J+S vom Bundesamt für Sport BASPO statistisch nicht erhoben wird, lässt sich die genaue Zahl der Sportvereine nicht eruieren.

Die untersuchten Vereine verfügten also allesamt über eine Kinder- und/oder Jugendabteilung, über eine oder mehrere Leiterpersonen mit J+S-Anerkennung und über einen J+S-Coach.

### **3.2.4. Erhebungsumfang**

Aufgrund der sehr grossen Zahl an Sportvereinen wurde eine Teilerhebung durchgeführt. Die Stichprobe bestand aus den Teilnehmenden von J+S-Coachweiterbildungskursen der Deutschschweiz im Zeitraum von März bis September 2010. Insgesamt konnten so 503 Fragebogen an die Repräsentanten der Vereine versandt werden.

---

<sup>2</sup> Vgl. Kapitel 3.1.1.

<sup>3</sup> Statistik Jugend+Sport, Bundesamt für Sport BASPO

Die Ziehung der Stichprobe über die Coach-Weiterbildung ergab eine zufällige Auswahl der befragten Coaches. Da jeder J+S-Coach mindestens alle zwei Jahre eine derartige Weiterbildung besuchen muss und dies unbesehen seiner Herkunft und Sportart grundsätzlich bei jedem Organisator machen kann, waren keine Vorselektionen irgendwelcher Art auszumachen.

Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass die Resultate als repräsentativ für die ganze Grundgesamtheit betrachtet werden dürfen.

### **3.2.5. Durchführung der Befragung**

Der Fragebogen wurde den J+S-Coaches jeweils drei Wochen vor dem Kurs zugesandt mit der Bitte, ihn ausgefüllt in den Kurs mitzubringen und abzugeben. Der Organisator, in der Regel ein kantonales Sportamt, wurde seinerseits gebeten, die Fragebogen vor Ort einzuziehen und gesammelt einzureichen. Für den Fall, dass ein J+S-Coach ohne Fragebogen im Kurs erscheinen sollte, war der Kanton gebeten, die Nacherfassung sicherzustellen. Die Unterstützung durch die Organisatoren sollte dazu dienen, einen möglichst hohen Rücklauf zu erzielen.

Die eingehenden Daten wurden durch eine Praktikantin der Eidgenössischen Hochschule für Sport mittels SPSS ausgewertet.

### **3.2.6. Auswertungsschritte**

Die Auswertung erfolgte in 5 Schritten:

1. In einem ersten Schritt wurde die Stichprobe anhand von verschiedenen Kontrollfragen beschrieben und auf die Repräsentativität bezüglich regionaler Verteilung und Sportart hin untersucht.
2. Im zweiten Schritt wurde geprüft, ob sich das Antwortverhalten von J+S-Coaches unterscheidet, je nachdem ob sie Mitglied des Vorstandes sind oder nicht. So wurde für die zwei Gruppen «Coach im Vorstand» und «Coach nicht im Vorstand» für alle Fragen ein T-Test gemacht.
3. In einem nächsten Auswertungsschritt wurden die Häufigkeitsverteilungen für die Bestandesaufnahmen zur Management Excellence bzw. Management-Effektivität errechnet und analysiert.
4. Im nächsten Auswertungsschritt wurden verschiedene Korrelationsanalysen zur Untersuchung der Haupt- und Nebenhypothesen vorgenommen.
5. Es folgten verschiedene, weiterführende Auswertungsschritte in Form von Faktoranalysen und Regressionsmodellen, welche aus Umfanggründen keinen Eingang in die vorliegende Arbeit gefunden haben. Sie werden für weiterführende Untersuchungen verwendet werden.

# 4. Ergebnisse

## 4.1. Rücklauf

Dank der Erhebungsmethode<sup>4</sup> und der reibungslosen Durchführung der Befragung gelang es, eine sehr hohe Rücklaufquote von 87 % zu erreichen. Von den 503 versandten Fragebogen sind 437 korrekt ausgefüllt, also gültig, zurückgekommen. Die detaillierte Übersicht über den Rücklauf bezogen auf die entsprechenden Weiterbildungskurse ist in Tabelle 1 ersichtlich. Zu den zwei Kursen mit der tiefsten Quote (ZG vom 16.06. und SZ vom 15.09.) ist zu sagen, dass es der Kursleiter versäumt hatte, die Fragebogen vor Ort einzuziehen bzw. die Teilnehmenden darauf hinzuweisen, dass sie doch den Fragebogen bitte auszufüllen hätten.

Kursnummer	Startdatum	Versandte Fragebogen	Eingegangene Fragebogen
BE 555/10	05.05.2010	9	8
GR 489/10	10.05.2010	19	19
SH 602/10	10.05.2010	15	11
FVRZ 1/10	15.05.2010	19	19
TG 111.3/10	19.05.2010	17	14
AG 404.10	27.05.2010	23	21
BL 253/10	03.06.2010	19	14
ZH 899.10	07.06.2010	34	29
TG 980.2/10	16.06.2010	6	6
ZG 99-WB/10	16.06.2010	35	22
GL 10.320	29.06.2010	17	14
SO 051/10	30.06.2010	31	24
GR 491/10	16.08.2010	24	24
TG 811.0/10	18.08.2010	26	25
ZH 892.10	06.09.2010	46	46
AG 406.10	14.09.2010	26	20
SO 053/10	15.09.2010	24	21
SZ 200.5/10	15.09.2010	50	42
SG 594/10	16.09.2010	18	18
TG 111.5/10	22.09.2010	21	18
GR 494/10	28.09.2010	24	22
		<b>503</b>	<b>437</b>
Rücklauf: 87 %			

Tabelle 1 Rücklauf der Fragebogen nach Kursen (eigene Darstellung)

<sup>4</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1

## 4.2. Beschreibung der Stichprobe

### 4.2.1. Gültigkeit der Fragebogen

Die Prüfung der 437 eingegangenen Fragebogen hat gezeigt, dass allesamt als korrekt ausgefüllt und demnach im Hinblick auf die Auswertung als gültig bezeichnet werden können.

### 4.2.2. Domizilierung der Vereine

Die erfassten Vereine sind in allen Teilen der Deutschschweiz und des Fürstentums Liechtenstein angesiedelt. Mit Ausnahme der Kantone Appenzell Ausserrhoden, Nidwalden, Obwalden und Uri sind alle Kantone der deutschen Schweiz vertreten. Die konkrete Verteilung ist der Tabelle 2 zu entnehmen.

	Häufigkeit	Prozent
AG	40	9.2
AI	2	.5
BE	27	6.2
BL	12	2.7
BS	1	.2
FL	7	1.6
GL	15	3.4
GR	45	10.3
LU	5	1.1
SG	41	9.4
SH	28	6.4
SO	28	6.4
SZ	37	8.5
TG	27	6.2
ZG	18	4.1
ZH	95	21.7
keine Angabe	9	2.1
Gesamt	437	100.0

Tabelle 2 Vereinsdomizile nach Kantonen (eigene Darstellung)

Die Verteilung der Fragebogen auf die Kantone kann als repräsentativ bezeichnet werden, sind doch die meisten Kantone mehr oder minder adäquat zu ihrem Anteil an der Wohnbevölkerung vertreten.



### 4.2.3. Sportarten

423 der 437 Befragten konnten die Vereinsaktivität einer oder mehreren Sportarten zuordnen. 14 Befragte gaben keine Sportart an. Insgesamt gehören der Stichprobe Vereine in 46 verschiedenen Sportarten an. Der grösste Cluster gehört dabei den Mehrspartenvereinen, 110 Vereine (25 % der Befragten) sind dieser Kategorie zuzuordnen. In den Einspartenvereinen wird Fussball am häufigsten angeboten, Tennis, Turnen und Kampfsportarten folgen auf den nächsten Rängen. Tabelle 3 zeigt die Verteilung der häufigsten Sportarten.

Rang	Sportart	% der Befragten
1	Polysport	26.0
2	Fussball	9.5
3	Tennis	6.6
4	Turnen	5.4
5	Judo	3.3
6	Karate	3.1
7	Eishockey	2.6
8	Badminton	2.1
9	Leichtathletik	1.9
10	Skifahren	1.9

Tabelle 3 Verteilung der Sportarten (eigene Darstellung)

### 4.2.4. Alterssegmente

Da die Befragung innerhalb der J+S-Gemeinschaft erfolgte, liegt es auf der Hand, dass jeder befragte Verein Aktivitäten im Kinder- und/oder Jugendsport aufzuweisen hat. Überraschend ist jedoch, wie breit die Vereine insgesamt bezüglich ihrer Altersstruktur sind. So geben 71 % der Vereine an, Sportaktivitäten mit Kindern durchzuführen. Gar 94 % bewegen sich im Kernsegment von J+S, dem Jugendsport. Stolze 71 % geben an, auch Angebote für 20- bis 60-Jährige zu führen. Und immerhin noch rund ein Viertel aller Vereine (26 %) weiss ältere Sportler über 60 Jahre in seinen Reihen. Abbildung 2 zeigt die Häufigkeitsverteilungen auf die einzelnen Altersklassen.

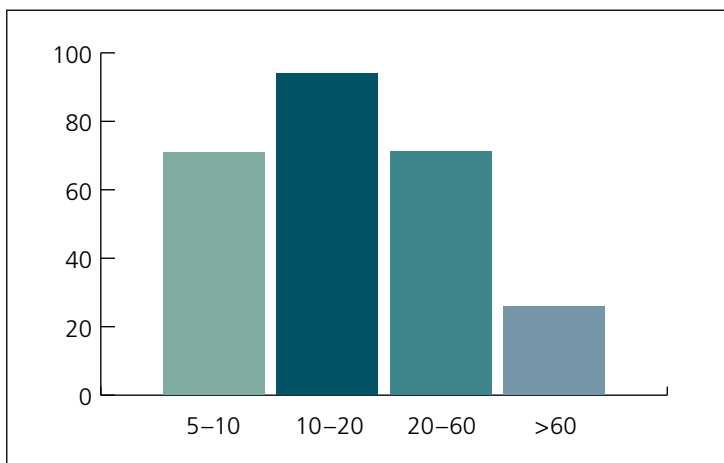


Abbildung 2 Altersstruktur der Sportvereine (eigene Darstellung)

#### 4.2.5. Vereinsgrößen

Die Zahl der eher kleinen Vereine war in der aktuellen Befragung auffallend gross. 58 % der Befragten gaben an, einen Verein von 100 oder weniger Aktivmitglieder zu vertreten. Trotz diesem Umstand kann festgestellt werden, dass alle Grössen von Sportvereinen in der Stichprobe adäquat vertreten sind, so geben zum Beispiel fast 7 % der Befragten an, einem Verein mit mehr als 300 Aktivmitgliedern anzugehören. Abbildung 3 zeigt die Häufigkeiten der verschiedenen Vereinsgrößen im Detail auf.

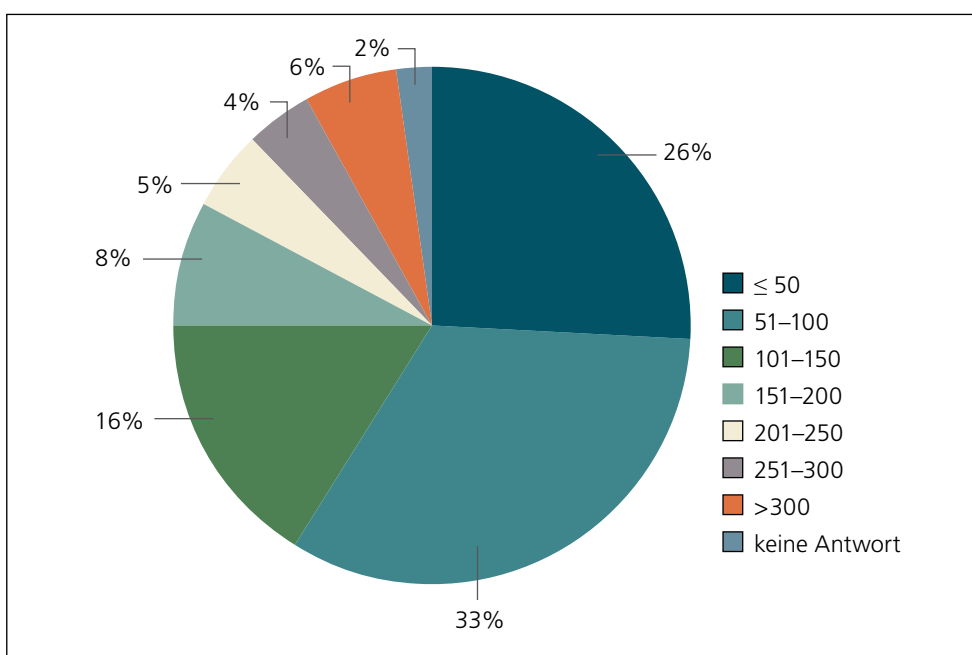


Abbildung 3 Vereinsgrößen nach Anzahl Aktivmitglieder in % der untersuchten Vereine (eigene Darstellung)

#### 4.2.6. Vereinsbudgets

Die Häufigkeitsverteilung bezüglich Vereinsbudgets verhält sich erwartungsgemäss ähnlich wie diejenige der Aktivmitglieder. So ist auch hier festzustellen, dass der überwiegende Teil der befragten Vereine mit verhältnismässig kleinen Budgets operiert; knapp 63 % geben an, über ein jährliches Vereinsbudget von CHF 50 000.– oder weniger zu verfügen. Abbildung 4 zeigt die Häufigkeitsverteilung im Detail.

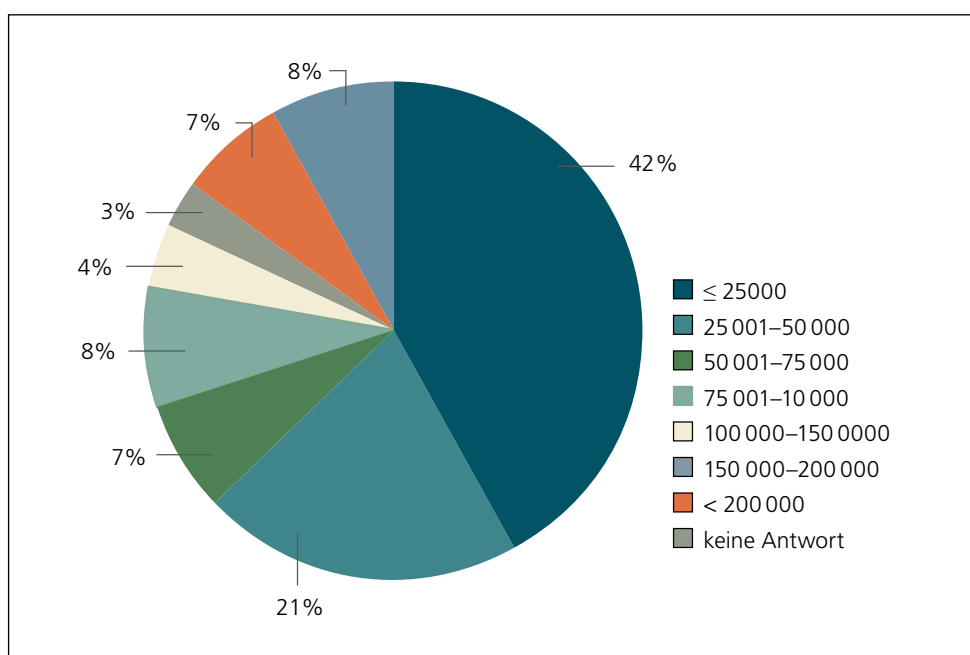


Abbildung 4 Vereinsgrössen nach Höhe des Jahresbudgets in % der untersuchten Vereine (eigene Darstellung)

#### 4.2.7. Anzahl Trainer/Leiter

Im Verhältnis zu den Vereinsgrössen engagieren sich relativ viele Trainer in den befragten Vereinen. Der Mittelwert von fast 14 Trainern/Leitern pro Verein zeigt auf, dass der sportlichen Ausbildung grosse Bedeutung zugeschrieben wird. Eindrücklich ist, dass in den grössten Vereinen gleichzeitig bis zu 100 Trainer/Leiter engagiert sind – eine enorme Herausforderung, diese in der nötigen Zahl und Qualität zu rekrutieren, zu pflegen und deren Arbeit die nötige Wertschätzung entgegenzubringen. Tabelle 4 zeigt die konkreten Daten auf einen Blick.

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standard-abweichung
F6: Wie viele Trainer/Leiter sind im Verein aktiv tätig?	431	1	100	13.94	11.52

Tabelle 4 Häufigkeitsverteilung F6 (eigene Darstellung)

#### 4.2.8. Rolle J+S-Coach

Die Frage, wie viele J+S-Coaches Mitglied ihres Vereinsvorstands sind, ist für Jugend+Sport im Allgemeinen und für die aktuelle Erhebung im Speziellen von Bedeutung.

Die Leitung von Jugend+Sport vertrat seit Einführung der Funktion des J+S-Coachs stets die Meinung, dass der J+S-Coach seine Aufgabe viel besser wahrnehmen kann, wenn er dank dem Einsitz im Vorstand über relevante Informationen zur Vereinsentwicklung verfügt und gleichzeitig die J+S-Themen im zentralen Führungsorgan einbringen kann. 57 % der befragten J+S-Coaches gaben denn auch an, Mitglied des Vereinsvorstands zu sein. Abbildung 5 zeigt die entsprechende Verteilung der Häufigkeiten.

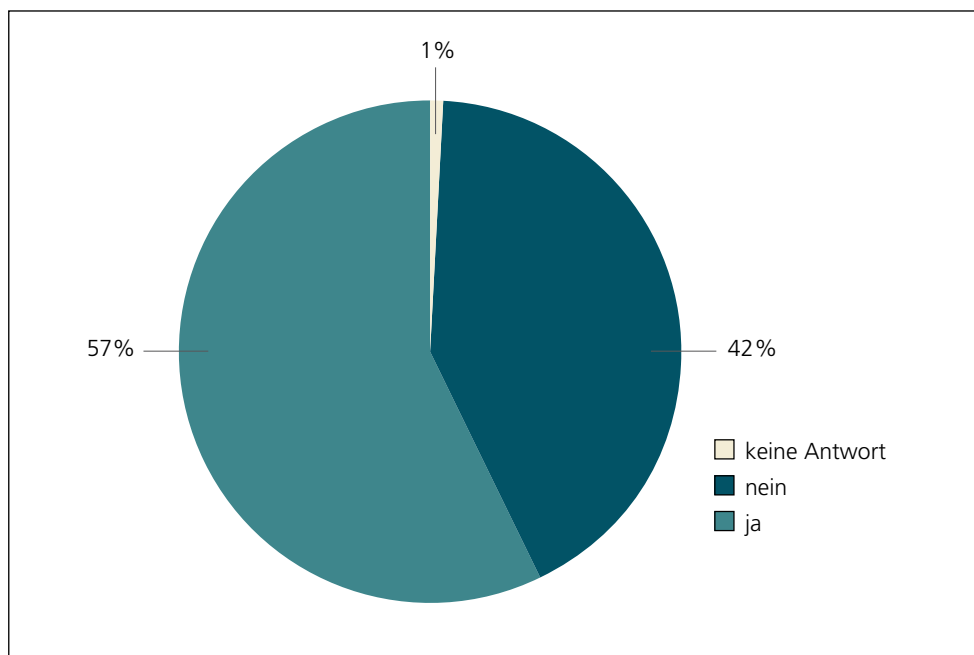


Abbildung 5 Häufigkeitsverteilung F7 (eigene Darstellung)

Diese Quote liegt leicht über den Werten früherer Erhebungen. Sie zeigt demnach auf, dass die Entwicklung nach wie vor in die von der J+S-Leitung gewünschten Richtung geht.

Für die aktuelle Erhebung war von Bedeutung, ob sich das Antwortverhalten der J+S-Coaches mit Einsitz im Vereinsvorstand von demjenigen der J+S-Coaches ohne Einsitz im Vereinsvorstand unterscheidet. Entsprechende Vergleiche mittels T-Test haben gezeigt, dass das Antwortverhalten bei den meisten Fragen nicht signifikant verschieden ist. Einzig die Fragen 3, 6, 8, 24 und 43 wurden signifikant verschieden beantwortet. Bei den restlichen 35 Fragen waren keine signifikanten Unterschiede festzustellen. Für die weiteren Auswertungen werden demnach alle Fragebogen, unbesehen davon, ob der entsprechende J+S-Coach Mitglied seines Vereinsvorstands ist oder nicht, mit einbezogen.

## 4.3. Management Excellence in Schweizer Sportvereinen

Dieses Kapitel soll Antworten auf die erste Forschungsfrage liefern.

**FF1:** Wie gut, im Sinne von wie umfassend, ist das Management der Schweizer Sportvereine, gemessen am Einsatz verschiedener Management-Instrumente?

Die Befragung zum Einsatz von Management-Hilfsmitteln gemäss obiger Fragestellung und dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Modell<sup>5</sup> zeigt auf, dass die Schweizer Sportvereine zahlreiche Instrumente einsetzen, dies aber relativ zufällig und unspezifisch tun. In der Folge wird jedes Instrument einzeln betrachtet.

### 4.3.1. System-Management

#### 4.3.1.1. Leitbild/Ziele

**F12:** Zweck, Ausrichtung und Organisation des Vereins sind in einem Leitbild detailliert beschrieben.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft voll zu	152	34.8	34.8
	trifft eher zu	135	30.9	65.7
	trifft eher nicht zu	90	20.6	86.3
	trifft nicht zu	53	12.1	98.4
	keine Antwort	7	1.6	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 5 Häufigkeitsverteilung F12 (eigene Darstellung)

**F37:** A: Die Zielsetzungen des Vereins liegen in schriftlicher Form vor und sind allen Vorstandsmitgliedern bekannt.  
B: Der Verein hat sich keine konkreten Ziele gesetzt. Dementsprechend gibt es keine entsprechenden Dokumente.

<sup>5</sup> Vgl. Kapitel 3.1

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Gültig	A trifft voll zu	144	33.0	33.0
	A trifft eher zu	138	31.6	64.5
	B trifft eher zu	82	18.8	83.3
	B trifft voll zu	41	9.4	92.7
	keine Antwort	32	7.3	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 6 Häufigkeitsverteilung F37 (eigene Darstellung)

Rund zwei Drittel der befragten Vereine verfügen also über ein Leitbild und/oder schriftlich vereinbarte Ziele. Demgegenüber gibt es also eine stattliche Zahl an Vereinen, welche ausser dem in den Statuten festgelegten Vereinszweck über keine weiteren Leitlinien/Zielsetzungen in schriftlicher Form verfügen.

#### 4.3.1.2. Gewaltentrennung, Kompetenzen

**F13:** Die strategische Führung des Vereins und die operative Erledigung des Tagesgeschäfts sind voneinander getrennt. Verschiedene Gremien/Personen sind dafür zuständig.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft voll zu	128	29.3	29.3
	trifft eher zu	115	26.3	55.6
	trifft eher nicht zu	109	24.9	80.5
	trifft nicht zu	77	17.6	98.2
	keine Antwort	8	1.8	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 7 Häufigkeitsverteilung F13 (eigene Darstellung)

**F38:** A: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sind über den ganzen Verein klar zugeteilt.  
B: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung werden kurzfristig nach Bedarf übernommen oder übertragen.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte prozente
Gültig	A trifft voll zu	207	47.4	47.4
	A trifft eher zu	144	33.0	80.3
	B trifft eher zu	39	8.9	89.2
	B trifft voll zu	10	2.3	91.5
	keine Antwort	37	8.5	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 8 Häufigkeitsverteilung F38 (eigene Darstellung)

Die erhobene klare Trennung von strategischem und operativem Geschäft und die überaus klare Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung überrascht in Anbetracht der Vereinsgrössen. Es ist schwer vorstellbar, dass in Vereinen mit 100 und weniger Aktivmitgliedern verschiedene Gremien für die Vereinsstrategie bzw. die operative Umsetzung zuständig sind. Die Vermutung liegt deshalb nahe, dass unter dem Begriff «Strategie» die Aufgaben der strategischen und operativen Vereinsführung subsummiert und unter dem Begriff «operatives Geschäft» der Sport im engeren Sinne, also das eigentliche Trainingsangebot, verstanden wurden. Unbesehen von den Begriffsinterpretationen scheint es zweifellos so zu sein, dass in den Sportvereinen wenig bis keine Unklarheiten über Aufgaben und Zuständigkeiten vorherrschen.

#### 4.3.1.3. Reflexion/Angebotsüberprüfung

**F16:** Unser Verein hat es sich zur Gewohnheit gemacht, die Vorstandsarbeit des vergangenen Jahres zu reflektieren.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft voll zu	80	18.3	18.3
	trifft eher zu	197	45.1	63.4
	trifft eher nicht zu	117	26.8	90.2
	trifft nicht zu	35	8.0	98.2
	keine Antwort	8	1.8	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 9 Häufigkeitsverteilung F16 (eigene Darstellung)

**F40:** A: Das Vereinsangebot (Trainings, Turniere/Rennen, sonstige Anlässe) wird regelmässig überprüft und angepasst.

B: Das Vereinsangebot (Trainings, Turniere/Rennen, sonstige Anlässe) wurde schon seit einiger Zeit nicht mehr angepasst.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Gültig	A trifft voll zu	185	42.3	42.3
	A trifft eher zu	172	39.4	81.7
	B trifft eher zu	38	8.7	90.4
	B trifft voll zu	10	2.3	92.7
	keine Antwort	32	7.3	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 10 Häufigkeitsverteilung F40 (eigene Darstellung)

Die Vereine scheinen erkannt zu haben, dass sie sich in einem sehr dynamischen, rasch verändernden Umfeld befinden. Dementsprechend geben rund zwei Drittel (63 %) der J+S-Coaches an, dass der Vorstand seine Arbeit regelmässig reflektiert. Sogar mehr als 80 % der Befragten stimmen voll oder eher zu, dass das Vereinsangebot regelmässig überprüft und angepasst wird.

## 4.3.2. Marketing-Management

### 4.3.2.1. Positionierung

**F8:** Der Verein hat für sich und seine Leistungen eine Positionierung in seinem Umfeld vorgenommen und diese schriftlich festgehalten.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft voll zu	106	24.3	24.3
	trifft eher zu	170	38.9	63.2
	trifft eher nicht zu	100	22.9	86.0
	trifft nicht zu	40	9.2	95.2
	keine Antwort	21	4.8	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 11 Häufigkeitsverteilung F8 (eigene Darstellung)

Konzeptionelles Marketing scheint noch nicht in allen Vereinen Einzug gehalten zu haben. Nur so ist es zu erklären, dass lediglich 24 % voll und 39 % mehrheitlich angeben, dass ihr Verein eine bewusste Positionierung in seinem Umfeld vorgenommen hat. Dies obwohl dies in der Regel erst der erste Schritt in Richtung von strukturiertem Marketing ist. Es ist zu vermuten, dass die in der Literatur beschriebene substanzielle Unabhängigkeit der Sportvereine in der Beantwortung dieser Frage sichtbar geworden ist.



#### 4.3.2.2. Sponsoring

**F34:** Wie gross muss der Anteil der Sponsoringeinnahmen (Finanz- und Sachmittel) an den Gesamteinnahmen des Vereins sein, um überlebensfähig zu bleiben?

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standard-abweichung
F34: Wie gross muss der Anteil der Sponsoringeinnahmen (Finanz- und Sachmittel) an den Gesamteinnahmen des Vereins sein, um überlebensfähig zu bleiben?	322	.00	100.00	23.02	20.81

Tabelle 12 Häufigkeitsverteilung F34 (eigene Darstellung)

**F39:** A: Das Sponsoring erfolgt auf der Basis klarer Ziele und Strategien, welche in einem Sponsoringkonzept festgehalten sind.  
B: Das Sponsoring erfolgt eher unsystematisch.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozenze
Gültig	A trifft voll zu	86	19.7	19.7
	A trifft eher zu	88	20.1	39.8
	B trifft eher zu	133	30.4	70.3
	B trifft voll zu	74	16.9	87.2
	keine Antwort	56	12.8	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 13 Häufigkeitsverteilung F39 (eigene Darstellung)

Sponsoring scheint in den befragten Vereinen nicht das grosse Thema zu sein. Der Mittelwert von 23 % Sponsoring an den Gesamteinnahmen des Vereins ist eher bescheiden. Sehr viele Vereine sind also gar nicht oder nur in bescheidenem Ausmass auf Sponsoringeinnahmen angewiesen. Im Weiteren geben nur knapp 20 % mit voller Zustimmung an, über ein Sponsoringkonzept zu verfügen. Dies verdeutlicht das Bild, dass seriös betriebenes Sponsoring nur für einen kleinen Teil der befragten Vereine die Regel ist.

### 4.3.3. Ressourcen-Management

#### 4.3.3.1. Vorstand/Geschäftsführung

- F41:** A: Für die Rekrutierung neuer Vorstandsmitglieder stehen detaillierte Anforderungsprofile zur Verfügung.  
 B: Die Rekrutierung neuer Vorstandsmitglieder erfolgt situativ und ohne konkrete Anforderungsprofile.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Gültig	A trifft voll zu	64	14.6	14.6
	A trifft eher zu	99	22.7	37.3
	B trifft eher zu	169	38.7	76.0
	B trifft voll zu	77	17.6	93.6
	keine Antwort	28	6.4	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 14 Häufigkeitsverteilung F41 (eigene Darstellung)

- F42:** A: Bei der Zusammensetzung des Vorstands wird darauf geachtet, dass die Mitglieder bezüglich fachlicher Herkunft unterschiedlich sind.  
 B: Bei der Zusammensetzung des Vorstands wird darauf geachtet, dass die Mitglieder bezüglich fachlicher Herkunft möglichst ähnlich sind.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte- Prozente
Gültig	A trifft voll zu	52	11.9	11.9
	A trifft eher zu	241	55.1	67.0
	B trifft eher zu	66	15.1	82.2
	B trifft voll zu	8	1.8	84.0
	keine Antwort	70	16.0	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 15 Häufigkeitsverteilung F42 (eigene Darstellung)

Trotz beachtlicher Mühe bei der Besetzung von Vorstandsämtern erfolgt die Rekrutierung eher zufällig. Die Frage nach detaillierten Anforderungsprofilen ergab ein indifferentes Bild. Rund 60 % der Befragten konnten keine volle Zustimmung zu einer oder anderen Aussage geben. Nur rund 38 % geben an, voll oder teilweise mit detaillierten Anforderungsprofilen auf die Suche nach neuen Vorstandsmitgliedern zu gehen. Die fachliche Zusammensetzung des Vorstands scheint ebenfalls keine grosse Rolle zu spielen. Nur gerade knapp 14 % der Befragten können der einen oder anderen Aussage ihre volle Zustimmung geben. Da man offenbar weder auf das eine noch auf das andere achtet, liegt der Schluss nahe, dass auf die Zusammensetzung keinen grossen Wert gelegt wird.

**F21:** Für alle oder einzelne Vorstandsmitglieder gilt eine Amtszeitbeschränkung.

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	nein	401	91.8
	ja	33	7.6
	keine Antwort	3	.7
	Gesamt	437	100.0

Tabelle 16 Häufigkeitsverteilung F21 (eigene Darstellung)

Eine Amtszeitbeschränkung, insbesondere für das Amt des Präsidenten, wird in der Lehre als ein sehr wirksames Instrument in der Rekrutierung von Vorstandsmitgliedern betrachtet. Kompetente Personen, so die Begründung, liessen sich viel eher für die Übernahme eines Amtes motivieren, wenn sie damit nicht auch gleich die Verantwortung für die Nachfolgeregelung übernehmen. Die Beschränkung der Amtszeit nimmt diesen Druck weg und definiert klar, für wie lange man die Verantwortung maximal übernimmt. Bei den Sportvereinen scheint diese Erkenntnis nicht angekommen zu sein. So geben lediglich knapp 8 % der Befragten an, in ihrem Verein eine Amtszeitbeschränkung zu kennen.

#### 4.3.3.2. Geschäftsführung

**F17:** Beschäftigt der Verein (Teil-)Angestellte im administrativen Bereich?

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	nein	395	90.4
	ja	40	9.2
	keine Antwort	2	.5
	Gesamt	437	100.0

Tabelle 17 Häufigkeitsverteilung F17 (eigene Darstellung)

Die in der Literatur beschriebene Verberuflichung der Vereinsführung hat in den Schweizer Sportvereinen mindestens im administrativen Bereich nicht Einzug gehalten. Lediglich 9 % der Vereine geben an, in der Administration Angestellte zu beschäftigen. Im Anstellungsgrad sind dann sehr grosse Unterschiede festzustellen. Bei einem Mittelwert von rund 40 Stellenprozenten werden im Extremfall sogar bis zu 5 Vollzeitangestellte beschäftigt.

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standard-abweichung
F18: Für wie viele Stellenprozent beschäftigt der Verein Angestellte im administrativen Bereich?	37	1.00	500.00	40.58	81.24

Tabelle 18 Häufigkeitsverteilung F18 (eigene Darstellung)

#### 4.3.3.3. Leiter/Trainer

**F19:** Beschäftigt der Verein (Teil-)Angestellte im sportlichen Bereich?

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	nein	367	84.0
	ja	66	15.1
	keine Antwort	4	.9
	Gesamt	437	100.0

Tabelle 19 Häufigkeitsverteilung F19 (eigene Darstellung)

Im Vergleich zum administrativen Bereich ist die Verberuflichung im sportlichen Bereich – wie von der Literatur beschrieben – weiter fortgeschritten. Allerdings ist der Anteil der Vereine, welche im Sportbereich auf Profis zählen, mit 15 % immer noch sehr klein. Immerhin ist festzustellen, dass im Falle einer Anstellung ein relativ hoher Beschäftigungsgrad gewählt wird (Mittelwert 81 %) und dass sich in den grössten Vereinen bis zu sieben Vollzeitangestellte für die sportliche Entwicklung verantwortlich zeigen.

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
F20: Für wie viele Stellenprozent besetzt der Verein Angestellte im sportlichen Bereich?	57	5.00	700.00	81.32	132.48

Tabelle 20 Häufigkeitsverteilung F20 (eigene Darstellung)

**F43:** A: Der Verein betreut seine Trainer/Leiter und plant/unterstützt deren Aus- und Weiterbildung.

B: Die Trainer/Leiter sorgen selbst (ohne Hilfe des Vereins) für eine adäquate Ausbildung. Sie erhalten keine spezifische Unterstützung für ihre Leitertätigkeit.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Gültig	A trifft voll zu	203	46.5	46.5
	A trifft eher zu	172	39.4	85.8
	B trifft eher zu	28	6.4	92.2
	B trifft voll zu	11	2.5	94.7
	keine Antwort	23	5.3	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 21 Häufigkeitsverteilung F43 (eigene Darstellung)

Die Betreuung der Leiterpersonen ist einer der Schwerpunkte im Aufgabenkatalog des J+S-Coachs. Im Handlungsfeld «Das Leiterteam pflegen» wird ihm die Aufgabe zuteil, die Karriereplanung seiner Leiterpersonen vorzunehmen, sie in ihrer Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen zu unterstützen und zu coachen sowie ihnen die verdiente Wertschätzung zukommen zu lassen. Die hohe Zahl von 86 % der Befragten, die angeben, ihre Leiter und Trainer zu unterstützen, ist vor diesem Hintergrund als genügend bis gut zu betrachten. Die rund 9 % der Vereine ohne spezifische Unterstützung für ihre Leiterpersonen sind unter Umständen über die hohen Zahlen an zu betreuenden Leiterpersonen zu erklären.<sup>6</sup> Bei bis zu 100 Leiterpersonen in den grössten Vereinen ist es zeitweilen schwierig, eine Betreuung auf dem gewünschten hohen Niveau sicherzustellen.

#### 4.3.3.4. Mitglieder/freiwillige Helfer

**F27:** Der Verein ist bestrebt, seine Mitgliederzahl in den nächsten Jahren zu vergrössern.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozenze
Gültig	trifft voll zu	118	27.0	27.0
	trifft eher zu	193	44.2	71.2
	trifft eher nicht zu	99	22.7	93.8
	trifft nicht zu	22	5.0	98.9
	keine Antwort	5	1.1	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 22 Häufigkeitsverteilung F27 (eigene Darstellung)

Vor dem Hintergrund der Sportentwicklung (Ausdifferenzierung des Sports, immer mehr Anbieter) und der demografischen Entwicklung (weniger Kinder und Jugendliche) wäre zu erwarten, dass die Mehrheit der Vereine vor Problemen in der Mitgliederrekrutierung steht. Immerhin 71 % geben denn auch an, dass sie bestrebt sind, ihre Mitgliederzahlen in den nächsten Jahren zu vergrössern.

**F28:** Der Verein wirbt kontinuierlich und systematisch um neue Mitglieder.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozenze
Gültig	trifft voll zu	96	22.0	22.0
	trifft eher zu	179	41.0	62.9
	trifft eher nicht zu	123	28.1	91.1
	trifft nicht zu	30	6.9	97.9
	keine Antwort	9	2.1	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 23 Häufigkeitsverteilung F28 (eigene Darstellung)

<sup>6</sup> Vgl. Kapitel 4.2.7

**F29:** Der Verein trifft regelmässig geeignete Massnahmen zur Mitgliederbindung.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft voll zu	99	22.7	22.7
	trifft eher zu	201	46.0	68.6
	trifft eher nicht zu	109	24.9	93.6
	trifft nicht zu	15	3.4	97.0
	keine Antwort	13	3.0	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 24 Häufigkeitsverteilung F29 (eigene Darstellung)

In Anbetracht des grossen Konkurrenzkampfs zwischen den Vereinen im Buhlen um neue Mitglieder erscheint der Anteil von 63 %, welche ganz oder teilweise systematische Mitgliederwerbung betreiben, als verhältnismässig gering. Mitgliederbindung scheint auch nicht überall ein Thema zu sein, nur knapp 69 % geben an, dass mehr oder weniger regelmässig entsprechende Massnahmen getätigt werden.

**F32:** Der Verein rekrutiert und pflegt seinen Pool von freiwilligen Helfern nach einem verbindlichen Konzept.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft voll zu	40	9.2	9.2
	trifft eher zu	135	30.9	40.0
	trifft eher nicht zu	153	35.0	75.1
	trifft nicht zu	101	23.1	98.2
	keine Antwort	8	1.8	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 25 Häufigkeitsverteilung F32 (eigene Darstellung)

Die Rekrutierung freiwilliger Helfer scheint entweder kein Problem zu sein oder die Vereine haben bis anhin es nicht verstanden, diesen Bereich entsprechend auszubauen und zu pflegen. Die Zahl von nur 40 %, welche ganz oder teilweise konzeptionell nach Helfern suchen, wird in Anbetracht des Zielerreichungsgrades in diesem Bereich definitiv zu interpretieren sein. Sicher ist, dass dieses Instrument des Vereinsmanagements nicht oder selten eingesetzt wird.

#### 4.3.3.5. Finanzen

**F44:** A: Der Verein führt eine mittelfristige Finanz- und Liquiditätsplanung.  
B: Über die finanziellen Mittel wird je nach aktueller Verfügbarkeit und aktuellem Bedarf bestimmt.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Gültig	A trifft voll zu	106	24.3	24.3
	A trifft eher zu	127	29.1	53.3
	B trifft eher zu	125	28.6	81.9
	B trifft voll zu	45	10.3	92.2
	keine Antwort	34	7.8	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 26 Häufigkeitsverteilung F44 (eigene Darstellung)

Dieses relativ indifferente Bild kann verschieden interpretiert werden. Generell kann es sein, dass die Finanzen in den Sportvereinen relativ autonom dem Finanzchef oder Kassier überlassen sind und der J+S-Coach nicht genügend gut Bescheid weiss, welche Instrumente in diesem Bereich eingesetzt werden. Im Weiteren ist möglich, dass sich die kleinen Vereine relativ problemlos selber finanzieren, keine grösseren Jahresumsätze zu verzeichnen haben und dementsprechend auch weitgehend ohne Finanzplanung über die Runden kommen.

#### 4.3.4. Fazit

Insgesamt muss in der Beantwortung der Forschungsfrage 1 in einer Bestandesaufnahme festgestellt werden, dass die Schweizer Sportvereine einen relativ bescheidenen Einsatz von Management-Instrumenten pflegen. In der Befragung wurden nur die wichtigsten Instrumente eines Gesamt-Management-Systems abgefragt. Trotzdem ist festzustellen, dass längst nicht alle Schweizer Sportvereine diese wichtigsten Tools auch einsetzen. Allerdings sind grosse Unterschiede zwischen den einzelnen Management-Bereichen festzustellen.

Im Bereich des System-Managements, also im Einsatz von Instrumenten, welche den Verein als Ganzes betreffen, sind die Vereine relativ stark. Es ist zwar beileibe nicht so, dass die Vereine flächendeckend mit klaren Zielsetzungen und Leitbildern arbeiten, immerhin scheinen sie aber im Bereich der AVI-Prozesse (Anpassungs-, Veränderungs- und Innovations-Prozesse) auf der Höhe ihrer Aufgabe zu sein. Flexibilität scheint ihnen also deutlich wichtiger zu sein als langfristige festgeschriebene, starre Ziele. Positiv formuliert kann man feststellen, dass sie für ihre Funktion in sich ständig und stark verändernden Umfeldern bestens gerüstet sind. Negativ formuliert könnte man ihnen einen übermässigen Pragmatismus, eine Art «Hau-Ruck-Mentalität» zuschreiben.

Im Marketing-Management sind grosse Unterschiede festzustellen, insgesamt scheint aber Marketing in den Schweizer Sportvereinen keine grosse Rolle zu spielen. Ob fehlender Leidensdruck oder nicht vorhandene Marketing-Kompetenz dafür verantwortlich sind, kann nicht abgeschätzt werden. Offen bleibt aufgrund des beschränkten Rahmens dieser Arbeit, ob der Einsatz von Marketing-Instrumenten eine Funktion der Vereinsgrösse darstellt.

Im Bereich des Ressourcen-Managements sind ebenfalls zahlreiche Schwachstellen ersichtlich. Dies erstaunt umso mehr, als dass aus der Literatur und aus Feedbacks aus der Vereinswelt einigermaßen klar hervorkommt, dass insbesondere die Sicherstellung genügend grosser personeller Ressourcen eine der Hauptherausforderungen der Vereine darstellt. Sei es für die Rekrutierung

von Vorstandsmitgliedern, die Gewinnung und Betreuung von Mitgliedern oder die Akquise von freiwilligen Helfern: Sehr wenige Vereine setzen entsprechende Management-Instrumente ein. Einzig im Bereiche der Trainerrekrutierung scheinen gewisse Techniken Einzug gehalten zu haben. Dies erstaunt nicht weiter, ist doch genau im sportlichen Bereich der Druck, genügend Trainer zu finden, am grössten. Im Weiteren kann festgestellt werden, dass die Vereine bzw. die J+S-Coaches von Seiten J+S über die Aus- und Weiterbildung im Handlungsfeld «Das Leiterteam pflegen» sehr viel Wissen und konkrete Tools für die Karriereplanung von Trainern vermittelt bekommen. Erstaunlich ist insgesamt, wie wenig Professionalität im Sinne der Verberuflichung von Vereinsfunktionären in den Schweizer Sportvereinen zu finden ist. Das mag vielleicht damit zusammenhängen, dass in der Befragung die ganze Breite an Sportvereinen, also auch sehr viele kleine Organisationen, abgebildet sind. Andererseits könnte postuliert werden, dass der Sport im Vergleich zu anderen Gesellschaftsbereichen, noch sehr viel stärker von der Ehrenamtlichkeit, auch in der Organisation und Führung der Vereine, lebt.

## 4.4. Zielerreichung in Schweizer Sportvereinen

In diesem Kapitel wird die zweite Forschungsfrage (siehe nachstehend) in Form einer Bestandesaufnahme zum Erfolg der verschiedenen Sportvereine beantwortet.

**FF2:** Wie erfolgreich ist das Management der Schweizer Sportvereine gemessen an den individuellen Ansprüchen?

Der Erfolg des Vereinsmanagements wird in dieser Arbeit über den Zielerreichungsgrad in Form einer Gesamteinschätzung und über Teileinschätzungen zu einzelnen Bereichen gemessen.<sup>7</sup>

### 4.4.1. System-Management

**F14:** Die festgelegten Vereinsziele konnten in den letzten 2 Jahren vollumfänglich erreicht werden.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozenze
Gültig	trifft voll zu	74	16.9	16.9
	trifft eher zu	271	62.0	78.9
	trifft eher nicht zu	76	17.4	96.3
	trifft nicht zu	9	2.1	98.4
	keine Antwort	7	1.6	100.0
Gesamt		437	100.0	

Tabelle 27 Häufigkeitsverteilung F14 (eigene Darstellung)

<sup>7</sup> Vgl. Kapitel 3.1.2



Die befragten J+S-Coaches bewerten ihre Zielerreichung in der Summe vorsichtig optimistisch. Nur bescheidene 17 % können von einer vollumfänglichen Zielerreichung sprechen, immerhin weitere 62 % bewerten die Zielerreichung als mehrheitlich erfüllt. Ungefähr jeder fünfte Verein gibt an, seine Ziele teilweise oder gar nicht erreicht zu haben.

**F10:** Neue bzw. angepasste Vereinsangebote erzielen nicht den gewünschten Effekt.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozepte
Gültig	trifft voll zu	14	3.2	3.2
	trifft eher zu	135	30.9	34.1
	trifft eher nicht zu	183	41.9	76.0
	trifft nicht zu	96	22.0	97.9
	keine Antwort	9	2.1	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 28 Häufigkeitsverteilung F10 (eigene Darstellung)

Die Vereine investieren sehr viel in die Veränderung bzw. Anpassung ihrer Angebote<sup>8</sup>. Dennoch gelingt es rund einem Drittel (34 %) der Vereine nicht, mit den neuen bzw. angepassten Angeboten den gewünschten Effekt zu erzielen. Aufgrund der Literatur, insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, ist davon auszugehen, dass die gewünschten Effekte mehrheitlich aus der Vergrößerung bzw. dem Erhalt der Mitgliederbestände bestehen. So wäre es dann in Anbetracht der Konkurrenzsituation unter den Anbietern auch nicht erstaunlich, wenn diese Effekte nicht überall eintreten.

#### 4.4.2. Marketing-Management

**F9:** Der Verein wird in seinem Umfeld so wahrgenommen, wie er sich das wünscht.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozepte
Gültig	trifft voll zu	128	29.3	29.3
	trifft eher zu	240	54.9	84.2
	trifft eher nicht zu	57	13.0	97.3
	trifft nicht zu	4	.9	98.2
	keine Antwort	8	1.8	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 29 Häufigkeitsverteilung F9 (eigene Darstellung)

<sup>8</sup> Vgl. Häufigkeitsverteilung F40 in Kapitel 4.3.1

Auch wenn nur rund zwei Drittel der Befragten angaben, für den Verein eine schriftlich festgehaltene Positionierung in seinem Umfeld vorgenommen zu haben,<sup>9</sup> ist der Zielerreichungsgrad hier sehr hoch. Die Vereine scheinen also mehrheitlich keine Imageprobleme zu haben, die Wahrnehmung von aussen entspricht in den allermeisten Fällen den Vorstellungen.

**F35:** Die Sponsoringeinnahmen blieben in den letzten 2 Jahren deutlich unter den Erwartungen.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozenze
Gültig	trifft voll zu	31	7.1	7.1
	trifft eher zu	67	15.3	22.4
	trifft eher nicht zu	167	38.2	60.6
	trifft nicht zu	114	26.1	86.7
	keine Antwort	58	13.3	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 30 Häufigkeitsverteilung F35 (eigene Darstellung)

Die Effektivität des Vereinsmanagements im Bereich Sponsoring scheint, sofern überhaupt relevant, relativ hoch zu sein. Trotz bescheidenem Einsatz von entsprechenden Management-Techniken<sup>10</sup> ist der Zielerreichungsgrad relativ gut. Das kann damit zusammenhängen, dass bescheidene Erwartungen relativ einfach zu erfüllen sind. Mittels Gönntum auf lokaler Ebene, vorwiegend getragen von persönlichen Beziehungen zwischen Vereinsmitgliedern und Geldgebern, sind tiefe Erwartungen ohne weiteres auch ohne Sponsoringkonzeption zu befriedigen. Werden die Erwartungen grösser bzw. die Zielerreichung schlechter, wird wohl in den meisten Vereinen über konzeptionelles Sponsoring nachgedacht werden. In einer Folgeuntersuchung müsste geklärt werden, ob die Professionalität des Sponsorings wirklich eine Funktion des Mittelbedarfs ist und ab welcher Höhe an Fremdmittelbedarf professionelle Sponsoringmassnahmen zwingend notwendig werden.

#### 4.4.3. Ressourcen-Management

**F23:** Der Verein bekundet Mühe bei der Besetzung von vakanten Vorstandsämtern. Teilweise bleiben Vakanzten über längere Zeit bestehen.

<sup>9</sup> Vgl. Häufigkeitsverteilung F8 in Kapitel 4.3.2

<sup>10</sup> Vgl. Kapitel 4.3.2

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft voll zu	61	14.0	14.0
	trifft eher zu	151	34.6	48.5
	trifft eher nicht zu	108	24.7	73.2
	trifft nicht zu	110	25.2	98.4
	keine Antwort	7	1.6	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 31 Häufigkeitsverteilung F23 (eigene Darstellung)

Rund die Hälfte der Befragten (49 %) geben an, Mühe bei der Besetzung von vakanten Vorstandsämtern zu haben. Demgegenüber steht der bescheidene Einsatz von Management-Instrumenten in diesem Bereich. Wenige setzen konkrete Anforderungsprofile in der Rekrutierung ein, fast kein Verein kennt Amtszeitbeschränkungen. Hier haben die Vereine offensichtlich grossen Nachholbedarf, eine gewisse Hilflosigkeit ist nicht von der Hand zu weisen. Die Untersuchung bestätigt also den vielzitierten Umstand, dass der relative Mangel an ehrenamtlichen Funktionsträgern zu den grössten Problemen der Sportvereine gehört.

**F11:** Die sportlichen Ziele konnten in den letzten 2 Jahren vollumfänglich erreicht werden.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft voll zu	95	21.7	21.7
	trifft eher zu	253	57.9	79.6
	trifft eher nicht zu	76	17.4	97.0
	trifft nicht zu	8	1.8	98.9
	keine Antwort	5	1.1	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 32 Häufigkeitsverteilung F11 (eigene Darstellung)

Das bereits im Management festgestellte Fokussieren auf die sportliche Entwicklung des Vereins zeigt sich nun auch in der sportlichen Zielerreichung. Vier von fünf Vereinen (80 %) geben an, ihre sportlichen Ziele in den letzten 2 Jahren mehrheitlich oder vollumfänglich erreicht zu haben. Unbesehen einiger Problemfelder scheint die sportliche Zielerreichung mehrheitlich nicht gefährdet zu sein.

Auffällig ist zudem die fast identische Häufigkeitsverteilung der Antworten auf die Frage nach der sportlichen Zielerreichung wie auf die Frage nach der generellen Zielerreichung. Daraus kann postuliert werden, dass sich sehr viele Vereine fast ausschliesslich über ihren sportlichen Leistungskatalog definieren und demnach ihren Erfolg bzw. die Zielerreichung grossmehrheitlich über die sportliche Zielerreichung bewerten.

**F26:** Alle tätigen Leiter/Trainer im Kinder- und Jugendsport besitzen eine gültige J+S-Leiteranerkennung.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft voll zu	147	33.6	33.6
	trifft eher zu	173	39.6	73.2
	trifft eher nicht zu	47	10.8	84.0
	trifft nicht zu	51	11.7	95.7
	keine Antwort	19	4.3	100.0
Gesamt		437	100.0	

Tabelle 33 Häufigkeitsverteilung F26 (eigene Darstellung)

Die von vielen Vereinen erwähnte Betreuung seiner Trainer und Leiter<sup>11</sup> scheint sich nun in einer sehr hohen Abdeckung mit anerkannten J+S-Leitenden zu äussern. 73 % der Befragten stimmen der Aussage, alle eingesetzten Leiter verfügten über eine gültige J+S-Anerkennung, voll oder eher zu. Wenn man sich vor Augen führt, dass zu einer gültigen Anerkennung eine sechstägige Grundausbildung und die Einhaltung einer Weiterbildungspflicht im Zweijahresrhythmus gehört, so ist dieser Wert als aussergewöhnlich hoch zu betrachten. Er zeigt auf, wie wichtig den Vereinen die Qualität in der sportlichen Ausbildung der Kinder und Jugendlichen ist.

**F30:** Die Zahl der Mitglieder ist in den letzten 5 Jahren stark gewachsen.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft voll zu	45	10.3	10.3
	trifft eher zu	111	25.4	35.7
	trifft eher nicht zu	165	37.8	73.5
	trifft nicht zu	106	24.3	97.7
	keine Antwort	10	2.3	100.0
Gesamt		437	100.0	

Tabelle 34 Häufigkeitsverteilung F30 (eigene Darstellung)

Mehr als zwei Drittel wollen wachsen,<sup>12</sup> nur rund ein Drittel aller Vereine (36 %) konnte aber seine Mitgliederzahl in den letzten 5 Jahren wirklich vergrössern. Die von einer Mehrheit betriebene systematische Werbung um neue Mitglieder scheint also nur bedingt zu fruchten. Ob es daran liegt, dass der Konkurrenzkampf um die kleiner werdende Zahl an möglichen Mitgliedern zu gross ist, oder ob die Defizite im Mitglieder-Management zu augenscheinlich sind, kann an dieser Stelle nicht beurteilt werden. Auf jeden Fall scheint in diesem Bereich Handlungsbedarf

<sup>11</sup> Vgl. Häufigkeitsverteilung F43 in Kapitel 4.3.3

<sup>12</sup> Vgl. Häufigkeitsverteilung F27 in Kapitel 4.3.3

zu bestehen. Entweder im Bereich der Mitgliederwerbung bzw. -pflege, oder aber im Bereich der Zielsetzungen. Es scheint mit Blick auf die Literatur einerseits und vor dem Hintergrund der vorliegenden Resultate andererseits mindestens fraglich, Mitgliederwachstum flächendeckend über alle Sportarten und Regionen als Zielsetzung zu postulieren.

**F33:** Der Verein hat stets Mühe, in genügender Zahl freiwillige Helfer zu finden.

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozepte
Gültig	trifft voll zu	41	9.4	9.4
	trifft eher zu	164	37.5	46.9
	trifft eher nicht zu	171	39.1	86.0
	trifft nicht zu	55	12.6	98.6
	keine Antwort	6	1.4	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 35 Häufigkeitsverteilung F33 (eigene Darstellung)

Auch im Bereiche der freiwilligen Helfer scheint der Bedarf der Vereine bei weitem nicht gedeckt zu sein. Knapp die Hälfte (47 %) gibt nämlich mit voller oder teilweiser Zustimmung an, Mühe zu haben, in genügender Zahl freiwillige Helfer zu finden. Vor diesem Hintergrund ist es schwer verständlich, dass sich nur zwei von fünf Vereinen konzeptionell mit der Rekrutierung und Pflege freiwilliger Helfer beschäftigen.

**F36:** Der Verein steht finanziell gesund da und schreibt jährlich schwarze Zahlen

		Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozepte
Gültig	trifft voll zu	210	48.1	48.1
	trifft eher zu	173	39.6	87.6
	trifft eher nicht zu	28	6.4	94.1
	trifft nicht zu	11	2.5	96.6
	keine Antwort	15	3.4	100.0
	Gesamt	437	100.0	

Tabelle 36 Häufigkeitsverteilung F36 (eigene Darstellung)

Schweizer Sportvereine stehen grossmehrheitlich finanziell sehr gut da. 88 % der Befragten geben mit voller oder teilweiser Zustimmung an, dass ihr Verein jährlich schwarze Zahlen schreibt. So lässt sich auch erklären, dass der Druck, Management-Instrumente der Finanz- und Liquiditätsplanung<sup>13</sup> einzusetzen, relativ gering ist.

<sup>13</sup> Vgl. Häufigkeitsverteilung F44 in Kapitel 4.3.3

#### 4.4.4. Fazit

Die Effektivität des Managements der Schweizer Sportvereine ist gemessen an der Zielerreichung als gut zu bezeichnen. Positiv hervor tritt die Zielerreichung in Sport, Marketing und Finanzen. In diesen Bereichen verfügen die Vereine über einen sehr hohen Grad der Zielerreichung, teilweise mit, teilweise aber auch ohne den Einsatz entsprechender Management-Instrumente. Man spürt allenthalben die Fokussierung der Ziele und Massnahmen auf den Sportbereich, entsprechend stark bewerten sich die Vereine in dieser Hinsicht. Bezüglich Marketing und Finanzen ist ein gewisser Mangel an Interesse für diese Managementbereiche zu vermuten. Zu gut ist die Zielerreichung, um das Management in dieser Hinsicht mit grösseren Anstrengungen verbessern zu wollen.

Auffällig sind die grossen Differenzen zwischen der Einschätzung der Gesamtzielerreichung und der Erreichung einzelner Partialziele. Es scheint, als ob sich die Befragten in der Beurteilung der Gesamtzielerreichung nicht der Breite der Management-Bereiche bewusst gewesen wären und demnach einzelne schwächere Bereiche ausklammerten. Diese Vermutung wird durch die quasi identische Antwortverteilung bei der Gesamtzielerreichung und der sportlichen Zielerreichung bestätigt.

Problematisch ist die Zielerreichung bezüglich der personellen Ressourcen ausserhalb des Sportbereichs. Die Bestellung von Vorstandsmitgliedern, die Rekrutierung und Pflege von Mitgliedern und die Gewinnung freiwilliger Helfer bereiten den Vereinen Probleme. Hier stellen sich für die Zukunft einige ganz grundsätzliche Fragen. Müssen die Vereine vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen und demografischen Entwicklungen ihre Strategien, insbesondere bezüglich der Mitgliederentwicklung, überdenken? Inwiefern sind Kooperationen mit anderen Vereinen mögliche neue Ressourcen, um die eigene Sportart einem gewissen Adressatenkreis vermitteln zu können? Können Kooperationen oder Fusionen zur Linderung der Rekrutierungsprobleme im Vorstand beitragen? Soll eine Verberuflichung auch im administrativen Bereich vermehrt zum Thema werden, damit das Ressourcenmanagement professioneller betrieben werden kann? Die vorliegende Arbeit wird auf diese Fragen keine Antworten liefern können. Vielmehr sind die Vereine selber und die Ausbildungsinstitutionen im Vereinsmanagement gefragt, Lösungsansätze und Hilfestellungen für die Vereine zu entwickeln.

### 4.5. Diskussion der Hypothesen

Nach der detaillierten, deskriptiven Beschreibung der Resultate folgt nun die Untersuchung ausgewählter spezifischer Zusammenhänge zwischen den unabhängigen Variablen, d. h. einzelner Management-Instrumente oder dem Mass an Management Excellence als Ganzes, und den abhängigen Variablen, d. h. einzelner Parameter für die Zielerreichung oder der Erfolgsvariablen als Ganzes. Die Diskussion der Zusammenhänge erfolgt auf der Basis der formulierten Hypothesen.<sup>14</sup> In einem ersten Teil werden die Nebenhypothesen, also spezifische Zusammenhänge in definierten Managementbereichen, besprochen. In einem zweiten Teil wird das ganze Bild anhand der drei Haupthypothesen untersucht.

---

<sup>14</sup> Vgl. Kapitel 2.3

Die Bestimmung des Ausmasses möglicher linearer Zusammenhänge erfolgte über den Rangkorrelationskoeffizienten von Spearman. Der Pearson Korrelationskoeffizient konnte nicht verwendet werden, da keine der Fragen eine Normalverteilung aufwies, was eine der Bedingungen für die Berechnung nach Pearson wäre. Spearman Rho ( $r_s$ ), wie der Spearman-Koeffizient in Kurzform genannt wird, liegt zwischen  $-1$  und  $+1$ , er kann also positiver wie negativer Ausprägung sein. Je näher der Wert bei  $1$  liegt, desto grösser ist der Zusammenhang zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variablen, ohne auszusagen, ob überhaupt ein Zusammenhang besteht.

Das Signifikanzniveau wird herangezogen, um anzugeben, wie wahrscheinlich ein funktionaler Zusammenhang zweier Variablen ist. Der sogenannte p-Wert gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit der Steigungsparameter der Regressionsgeraden gleich Null ist. Je tiefer also der p-Wert ist, desto signifikanter ist der Zusammenhang zweier Variablen.

#### 4.5.1. Nebenhypothesen

**NH1:** Je eher detaillierte Anforderungsprofile für die Rekrutierung neuer Vorstandsmitglieder eingesetzt werden, desto weniger Mühe bekundet ein Sportverein bei der Besetzung von vakanten Vorstandsämtern.

			F41	F23
Spearman-Rho	F41	Korrelationskoeffizient	1.000	-.037
		Sig. (2-seitig)		.442
		N	437	437
	F23	Korrelationskoeffizient	-.037	1.000
		Sig. (2-seitig)	.442	
		N	437	437
F41: A: Für die Rekrutierung neuer Vorstandsmitglieder stehen detaillierte Anforderungsprofile zur Verfügung. B: Die Rekrutierung neuer Vorstandsmitglieder erfolgt situativ und ohne konkrete Anforderungsprofile. F23: Der Verein bekundet Mühe bei der Besetzung von vakanten Vorstandsämtern. Teilweise bleiben Vakanzen über längere Zeit bestehen.				

Tabelle 37 Korrelationsanalyse F41/F23 (eigene Darstellung)

Die Nebenhypothese 1 kann nicht bestätigt werden. Es besteht zwar ein ganz schwacher, wie erwartet negativer, aber nicht signifikanter Zusammenhang ( $r_s = -.037$ ). Es ist deshalb insgesamt festzustellen, dass die beiden Variablen nicht miteinander korrelieren. Wie bei später zu interpretierenden Zusammenhängen muss an dieser Stelle die Frage nach der Richtung des Kausalzusammenhangs gestellt werden. Bereits im Kapitel 2.1.5 wurde aus der Literatur beschrieben, dass sich Sportvereine in der Regel nur dann verändern, wenn konkrete Probleme bestehen. Es könnte in Anlehnung an diese Feststellung vermutet werden, dass sich Sportvereine erst dann überlegen, Anforderungsprofile für neue Vorstandsmitglieder zu erstellen, wenn sie eben Probleme in der Rekrutierung festgestellt haben. Für Vereine, welche ihre Chargen immer problemlos besetzen konnten, bestand vielleicht schlicht kein Druck, diesen Schritt in Richtung Formalisierung zu machen. Der kaum vorhandene Zusammenhang liesse sich demnach möglicherweise so erklären, dass mindestens ein Teil der Vereine mit Anforderungsprofilen diese nur deshalb erstellt hat, weil

konkrete Probleme bestanden haben und eventuell auch noch weiter bestehen. Wollte man die Wirksamkeit von Anforderungsprofilen hinsichtlich der Lösung von Problemen bei der Besetzung vakanter Vorstandsämter belegen, wären weitere Untersuchungen dieser Fragestellung nötig. In einer Nachfolgestudie wäre der zeitliche Zusammenhang, also die Kausalkette Problem – Massnahme – Problemlösung, deshalb noch präziser zu untersuchen.

**NH2:** Je mehr ein Sportverein kontinuierlich und systematisch um neue Mitglieder wirbt, desto eher wachsen die Mitgliederzahlen.

	F27_Ausschluss			F28	F30
Spearman-Rho	Mitgliederzahl soll nicht vergrössert werden	F28	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	1.000 121	.010 .914 121
		F30	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	.010 .914 121	1.000 121
	Mitgliederzahl soll vergrössert werden	F28	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	1.000 316	.170** .002 316
		F30	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	.170** .002 316	1.000 316
F28: Der Verein wirbt kontinuierlich und systematisch um neue Mitglieder. F30: Die Zahl der Mitglieder ist in den letzten 5 Jahren stark gewachsen.					

\*\*Die Korrelation ist auf dem 0.01-Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 38 Korrelationsanalyse F28/F30 unter Berücksichtigung von F27 (eigene Darstellung)

Zur Überprüfung dieser Nebenhypothese musste die Stichprobe zuerst aufgrund von F27, also der Frage, ob Mitgliederwachstum überhaupt ein Ziel darstellt, aufgeteilt werden. Innerhalb des Teils der Stichprobe, für welchen die Vergrösserung der Mitgliederzahl ein Ziel darstellt, konnte eine schwache Korrelation zwischen der Mitgliederwerbung und dem Mitgliederwachstum gefunden werden. Der Zusammenhang ist moderat ( $r_s = .170$ ), jedoch auf hohem Signifikanzniveau ( $p = 0.002$ ). Die Wahrscheinlichkeit, dass zwischen systematischer Mitgliederwerbung und Mitgliederwachstum ein Zusammenhang besteht, ist demnach sehr hoch. Die Gründe dafür, dass der Zusammenhang nicht stärker ausgewiesen ist, liegen auf der Hand. Die vom Verein selber beeinflussbaren Faktoren bezüglich Gewinnung neuer Mitglieder sind natürlich bei weitem nicht die einzigen, die das Verhalten potenzieller Neumitglieder beeinflussen. Zum einen steht der einzelne Verein unter Umständen in Konkurrenz zu anderen Vereinen mit der gleichen Zielsetzung. In solchen Umfeldern können nicht alle Vereine – egal wie stark und gut ihre Bemühungen auch sind – gleichermaßen erfolgreich um neue Mitglieder werben. Zum anderen verändern sich die Sportbedürfnisse von Kindern und Jugendlichen sehr schnell. Somit hat ein Verein, je nachdem ob die angebotene Sportart im Trend liegt oder nicht, unterschiedlich grosse Chancen, für mögliche Neumitglieder überhaupt attraktiv zu sein.



**NH3:** Je mehr ein Sportverein regelmässig geeignete Massnahmen zur Mitgliederbindung trifft, desto weniger Mitglieder treten aus dem Verein aus.

	F27_Ausschluss			F29	F31
Spearman-Rho	Mitgliederzahl soll nicht vergrössert werden	F29	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	1.000  121	.138 .132 121
		F31	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	.138 .132 121	1.000 121
	Mitgliederzahl soll vergrössert werden	F29	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	1.000  316	.004 .948 316
		F31	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	.004 .948 316	1.000 316
F29: Der Verein trifft regelmässig geeignete Massnahmen zur Mitgliederbindung. F31: In den letzten 5 Jahren sind keine Mitglieder aus dem Verein ausgetreten.					

Tabelle 39 Korrelationsanalyse F29/F31 unter Berücksichtigung von F27 (eigene Darstellung)

Analog zur Nebenhypothese 2 musste auch vor der Beurteilung dieser dritten Nebenhypothese zuerst die Stichprobe aufgeteilt werden. In Betrachtung der Vereine, für welche Mitgliederwachstum ein Ziel darstellt, muss festgestellt werden, dass zwischen den Massnahmen der Mitgliederbindung und dem Ausmass an Vereinsaustritten kein Zusammenhang besteht. Ein Spearman-Rho von .004 und ein Signifikanzwert von .948 zeigen das deutlich auf. Über die Gründe dafür können nur Vermutungen angestellt werden. Eine mögliche Begründung ist darin zu finden, dass es gemäss Literatur sehr viele Austrittsgründe gibt. Fehlende Bemühungen zur Mitgliederbindung sind insbesondere im Kinder- und Jugendsport beileibe nicht die wichtigsten. Andere Motive wie «fehlende Freude an der Sportart» oder «keine Zeit» sind deutlich stärker und vom Verein nur schwer beeinflussbar.<sup>15</sup> Es hängt deshalb stark vom Umfeld und von der Mitgliederstruktur ab, ob gängige Instrumente zur Mitgliederbindung überhaupt eine Chance auf Erfolg haben. Weitere Gründe für unstete Entwicklungen könnten in den Sportartenstrukturen zu finden sein. In gewissen Sportarten, insbesondere im Teamsport, gehören hohe Fluktuationsraten einfach dazu. Entweder ein Kind schafft es ins nächsthöhere Kader oder es scheidet aus. So sind auch bei konstanten oder wachsenden Mitgliederzahlen zahlreiche Austritte zu verzeichnen.

<sup>15</sup> Vgl. Lamprecht et al. (2008), Seiten 40 bis 46

**NH4:** Je professioneller das Sponsoring betrieben wird, desto eher werden die Einnahmenerwartungen aus dem Sponsoring erfüllt.

	F34_Ausschluss			F39	F35
Spearman-Rho	kein Bedarf an Sponsoringeinnahmen	F39	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	1.000 186	.346** .000 186
		F35	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	.346** .000 186	1.000 186
	Bedarf an Sponsoringeinnahmen	F39	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	1.000 251	.020 .752 251
		F35	Korrelationskoeffizient Sig. (2-seitig) N	.020 .752 251	1.000 251
F39: A: Das Sponsoring erfolgt auf der Basis klarer Ziele und Strategien, welche in einem Sponsoringkonzept festgehalten sind. B: Das Sponsoring erfolgt eher unsystematisch. F35: Die Sponsoringeinnahmen blieben in den letzten 2 Jahren deutlich unter den Erwartungen.					

\*\*Die Korrelation ist auf dem 0.01-Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 40 Korrelationsanalyse F39/F35 unter Berücksichtigung von F34 (eigene Darstellung)

Ähnlich wie bei den Nebenthesen 2 und 3 wurde die Stichprobe auch für die Auswertung dieser Nebenhypothese aufgeteilt. All diejenigen Fragebogen, auf welchen die Befragten angegeben haben, sie hätten keinen Bedarf an Sponsoringeinnahmen, wurden aussortiert. Die verbleibenden 251 Fragebogen flossen in die Auswertung mit ein. Die aufgrund von Lehre und Literatur erwartete negative Korrelation war nicht zu belegen. Ein ganz schwacher, positiver ( $r_s = .020$ ) und nicht signifikanter ( $p = .752$ ) Zusammenhang sind Beleg dafür, dass die Nebenhypothese 4 in dieser Form verworfen werden muss. Ein Sponsoringkonzept ist offenbar nicht automatisch Garant für erwartete Sponsoringeinnahmen. Zur Erklärung dieser Erkenntnis können zwei Argumentationsstränge beigezogen werden:

Eine Erklärung könnte sein, dass der Sponsoringbedarf oftmals so klein ist, dass man auch ohne spezifische Sponsoringbemühungen zu den erwarteten Einnahmen gelangt. Diese Vereine erschienen in der Befragung als erfolgreich, ohne jedoch über ein Sponsoringkonzept zu verfügen. Eine zweite, verwandte, Erklärung ist in der oftmals reaktiven Haltung von Vereinsvorständen zu suchen. Sind keine Probleme im Bereich der Sponsoringeinnahmen vorhanden, so wird auf die Ausarbeitung eines Sponsoringkonzepts verzichtet. Sind aber Probleme da, so werden Anstrengungen zur Verbesserung der Situation getätigt, ohne dass sofortiger Erfolg erhofft werden kann. Diese Fälle erscheinen dann in der Befragung als nicht erfolgreich aber organisiert.

Insgesamt ist am kausalen Zusammenhang zwischen konzeptionellem Sponsoring und verbessertem Sponsoringerfolg auch nach dieser Befragung nicht zu zweifeln. Vielmehr muss vermerkt werden, dass dieser Partialzusammenhang in einer isolierten Einmalbefragung nur sehr schwer oder gar nicht nachgewiesen werden kann. Um das zu tun, wären Längsschnitterhebungen über mehrere Jahre notwendig, wo der langfristige Erfolg konzeptionellen Marketings ersichtlich wäre.

**NH5:** Je mehr tätige Leiter/Trainer über eine gültige J+S-Leiteranerkennung verfügen, desto eher werden die sportlichen Ziele des Vereins erreicht.

			F26	F11
Spearman-Rho	F26	Korrelationskoeffizient	1.000	.031
		Sig. (2-seitig)		.512
		N	437	437
	F11	Korrelationskoeffizient	.031	1.000
		Sig. (2-seitig)	.512	
		N	437	437
F26: Alle tätigen Leiter/Trainer im Kinder- und Jugendsport besitzen eine gültige J+S-Leiteranerkennung.				
F11: Die sportlichen Ziele des Vereins konnten in den letzten 2 Jahren vollumfänglich erreicht werden.				

Tabelle 41 Korrelationsanalyse F26/F11 (eigene Darstellung)

Auch dieser Teilzusammenhang konnte nicht nachgewiesen werden. Ein Korrelationskoeffizient von .031 und ein p-Wert von .512 sind Beleg dafür. Dieser Umstand ist nicht ohne weiteres zu erklären, da gemeinhin davon ausgegangen werden kann, dass die Aus- und Weiterbildung im Rahmen von Jugend+Sport zur Verbesserung der Ausbildungsqualität beiträgt. Eine Interpretationsmöglichkeit ist im Bereich der sportlichen Zielsetzungen zu finden. Dabei handelt es sich nämlich sehr oft um Leistungsziele wie Resultate, Qualifikationen für bestimmte Kader oder Zeiten und Bestleistungen. Eigentliche Ausbildungsziele werden, unter anderem weil sie schwieriger messbar sind, sehr selten gesetzt. Dies obwohl die sportliche Ausbildung nicht in erster Linie auf Leistungsziele im Nachwuchsalter sondern vor allem auf die Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgelegt ist. So könnte erklärt werden, dass ein gut ausgebildeter «Ausbilder» nicht unbedingt zur besseren Erreichung von Leistungszielen beiträgt. Dementsprechend kann der in der Nebenhypothese 5 postulierte Teilzusammenhang nicht ohne präzise Kenntnis der Ziele nachgewiesen werden.

**NH6:** Je besser der Verein seine Trainer/Leiter pflegt, desto eher werden die sportlichen Ziele des Vereins erreicht.

			F43	F11
Spearman-Rho	F43	Korrelationskoeffizient	1.000	.182**
		Sig. (2-seitig)		.000
		N	437	437
	F11	Korrelationskoeffizient	.182**	1.000
		Sig. (2-seitig)	.000	
		N	437	437
F43: A: Der Verein betreut seine Trainer/Leiter und plant/unterstützt deren Aus- und Weiterbildung. B: Die Trainer/Leiter sorgen selbst (ohne Hilfe des Vereins) für eine adäquate Ausbildung. Sie erhalten keine spezifische Unterstützung für ihre Leitertätigkeit.				
F11: Die sportlichen Ziele des Vereins konnten in den letzten 2 Jahren vollumfänglich erreicht werden.				

\*\*Die Korrelation ist auf dem 0.01-Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 42 Korrelationsanalyse F43/F11 (eigene Darstellung)

Dieser Teilzusammenhang konnte moderat ( $r_s = .182$ ) aber hoch signifikant ( $p = .000$ ) nachgewiesen werden. Das Postulat, dank einer systematischen und unterstützenden Pflege des Leiterteams die Qualität hochhalten zu können, kann damit gestützt werden. Im Gegensatz zur Nebenhypothese 5 muss hier kein Vorbehalt bezüglich der Art der sportlichen Ziele gemacht werden. Dies deshalb, weil die Betreuung des Leiterteams durch den selben Personenkreis sichergestellt wird, der auch an der Formulierung bzw. Festlegung der sportlichen Ziele beteiligt ist. Sind also reine Resultatziele zu erreichen, so wird auch die Betreuung des Leiterteams oftmals in diese Richtung zielen.

**NH7:** Je eher ein Verein eine mittelfristige Finanz- und Liquiditätsplanung führt, desto eher steht er finanziell gesund da.

			F44	F36
Spearman-Rho	F44	Korrelationskoeffizient	1.000	.103*
		Sig. (2-seitig)		.031
	F36	Korrelationskoeffizient	.103*	1.000
		Sig. (2-seitig)	.031	
		N	437	437
F44: A: Der Verein führt eine mittelfristige Finanz- und Liquiditätsplanung. B: Über die finanziellen Mittel wird je nach aktueller Verfügbarkeit und aktuellem Bedarf bestimmt. F36: Der Verein steht finanziell gesund da und schreibt jährlich schwarze Zahlen.				

\*Die Korrelation ist auf dem 0.05-Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 43 Korrelationsanalyse F44/F36 (eigene Darstellung)

Auch für die letzte Nebenhypothese kann ein schwacher positiver Zusammenhang zwischen dem Management-Instrument einerseits und der Zielerreichung andererseits nachgewiesen werden. Mögliche Erklärungen können in Anlehnung an die Erklärungen in der Diskussion der Nebenhypothese 4 in der Grösse der untersuchten Vereine und im klassisch reaktiven Verhalten von Vereinsvorständen auf auftretende Probleme zu finden sein.

In Anbetracht dessen, dass die untersuchten Vereine mehrheitlich sehr kleine Budgets aufweisen, liegt der Schluss nahe, dass das Management der finanziellen Ressourcen nicht höchste Priorität genießt. Vor diesem Hintergrund ist zu vermuten, dass zahlreiche Vereine trotz marginalstem Einsatz entsprechender Management-Instrumente schwarze Zahlen schreiben und über genügend Liquidität verfügen.

Geht es einem Verein schlechter, so wird er sich über kurz oder lang mit einer Professionalisierung des Finanzmanagements befassen müssen. So haben wohl zahlreiche der untersuchten Vereine eine Finanz- und Liquiditätsplanung eingeführt, ohne aber bereits konkrete Erfolge in Form von schwarzen Zahlen bzw. genügender Liquidität aufweisen zu können.

## 4.5.2. Haupthypothesen

Für die Diskussion der drei Haupthypothesen, welche alle das Mass der gesamten Management Excellence als Wert beinhalten, mussten die einzelnen Ergebnisse bezüglich Einsatz von Management-Instrumenten auf einen Wert für Management Excellence reduziert werden. Dies geschah über eine einheitliche Kodierung der Antworten mit Werten von 1 bis 4. Unabhängig von der Formulierung der Frage wurde die Ausprägung mit dem stärksten Einsatz des entsprechenden Management-Instruments gleich 1 gesetzt, die Ausprägung mit dem schwächsten Einsatz gleich 4. Konkret bedeutete dies, dass bei einer positiv formulierten Frage (z. B. F12: Zweck, Ausrichtung und Organisation des Vereins sind in einem Leitbild detailliert beschrieben) für die Angabe «trifft voll zu» der Wert 1 vergeben wurde. Umgekehrt wurde die Angabe «B trifft voll zu» bei den Gegensatzfragen (z. B. F37: B: Der Verein hat sich keine konkreten Ziele gesetzt. Dementsprechend gibt es keine entsprechenden Dokumente) mit dem Wert 4 bewertet. In der Folge wurden dann die Werte aller Einzelantworten zu einem Wert für Management Excellence addiert. Ein tiefer Gesamtwert steht also für ein hohes Mass an Management Excellence da, ein hoher Gesamtwert für ein tiefes Mass.

Nach dem gleichen Prinzip wurde die Gesamtzielerreichung für die Diskussion der Haupthypothese 1 auf der Basis der Antworten zur Erreichung der einzelnen Teilziele berechnet.

**HH1:** Je höher das Mass an Management Excellence, desto grösser der Erfolg.

			Management Excellence	Zielerreichung
Spearman-Rho	Management Excellence	Korrelationskoeffizient	1.000	.171**
		Sig. (2-seitig)		.001
		N	432	368
	Zielerreichung	Korrelationskoeffizient	.171**	1.000
		Sig. (2-seitig)	.001	
		N	368	370

\*\*Die Korrelation ist auf dem 0.01-Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 44 Korrelationsanalyse Management Excellence/Zielerreichung (eigene Darstellung)

Die der Diskussion dieser Hypothese zugrunde liegende Berechnung erfolgte auf der Basis der oben beschriebenen Gesamtwerte für die Management Excellence und für die Gesamtzielerreichung der Sportvereine.

Die somit errechnete, moderate Korrelation ( $r_s = .171$ ), welche aber eine hohe Signifikanz aufweist ( $p = .001$ ), kann als Beleg für die im Kapitel 2.2 beschriebene Grundlage des Freiburger Management Modells, und somit auch des der aktuellen Untersuchung zugrundeliegenden Modells, verwendet werden. Trotz sehr grosser Heterogenität der Stichprobe und, damit verbunden, sehr grosser Vielfalt an unterschiedlichen Management-Herausforderungen kann der Zusammenhang zwischen einem höheren Grad an Management Excellence und der Effektivität des Managements in Form des Zielerreichungsgrads nachgewiesen werden.

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse kann darauf geschlossen werden, dass es nicht einzelne Massnahmen oder Instrumente sind, welche den Teilerfolg bzw. den Gesamterfolg positiv beeinflussen. Vielmehr scheint es so zu sein, dass die Gesamtprofessionalität, also die Breite der

eingesetzten Management-Instrumente, erfolgsversprechend ist. Umgesetzt auf die Vereinsorganisation heisst das, dass es nicht reicht, in einzelnen Chargen Exzellenz zu erreichen. Um die Chance auf einen hohen Zielerreichungsgrad möglichst gross zu halten, ist es unabdingbar, die verschiedenen Managementbereiche in ihrer Ganzheit zu betrachten und entsprechende Instrumente in der gesamten Breite einzusetzen.

Mit Blick auf die Zusammensetzung der Stichprobe fällt auf, dass sehr viele der untersuchten Vereine sehr klein sind. Bei den kleinsten Vereinen stellt sich die Frage, inwiefern sie Professionalität im Management überhaupt anstreben. Ein gewisser Pragmatismus gehört in der Führung von sehr kleinen Vereinen wohl einfach dazu. Für die Bewältigung der vergleichsweise moderaten Herausforderungen, welche sich einem sehr kleinen Verein stellen, kann er jedoch sehr wohl auch ohne Management Excellence im Sinne der Lehre gerüstet sein. Anders sieht dies bei grösseren Vereinen aus. Die Komplexität der Herausforderungen, sei dies organisatorischer, finanzieller oder sportlicher Art, steigt mit der Grösse der Organisation. Es soll deshalb anhand der Haupthypothesen 2 und 3 geklärt werden, inwiefern die Grösse des Vereins, gemessen an der Zahl der Aktivmitglieder bzw. der Höhe des Jahresbudgets, zu mehr oder weniger grosser Management Excellence führt.

**HH2:** Je grösser der Sportverein (Anzahl Mitglieder), desto höher das Mass an Management Excellence.

Die Berechnung dieses möglichen Zusammenhangs erfolgte auf der Basis des in Kapitel 4.5.2 beschriebenen Wertes für Management Excellence.

			F2_umgekehrt	Management Excellence
Spearman-Rho	F2_umgekehrt	Korrelationskoeffizient	1.000	.225**
		Sig. (2-seitig)		.000
		N	432	427
	Management Excellence	Korrelationskoeffizient	.225**	1.000
		Sig. (2-seitig)	.000	
		N	427	432
F2: Wie viele Aktivmitglieder zählt der Verein?				

\*\*Die Korrelation ist auf dem 0.01-Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 45 Korrelationsanalyse Anz. Aktivmitglieder/Management Excellence (eigene Darstellung)

Der hoch signifikante ( $p = .000$ ) moderate Zusammenhang ( $r_s = .225$ ) bestätigt die These, wonach die Grösse des Vereins, gemessen an der Zahl der Aktivmitglieder einen Einfluss auf den breiten Einsatz der Management-Instrumente hat. Es stellt sich die Frage, welche Gesetzmässigkeiten dafür verantwortlich sind. Es ist anzunehmen, dass eine höhere Zahl an Aktivmitgliedern in verschiedener Hinsicht die Anforderungen an das Vereinsmanagement beeinflusst. So werden mehr Trainingsgruppen zu organisieren, mehr finanzielle und personelle Ressourcen zu beschaffen und mehr Anlässe zu organisieren sein. Zudem wird die Heterogenität der Mitgliederinteressen ansteigen, entsprechend wichtiger ist es, sich mit Zielen und Leitlinien zu beschäftigen. All diese Gegebenheiten führen proaktiv oder reaktiv, kurz- oder langfristig zu einem höheren Organisationsgrad des Vereinsmanagements oder zum Untergang oder zur Aufspaltung des Vereins.

In der Regel wird es auch so sein, dass das Vereinsbudget mit der Zahl der Aktivmitglieder mitwächst. Allerdings ist dazu zu sagen, dass die Höhe des Jahresbudgets sehr stark auch von anderen Faktoren, wie zum Beispiel der Sportart selber, beeinflusst wird. Es ist aber zu erwarten, dass im Falle von wachsenden Jahresbudgets auch die Möglichkeiten zunehmen, das Management zu professionalisieren. Haupthypothese 3 untersucht nun die Frage, inwiefern die Grösse des Budgets die Management Excellence beeinflusst.

**HH3:** Je finanzkräftiger der Sportverein (Höhe Budget), desto höher das Mass an Management Excellence.

Auch für diese Berechnung wurde wieder, analog zu den anderen beiden Haupthypothesen, der errechnete Wert für die Management Excellence<sup>16</sup> beigezogen.

			F3_umgekehrt	Management Excellence
Spearman-Rho	F3_umgekehrt	Korrelationskoeffizient	1.000	.300**
		Sig. (2-seitig)		.000
	N	401	398	
	Management Excellence	Korrelationskoeffizient	.300**	1.000
Sig. (2-seitig)		.000		
N		398	432	
F3: Wie gross ist das jährliche Vereinsbudget (in CHF)?				

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0.01-Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 46 Korrelationsanalyse Höhe Budget/Management Excellence (eigene Darstellung)

Dieser moderate ( $r_s = .300$ ) und hoch signifikante ( $p = .000$ ) Zusammenhang bestätigt die Hypothese, die Höhe des Vereinsbudget habe einen Einfluss auf das Mass an Management Excellence.

Das kann einerseits direkt mit den höheren Anforderungen, welche das Management eines Vereins mit höherem Jahresumsatz mitbringt, zu tun haben. Will man ein grösseres Budget jährlich ausgeglichen gestalten können, so braucht es ein Mindestmass an Finanz- und Liquiditätsplanung, an Mitgliedermanagement und in der Regel auch an Professionalität im Marketing.

Andererseits kann ein höheres Budget auch verbesserte Möglichkeiten bieten, den einen oder anderen Bereich in Form einer Verberuflichung von Vereinsfunktionären zu professionalisieren. Die vorliegende Untersuchung hat bestätigt, dass einige Vereine im sportlichen oder administrativen Bereich Teilanstellungen entsprechender Fachleute kennen.<sup>17</sup> Um solche Teilanstellungen überhaupt finanzieren zu können, braucht es ein Minimum an Möglichkeiten, welche erst bei höheren Budgets gegeben sind.

<sup>16</sup> Vgl. Kapitel 4.5.1

<sup>17</sup> Vgl. Kapitel 4.3.3

### 4.5.3. Fazit

Insgesamt ist festzustellen, dass die in den Nebenhypothesen postulierten Teilzusammenhänge zwischen einzelnen Management-Instrumenten und der entsprechenden Zielerreichung so gut wie gar nicht nachgewiesen werden konnte. Auf den ersten Blick könnte von einer Ernüchterung, einem Scheitern des Modells oder gar von Zweifeln an der Lehre gesprochen werden. Nach differenzierterer Betrachtung ist es wohl eher so, dass es zahlreiche Gründe gibt, weshalb nicht jede einzelne Beziehung zwischen dem jeweiligen Management-Instrument und der Zielerreichung nachgewiesen werden kann. Die Teilbegründungen wurden im Rahmen der Diskussion der einzelnen Nebenhypothesen formuliert. Neben den diversen Begründungen für die Teilbeziehungen muss auch auf die Konzeption des Freiburger Management Systems und dem hier verwendeten, daran angelehnten, Modell verwiesen werden. Die Begründung des FMM an sich fusst auf der heuristisch begründeten These, dass Management einer NPO immer ganzheitlich betrachtet werden sollte. Vor diesem Hintergrund sind Teilbetrachtungen, wie sie im Rahmen der Nebenhypothesen untersucht worden sind, generell nur bedingt sinnvoll.

So erstaunt es auch nicht weiter, dass die in den Haupthypothesen formulierten Gesamtzusammenhänge, im Gegensatz zu den Teilzusammenhängen, zwar moderat, aber signifikant, nachgewiesen werden konnten. Die Vermutung, erst eine Professionalisierung des gesamten Managements beeinflusse die Effektivität nachhaltig, konnte demnach bestätigt werden.

Dies konnte zwar aufgrund der Theorie erhofft, mit Blick auf die Heterogenität der Stichprobe jedoch nicht ohne weiteres erwartet werden. Die Heterogenität der Stichprobe bezüglich Vereinsumfeld, Vereinsgrösse, Sportart etc. ist denn wohl auch die Haupterklärung für die moderate Stärke der nachgewiesenen Zusammenhänge. Hätte man stärkere Zusammenhänge nachweisen wollen, so hätte wohl die Stichprobe einer Vorselektion im Sinne einer Homogenisierung unterzogen werden müssen. Dies wurde bewusst unterlassen, damit Aussagen zur gesamten Breite der Vereinswelt möglich sind.



# 5. Diskussion der Ergebnisse

Nach der strukturierten Präsentation und Interpretation der Ergebnisse folgt nun eine ganzheitliche Diskussion der Umfrageergebnisse. Die Diskussion erfolgt in Form von begründeten Thesen zu den erhobenen Daten.

**These 1: Ein Management-Instrument wird im Sportverein erst dann eingesetzt, wenn ein konkretes Problem besteht, zum Teil nicht einmal dann.**

Das bereits in der Literatur beschriebene reaktive Verhalten von Vereinen mit einer stark problemzentrierten Ausrichtung kann nach Abschluss der Untersuchung weiter postuliert werden. So scheint es zum Beispiel bei guter Finanzlage oder tiefem Fremdmittelbedarf wenige Anstrengungen zur Erarbeitung von Instrumenten der Finanz- und Liquiditätsplanung bzw. Marketing- oder Sponsoringkonzepten zu geben. Teilweise ist sogar zu vermuten, dass der Leidensdruck sehr hoch sein muss, bis Reaktionen erfolgen. Nur so ist zu erklären, dass sehr viele Vereine grosse Probleme bei der Neubesetzung von vakanten Vorstandsämtern verzeichnen, aber teilweise sehr wenig dagegen unternehmen.

**These 2: Die Vereine widmen sich auch in ihrem Management fast ausschliesslich der Erfüllung ihres sportlichen Selbstzwecks.**

Im Grundsatz ist das eine sehr erfreuliche Feststellung. Trends der vergangenen Jahre liessen befürchten, die Vereine würden/müssten sich zunehmend in den Dienst anderer Nutzererwartungen an den Sport stellen. Bezogen auf das Management zeigt diese These aber auch Probleme oder mindestens Gefahren auf. Die Resultate der Studie lassen mindestens vermuten, dass es zwischen der sportlichen und der administrativen Leistungsfähigkeit der Sportvereine gewisse Unterschiede gibt. Mittelfristig ist in Anbetracht der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu befürchten, dass die Management-Defizite ausserhalb des Kerngeschäfts Sport die Erfüllung dessen gefährden könnten.

**These 3: Die Vereine agieren weitgehend unabhängig von ihrem jeweiligen Umfeld.**

Dabei handelt es sich um eine etwas pessimistisch anmutende These, welche aber argumentativ durchaus unterlegt werden kann. So ist zum einen festzustellen, dass sehr viele Vereine ihre Mitgliederzahl vergrössern möchten. In Anbetracht der Ausdifferenzierung des Sports mit einer weiter wachsenden Zahl von Anbietern und vor dem Hintergrund des Geburtenrückgangs der vergangenen zwei Jahrzehnte ist diese weit verbreitete Zielsetzung schwer zu verstehen. Die dürftige Zielerreichung in diesem Bereich bestätigt diese Einschätzung. Ein weiteres Zeichen für die substantielle Unabhängigkeit der Vereine ist ihre Finanzstruktur. Es darf festgestellt werden, dass die Vereine insgesamt über ausreichende finanzielle Mittel und über relativ geringen Bedarf an Sponsoringeinnahmen verfügen. So zurückhaltend diese Eigenständigkeit der Vereine hinsichtlich ihrer Entwicklung zu beurteilen ist, so klar entspricht sie auch dem eigentlichen Urgedanken der mitgliederfokussierten Zweckgemeinschaft. Die mehrheitlich gute Einschätzung der Aussenwahrnehmung darf zudem als Beleg dafür herangezogen werden, dass es den Vereinen im allgemeinen doch sehr gut gelingt, ihre Unabhängigkeit wenigstens umfeldverträglich auszugestalten.

**These 4: Es gibt nicht DEN Sportverein, sondern eine erhebliche Vielfalt an Ausgestaltungsformen.**

Alleine mit Blick auf die Vereinsgrößen, auf die Umfeldler aufgrund des Vereinssitzes, auf die Sportarten oder auch auf die Alters- bzw. Angebotsstruktur ist festzustellen, dass sich verschiedene Sportvereine sehr stark voneinander unterscheiden. Die Unterschiede manifestierten sich auch in der Bestandesaufnahme zum Einsatz von Management-Instrumenten. Diese Feststellung ist nicht neu, aber für die Interpretation von Untersuchungen wie dieser zwingend zu berücksichtigen. Insbesondere für die Erfolgsmessung ist es entscheidend, diese Vielfalt schon bei der Ausarbeitung des Modells zu berücksichtigen und in der Auswertung immer wieder vor Augen zu führen. In Form des Zielerreichungsansatzes konnte diesem Umstand Rechnung getragen werden. Durch die Multidimensionalität der Überprüfung der Zielerreichung aufgrund verschiedener Fragen zu unterschiedlichen Bereichen konnten die unterschiedlichen Zielsetzungen noch individueller berücksichtigt werden. So entstand ein ausgewogenes Bild zur Zielerreichung, welches nicht DEN Sportverein repräsentiert sondern ein Abbild der Managementeffektivität der Gesamtheit der Sportvereine gibt.

**These 5: Ausbildungen für Vereinsmanager sollen eher massgeschneidert auf die jeweiligen Bedürfnisse als allgemeingültig konzipiert sein.**

Diese Aussage soll nicht als Kritik an bestehenden Lehrgängen verstanden werden. Sie soll vielmehr eine mögliche Konsequenz der vorliegenden Arbeit für die zukünftige Ausgestaltung von Ausbildungsangeboten von Vereinsmanagern darlegen. Die Ausgestaltung der Vereinsmanagements oder die Unterschiedlichkeit in den Zielsetzungen bzw. im Erfolg zeigen auf, dass es erfolgsversprechend wäre, den zukünftigen Vereinsmanager in der Ausbildung möglichst präzise dort abzuholen, wo er ist und ihn sukzessive zur Management Excellence für seinen Verein zu führen.

Ein Ansatzpunkt für die Bestimmung des Ausgangspunktes könnte die Vereinsgröße darstellen. Die aktuelle Untersuchung liefert einige Anhaltspunkte dafür, dass gewisse Faktoren eine Funktion der Vereinsgröße darstellen.

# 6. Zusammenfassung

Aufgrund von gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen und Verschiebungen innerhalb der Sportszene sehen sich die Führungskräfte von Schweizer Sportvereinen mannigfaltigen Herausforderungen gegenübergestellt. Insbesondere die demographische Entwicklung mit stark sinkenden Zahlen an Jugendlichen, der Trend zur Individualität und die starke Ausdifferenzierung des Sports rütteln an den Grundfesten des Sportvereins. Es wird für ihn zunehmend schwierig, neue Mitglieder zu rekrutieren. Er bekommt immer stärkere Probleme, geeignete ehrenamtliche Führungskräfte zu gewinnen. Und zu guter Letzt stellt sich die Frage, wie gut seine gewohnte Mitgliederstruktur überhaupt noch in die heutige Dienstleistungsgesellschaft passt. Das Management der Schweizer Sportvereine ist anspruchsvoll geworden, die Herausforderungen gross.

Mit der vorliegenden Arbeit wurde dieser Umstand zum Anlass genommen, das Management der Schweizer Sportvereine genauer zu untersuchen. In einem ersten Teil wurde eine Bestandesaufnahme zum Einsatz gängiger Management-Instrumente gemacht. In einem zweiten Teil wurde untersucht, wie erfolgreich das Vereinsmanagement, gemessen an den eigenen Ansprüchen, ist. In einem dritten und letzten Teil wurden einzelne Management-Instrumente sowie das Gesamtmass an Management Excellence auf ihren Einfluss auf den partiellen oder den gesamten Vereinserfolg hin geprüft.

Die Untersuchung erfolgte anhand eines spezifisch entwickelten Leistungs-Wirkungs-Modells. Dieses erfasste die Leistung, also die Management Excellence, über verschiedene Items, welche auf der Basis der Checkliste des VMI<sup>18</sup> zur Erlangung des NPO-Labels für Management Excellence erarbeitet wurden. Die Wirkung wurde anhand eines multidimensionalen Zielerreichungsmodells, basierend auf den tatsächlichen Zielsetzungen des untersuchten Vereins, erfasst. Die Erhebung erfolgte über einen standardisierten Fragebogen in schriftlicher Form. Befragt wurden insgesamt 503 J+S-Coaches im Rahmen ihrer Weiterbildung. Dank einem starken Rücklauf von 87 % konnten 437 Fragebogen ausgewertet werden.

Die Stichprobe erwies sich insgesamt als sehr heterogen zusammengesetzt und somit auch als sehr repräsentativ für die gesamte Breite der Sportvereine. Auffallend ist, dass sehr viele der untersuchten Vereine sehr klein sind: 58 % aller Vereine zählen 100 oder weniger Aktivmitglieder, 63 % verfügen über ein jährliches Vereinsbudget von höchstens CHF 50 000.—. Für die Interpretation der Daten wichtig war die Frage, ob der J+S-Coach dem Vereinsvorstand angehört und ob sich sein Antwortverhalten je nach Beantwortung dieser Frage signifikant unterscheidet. Es konnte festgestellt werden, dass 57 % der befragten J+S-Coaches Mitglied des Vereinsvorstands sind. Bezüglich der Beantwortung des Fragebogens sind mit Ausnahme von 5 Fragen keine signifikanten Unterschiede zwischen J+S-Coaches mit oder ohne Einsitz im Vereinsvorstand auszumachen gewesen.

Die Bestandesaufnahme zum Einsatz von Management-Instrumenten zeigte, dass der Einsatz von solchen Instrumenten in den Schweizer Sportvereinen relativ bescheiden ist. Allerdings sind zwischen den verschiedenen Management-Bereichen grosse Unterschiede festzustellen. Stärken sind in der Angebotsüberprüfung und im Sportbereich, insbesondere bei der Rekrutierung und Betreuung der Trainer auszumachen. Marketing scheint in den untersuchten Vereinen insgesamt keine grosse Rolle zu spielen, entsprechend ist auch der Einsatz entsprechender Instrumente relativ gering. Auffallend ist, und das ist auch die Haupteckdaten dieser ersten Bestan-

<sup>18</sup> Vgl. Checkliste NPO-Label für Management Excellence. Quelle : Website VMI ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))

desaufnahme, dass die Vereine über wenig Management-Kompetenz in der Rekrutierung von Vorstandsmitgliedern, in der Gewinnung und Betreuung von Mitgliedern sowie in der Akquise von freiwilligen Helfern verfügen.

Die Bestandesaufnahme zur Management-Effektivität, also zur Zielerreichung, zeigte sehr gute Ergebnisse in Sport, Marketing und Finanzen. In diesen Gebieten verfügen die Vereine über einen hohen Zielerreichungsgrad, unabhängig davon, ob sie auch entsprechende Management-Instrumente einsetzen. Wie schon bezüglich Management Excellence sind auch in der Zielerreichung die grössten Probleme im Bereich der personellen Ressourcen ausserhalb des Sportbereichs zu finden. So beklagen die Vereine ungenügende Zielerreichung bei der Besetzung von Vorstandsämtern, bei der Rekrutierung neuer Mitglieder und bei der Gewinnung freiwilliger Helfer. Unklar bleibt auch nach der vorliegenden Arbeit, ob in Anbetracht des wachsenden demographischen Drucks und der steigenden Zahl der Sportanbieter die Zielsetzungen der Vereine überhaupt erreichbar sind.

Die Suche nach Erfolgsfaktoren im Management zeigte auf, dass der Einsatz einzelner Management-Instrumente kaum Erfolg verspricht. Vielmehr ist Management ganzheitlich zu betrachten und ein entsprechender Einsatz an Instrumenten über alle Bereiche vorzusehen. So waren denn auch kaum Einzelzusammenhänge zwischen Management-Instrumenten und der entsprechenden Partialzielerreichung festzustellen. Zwischen der Management-Excellence in der gesamten Breite und der Zielerreichung über alle Bereiche war jedoch ein moderater und hoch signifikanter Zusammenhang nachzuweisen. Trotz der sehr heterogenen Stichprobe kann also postuliert werden, dass ein ganzheitliches Management-Verständnis die Zielerreichung positiv beeinflusst. Zudem konnte nachgewiesen werden, dass das Mass an Management Excellence moderat und signifikant mit der Mitgliederzahl und der Höhe des Jahresbudgets korreliert. Qualität und Umfang des Vereinsmanagements scheinen also in gewisser Weise eine Funktion der Vereinsgrösse zu sein.

Die Interpretation der Ergebnisse lässt den Schluss zu, dass Vereinsmanagement eher problemzentriert als zielorientiert erfolgt. Weiter kann eine starke Fokussierung auf den Sportbereich festgestellt werden. Dies äusserte sich über einen starken Einsatz entsprechender Management-Massnahmen und über eine nahezu identische Einschätzung der sportlichen Zielerreichung mit der Gesamtzielerreichung, was den Schluss zulässt, dass andere Bereiche für die Gesamtbeurteilung weniger wichtig sind. Als weitere Interpretation kann bestätigt werden, dass die Vereine weitgehend unabhängig von ihrem jeweiligen Umfeld agieren. Trotz gegenläufigen Entwicklungen in ihrem Umfeld wollen beispielsweise viele Vereine weiter wachsen. Auch ihre gute Finanzlage mit relativ tiefem Fremdmittelanteil bestätigt diese Unabhängigkeit.

Insgesamt ist zu sagen, dass es in der Schweiz nicht DEN Sportverein gibt sondern eine enorme Vielfalt an Ausprägungen verschiedener Interessen, Möglichkeiten und Fähigkeiten. Diese Ausdifferenzierung ist auch im Management feststellbar, was für Ausbildungsinstitutionen für Vereinsmanager genauso anspruchsvoll ist wie für die Förderinstitutionen der Sportvereine.

# 7. Literaturverzeichnis

Beim vorliegenden Text handelt es sich um einen Auszug aus der Masterarbeit von Markus Wolf zur Erlangung der Würde eines Executive MBA in NPO-Management am VMI der Universität Fribourg mit dem Titel «Management von Sportvereinen – Eine Bestandesaufnahme zur Professionalität des Managements von Schweizer Sportvereinen». Die Originalarbeit wurde von Prof. Dr. Markus Gmür betreut und basiert auf den folgenden Literaturquellen:

Bayle, E., & Robinson, L. (2007). *A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport*. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249–268.

Connolly, T., Conlon, E., Deutsch, S. (1980); *Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach*. *The Academy of Management Review* 5 (1980), April, Nr. 2, S. 211–217

Forbes, D. (1998). *Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness From 1977 to 1997*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 27 (1998), Juni, Nr. 2, S. 183–202

Frisby, W. (1986). *The Organizational Structure and Effectiveness of Voluntary Organizations: The Case of Canadian National Sport Governing Bodies*. *Journal of Park and Recreation Administration*, 4(3), 61–74.

Kikulis, L. M., Slack, T., & Hinings, B. (1989). *A Structural Taxonomy of Amateur Sport Organizations*. *Journal of Sport Management*, 3(2), 129–150.

Lamprecht, M., Fischer, A., Stamm, H. (2008). *Sport Schweiz 2008, Kinder- und Jugendbericht*. Zürich.

Lamprecht, M., Murer, K., & Stamm, H. (2005). *Probleme, Strategien und Perspektiven der Schweizer Sportvereine*. Zürich.

Nagel, S. (2006). *Sportvereine im Wandel – Akteurtheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen*. Schorndorf: Hofmann.

Schauer, R. (2008). *Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt

Schütte, N. (2008). *Professionalisierungsdruck und -hindernisse des Managements in Sportvereinen und Sportverbänden*. Bonn: Free Pen.

Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, C., Schauer, R. (2005). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO)*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Siciliano, J. (1997). *The Relationship Between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations*. *Nonprofit Management & Leadership*, 387–403

Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg, Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS). *Checkliste NPO-Label für Management Excellence*. Freiburg, Zollikofen

Shilbury, D., Moore, K. (2006). *A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 5–38





Herausgeber: Bundesamt für Sport BASPO

Autor: Markus Wolf

Foto: Ueli Känzig

Layout: Lernmedien EHSM

Ausgabe: 2011

Copyright: Bundesamt für Sport BASPO

Internet: [www.baspo.ch](http://www.baspo.ch), [www.jugendundsport.ch](http://www.jugendundsport.ch)