

DEUTSCHER OLYMPISCHER SPORTBUND



Bundesinstitut
für Sportwissenschaft

Sportentwicklungsbericht 2005/2006

–

Analyse zur Situation des Sports in Deutschland

Unterstützung und Beratung von Sportvereinen

*Univ.-Prof. Dr. Christoph Breuer/Dipl.-Soz. Antje Haase/
Univ.-Prof. Dr. Heinz-Dieter Horch/Dr. Gregor Hovemann/
Univ.-Prof. Dr. Volker Rittner/Dr. Manfred Schubert*

Autoren: Christoph Breuer/Antje Haase

Köln, September 2006

Kontakt:

Arbeitsgruppe Sportentwicklungsbericht
Deutsche Sporthochschule Köln
Institut für Sportökonomie und Sportmanagement
50927 Köln

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung.....	3
2	Einleitung.....	3
3	Vereinsprobleme.....	4
4	Maßnahmen zur Problembewältigung und deren Erfolg.....	11
5	Wichtigkeit der Unterstützungsleistungen.....	16
6	Zufriedenheit mit Unterstützungsleistungen.....	23
7	Methode.....	29
	Hintergrund.....	29
	Stichprobe und Rücklauf.....	30
	Bildung von Vereinstypen.....	31
	Faktoranalyse der Vereinsprobleme.....	33
	Literatur.....	34

1 Zusammenfassung

Die Situation der Sportvereine in Deutschland ist nicht problemfrei. Besonders die Bindung bzw. Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter, jugendlicher Leistungssportler sowie von Mitgliedern stellen Probleme für die Sportvereine dar. Die derzeitige Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften ist ebenfalls für einen großen Teil der Sportvereine ein Problem. Für etwa 12.000 von den knapp 90.000 Sportvereinen in Deutschland sind die Probleme Existenz bedrohend.

Die Sportvereine reagieren auf Vereinsprobleme mit unterschiedlichen Strategien. Dennoch kann ein Teil der Probleme nicht von den Vereinen selbst gelöst werden. Sie benötigen Hilfe und Unterstützung vom Deutschen Olympischen Sportbund und den Landessportbünden. Als sehr wichtig werden Hilfen im Bereich Aus- und Fortbildung der Übungsleiter sowie die finanzielle Unterstützung der Vereinsarbeit generell bewertet. Ebenfalls von hoher Bedeutung sind die Zuschüsse für Übungsleiter und Trainer, die Beratungen im Bereich Recht und Versicherungen sowie die Hilfen im Bereich Jugendarbeit im Sport.

Zu verbessern sind nach Meinung der Sportvereine die Leistungen auf den Feldern: (a) finanzielle Unterstützung der Vereinsarbeit generell, (b) Information und Beratung in Sachen Mitgliederbindung und -gewinnung, (c) Information und Beratung bei Marketing/Sponsoring/Öffentlichkeitsarbeit, (d) politische Lobbyarbeit für den Vereinssport sowie (e) Information und Beratung bei Sportstättenbau und -management.

Optimal positioniert sind der Deutsche Olympische Sportbund und die Landessportbünde gegenwärtig in den Bereichen Aus- und Fortbildung der Übungsleiter, Information und Beratung in Sachen Recht/Versicherungen, generelle Information und Beratung der Vereine, Information und Beratung in Sachen Finanzen/Steuern, finanzielle Unterstützung beim Erwerb von Sportgeräten, Hilfen im Bereich Jugendarbeit im Sport, Finanzielle Unterstützung beim Bau/Modernisierung von Sportstätten, Hilfen im Bereich Kooperation Schule-Verein, Lehrgänge im Vereinsmanagement sowie Zuschüsse für Übungsleiter und Trainer.

2 Einleitung

Der gemeinwohlorientierte Sport in Deutschland befindet sich in einem Zeitalter von Diskontinuitäten. Seine Systemumwelt ändert sich zunehmend schnell und abrupt. So sind mittlerweile die Subventionen für die Sportvereine auf bislang unbekannte Weise gefährdet. Gleichzeitig erhöhen sich die Anspruchshaltungen der Bevölkerung (dienstleistungsorientierte Sportangebote, Reaktion auf Trends) sowie der öffentlichen Hand (Übernahme kommunaler Sportstätten). Der demographische Wandel sorgt überdies für veränderte Rahmenbedingungen. Wollen die Sportvereine überlebensfähig bleiben, so müssen sie diese neuen Herausforderungen meistern. Dass dies kein Selbstläufer sein wird, wird daran deutlich, dass auch vor diesen neuen Herausforderungen das Management von Sportvereinen nicht problemlos war. So treffen diese neuen Herausforderungen nicht auf

problemfreie Sportvereine, sondern auf Sportvereine, die etwa mit der Knappheit ehrenamtlichen Engagements sowie Bindungsproblemen im Jugendleistungssport bereits einige Herausforderungen bewältigen mussten (und dies heute noch immer tun). Da die alten Probleme des Sportvereins somit nicht verschwunden sind, erhöhen sich die Problemkomplexität sowie der Problemdruck, der auf den Sportvereinen lastet.

Damit Sportvereine in dynamischen Umwelten überlebensfähig bleiben, müssen sie flexibel und lernfähig sein. Sportvereine müssen folglich zu lernenden Organisationen werden. Dabei können sie von den Sportbünden und Sportverbänden wirkungsvoll unterstützt werden. Beschäftigt man sich mit der Frage, wie Sportvereine zu lernenden Organisationen werden, so dürfte unstrittig sein, dass die Problemdefinition den Startpunkt des Organisationslernens darstellen muss (vgl. auch Kerlen, 2003).

Entsprechend ist dieser Themenbericht aufgebaut: (1) Zunächst werden die gegenwärtigen Vereinsprobleme als Ausgangspunkte für erforderliche und von den Sportbünden und -verbänden zu unterstützende Lernprozesse beschrieben. (2) Anschließend werden Maßnahmen der Vereine zur Problemlösung sowie deren Erfolg geschildert. (3) In einem dritten Schritt wird die Wichtigkeit der von den Landessportbünden angebotenen Beratungs- und Unterstützungsleistungen für die Sportvereine dargestellt. (4) Schließlich werden die Zufriedenheiten der Sportvereine mit den angebotenen Unterstützungsleistungen beschrieben. Benchmarks ermöglichen den Landessportbünden dabei selbst „Best-Practice-Lernen“. Auf diese Weise können auch sie ihren Weg zu lernenden Sportorganisationen konsequent weiter beschreiten.

3 Vereinsprobleme

Damit Beratungs- und Unterstützungsleistungen effektiv angeboten und die dafür vorhandenen Ressourcen effizient eingesetzt werden, ist zunächst eine Analyse der Vereinsprobleme erforderlich. Betrachtet man die Problemsituation des Sportvereins, so stechen insbesondere drei Sachverhalte hervor (vgl. Abb. 1): (1) Im Durchschnitt aller Sportvereine stellt keiner der abgefragten Problemkomplexe ein großes Problem dar. (2) Die relativ stärksten Probleme der Sportvereine stellen die Bindung bzw. Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter, jugendlicher Leistungssportler sowie von Mitgliedern dar. Ebenso werden Probleme durch die Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften für die Sportvereine als relativ hoch eingestuft. (3) Die meisten potenziellen Probleme wie finanzielle Situation, demographischer Wandel, Sportstättenaspekte stellen im Durchschnitt aller Vereine nur geringe Probleme dar.

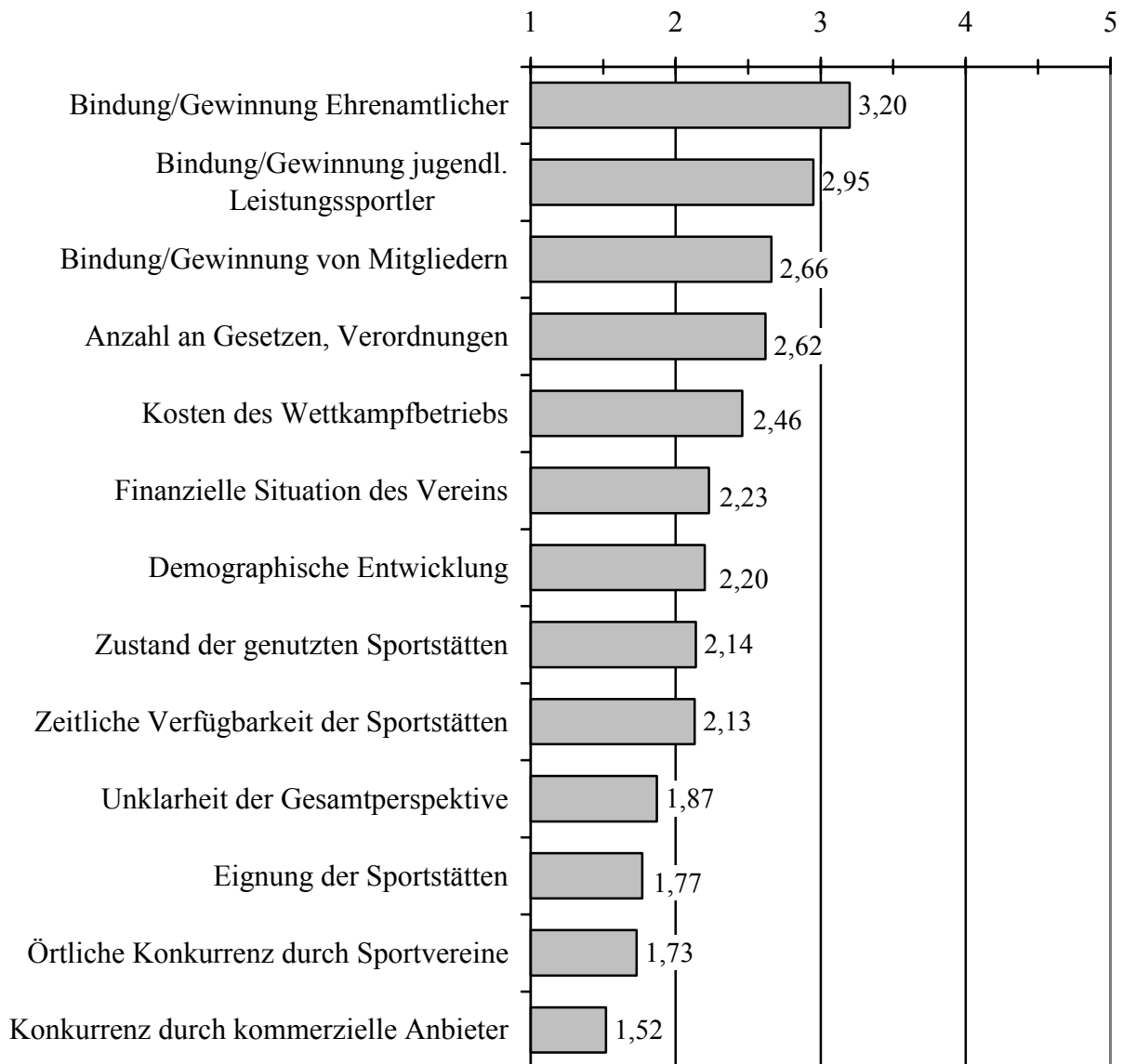


Abb. 1: Problembereiche der Vereine (Mittelwert; 1 = kein Problem; 5 = ein sehr großes Problem)

Die meist positiven Durchschnittswerte dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass eine nicht zu vernachlässigende Anzahl an Vereinen existenzielle Probleme hat. Dies sind bundesweit 13,4 % aller Sportvereine bzw. hochgerechnet etwa 12.000 von 90.000 Vereinen in Deutschland. Blickt man auf die Problemursachen, so sind neben den bereits genannten Problemen Bindung bzw. Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter, jugendlicher Leistungssportler, von Mitgliedern sowie Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften vor allem drei weitere Problembereiche virulent: (a) die finanzielle Situation des Vereins, (b) die zeitliche Verfügbarkeit an Sportstätten sowie (c) der Zustand der genutzten Sportstätten (vgl. Abb. 2). Offensichtlich liegen hier in mehreren Fällen doch massivere Problemlagen der Sportvereine vor.

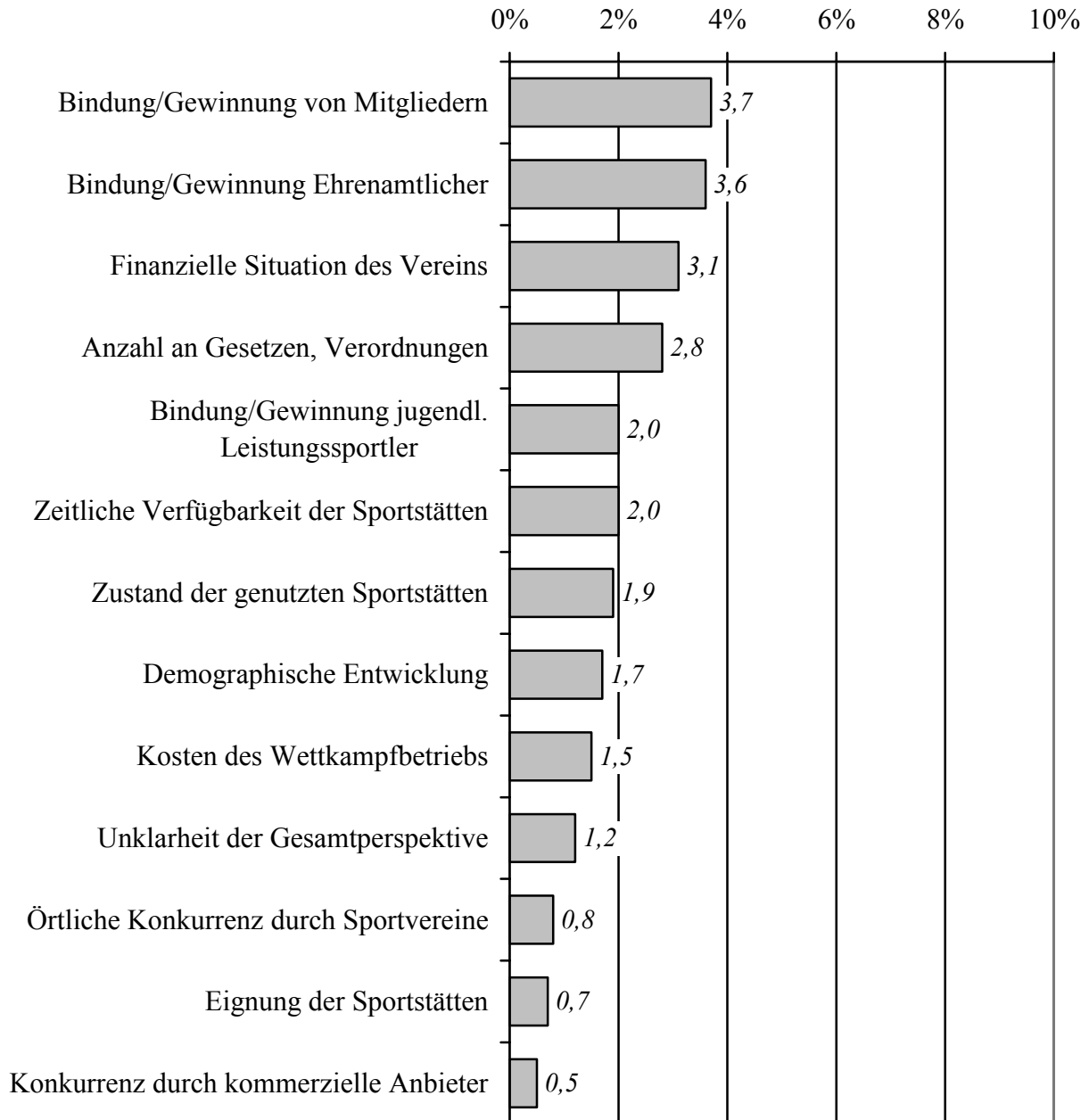


Abb. 2: Anteil an Vereinen, bei denen Probleme die Existenz bedrohen (in %)

Mittels einer Faktorenanalyse konnte gezeigt werden, dass sich die Problemlage der Sportvereine auf drei Problemdimensionen reduzieren lässt:

- (1) Restrukturierungsprobleme (die mit finanziellen Problemen einhergehen),
- (2) Sportstättenprobleme,
- (3) Konkurrenzprobleme (zu methodischen Details vgl. Kapitel Methode).

Über alle Vereine hinweg sind Restrukturierungsprobleme mittelstark sowie Sportstätten- und Konkurrenzprobleme gering ausgeprägt (vgl. Abb. 3).

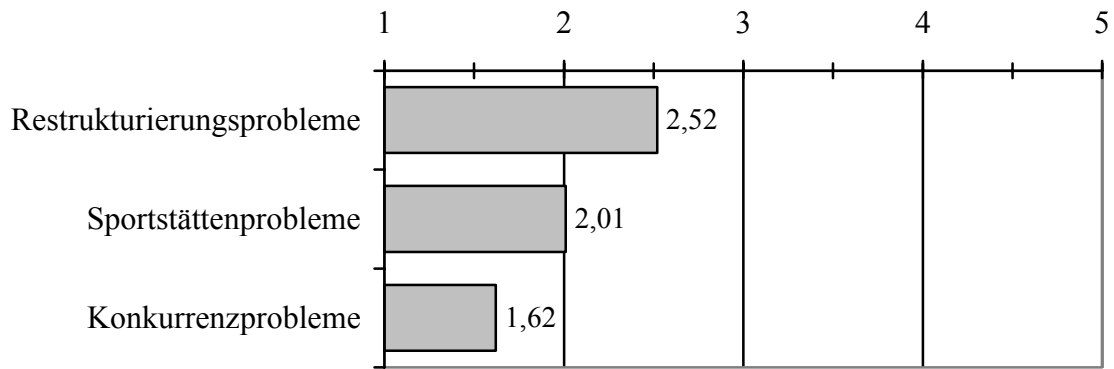


Abb. 3: *Problemdimensionen der Vereine (Mittelwert; 1 = kein Problem; 5 = ein sehr großes Problem)*

Regionale Unterschiede finden sich hierbei kaum. Somit scheint die Problemlage der Sportvereine in den Ländern einheitlich auszufallen. Lediglich hinsichtlich von Konkurrenzproblemen durch andere Sportvereine bzw. durch kommerzielle Sportanbieter werden leichte Abweichungen deutlich. Während dies z. B. in Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Thüringen mit einem Durchschnittswert von 1,4 kein Problem darstellt, ist dieses in Hamburg mit einem Wert von 2,0 deutlicher stärker (wenn auch noch immer gering) ausgeprägt (vgl. Abb. 4).

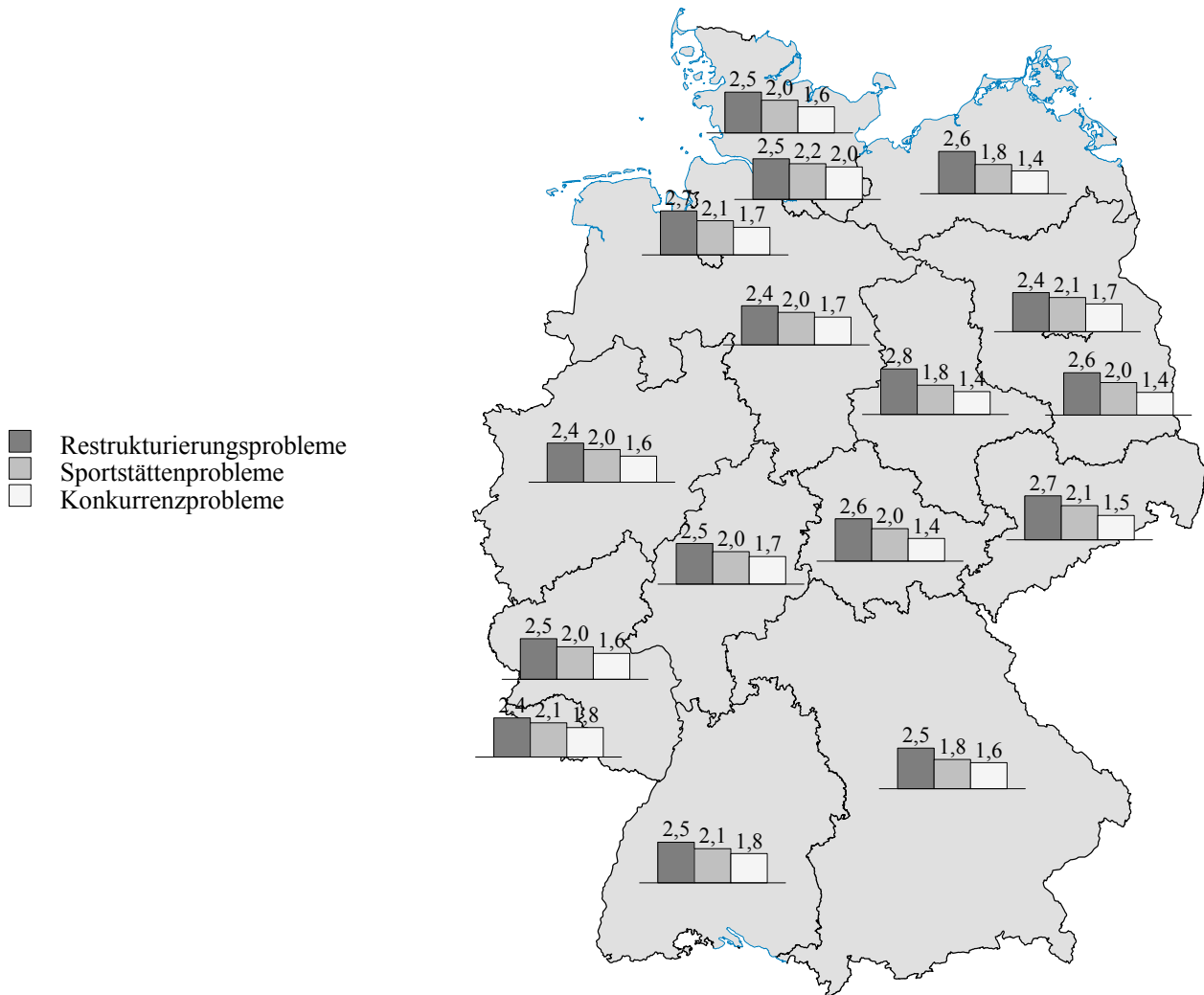


Abb. 4: Problemdimensionen nach Bundesland (Mittelwert; 1 = kein Problem; 5 = ein sehr großes Problem)

Etwas größere Unterschiede finden sich im Hinblick auf den Vereinstyp. Obwohl die Mitgliederbindung und -gewinnung für Vereine aller fünf Typen problematisch ist, sind (kleine) Wenigspartenvereine etwas weniger betroffen (vgl. Abb. 5a/5b). Die finanzielle Situation des Vereins stellt besonders für Großvereine ein Problem dar. Teure Wenigspartenvereine haben dagegen weniger häufig Finanzprobleme. Über den Zustand der genutzten Sportstätten klagen insbesondere mittelgroße und große Sportvereine.

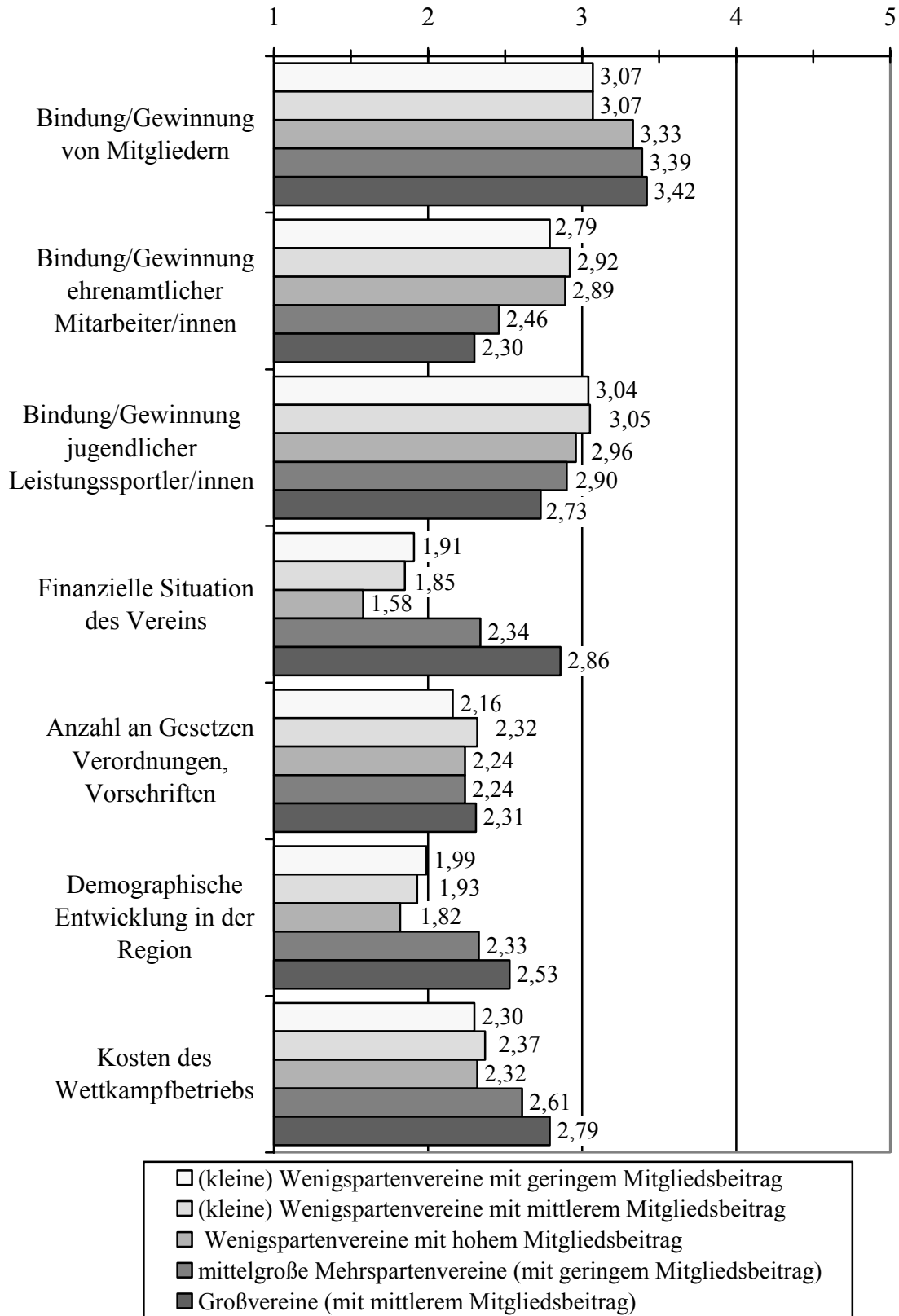


Abb. 5a: Problembereiche der Vereine nach Vereinstyp (Mittelwert; 1 = kein Problem; 5 = ein sehr großes Problem)

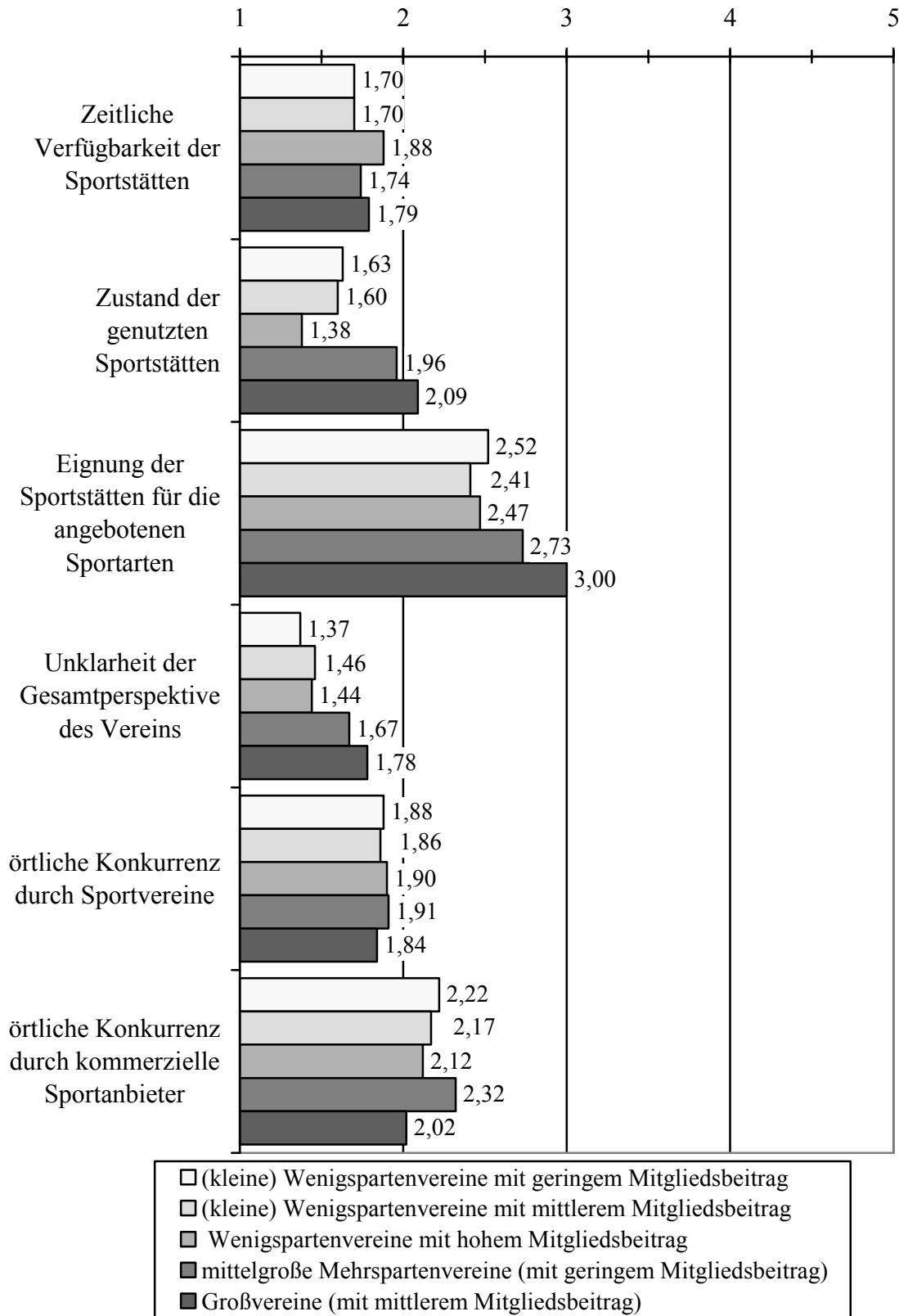


Abb. 5b: Problembereiche der Vereine nach Vereinstyp (Mittelwert; 1 = kein Problem; 5 = ein sehr großes Problem)

Analysiert man die Problemlagen der unterschiedlichen Vereinstypen im Hinblick auf die drei Problemdimensionen, so zeigt sich, dass Großvereine die relativ größten

Restrukturierungs- und Sportstättenprobleme, aber die geringsten Konkurrenzprobleme aufweisen (vgl. Abb. 6)

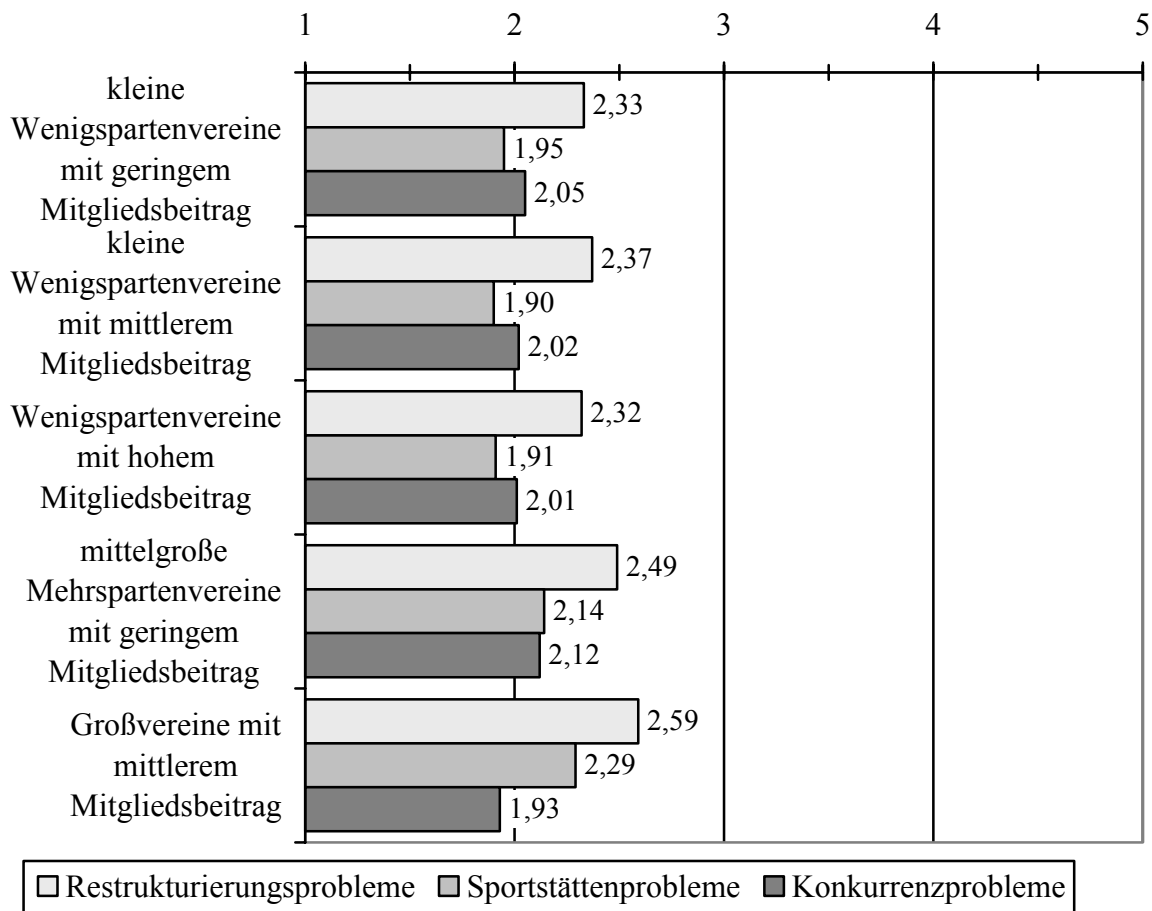


Abb. 6: Zusammengefasste Problembereiche nach Vereinstyp (Mittelwert; 1 = kein Problem; 5 = ein sehr großes Problem)

4 Maßnahmen zur Problembewältigung und deren Erfolg

Die Sportvereine in Deutschland stehen diesen Problemen jedoch nicht untätig gegenüber. So reagieren fast alle Vereine, die von Finanzproblemen betroffen sind, auf diese (vgl. Abb. 7). Bei Problemen des Arbeitsablaufes sind dies 87 %, bei Ehrenamtsproblemen 84 %, bei Problemen im Bereich bezahlter Mitarbeit 82 % und bei Problemen im Bereich der Mitgliederbindung und -gewinnung immerhin noch 72 %. Während Finanzprobleme noch recht häufig erfolgreich gelöst werden können (58 %), ist die Erfolgsquote zur Behebung von Problemen im Bereich der Mitgliederbindung und -gewinnung (27 %) sowie im Bereich Bindung jugendlicher Leistungssportler (20 %) deutlich geringer.

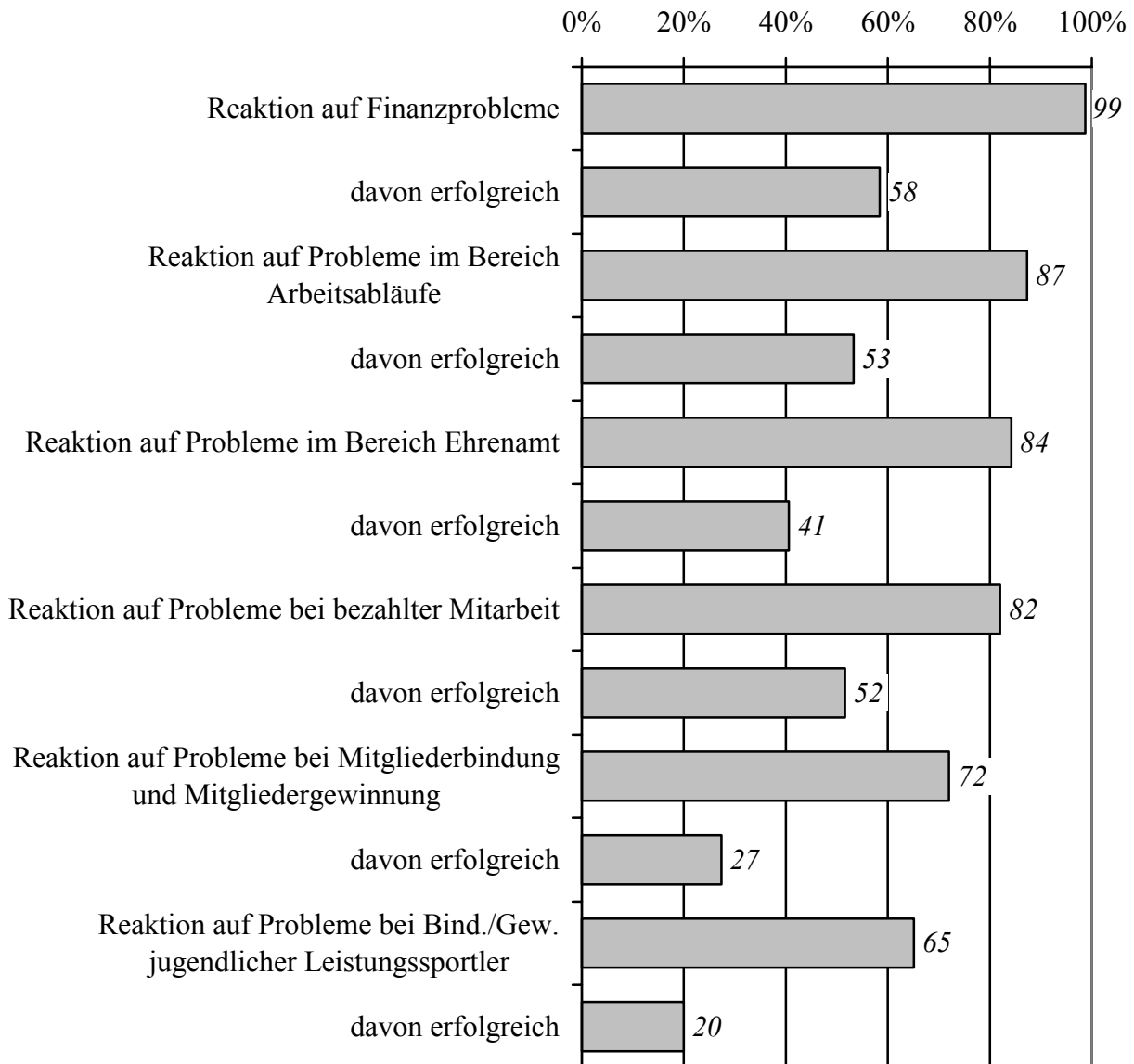


Abb. 7: Anteil an auf Probleme reagierenden Vereinen und Erfolg der Reaktion (in %)

Blickt man auf die konkreten Maßnahmen und deren Erfolg, so zeigt sich zunächst einmal, dass die Sportvereine mit unterschiedlichen Strategien den jeweiligen Problemen entgegen wirken. Blickt man auf den Komplex Finanzprobleme, so begegnet diesem Problem knapp ein Viertel der reagierenden Vereine mit Beitragserhöhungen und je 16 % mit intensivierter Sponsorensuche bzw. Spendenaufrufen sowie der Suche nach zusätzlichen kommunalen Fördermitteln. Während die Maßnahme Beitragserhöhung meist erfolgreich ist, sind eine intensivierte Sponsorenakquise bzw. Spendenaufrufe sowie Gespräche mit Kommunen bzw. die Beantragung weiterer Fördermittel durchschnittlich weniger erfolgreich bewertet (vgl. Abb. 8).

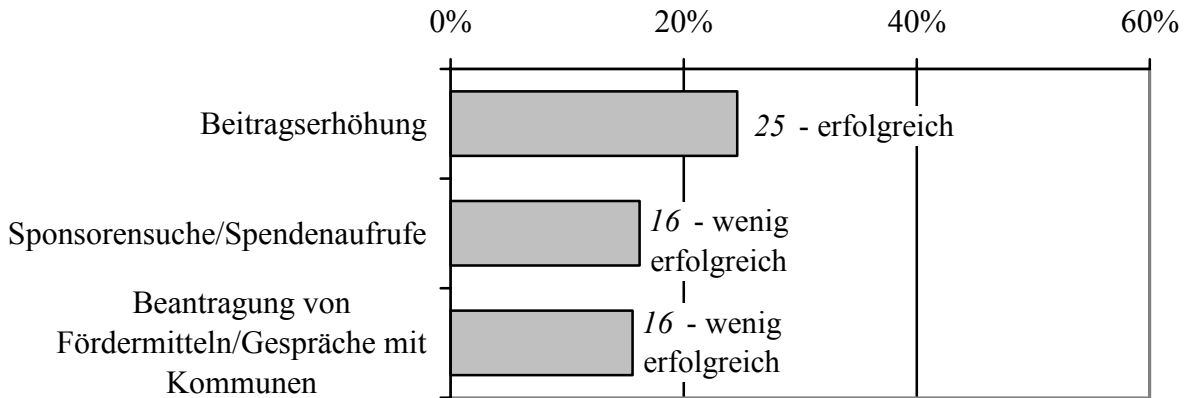


Abb. 8: Reaktion auf Finanzprobleme (in %)

Probleme im Bereich der Arbeitsabläufe können meist erfolgreich durch eine konkretere Aufgabenbeschreibung und Aufgabenzuweisungen gelöst werden. Maßnahmen zur Kommunikationsverbesserung werden ebenfalls häufig eingesetzt. Über deren Erfolg liegen allerdings unterschiedliche Erfahrungswerte vor (vgl. Abb. 9).

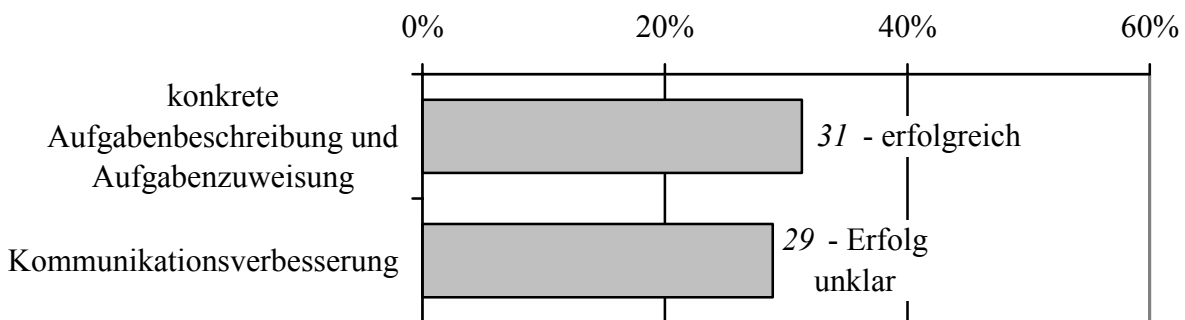


Abb. 9: Reaktion auf Probleme im Bereich Arbeitsabläufe (in %)

Probleme im Bereich ehrenamtlicher Mitarbeit versuchen die meisten Vereine durch Gespräche, Bitten und Hinweise auf die Notwendigkeit der Mitarbeit zu lösen (vgl. Abb. 10). Dieses Vorgehen ist allerdings selten erfolgreich. 12 % der reagierenden Vereine suchen Hilfe von außen und intensivieren die Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf ehrenamtliches Engagement – eine ebenfalls eher wenig erfolgreiche Strategie. Meist erfolgreich dagegen war eine einschlägige Änderung der Vereinssatzung, indem z. B. Pflichtarbeitsstunden in der Satzung verankert wurden.

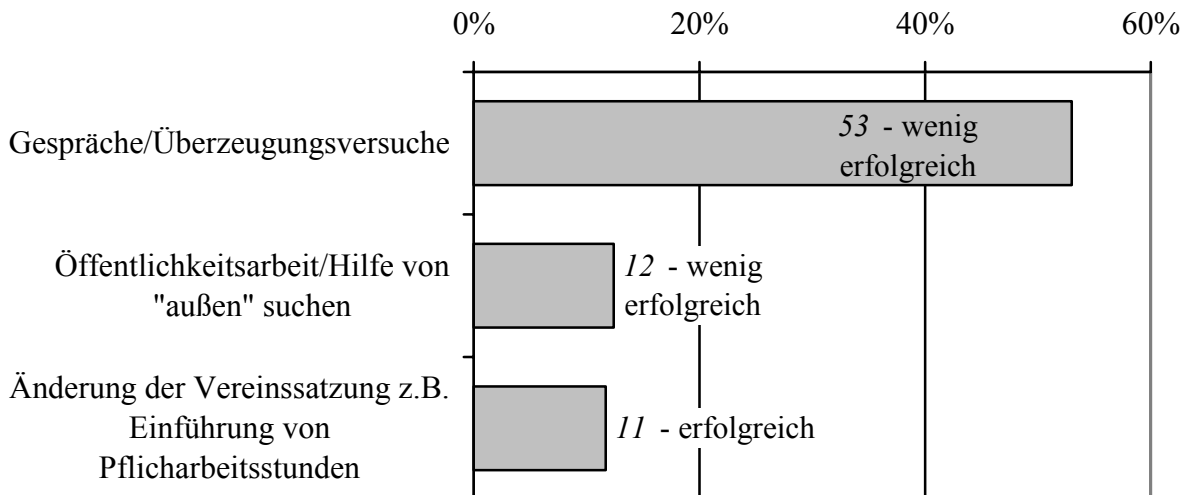


Abb. 10: Reaktion auf Probleme im Bereich ehrenamtlich Aktive (in %)

Auch Probleme im Bereich der bezahlten Mitarbeit werden primär über Gespräche zu lösen versucht (vgl. Abb. 11). Hinsichtlich des Erfolgs liegen allerdings widersprüchliche Erfahrungen vor. Die Überbrückung von Personalengpässen mit Personal vom Arbeitsamt wird als wenig erfolgreich eingestuft. Erfolgreich waren dagegen meist Problemlösungen durch Entlassungen sowie die Erhöhung von Gehältern (vgl. Abb. 11).

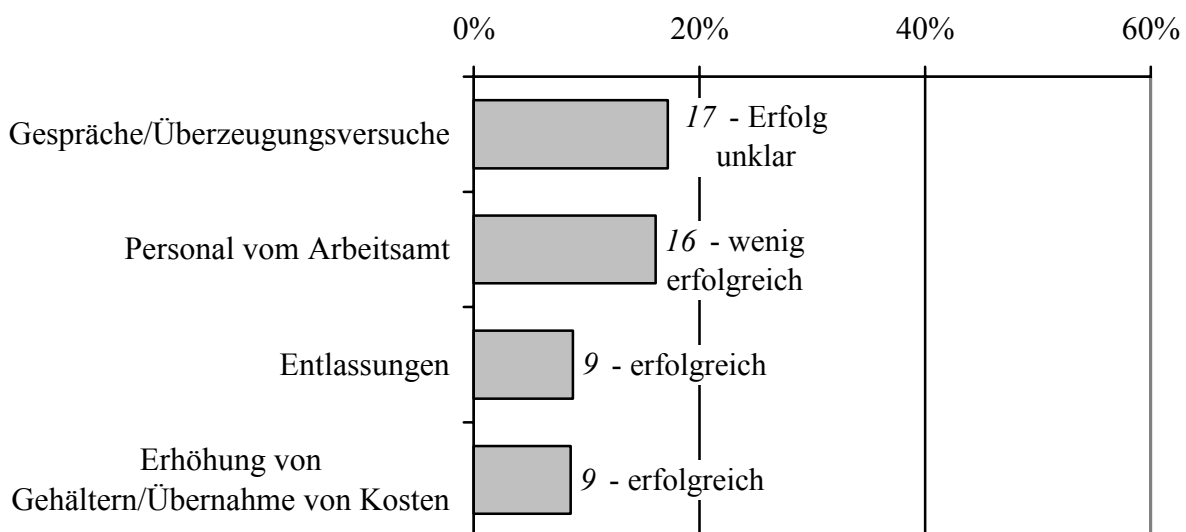


Abb. 11: Reaktion auf Probleme im Bereich bezahlte Mitarbeit (in %)

Die Hauptstrategie zur Lösung von Problemen der Mitgliederbindung und -gewinnung stellen Maßnahmen der Werbung bzw. der Öffentlichkeitsarbeit dar (vgl. Abb. 12). Diese Maßnahmen sind allerdings nur selten erfolgreich. Gleiches gilt für Gespräche mit den Mitgliedern bzw. potenziellen Mitgliedern. Die erfolgreichste, allerdings vergleichsweise selten eingesetzte Strategie zur Lösung von Problemen der Mitgliederbindung und -gewinnung stellt die Angebotserweiterung dar.

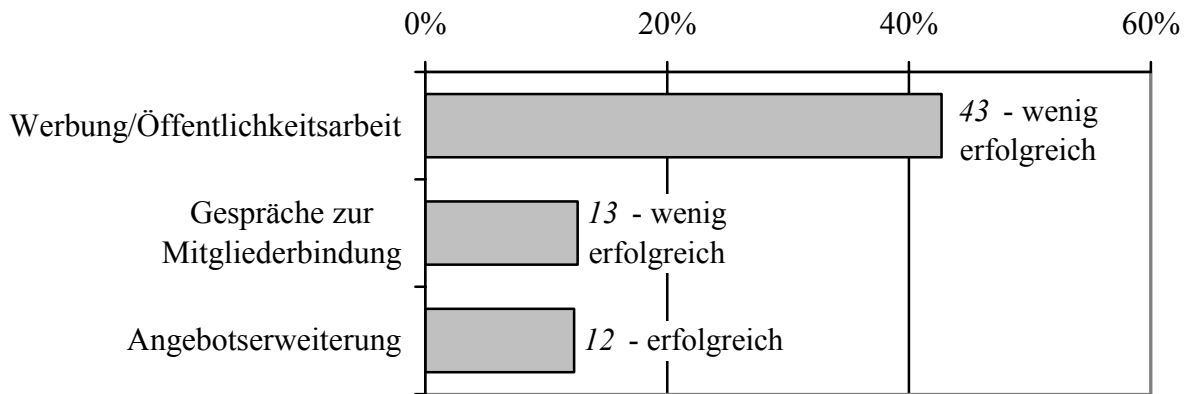


Abb. 12: Reaktion auf Probleme im Bereich Mitgliederbindung und -gewinnung (in %)

Problemen im Bereich der Bindung und Gewinnung jugendlicher Leistungssportler wird ebenfalls mit Maßnahmen der Werbung bzw. der Öffentlichkeitsarbeit begegnet (vgl. Abb. 13). Diese Maßnahmen werden jedoch als wenig erfolgreich eingeschätzt. Gleiches gilt für die (auch finanzielle) Unterstützung der Sportler. Eine Verbesserung der Probleme wird hingegen meist durch die Verbesserung der Trainingsmöglichkeiten für jugendliche Leistungssportler erreicht.

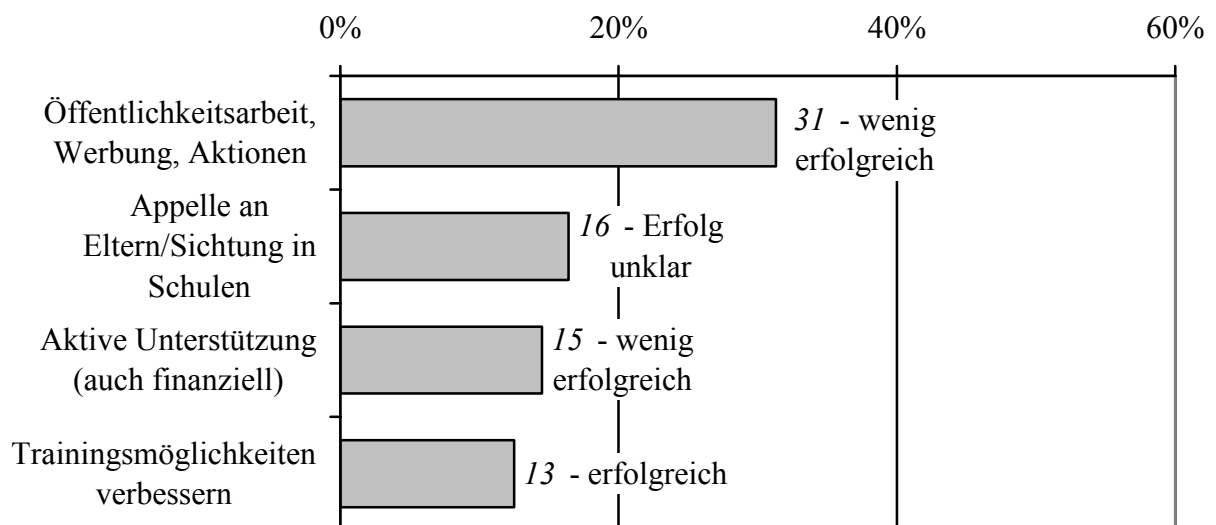


Abb. 13: Reaktion auf Probleme im Bereich Bindung/Gewinnung jugendlicher Leistungssportler (in %)

5 Wichtigkeit der Unterstützungsleistungen

Es stellt sich nun die Frage, wie die Landessportbünde die Arbeit der Sportvereine wirkungsvoll unterstützen können. Hierzu ist in erster Linie zu klären, von welcher Bedeutung die unterschiedlichen Beratungs- und Unterstützungsleistungen aus Sicht der Vereine sind. Im Hinblick auf die allgemeinen Unterstützungsleistungen zeigt sich, dass insbesondere die Aus- und Fortbildung der Übungsleiter sowie die finanzielle Unterstützung der Vereinsarbeit von den Sportvereinen als sehr wichtig eingestuft werden (vgl. Abb. 14a/14b). Auch die Informations- und Beratungsangebote werden insgesamt als sehr bedeutsam beurteilt.

Differenziert man die Formen finanzieller Unterstützung weiter, so werden vor allem die Zuschüsse für Übungsleiter und Trainer, aber auch die finanzielle Unterstützung beim Erwerb von Sportgeräten sowie beim Bau/bei der Modernisierung von Sportstätten als besonders wichtig erachtet.

Zu den besonders wichtigen Informations- und Beratungsangeboten zählen die Bereiche Recht/Versicherungen, Finanzen/Steuern sowie Mitgliederbindung und -gewinnung.

Im Bereich der weiteren Unterstützungsleistungen werden insbesondere Unterstützungsleistungen im Bereich Jugendarbeit im Sport sowie im Bereich der Kooperation Schule-Verein als wichtig bezeichnet.

Weniger wichtig sind hingegen Organisationsleiter- und Vereinsmanagerzuschüsse sowie Hilfen zur Einrichtung von Sportangeboten für Sondergruppen, z. B. Herzsportgruppe. Weiterhin als weniger bedeutsam werden Beratungsangebote zu Frauenförderung, Veranstaltungsmanagement, Qualitätsmanagement sowie Übernahme kommunaler Sportstätten eingestuft.

Wichtig ist, dass die Einschätzung der Bedeutsamkeit der Beratungs- und Unterstützungsleistungen mit dem Problemdruck der Vereine in Zusammenhang steht. Vereine mit ausgeprägten Restrukturierungs- und Sportstättenproblemen stufen die Beratungs- und Unterstützungsleistungen ihres Landessportbundes als überproportional wichtig ein (vgl. Abb. 15a/15b).

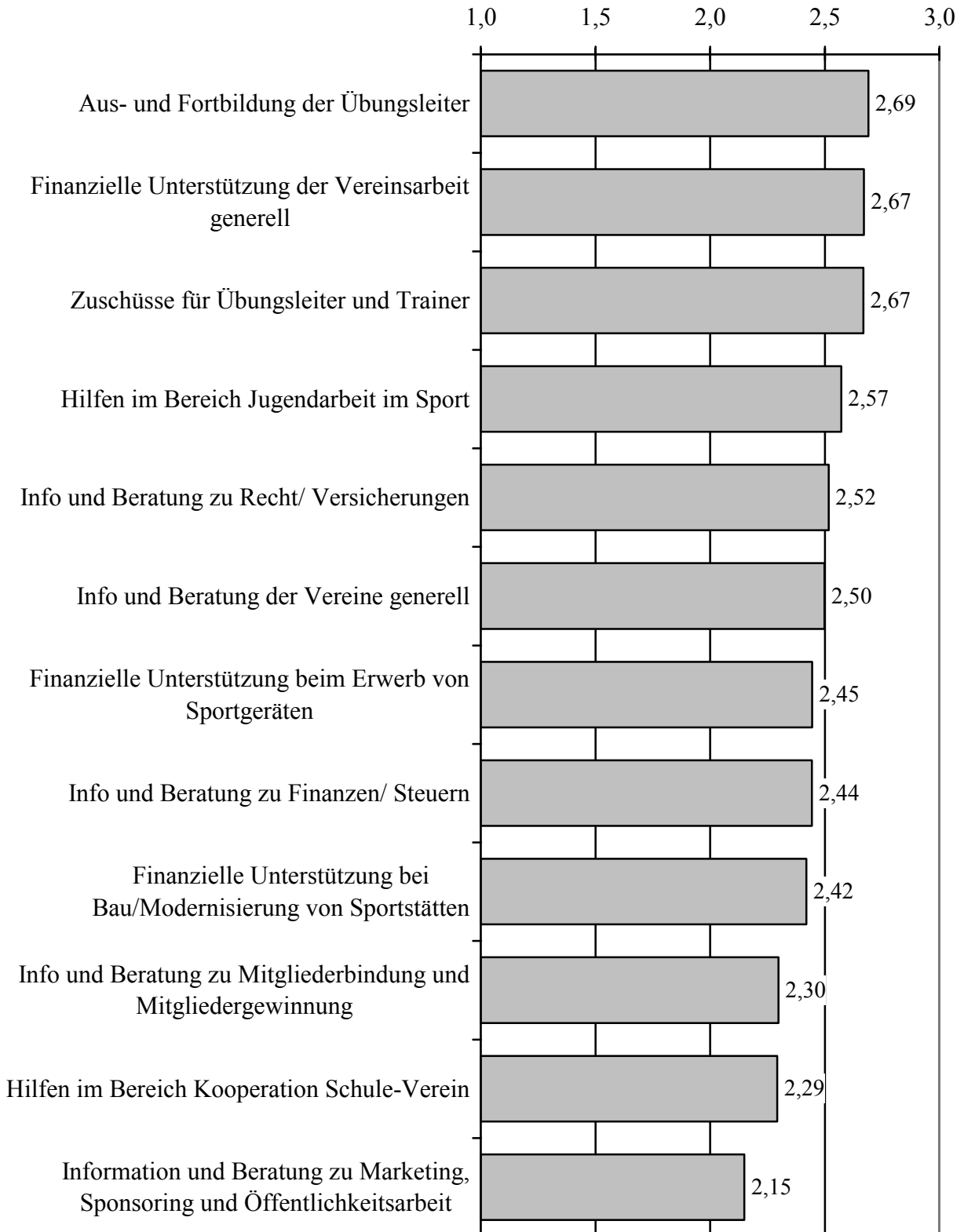


Abb. 14a: Wichtigkeit der Unterstützungsleistungen (Mittelwerte; 1 = unwichtig; 3 = sehr wichtig)

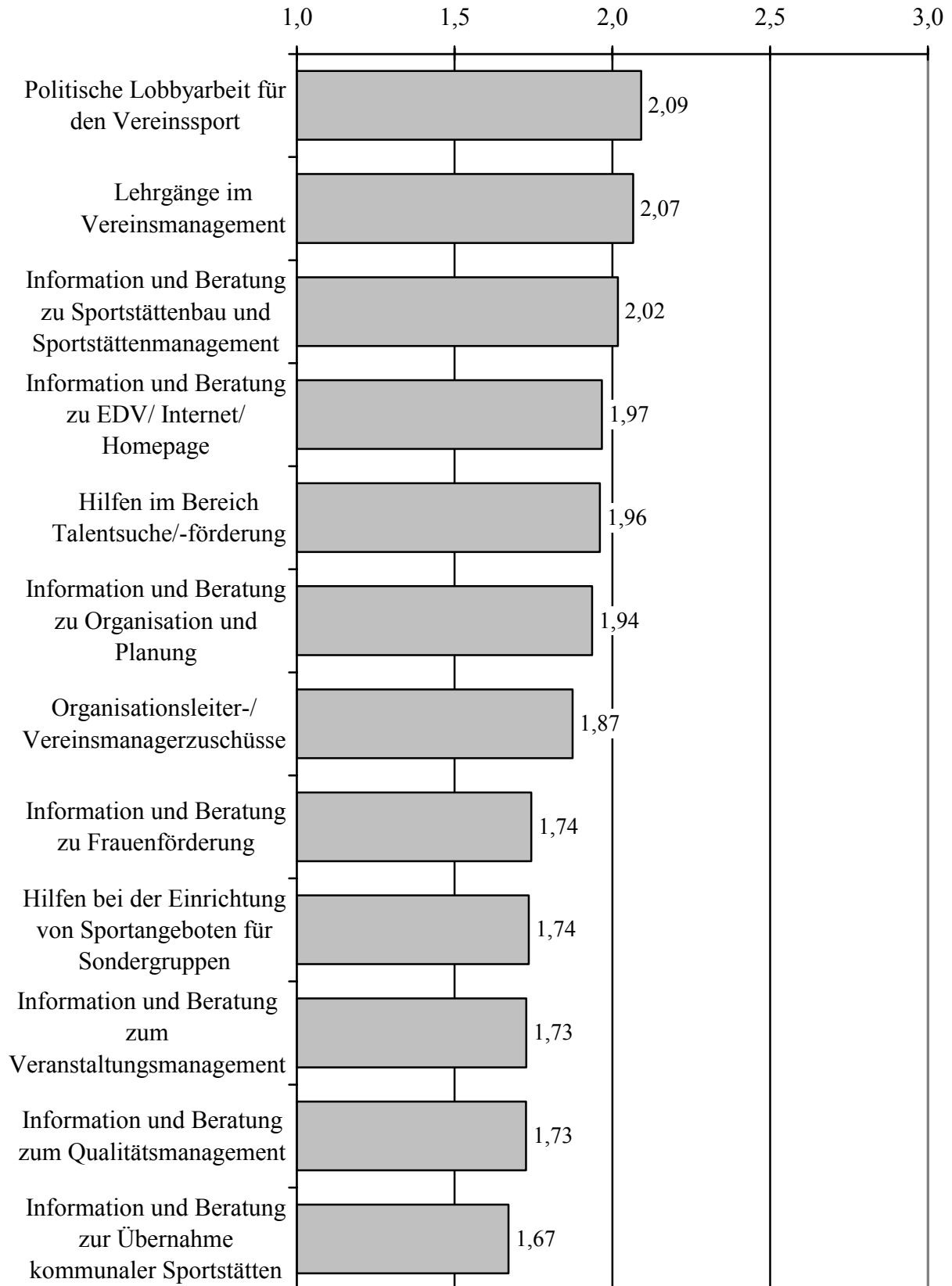


Abb. 14b: Wichtigkeit der Unterstützungsleistungen (Mittelwerte; 1 = unwichtig; 3 = sehr wichtig)

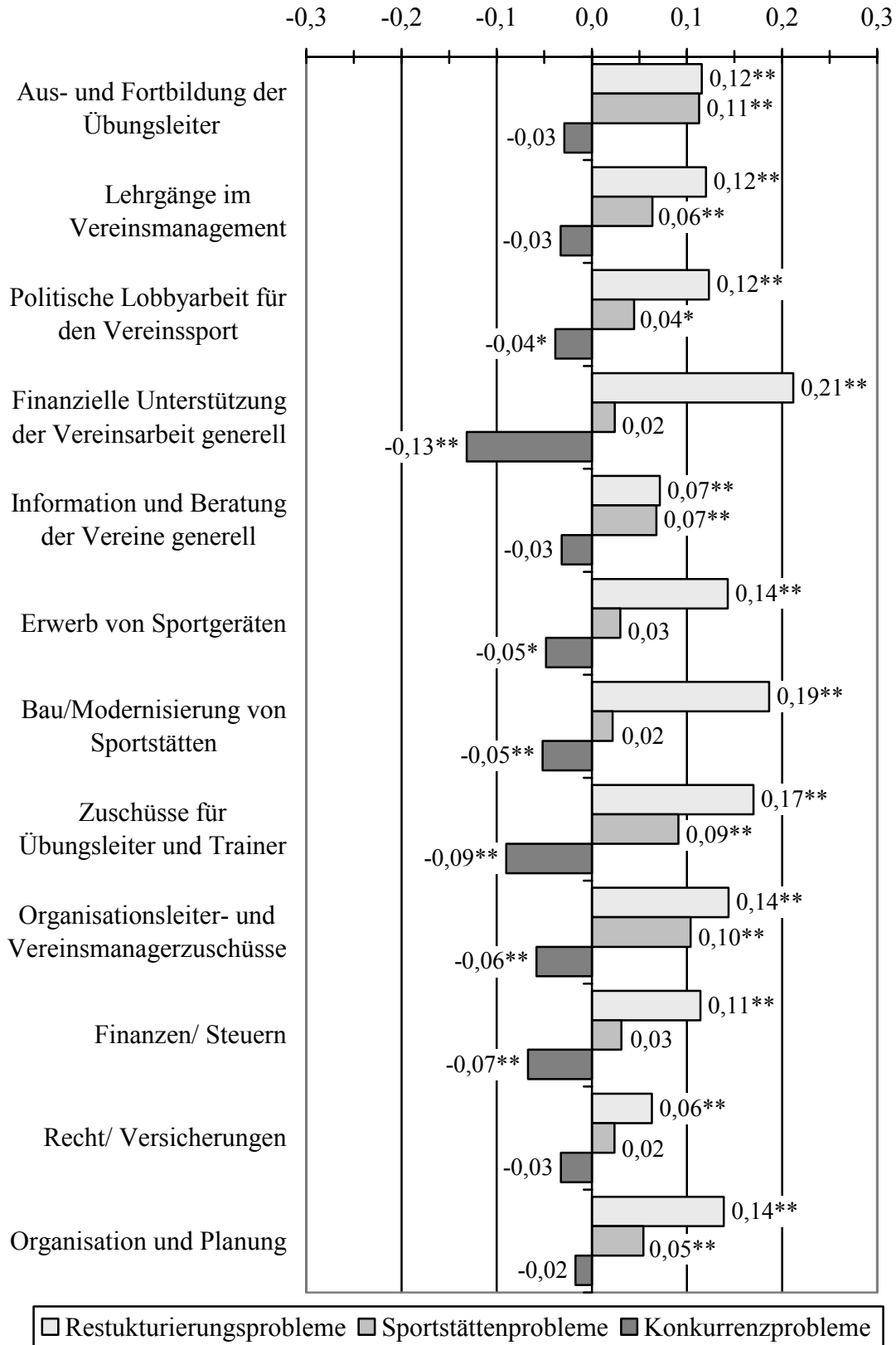


Abb. 15a: Korrelationen Wichtigkeit der Unterstützungsleistungen und Problembereiche der Vereine (Spearman's rho; Signifikanz: * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$)

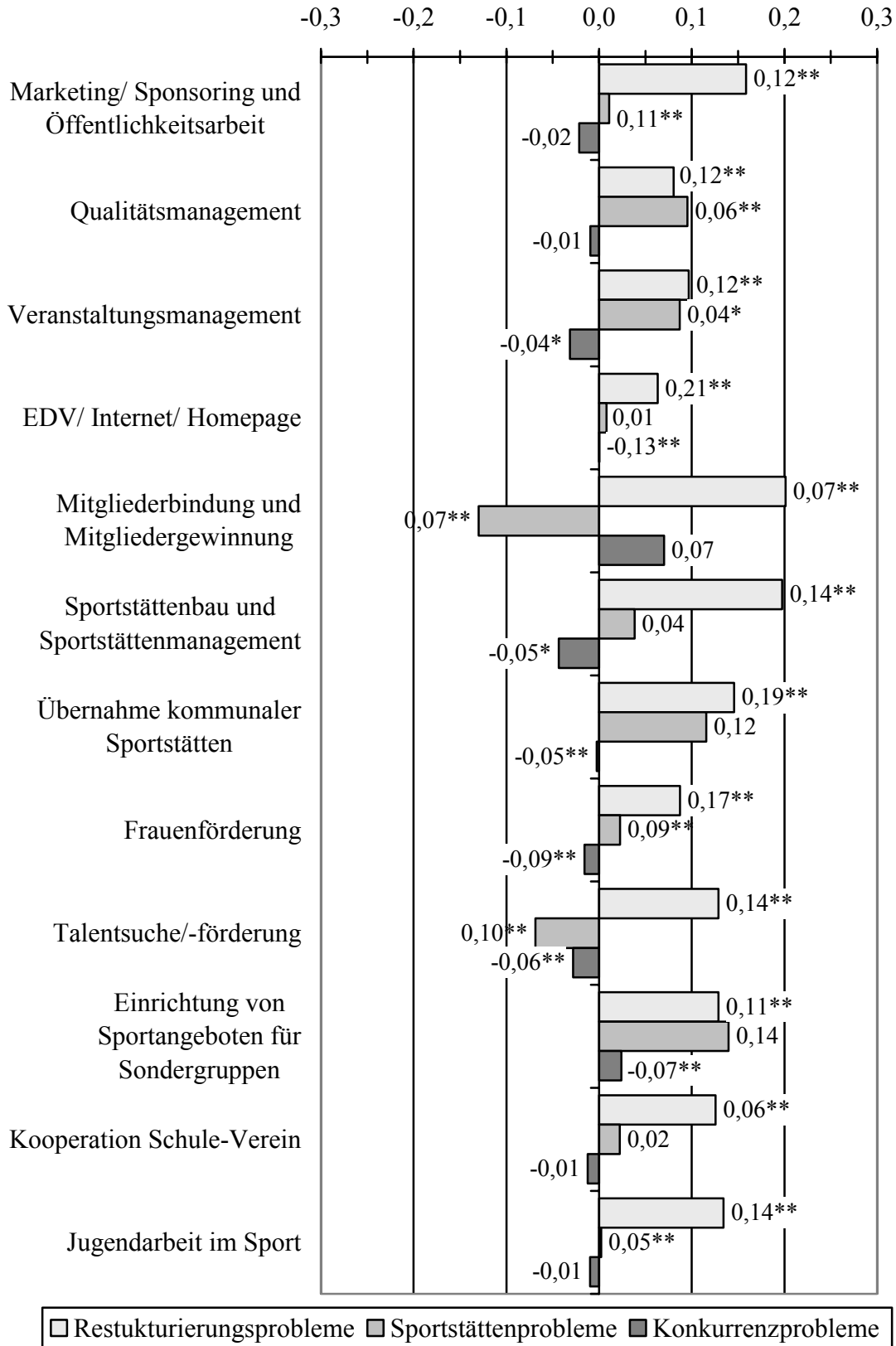


Abb. 15b: Korrelationen Wichtigkeit der Unterstützungsleistungen und Problembereiche der Vereine (Spearman's rho; Signifikanz: * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$)

Allerdings gibt es nicht nur einen Zusammenhang der Bedeutsamkeit der Beratungs- und Unterstützungsleistungen mit dem Problemdruck der Vereine, sondern auch mit dem Besitz von vereinseigenen (Sport-)Anlagen. Vereine mit eigenen Anlagen schätzen die Beratungs- und Unterstützungsleistungen ihres Landessportbundes insgesamt als wichtiger ein (vgl. Abb. 16a/16b). Insbesondere in den Feldern Politische Lobbyarbeit für den Vereinssport und finanzielle Unterstützung der Vereine liegen die Bewertungen signifikant höher als bei Vereinen ohne eigene Anlagen. Nicht überraschend ist die größere Wichtigkeit der finanziellen Unterstützung für den Erwerb von Sportgeräten sowie für den Bau bzw. die Sanierung von Sportstätten. Ebenfalls bewerten Vereine mit eigenen Anlagen die Bedeutung von Beratungsleistungen zu Finanzen/Steuern, zu Recht/Versicherungen sowie zu Sportstättenbau und -management höher.

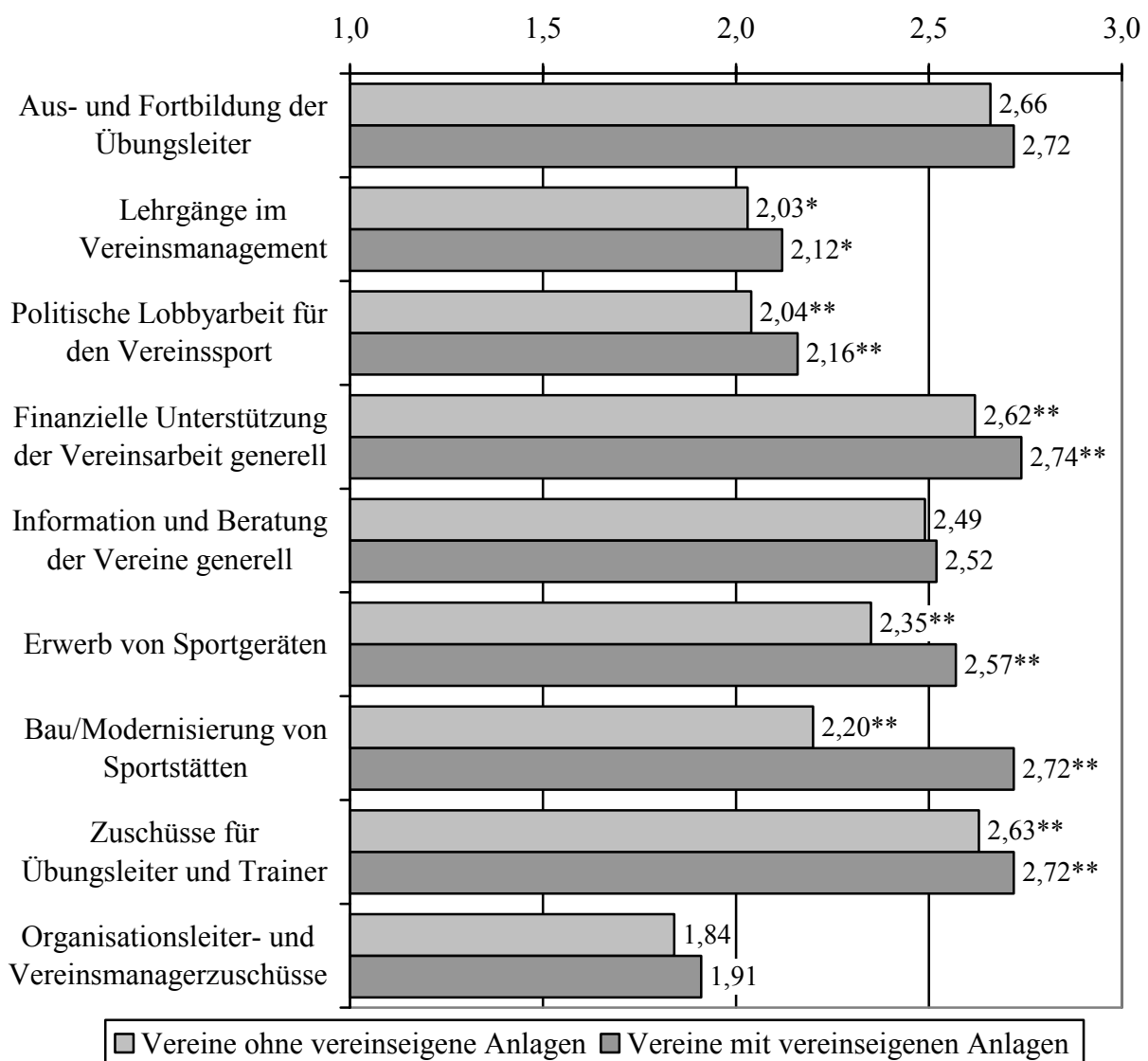


Abb. 16a: Wichtigkeit der Unterstützungsleistungen nach Anlagenbesitz (Mittelwert; * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$)

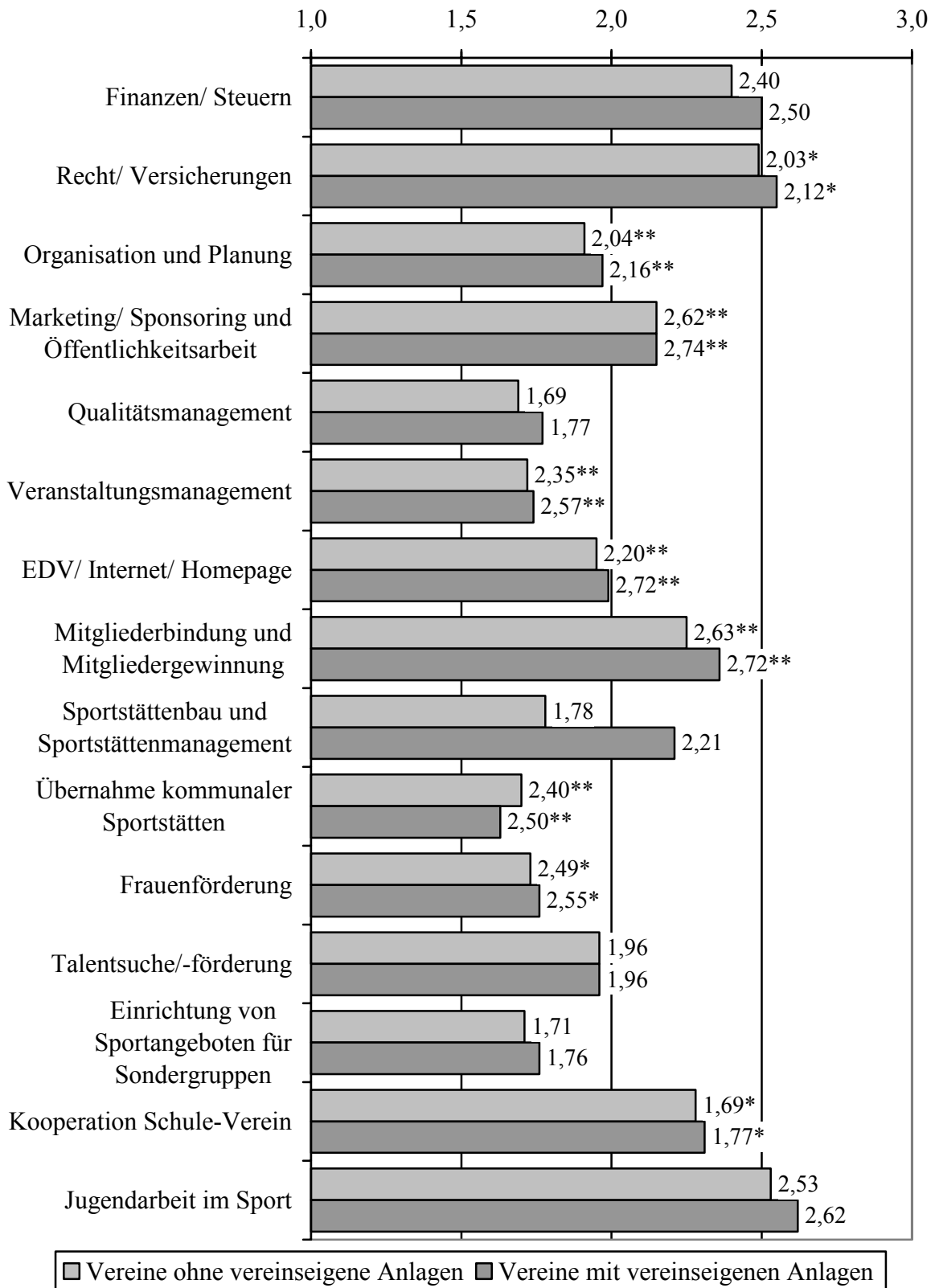


Abb. 16b: Wichtigkeit der Unterstützungsleistungen nach Anlagenbesitz (Mittelwert; * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$)

6 Zufriedenheit mit Unterstützungsleistungen

Es stellt sich nun die Frage, wie zufrieden die Sportvereine mit den Beratungs- und Unterstützungsleistungen der Landessportbünde sind. Besonders zufrieden sind die Vereine mit den Leistungen hinsichtlich der Aus- und Fortbildung der Übungsleiter sowie mit den Lehrgängen im Vereinsmanagement. Aber auch die Allgemeinen Beratungsleistungen sowie die Beratungen zu Recht/Versicherungen und zu Finanzen/Steuern werden von den Sportvereinen als sehr gut bewertet (vgl. Tab. 1). Mit Durchschnittswerten von 1,79 fällt die Zufriedenheit mit den Informationsleistungen zu Mitgliederbindung und Mitgliedergewinnung sowie zur Übernahme kommunaler Sportstätten weniger gut aus. Ebenso sind die Sportvereine mit den Zuschüssen für Organisationsleiter und Vereinsmanager eher unzufrieden.

Bei der Zufriedenheitsbewertung gibt es z. T. deutliche Unterschiede zwischen den Bundesländern. Hervorzuheben sind hier u. a. die sehr hohe Zufriedenheit im Bereich der Organisationsleiter- und Vereinsmanagerzuschüsse in Rheinland-Pfalz sowie die sehr gute Bewertung der Unterstützungsleistungen im Bereich Einrichtung von Sportangeboten für Sondergruppen in Bremen. Die Bewertungen liegen hier jeweils um etwa 0,6 Punkte über dem Bundesdurchschnitt. Mit etwa 0,4 Punkten über dem Bundesmittelwert werden die politische Lobbyarbeit für den Vereinssport sowie die Beratungsleistungen zu Sportstättenbau und -management in Bremen ebenfalls sehr positiv bewertet. Weiterhin sind die Sportvereine in Hamburg sehr zufrieden mit Unterstützungen im Bereich der Kooperation von Schule und Verein und im Saarland mit den Unterstützungsleistungen im Bereich Talentsuche und Talentförderung. Diese Differenzen können als Indizien für Beratungsbenchmarks gewertet und für das Organisationslernen der Landessportbünde im Bereich der Beratung nutzbar gemacht werden. So kann im Sinne eines Lernens vom Besten die jeweilige Beratungsleistung des am positivsten bewertesten Landessportbund auf ihre Transfermöglichkeit auf andere Bünde hin geprüft werden.

Tab. 1: *Wichtigkeit und Zufriedenheit mit Unterstützungsleistungen (Mittelwerte; 1 = unwichtig, 3 = sehr wichtig; 1 = unzufrieden, 3 = sehr zufrieden)*

Nr.	Bereich	Wichtigkeit	Zufriedenheit	höchste Zufriedenheit
1	Aus- und Fortbildung der Übungsleiter	2,69	2,72	2,8 HE
2	Lehrgänge im Vereinsmanagement	2,07	2,50	2,7 RP
3	Politische Lobbyarbeit für den Vereinssport	2,09	1,89	2,3 HB
4	Finanzielle Unterstützung der Vereinsarbeit generell	2,67	1,96	2,3 HB
5	Information und Beratung der Vereine generell	2,50	2,41	2,6 SN/SA
6	Finanzielle Unterstützung beim Erwerb von Sportgeräten	2,45	2,01	2,3 RP
7	Finanzielle Unterstützung bei Bau/Modernisierung von Sportstätten	2,42	2,02	2,3 HE
8	Zuschüsse für Übungsleiter und Trainer	2,67	2,23	2,5 HB
9	Organisationsleiter-/Vereinsmanagerzuschüsse	1,87	1,69	2,3 RP
10	Information und Beratung in Sachen Finanzen/Steuern	2,44	2,36	2,6 TH
11	Information und Beratung in Sachen Recht/Versicherungen	2,52	2,43	2,6 HB
12	Information und Beratung bei Organisation und Planung	1,94	2,14	2,3 NW
13	Information und Beratung bei Marketing/Sponsoring/Öffentlichkeitsarbeit	2,15	1,96	2,3 HB
14	Information und Beratung in Sachen Qualitätsmanagement	1,73	1,87	2,1 HE
15	Information und Beratung beim Veranstaltungsmanagement	1,73	1,94	2,1 RP
16	Information und Beratung bei EDV/Internet/Homepage	1,97	1,99	2,2 HE
17	Information und Beratung bei Mitgliederbindung und -gewinnung	2,30	1,79	2,1 HB
18	Information und Beratung bei Sportstättenbau und -management	2,02	1,94	2,4 HB
19	Information und Beratung in Sachen Übernahme kommunaler Sportstätten	1,67	1,79	2,1 SN
20	Information und Beratung in Sachen Frauenförderung	1,74	1,98	2,1 BE
21	Hilfen im Bereich Talentsuche/-förderung	1,96	1,92	2,3 SL
22	Hilfen im Bereich Einrichtung von Sportangeboten für Sondergruppen	1,74	2,09	2,6 HB
23	Hilfen im Bereich Kooperation Schule-Verein	2,29	2,19	2,6 HH
24	Hilfen im Bereich Jugendarbeit im Sport	2,57	2,24	2,4 RP

Zur Identifikation entsprechender Optimierungspotenziale dient das Wichtigkeits-Zufriedenheits-Raster. Optimiert werden sollten insbesondere jene

Unterstützungsleistungen, die aus Sicht der Vereine wichtig bzw. sehr wichtig sind, mit denen die Vereine zugleich aber unzufrieden sind (vgl. Abb. 17; Bereich „Hier ansetzen!“).

Zu optimieren sind aus Sicht der Sportvereine die Unterstützungsleistungen auf den Feldern finanzielle Unterstützung der Vereinsarbeit generell (4), Information und Beratung in Sachen Mitgliederbindung und -gewinnung (17), Information und Beratung bei Marketing/Sponsoring/Öffentlichkeitsarbeit (13), politische Lobbyarbeit für den Vereinssport (3) sowie Information und Beratung bei Sportstättenbau und -management (18).

Wünschenswert, aber im Durchschnitt aller Vereine weniger bedeutsam sind Optimierungen der Unterstützungsleistungen auf den Feldern Information und Beratung bei EDV/Internet/Homepage (16), Hilfen im Bereich Talentsuche/-förderung (21), Organisationsleiter-/Vereinsmanagerzuschüsse (9), Information und Beratung in Sachen Frauenförderung (20), Information und Beratung in Sachen Qualitätsmanagement (14), Information und Beratung beim Veranstaltungsmanagement (15) sowie Information und Beratung in Sachen Übernahme kommunaler Sportstätten (19).

Optimal bzw. gut positioniert sind der Deutsche Olympische Sportbund und die Landessportbünde gegenwärtig auf den Feldern Aus- und Fortbildung der Übungsleiter (1), Information und Beratung in Sachen Recht/Versicherungen (11), generelle Information und Beratung der Vereine (5), Information und Beratung in Sachen Finanzen/Steuern (10), finanzielle Unterstützung beim Erwerb von Sportgeräten (6), Hilfen im Bereich Jugendarbeit im Sport (24), finanzielle Unterstützung beim Bau/Modernisierung von Sportstätten (7), Hilfen im Bereich Kooperation Schule-Verein (23), Lehrgänge im Vereinsmanagement (2) sowie Zuschüsse für Übungsleiter und Trainer (8).

Im Hinblick auf die Effektivität der Unterstützungsleistungen gut positioniert, aber aus Effizienzgesichtspunkten eventuell etwas zu stark engagiert sind der Deutsche Olympische Sportbund und die Landessportbünde in den Bereichen Information und Beratung bei Organisation und Planung (12) und Hilfen im Bereich Einrichtung von Sportangeboten für Sondergruppen, z. B. Herzsportgruppen (22).

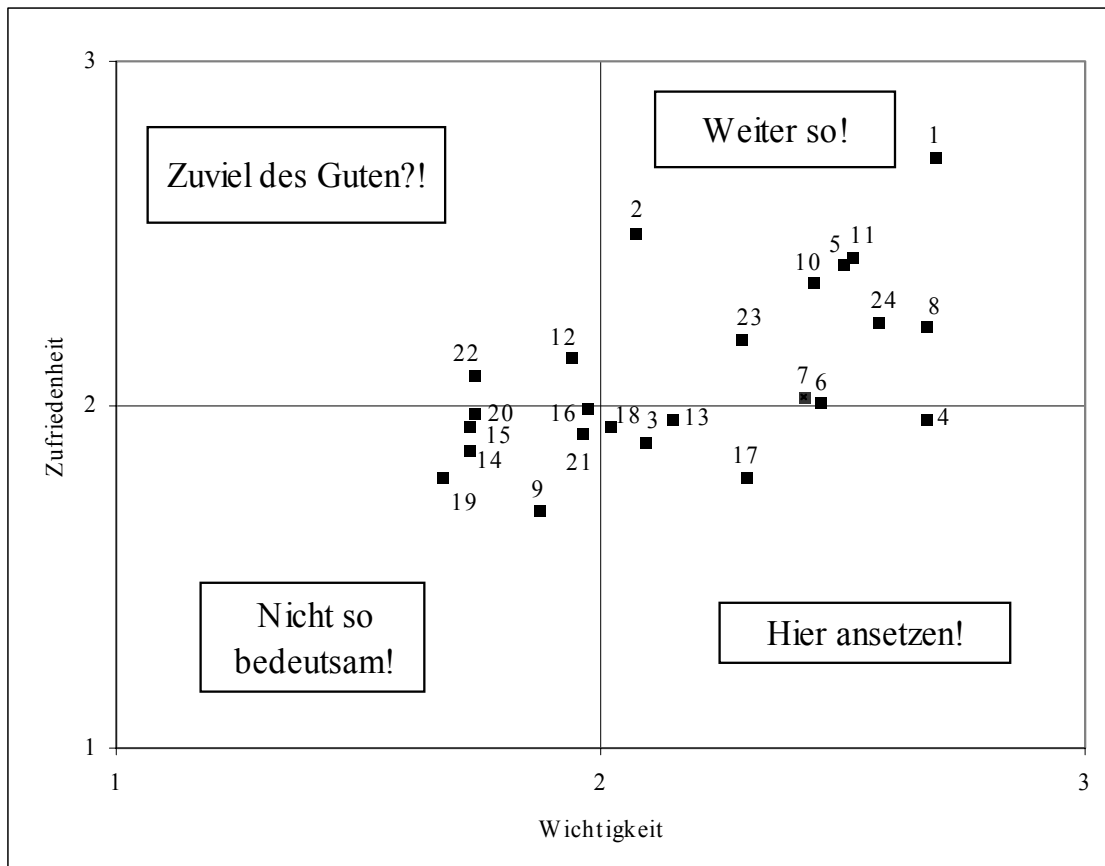
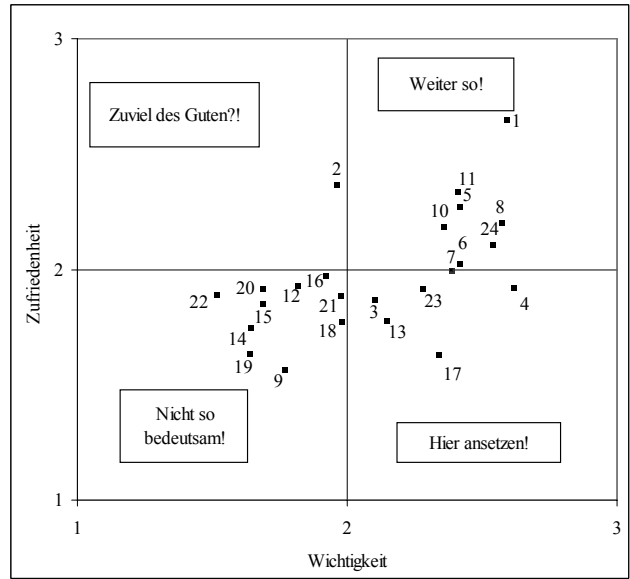
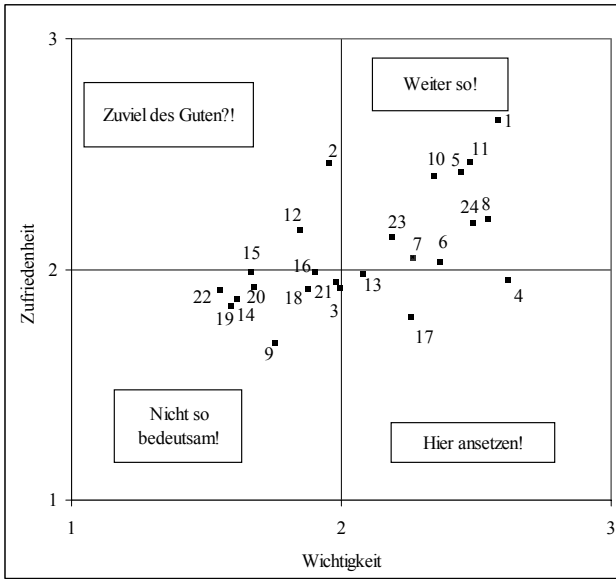


Abb. 17: Matrix der Wichtigkeit und Zufriedenheit mit Unterstützungsleistungen (Mittelwerte; alle Vereine; Legende siehe Tab. 1)

Bezogen auf die fünf Vereinstypen zeigen sich leicht abgewandelte Ergebnisse (vgl. Abb. 18a/b/c). Die Informations- und Beratungsleistungen zu Mitgliederbindung und -gewinnung (17) sollten jedoch nach Meinung aller fünf Typen verbessert werden. Verbesserungen bei der politischen Lobbyarbeit (3) wünschen sich sowohl Mehrspartenvereine als auch Wenigspartenvereine. Nur günstige Wenigspartenvereine halten diesen Bereich für weniger bedeutsam.

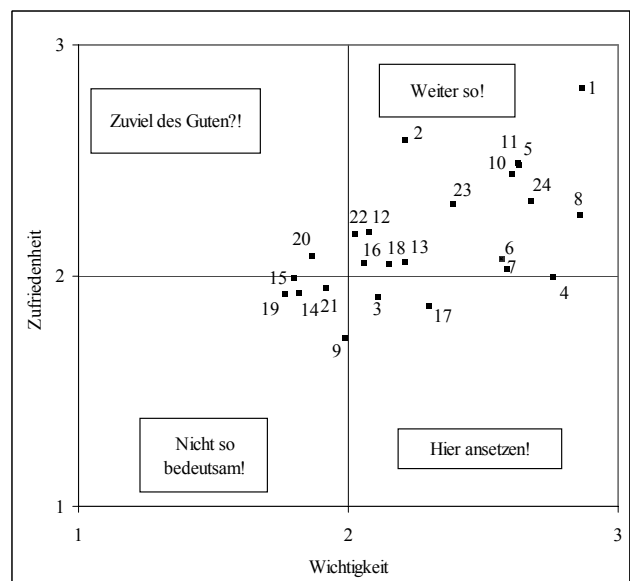
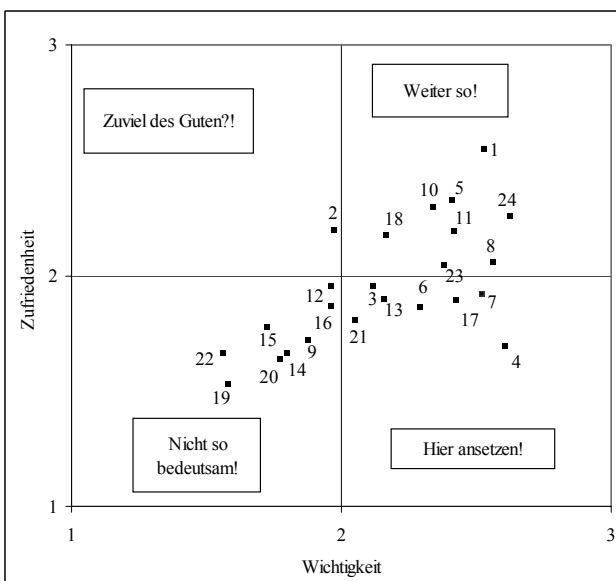
Die generelle finanzielle Unterstützung der Vereinsarbeit (4) wird von den Mehrspartenvereinen als gut positioniert bewertet. Die drei Gruppen der Wenigspartenvereine sehen hier hingegen Verbesserungsbedarf. Während der Bereich der Organisationsleiter- und Vereinsmanagerzuschüsse (9) allgemein als nicht so bedeutsam eingestuft wird, wünschen große Mehrspartenvereine hier verstärkte Aktivitäten.

Ebenfalls unterschiedlich fällt die Bewertung der finanziellen Unterstützung für den Bau bzw. die Sanierung von Sportstätten (7) aus. Günstige Wenigspartenvereine und günstige Mehrspartenvereine sehen den Deutschen Olympischen Sportbund und die Landessportbünde hier optimal positioniert. Teure Wenigspartenvereine sowie Großvereine melden weiteren Bedarf an.



(kleine) Wenigspartenvereine mit geringem Beitrag (kleine) Wenigspartenvereine mit mittlerem Beitrag

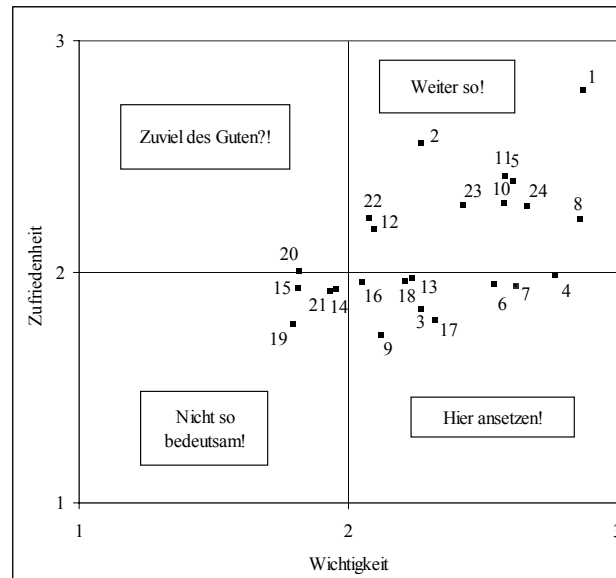
Abb. 18a: Wichtigkeit und Zufriedenheit nach Vereinstyp (Mittelwerte; Legende siehe Tab. 1)



Wenigspartenvereine mit hohem Beitrag

mittelgroße Mehrspartenvereine mit geringem Beitrag

Abb. 18b: Wichtigkeit und Zufriedenheit nach Vereinstyp (Mittelwerte; Legende siehe Tab. 1)



große Mehrspartenvereine mit mittlerem Beitrag

Abb. 18c: Wichtigkeit und Zufriedenheit nach Vereinstyp (Mittelwerte; Legende siehe Tab. 1)

Knapp 70 % der Sportvereine hatte Anmerkungen zu zusätzlichen Unterstützungswünschen des Deutschen Olympischen Sportbundes und ihres Landessportbundes gemacht. Auch dabei spielt das Thema Finanzen eine wichtige Rolle. Knapp ein Fünftel der Vereine wünschen sich vom Deutschen Olympischen Sportbund bzw. von ihrem Landessportbund eine bessere finanzielle Unterstützung bzw. Hinweise auf Fördermittel und etwa 4 % der Sportvereine führen geringere Abgaben an die Sportverbände als wichtig an. Aber auch die politische Lobbyarbeit und Argumentationshilfen werden von den Sportvereinen genannt. Insgesamt waren 5 % der Vereine mit der Arbeit des Deutschen Olympischen Sportbundes bzw. ihres Landessportbundes ausdrücklich zufrieden (vgl. Abb. 19).

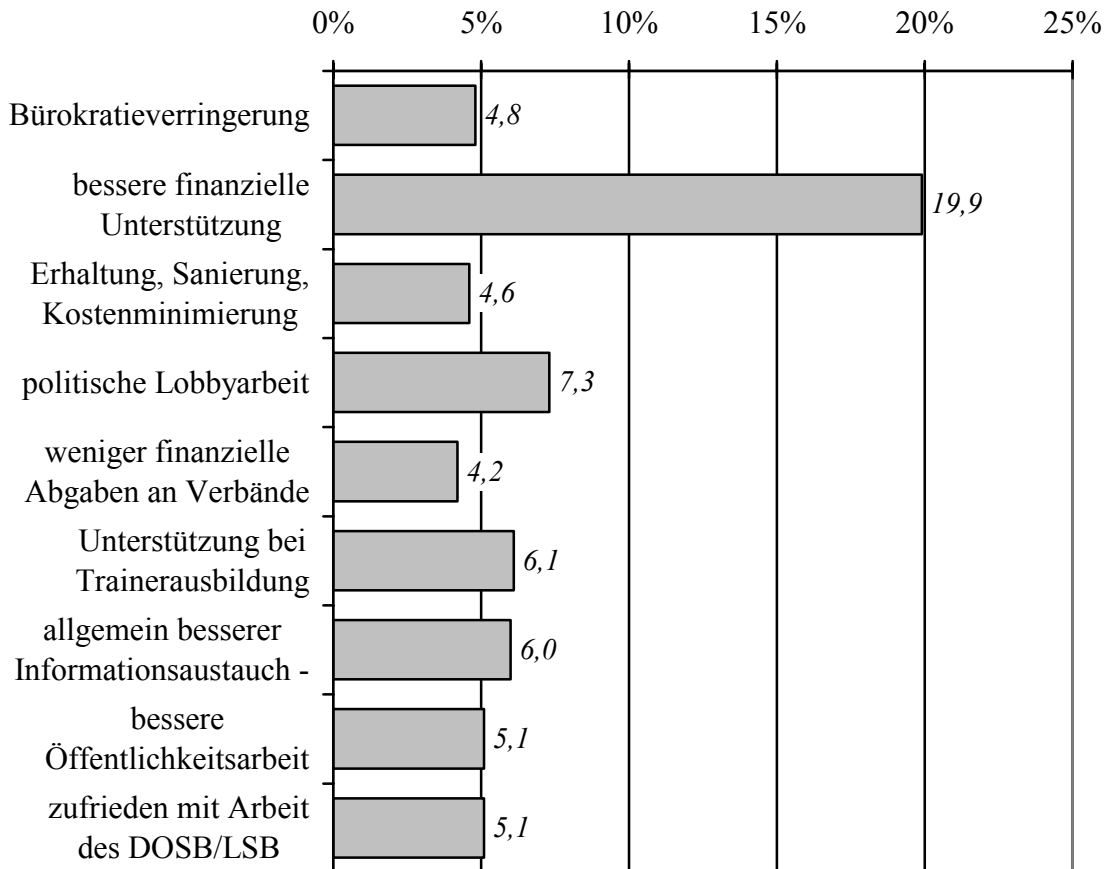


Abb. 19: Zusätzliche Unterstützungswünsche an DOSB/LSB (Angaben in Prozent, ungestützt abgefragt)

Ein Sportverein äußerte zusammenfassend folgenden Kommentar: "Bitte nicht zur Behörde 'verkommen'! Weiterhin unkompliziert als 'Dienstleister' arbeiten." Und ein weiterer Sportverein dazu: "Sorgen Sie bitte dafür, dass die ÜL-Zuschüsse weiter kommen wie bisher! Den Rest schaffen wir dann schon!"

7 Methode

Hintergrund

Die Sportentwicklungsberichte – „Analysen zur Situation des Sports in Deutschland“ stellen eine Weiterentwicklung der Finanz- und Strukturanalysen des deutschen Sports (FISAS) dar mit dem Ziel, die Entscheidungsträger im organisierten Sport zeitnah mit politikfeld- und managementrelevanten Informationen zu versorgen. Mit Hilfe dieser Unterstützung soll die Wettbewerbsfähigkeit des organisierten Sports in Zeiten leerer öffentlicher Kassen und eines dynamischen sozialen Wandels gestärkt werden. Das Vorhaben wird finanziert von den Landessportbünden, dem Deutschen Sportbund (DSB) sowie dem Bundesinstitut für

Sportwissenschaft (BISp)¹. Mit der Projektleitung wurde Prof. Dr. Christoph Breuer vom Institut für Sportökonomie und Sportmanagement der Deutschen Sporthochschule Köln beauftragt. Als Methode kam eine Online-Befragung zum Einsatz.

Methodischer Kerngedanke des Vorhabens ist es, ein Paneldesign aufzubauen. Das heißt, die gleichen Sportvereine sollen alle zwei Jahre zur ihrer Situation befragt werden. Dann würden erstmalig systematische Informationen zur Entwicklung der Sportvereine vorliegen, die sich auch für prognostische Zwecke nutzen ließen. Die Erhebung der ersten Welle wurde in den Monaten März/April 2005 durchgeführt.

Stichprobe und Rücklauf

Grundlage für die Stichprobe waren die von den Landessportbünden zur Verfügung gestellten Email-Adressen der Verein. Dies variierte sehr stark von Bundesland zu Bundesland. Von den Landessportbünden wurden uns 89.966 Vereine übermittelt. Von 34.278 Vereinen lagen die Emailadressen vor.

Auf Basis dieser von den Landessportbünden an uns gemeldeten Vereine wurde für jedes Bundesland eine angestrebte Zahl von Interviews berechnet. Da teilweise der Anteil der Vereine mit Emailadresse bei nur 20 % der gesamten Sportvereine lag, wurde für alle Bundesländer, außer Niedersachsen, NRW und Bayern eine Vollerhebung vorgesehen. In den restlichen 3 Bundesländern wurde eine Zufallsauswahl der Sportvereine getroffen, die in ihrer Anzahl den Anteilen der anderen Bundesländer entspricht.

Um repräsentative Aussagen für alle Sportvereine treffen zu können (Kriterium 90 %iges Konfidenzintervall, Breite 5), waren insgesamt 3.935 beteiligte Vereine erforderlich. Insgesamt wurden 21.855 Vereine in die Untersuchung einbezogen. Diese Nach Abzug fehlerhafter Adressdaten sowie stichprobenneutraler Ausfälle (u. a. kein Sportverein, sondern Verband; Verein hat sich aufgelöst) verblieben 18.085 Vereine. Davon konnten insgesamt 3.731 auswertbare Interviews realisiert werden, was einem Rücklauf von 20,6 % entspricht. Demnach wurde die Rücklaufquote der einzigen Vergleichsstudie, der Online-Befragung der nordrhein-westfälischen Sportvereine durch die IZP GmbH im Jahre 2004, in Höhe von 11,2 % deutlich übertroffen. In einigen Bundesländern wurden durch eine erfreulich hohe Beteiligungsquote weit mehr Vereine als erforderlich befragt. Insgesamt lag die Quotenerfüllung bei 94,8 %.

¹ Geschäftszeichen VF 08/09/02/2004-2006

Tab. 2: Stichprobenbeschreibung

	N	Anteil an Stichprobe I in %	Anteil an Stichprobe II in %
Grundgesamtheit	89.966		
Summe 90 %iges Konfidenzintervall, Breite 5	3.935		
Stichprobe I	21.855	100,0	
Fehlerhafte Email-Adressen	3.581	16,4	
Person nicht im Verein tätig	7	0,0	
Stichprobenneutrale Ausfälle	182	0,8	
Verbände	175	0,8	
Verein existiert nicht mehr/ in Auflösung	7	0,0	
Bereinigte Stichprobe II	18.085	82,8	100,0
Absagen	124	0,6	0,7
Realisierte Interviews	3.731	17,1	20,6
Anteil (realisierte/notwendige Interviews)	94,8 %		

Im Hinblick auf den Aufbau des Paneldesigns ist erfreulich, dass 46 % der beteiligten Vereine mit Sicherheit an der zweiten Welle in zwei Jahren teilnehmen möchten, weitere 45 % eventuell (vgl. Abb. 20). Somit ist die Anwendung der neuen Methode insgesamt als sehr erfolgreich zu bewerten.

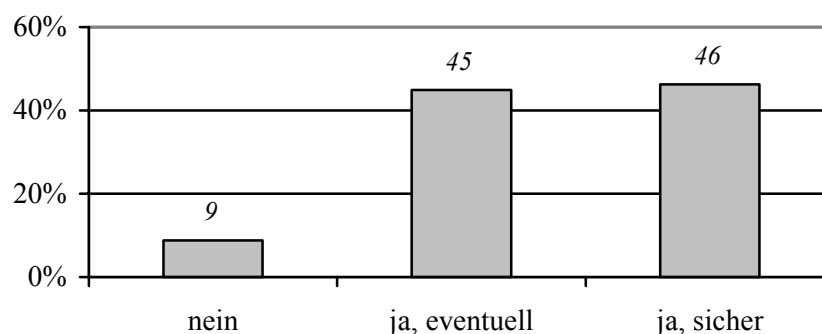


Abb. 20: Teilnahme der Vereine an einer Wiederbefragung (Angaben in %)

Bildung von Vereinstypen

Die befragten Sportvereine in Deutschland sind in sich eine sehr heterogene Gruppe. Um zielgenaueres Handlungswissen zu generieren, wurden mit Hilfe der Clusteranalyse homogene Gruppen von Vereinen ermittelt. Als Strukturmerkmale dienten die Anzahl der Mitglieder im Jahr 2004, die Anzahl der Sparten und der monatliche Beitrag für Erwachsene. Aus diesen Angaben wurden fünf in sich homogene Vereinstypen identifiziert:

- (1) (kleine) Wenigspartenvereine mit geringem Mitgliedsbeitrag,
- (2) (kleine) Wenigspartenvereine mit mittlerem Mitgliedsbeitrag,
- (3) Wenigspartenvereine mit hohem Mitgliedsbeitrag,
- (4) mittelgroße Mehrspartenvereine (mit geringem Mitgliedsbeitrag) und

(5) Großvereine (mit mittlerem Mitgliedsbeitrag) (vgl. Tab. 3).

Tab. 3: Strukturmerkmale der fünf Vereinstypen (Mittelwerte)

	Mitgliederzahl	Anzahl der Sparten	monatlicher Beitrag für Erwachsene
(kleine) Wenigspartenvereine mit geringem Mitgliedsbeitrag	119,13	1,24	5,25 €
(kleine) Wenigspartenvereine mit mittlerem Mitgliedsbeitrag	144,98	1,27	24,12 €
Wenigspartenvereine mit hohem Mitgliedsbeitrag	297,08	1,33	149,06 €
mittelgroße Mehrspartenvereine (mit geringem Mitgliedsbeitrag)	500,04	5,58	8,05 €
Großvereine (mit mittlerem Mitgliedsbeitrag)	1.577,87	8,84	12,92 €
Gesamt	449,22	3,42	15,57 €

Knapp zwei Drittel der Sportvereine sind Ein- und Wenigspartenvereine (vgl. Abb. 21). Die monatlichen Beiträge reichen bei diesen Vereinen von durchschnittlich 5,25 € bei den günstigen Wenigspartenvereinen bis zu durchschnittlich 149,06 € bei den teuren Wenigspartenvereinen. Ein Fünftel der Sportvereine sind mittelgroße Mehrspartenvereine (mit geringem Mitgliedsbeitrag) und 16 % der Vereine sind Großvereine.

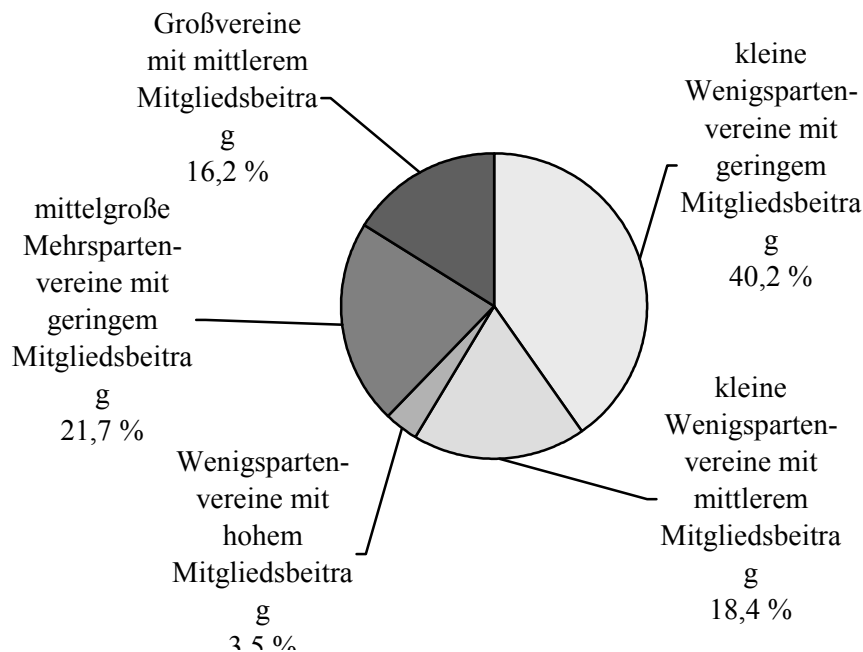


Abb. 21: Anteil der Vereinstypen (in %)

Faktoranalyse der Vereinsprobleme

Die einzelnen Probleme der Vereine sind sehr umfangreich. Durch die Faktoranalyse kann dies reduziert werden. Die entsprechende Faktorenanalyse liefert vier Eigenwerte über 1, daher können vier Faktoren ermittelt werden (vgl. Tab. 4).

Tab. 4: Faktoranalyse der Problembereiche

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3,392	26,092	26,092	3,392	26,092	26,092
2	1,917	14,750	40,842	1,917	14,750	40,842
3	1,251	9,623	50,465	1,251	9,623	50,465
4	1,046	8,044	58,509			
5	,867	6,672	65,181			
6	,822	6,326	71,507			
7	,748	5,752	77,259			
8	,608	4,676	81,935			
9	,575	4,426	86,361			
10	,534	4,108	90,469			
11	,513	3,944	94,412			
12	,375	2,882	97,294			
13	,352	2,706	100,000			

(Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse)

Da einige Items auf zwei Faktoren hoch laden und somit die inhaltliche Zuordnung schwierig war, wurden nur die drei Faktoren (a) Restrukturierungsprobleme, (b) Sportstättenprobleme und (c) Konkurrenzprobleme gebildet:

Tab. 5: Zuordnung der Problembereiche zu den Problemdimensionen

Problemdimension	Problembereich
Restrukturierungsprobleme	<ul style="list-style-type: none"> • Bindung/Gewinnung von Mitgliedern • Bindung/Gewinnung jugendlicher Leistungssportler • Bindung/Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter • finanzielle Situation • Kosten des Wettkampfbetriebs • Anzahl an Gesetzen • Unklarheit der Gesamtperspektive des Vereins • demographische Entwicklung in der Region
Sportstättenprobleme	<ul style="list-style-type: none"> • zeitliche Verfügbarkeit der Sportstätten

- Zustand der Sportstätten
- Eignung der Sportstätten für die angebotenen Sportarten

Konkurrenzprobleme

- örtliche Konkurrenz durch Sportvereine
 - örtliche Konkurrenz durch kommerzielle Sportanbieter
-

Literatur

Kerlen, C. (2003). *Problemlos beraten? Die Problemdefinition als Startpunkt organisationalen Lernens*. Berlin: edition sigma.