

Qualitäts- und Leistungsmessung in nationalen Sportfachverbänden

„Qualitätsmanagement im Bundessportfachverband“

(AZ 071802/14-16)

Frank Daumann (Projektleitung), Robin Heinze, Jeremias Kümpel, Michael Barth & Sascha-Gregor Diethold

Friedrich-Schiller-Universität Jena, Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften, Institut für Sportwissenschaft, Lehrstuhl für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie

1 Hintergrund

Der Nonprofit-Sektor ist in den letzten Jahren erheblichem organisatorischem Druck, größeren finanziellen Herausforderungen und einer neuen, veränderten Nachfrage ausgesetzt. Gleichzeitig steigt die Nachfrage nach den Dienstleistungen in diesem Bereich weiter an (Rojas, 2000, S. 101). Dies gilt insbesondere auch für die Sportfachverbände. Mögliche Gründe hierfür sind der Druck der Stakeholder, wechselnde Umwelteinflüsse, öffentliche Finanzierung der Sportverbände, zunehmender Wettbewerb, Leistungsvergleiche mit anderen Organisationen sowie die Professionalisierung. Die genannten Punkte besitzen auch aktuell noch Gültigkeit. Die daraus entstehenden Probleme haben das Bewusstsein und die Notwendigkeit für einen professionelleren Ansatz für Nonprofit-Management und damit für mehr Leistungs- und Qualitätsorientierung geweckt (Chelladurai, Szyszlo & Haggerty, 1987, S. 111; O'Boyle & Hassan, 2014, S. 299-314; Shilbury & Moore, 2006, S. 5-6; Toepler & Anheier, 2004, S. 253; Winand et al., 2010, S. 279-280). Nonprofit-Organisationen müssen zudem mehr Verantwortung übernehmen und Rechenschaft ablegen (Jun & Shiau, 2012, S. 632-633; Liket & Maas, 2015, S. 268; Madella, Bayle & Tome, 2005, S. 208; Shilbury & Moore, 2006, S. 6; Toepler & Anheier,

2004; Winand et al., 2013, S. 739; Winand et al., 2010, S. 279-280).

Es zeigt sich, dass ein erhöhter Bedarf an Qualitäts- und Leistungsmanagement im Nonprofit-Bereich besteht. Bis heute gibt es jedoch kein allgemein akzeptiertes Messsystem, das die Leistung und Qualität von Organisationen in diesem Bereich erhebt. Insbesondere für nationale Sportverbände wird aus der einschlägigen Literatur deutlich, dass kein standardisiertes Messinstrument existiert.

Ziel der vorliegenden Studie ist es daher, ein standardisiertes Messsystem zur Bestimmung von Qualität und Leistung der Sportverbände in Deutschland zu entwickeln, das die unterschiedlichen Perspektiven der Stakeholder der Sportorganisationen einbezieht.

2 Methode

In der relevanten Fachliteratur gibt es keinen Konsens über ein angemessenes Messsystem zur Erhebung von Qualität und Leistung von Organisationen im Nonprofit-Bereich (Cameron, 2010, S. xx). Übereinstimmung gibt es lediglich dahingehend, dass Qualität und Leistung durch mehrere Kriterien operationalisiert werden sollten (Baruch, 2006, S. 41-42; O'Boyle & Hassan, 2014, S. 305).

Die vorliegende Studie folgt dem Prozess zur Instrumentenentwicklung von Saraph, Benson und Schroeder (1989, S. 819), Asif, Raouf und Searcy (2013, S. 3103), Giere, Wirtz und Schilke (2006, S. 684) sowie MacKenzie, Podsakoff und Jarvis (2005, S. 725). Demnach ist es die primäre Aufgabe bei der Entwicklung eines Messsystems, die geeigneten Messkriterien zu bestimmen (Baruch, 2006, S. 42; Cameron, 1986, S. 541; Sowa, 2011, S. 3).

Im ersten Schritt der Entwicklung wurden die Konstruktionsbereiche mit all ihren verschiedenen Facetten auf der Grundlage einer narrativen konzeptuellen Literaturrecherche definiert, um die theoretischen Grundlagen für die Messung zu legen (Eberl, 2006, S. 655; Giere et al., 2006, S. 683; Hildebrandt & Temme, 2006, S. 619-623).

Basierend auf dieser Definition wurden die Dimensionen identifiziert und definiert (Schritt 2), die möglichst alle Aspekte der Qualität der organisationalen Leistung erfassen und widerspiegeln (Giere et al., 2006, S. 683; Hildebrandt & Temme, 2006, S. 619; MacKenzie et al., 2005, S. 726). Anschließend wurde ein erstes Set von Indikatoren ausgewählt, um die unterschiedlichen Dimensionen des Konstrukts angemessen zu messen (Schritt 3). Im vierten Schritt wurden das Messmodell und das strukturelle Modell als formatives Modell spezifiziert.

Nach der formalen Spezifikation der Messmodelle wurde ein Pretest durchgeführt, um das Messinstrument zu evaluieren. Zudem wurde der Pretest verwendet, um das Itemset zu bereinigen (Giere et al., 2006, S. 683; MacKenzie et al., 2005, S. 727). Der Pretest wurde in dem Zeitraum vom 20. Oktober 2016 bis zum 27. November 2016 als Online-Umfrage durchgeführt und umfasste 18 Sportverbände aus Thüringen. Insgesamt nahmen 153 Stakeholder an dem Pretest teil.

Durch eine detaillierte Itemanalyse mit den Pretestdaten und während der Phase der Itemreduktion wurde das Itemset überarbeitet, und es entstand das finale Itemset. Anschließend wurde durch die Erhebung neuer Daten das endgültige Modell evaluiert (Hildebrandt & Temme, 2006, S. 620; MacKenzie et al., 2005, S. 728). Die Aus-

wertung basierte auf einer Faktoren- und auf Regressionsanalysen.

Der Haupttest wurde ebenfalls als Online-Umfrage durchgeführt und umfasste 14 nationale Sportfachverbände aus Deutschland. Die Erhebung begann am 4. April 2017 und wurde am 25. Juni 2017 abgeschlossen. Insgesamt nahmen 266 Stakeholder an der Hauptbefragung teil.

3 Ergebnisse

Im Zentrum der Untersuchung standen drei Erklärungsmodelle:

Das *Modell zur Servicequalität* erfasst die Leistungen, die die Sportverbände ihren externen Stakeholdern anbieten. Externe Stakeholder umfassen den Vorstand/das Präsidium der Landessportfachverbände, die Geschäftsführer/innen der Landessportfachverbände sowie die Gruppe der Athleten.

Sowohl das reflektive als auch das formative Modell der Servicequalität zeigen eine hohe Qualität der Modelle an. Das formative Modell erklärt rund 83 Prozent der gesamten Varianz.

Das reflektive Modell zur Servicequalität besteht aus folgenden Items:

- › Die Organisation bietet erfolgreich Serviceleistungen an, die den Erwartungen ihrer Stakeholder entsprechen.
- › Die Organisation bietet die erforderliche Servicequalität unter klaren Bedingungen.
- › Das Personal der Organisation stellt den versprochenen Service angemessen bereit.
- › Insgesamt bietet die Organisation einen exzellenten Service.
- › Den Services der Organisation kann man vertrauen.

Das formative Messmodell umfasst die folgenden Items:

- › Die Organisation bietet unverzüglichen und schnellen Service.
- › Die Organisation bietet einen flexiblen Service, um individuelle Bedürfnisse zu erfüllen.
- › Die Organisation bietet einen zuverlässigen Service.
- › Die Organisation bietet einen verlässlichen, gleichbleibenden Service.
- › Der Service der Organisation ist fehlerfrei.
- › Der Service der Organisation ist transparent.
- › In der Organisation sind alle relevanten Personen erreichbar.

Das *Modell zur Arbeitszufriedenheit* umfasst Aspekte, die zu einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beitragen. Die Kategorie „Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen“ umfasst die Stakeholdergruppen Leiter/Leiterin der Geschäftsstelle bzw. Geschäftsführer/Geschäftsführerin, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen der Verbandsgeschäftsstelle (hauptamtlich und ehrenamtlich) sowie Landestrainer/Landestrainerinnen (hauptamtlich und ehrenamtlich).

Die Evaluation des Modells zur Arbeitszufriedenheit ergab eine hohe Güte des formativen Messmodells. Es erklärt rund 57 Prozent der gesamten Varianz und umfasst die folgenden Items:

- › Die Organisation hat gerechte Vergütungs- und Anerkennungssysteme.
- › Die Organisation fördert und unterstützt Weiterbildungen, um die Fähigkeiten ihres Personals zu verbessern.

- › Die Organisation bietet ihren Mitarbeitern Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln und aufzusteigen.
- › Die Organisation bietet eine Umgebung, um effizient arbeiten zu können.
- › Jedem stehen alle notwendigen Informationen zur Verfügung.
- › In der Organisation herrscht ein angenehmes Arbeitsumfeld.
- › Die Organisation bezieht alle Anspruchsgruppen in die strategische Planung mit ein.

Das Modell zur *Qualität und Leistung von Bundessportfachverbänden* ist ein umfassendes Modell, um alle Aspekte der Arbeit von Sportfachverbänden zu erfassen. Auch hier ergaben die Modelltests eine hohe Güte für das reflektive und das formative Messmodell. Das formative Modell erklärt 76 Prozent der Varianz bei der Ingroup und 97 Prozent in Bezug auf die Outgroup.

Das reflektive Modell umfasst die folgenden Items:

- › Insgesamt sollte die Organisation so bleiben, wie sie ist.
- › Insgesamt arbeitet die Organisation so, wie sie es sollte.
- › Die Organisation erfüllt meine Erwartungen.
- › Die Organisation leistet gute Arbeit.
- › Ich würde nichts daran ändern, wie die Organisation geführt wird.

Das formative Modell besteht aus den folgenden Items:

Dimensionen	QOP Items	Stakeholder
Personal	Die Organisation bietet ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln und aufzusteigen.	Intern
	Die Organisation beschäftigt ausreichend Hauptamtliche.	Extern
Interne Funktionsweise und organisatorische Einrichtung	Routineprobleme werden schnell und effizient gelöst.	Intern
	Die Organisation bietet eine Umgebung, um effizient arbeiten zu können.	Intern
	Die Organisation strebt nach hoher Leistung und Exzellenz in dem, was sie tut.	Extern
Informationen und Kommunikation	Die Organisation holt sich erfolgreich Feedback ein.	Intern
	Die Organisation verfügt über effektive Prüfverfahren, bei denen alle Gruppen einbezogen werden.	Intern/Extern
	Die Organisation stellt vollständige und richtige Informationen in angemessener Zeit zur Verfügung.	Extern
	Innerhalb der Organisation kommunizieren Abteilungen und Personen regelmäßig miteinander.	Extern
	Bundesverband und Landesverbände kommunizieren angemessen miteinander.	Intern
Führung	Die Führungskräfte schaffen Klarheit und Einigkeit im Sinne der Organisation.	Intern
	Die Führungskräfte sind vertrauenswürdig und werden respektiert.	Extern
Governance	Vorstand/Präsidium und Geschäftsführung/Geschäftsstellenleitung sind unabhängig.	Extern
	Die gesamte Führung arbeitet bei allen wichtigen Entscheidungen eng zusammen.	Intern
	Die Führung trifft effektive, transparente und praktikable Entscheidungen.	Extern
Flexibilität	Die Organisation sucht nach Möglichkeiten, um ihre Prozesse und Services weiterzuentwickeln und zu verbessern.	Intern
	Die Führung ist offen für Vorschläge zu Veränderungen und Innovationen.	Extern
	Die Führung ist gut beim Veränderungsmanagement und kommt zu angemessenen Ergebnissen.	Intern
	Die Organisation ist in allen Bereichen kreativ und unternehmungslustig.	Extern
Strategie und Planung	Die Organisation verfolgt klare und erreichbare kurzfristige Ziele und Maßnahmen.	Intern
	Die Organisation hat ihre Vision und Mission ausreichend formuliert.	Extern
	Die Organisation erreicht ihre strategischen Ziele.	Intern
Finanzen	Die Organisation ist finanziell unabhängig.	Extern
	Die Organisation verteilt ihre finanziellen Mittel mit großer Sorgfalt.	Extern
	Die Organisation ist finanziell gesund.	Extern
Sport	Die Organisation hat Zugang zu ausreichend Sportstätten für alle Trainings- und Wettkampfniveaus.	Extern
	Die Organisation hat eine hohe Anzahl aktiver Breitensportler.	Extern
	Die Organisation hat ein geeignetes System für Vergütung, Anerkennung und Anreize, um ihre sportlichen Ziele zu erreichen.	Intern
	Die Organisation zieht ausreichend Leistungssportler an.	Extern
	Die Organisation erreicht geringe Dropout-Raten ihrer aktiven Mitglieder im Sport.	Intern/Extern
	Die Organisation ist in der Lage, das Wachstum ihres Sports zu kontrollieren.	Extern

4 Diskussion

Das Messinstrument basiert auf der Erhebung der Wahrnehmung und der entsprechenden Bewertung verschiedener Items durch die aufgeführten Stakeholdergruppen. Die Items dienen der Abbildung unterschiedlicher Dimensionen der organisationalen Leistung und Qualität eines Sportfachverbandes. Diese subjektiven Beurteilungen beruhen auf den individuellen Bewertungen der einzelnen Personen. In Bezug auf die Mehrzahl der erhobenen Items ist dieses Vorgehen vorzuziehen, da im Dienstleistungsbereich letztlich die Wahrnehmung der verschiedenen Stakeholdergruppen über die Güte der dargebrachten Leistung entscheidet. Dennoch stößt ein derartiges Vorgehen auch an Grenzen.

Um die Problematik der fehlenden maßgebenden Informationen zu lösen, wurden die Stakeholder in interne und externe Stakeholder unterteilt. Die externen Stakeholder bestehen aus dem Vorstand/Präsidium der Landessportfachverbände, den Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern der Landessportfachverbände sowie den Athletinnen und Athleten. Ihnen fehlen meist relevante Informationen der Verbandsarbeit, und sie sind nicht direkt an Entscheidungen beteiligt.

Finanzielle Kennzahlen setzen betriebswirtschaftliches Know-How voraus, das bei einigen befragten Stakeholdern nicht vorausgesetzt werden kann. Die finanzielle Dimension wurde nur subjektiv betrachtet. Objektive Kennzahlen wurden nicht abgefragt. Das Messinstrument sollte bei einer zukünftigen Verwendung neben subjektiven Messmethoden ebenfalls objektive Kennzahlen mit einbeziehen, um die Aussagefähigkeit zu erhöhen und das Messinstrument zu vereinfachen. Insbesondere für die Messung finanzieller Aspekte oder der Entwicklung von Mitgliederzahlen erscheint ein derartiges Vorgehen als angebracht.

Um diesem Aspekt gerecht zu werden, wurden im Endbericht potentielle Ansätze objektiver Kennzahlen für die Weiterverwendung des Messinstruments entwickelt. Perspektivisch kann anhand eines solchen Kataloges an Items und Kennzahlen aus dem Controlling eines Bundessportfachverbandes eine Balanced Scorecard entwickelt werden, die die systematische Über-

wachung der Verbandsentwicklung ermöglicht. Diese müsste in ausgeglichener Weise die unterschiedlichen Aspekte der Verbandsentwicklung abdecken und verbandspezifische Besonderheiten berücksichtigen.

5 Literatur

- Asif, M., Raouf, A. & Searcy, C. (2013). Developing measures for performance excellence. Is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education? *Quality & quantity*, 47 (6), 3095-3111.
- Baruch, Y. (2006). Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness Across For-Profit and Nonprofit Sectors. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35 (1), 39-65.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox. Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management science*, 32 (5), 539-553.
- Cameron, K. S. (2010). Introduction. In K. S. Cameron (Hrsg.), *Organizational effectiveness* (S. xiii-viii). Cheltenham: Edward Elgar.
- Chelladurai, P., Szyszlo, M. & Haggerty, T. (1987). Systems-based dimensions of effectiveness. The case of National Sport Organizations. *Canadian journal of sport sciences*, 12 (2), 111-119.
- Eberl, M. (2006). Formative und reflektive Konstrukte und die Wahl des Strukturgleichungsverfahrens. Eine statistische Entscheidungshilfe. *Die Betriebswirtschaft*, 66 (6), 651-668.
- Giere, J., Wirtz, B. W. & Schilke, O. (2006). Mehrdimensionale Konstrukte. Konzeptionelle Grundlagen und Möglichkeiten ihrer Analyse mithilfe von Strukturgleichungsmodellen. *Die Betriebswirtschaft*, 66 (6), 678-695.
- Hildebrandt, L. & Temme, D. (2006). Probleme der Validierung mit Strukturgleichungsmodellen. *Die Betriebswirtschaft*, 66 (6), 618-639.

- Jun, K.-N. & Shiau, E. (2012). How are we doing? A multiple constituency approach to civic association effectiveness. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41 (4), 632-655.
- Liket, K. C. & Maas, K. (2015). Nonprofit Organizational Effectiveness. Analysis of Best Practices. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 44 (2), 268-296.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Jarvis, C. B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of applied psychology*, 90 (4), 710-730.
- Madella, A., Bayle, E. & Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European journal of sport science*, 5 (4), 207-220.
- O'Boyle, I. & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European sport management quarterly*, 14 (3), 299-314.
- Rojas, R. R. (2000). A review of models for measuring organizational effectiveness among For-Profit and Nonprofit organizations. *Nonprofit management & leadership*, 11 (1), 97-104.
- Saraph, J. V., Benson, P. G. & Schroeder, R. G. (1989). An Instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision sciences*, 20 (4), 810-829.
- Shilbury, D. & Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for national olympic sporting organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35 (1), 5-38.
- Sowa, J. E. (2011). Nonprofit organizational effectiveness. In *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*, Second Edition (S. 1-6). Taylor & Francis.
- Toepler, S. & Anheier, H. (2004). Organizational theory and nonprofit management: an overview. In A. Zimmer & E. Priller (Hrsg.), *Future of Civil Society* (S. 253-270). VS Verlag für Sozialwissenschaften. Verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-80980-3_15
- Winand, M., Rihoux, B., Robinson, L. & Zintz, T. (2013). Pathways to high performance. A qualitative comparative analysis of Sport Governing Bodies. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 42 (4), 739-762.
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E. & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies. Dealing with measurement and priorities. *Managing leisure*, 15 (4), 279-307.

6 Anhang

Items und Dimensionen der Erhebung

Personal

Die Organisation beschäftigt ausreichend Hauptamtliche.

Die Organisation verfügt über ausreichend Ehrenamtliche.

Die Organisation stellt Personen anhand der Fähigkeiten ein, die sie in die Organisation einbringen können.

Die Organisation hat starke und charismatische Führungspersonen.

Die Organisation hat gerechte Vergütungs- und Anerkennungssysteme.

Die Organisation vergütet angemessen.

Die Organisation fördert und unterstützt Weiterbildungen um die Fähigkeiten ihres Personals zu verbessern.

Die Organisation bietet ihren Mitarbeitern Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln und aufzusteigen.

Die Organisation ist in der Lage, ihr Personal optimal einzusetzen.

Die Mitarbeiter sind qualifiziert und verfügen über ausreichend Fachwissen.

Die Mitarbeiter sind mit ihrem Job zufrieden.

Die Organisation hat eine geringe Fluktuationsrate bei den Ehrenamtlichen.

Die Organisation hat eine geringe Fluktuationsrate bei den Hauptamtlichen.

Die meisten Mitarbeiter würden Freunden empfehlen, für diese Organisation zu arbeiten.

Die meisten Mitarbeiter würden auch dann weiter bei dieser Organisation arbeiten, wenn sie einen vergleichbaren Job in einer anderen Organisation bekommen könnten.

Die Organisation hat eine niedrige Mitarbeiterfluktuation.

Finanzen

Die Organisation ist in der Lage, ausreichend Gelder von verschiedenen Quellen zu beschaffen.

Die Organisation ist finanziell unabhängig.

Die Organisation verteilt ihre finanziellen Mittel mit großer Sorgfalt.

Die Organisation hat eine solide finanzielle Basis.

Die Organisation ist in der Lage ihre finanziellen Mittel optimal einzusetzen.

Die Organisation ist finanziell gesund.

Interne Funktionsweise und organisatorische Einrichtung

Die Organisation verfügt umfassend über moderne Verwaltungseinrichtungen und -ausstattung.

Die Verantwortlichkeiten der Verwaltung sind sinnvoll verteilt.

Routineprobleme werden schnell und effizient gelöst.

Die Organisation hat eine einfache und gut koordinierte Verwaltung.

Die Organisation bietet eine Umgebung, um effizient arbeiten zu können.

Informationen und Kommunikation

Die Organisation holt sich erfolgreich Feedback ein.

Die Organisation benutzt aktuelle IT-Infrastruktur.

Die Organisation stellt vollständige und richtige Informationen in angemessener Zeit zur Verfügung.

Innerhalb der Organisation kommunizieren Abteilungen und Personen regelmäßig miteinander.

Bundesverband und Landesverbände kommunizieren angemessen miteinander.

Die Organisation geht systematisch mit Fragen, Feedback und Kritik um.

Jedem stehen alle notwendigen Informationen zur Verfügung.

Die Organisation verbreitet einheitliche Informationen.

Die Organisation erreicht eine angemessene Medienberichterstattung.

Der Organisation gelingt es, ein gleichbleibend gutes Image zu erreichen.

Der Organisation gelingt es, ein positives Image zu verbreiten.

Die Organisation erreicht ausreichend Aufmerksamkeit.

Governance

Vorstand/Präsidium und Geschäftsführung/Geschäftsstellenleitung sind unabhängig.

Es gibt eine klare Trennung zwischen Vorstand und Geschäftsführung.

Es gibt ausreichend Gremien oder Abteilungen mit spezifischen Verantwortlichkeiten.

Die gesamte Führung arbeitet ohne externe Beeinflussung zum Wohl der Organisation.

Die gesamte Führung arbeitet bei allen wichtigen Entscheidungen eng zusammen.

Die Führung trifft effektive, transparente und praktikable Entscheidungen.

Führung

Die Führungskräfte schaffen Klarheit und Einigkeit im Sinne der Organisation.

Die Führungskräfte schaffen eine angenehme Arbeitsumgebung und steuern die Organisation angemessen.

Die Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter und sichern effektive Beziehungen zu allen Anspruchsgruppen.

Die Führungskräfte sind vertrauenswürdig und werden respektiert.

Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke

Die Organisation kooperiert mit anderen privaten, öffentlichen und on-profit Organisationen.

Die Organisation geht auf andere Organisationen zu, um Kooperationen innerhalb und außerhalb ihrer Branche aufzubauen.

Die Organisation pflegt konsequent die Kontakte zu ihren Partnern.

Die Organisation arbeitet effizient mit ihren Partnern zusammen.

Die Organisation kann die Auswirkungen und Ergebnisse ihrer Arbeit durch und mit ihren Partnern zeigen.

Organisationsstruktur

Konflikte werden auf bestmögliche Weise gelöst.

In der Organisation herrscht ein angenehmes Arbeitsumfeld.

Alle Mitglieder der Organisation arbeiten gut zusammen.

In der Organisation herrscht ein hoher moralischer Anspruch.

Die Organisation strebt nach hoher Leistung und Exzellenz in dem, was sie tut.

Strategie und Planung

Die Organisation hat ihre Vision und Mission ausreichend formuliert.

Es gibt einen langfristigen strategischen Plan, der Überlegungen zu alternativen Aktivitäten und eine Risikoanalyse beinhaltet.

Die Organisation verfolgt klare und erreichbare kurzfristige Ziele und Maßnahmen.

Die Organisation bezieht alle Anspruchsgruppen in die strategische Planung mit ein.

Die Organisation überprüft regelmäßig ihren strategischen Plan.

Vision, Mission und der strategische Plan werden gut kommuniziert.

Die Organisation erreicht ihre strategischen Ziele.

Es herrscht Klarheit über Zweck, Vision, Werte und Ziele der Organisation.

Flexibilität

-
- Die Organisation verfügt über effektive Prüfverfahren, bei denen alle Gruppen einbezogen werden.
-
- Die Organisation lernt von ihren Partnern, sucht und teilt bewährte Verfahren innerhalb und außerhalb ihrer Branche.
-
- Die Organisation sucht nach Möglichkeiten, um ihre Prozesse und Services weiterzuentwickeln und zu verbessern.
-
- Die Organisation benutzt klare Kennzahlen für eindeutige Messungen und Ziele.
-
- Die Organisation kooperiert mit Forschungseinrichtungen für ausreichend wissenschaftliche Unterstützung.
-
- Die Führung ist offen für Vorschläge zu Veränderungen und Innovationen.
-
- Die Organisation überwacht Veränderungen.
-
- Die Führung ist gut beim Veränderungsmanagement und kommt zu angemessenen Ergebnissen.
-
- Die Führung sucht aktiv nach innovativen Ideen.
-
- Die Führung belohnt und unterstützt innovative Ideen, Experimentierfreudigkeit und kreative Prozesse.
-
- Die Organisation reagiert unverzüglich auf Veränderungen und bringt Innovationen ein, um ihre Ziele zu erreichen.
-
- Die Organisation ist in allen Bereichen kreativ und unternehmungslustig.
-
- Die Organisation ist innovativ.
-
- Die Organisation steht innerhalb ihrer Branche für hohe Leistung und weiß genau, was sie als nächstes erreichen muss.
-

Dienstleistungsqualität

-
- Die Organisation bietet unverzüglich und schnellen Service.
-
- Die Organisation bietet einen flexiblen Service um individuelle Bedürfnisse zu erfüllen.
-
- Die Organisation bietet einen zuverlässigen Service.
-
- Die Organisation bietet einen verlässlichen, gleichbleibenden Service.
-
- Der Service der Organisation ist fehlerfrei.
-
- Der Service der Organisation ist transparent.
-
- In der Organisation sind alle relevanten Personen erreichbar.
-
- Die Organisation bietet erfolgreich Services an, die den Erwartungen ihrer Stakeholder entsprechen.
-
- Die Organisation bietet die erforderliche Servicequalität unter klaren Bedingungen.
-
- Das Personal der Organisation stellt den versprochenen Service angemessen bereit.
-
- Insgesamt bietet die Organisation einen exzellenten Service.
-
- Den Services der Organisation kann man vertrauen.
-

Leistungssport

-
- Die Organisation zieht ausreichend Leistungssportler an.
-
- Die Organisation hat ausreichend viele gut ausgebildete und erfahrene Trainer.
-
- Die Organisation hat ausreichend Offizielle (Schiedsrichter, ...).
-
- Die Organisation stellt ausreichend medizinische Betreuung für ihre Spitzensportler bereit.
-
- Die Organisation hat ein effektives System um junge Talente aus der eigenen und anderen Sportarten zu finden.
-
- Die Organisation hat Zugang zu ausreichend Sportstätten für alle Trainings- und Wettkampfniveaus.
-
- Die Organisation verfügt über ein abgestimmtes Konzept, um ihre Talente zu entwickeln.
-
- Die Organisation hat ein geeignetes System für Vergütung, Anerkennung und Anreize, um ihre sportlichen Ziele zu erreichen.
-
- Die Organisation bietet passende Weiterbildungskurse für Athleten, Trainer und Offizielle an.
-
- Die Organisation bietet ausreichende Unterstützung für das Leben nach der sportlichen Karriere.
-
- Die Organisation bietet ausreichend Möglichkeiten für Athleten, an internationalen Wettkämpfen teilzunehmen.
-

Die Organisation verfügt über ausreichend fähige Leistungssportler.

Die Organisation erreicht angemessene sportliche Ergebnisse im internationalen Vergleich.

Breitensport

Die Organisation hat eine zukunftsfähige Anzahl Breitensportlicher Mitglieder.

Die Organisation hat eine hohe Anzahl aktiver Breitensportler.

Die Organisation schafft es, die sportlichen Aktivitäten für ihre Mitglieder zu erhöhen.

Die Organisation erhöht erfolgreich ihre Mitgliederzahlen im Sport.

Die Organisation erreicht geringe Dropout-Raten ihrer aktiven Mitglieder im Sport.

Die Organisation ist in der Lage, das Wachstum ihres Sports zu kontrollieren.

Leistungen und Legitimität

Die Organisation arbeitet effizient.

Die Organisation arbeitet effektiv.

Die Organisation erreicht eine hohe Qualität bei ihren Programmen und Services.

Die Organisation erreicht eine hohe Qualität ihrer Prozesse.

Insgesamt sollte die Organisation so bleiben, wie sie ist.

Insgesamt arbeitet die Organisation so, wie sie es sollte.

Die Organisation erfüllt meine Erwartungen.

Die Organisation leistet gute Arbeit.

Ich würde nichts daran ändern, wie die Organisation geführt wird.

Ich habe eine positive Meinung über die Organisation.

Ich glaube, dass sich die Organisation an die gesetzlichen Vorschriften hält.

Ich glaube, dass die Organisation ehrlich ist.

Ich glaube, dass die Organisation notwendig ist.

Die Werte der Organisation stimmen mit meinen überein.

Ich teile die Ziele der Organisation.
