

---

## Qualitätsmanagement im Bundessportfachverband

### Qualitätsrelevante Stakeholder in Bundessportfachverbänden – Eine qualitative Studie als Basis für die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems (AZ 081802/08-10)

Frank Daumann (Projektleiter) & Benedikt Römmelt

Universität Jena

#### Problem

Die ansteigende Aufgabenkomplexität stellt Sportverbände vor finanzielle, organisatorische und personelle Schwierigkeiten. Die quantitativ und qualitativ zunehmenden Anforderungen im organisierten Sport verlangen nach effizienten Organisationsstrukturen, optimierten Arbeitsabläufen und nach professionellem Personal. Weiterhin sind begrenzte Ressourcen in den Organisationen, ein großer Wettbewerb der Sportarten hinsichtlich der Gewinnung von Nachwuchstalenten, vielfältige Interessengruppen und Abnehmer der Leistungen eines Bundessportfachverbandes, die die Bundessportfachverbände unter großen Leistungs- und Erfolgsdruck setzen, eine große Abhängigkeit von externen Finanzquellen sowie zunehmende Nachweispflichten für die Verwendung öffentlicher Gelder hinsichtlich Effizienz und Effektivität als Probleme zu nennen.

Ziel des Forschungsprojekts ist es, eine fundierte Basis für die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems, das die Dienstleistungsqualität in Bundessportfachverbänden steigern kann, zu schaffen.

#### Methode

Die vorliegende Studie basiert auf einem qualitativen Ansatz. Dabei dienen vier strukturell unterschiedliche Bundessportfachverbände als Kooperationspartner der Studie (Deutscher Hockey-Bund, Deutscher Leichtathletik-Verband, Deutscher Ruderverband, Deutscher Tennis Bund). Nach einer Literatur- und Dokumentenanalyse wurde zunächst eine multiperspektivische Identifikation der Stakeholder<sup>1</sup> von Bundessportfachverbänden durchgeführt. Dabei wurden Satzungen, etwaig vorhandene Leitbilder, Imagebroschüren, Homepages und sonstige Publikationen analysiert. Weitere zentrale Bausteine im Rahmen der Identifikation der Stakeholder stellten strukturierte Interviews mit ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungskräften sowie mit weiteren Expertinnen bzw. Experten außerhalb von Bundessportfachverbänden dar. Zudem gingen theoretische Überlegungen mit ein.

---

<sup>1</sup> Unter "Stakeholdern" werden im Rahmen dieser Studie (Anspruchs-)Gruppen der Bundessportfachverbände verstanden, die den Sportverband beeinflussen oder von diesem beeinflusst werden.

Aus den identifizierten Stakeholdern wurden acht Gruppen herausgegriffen, die aus Qualitätsmanagementperspektive als besonders relevant erschienen:

- Kaderathletinnen bzw. -athleten
- Ehrenamt im Bundessportfachverband
- Spitzentrainerinnen bzw. -trainer
- Sponsorinnen bzw. Sponsoren
- Sportjournalistinnen bzw. -journalisten
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Führungskräfte der Mitgliedsorganisationen (Haupt- und Ehrenamt)
- Medienkonsumentinnen bzw. -konsumenten (von Medien des Bundessportfachverbandes)

In jeder dieser Stakeholdergruppen wurde eine separate, auf problemzentrierten Interviews basierende Studie durchgeführt. Innerhalb dieser erfolgten die Beschreibung der jeweiligen Gruppe, eine Analyse der Beziehung mit dem Bundessportfachverband und der entsprechenden Kontaktpunkte sowie die Erhebung typischer Probleme und besonders gut gelöster Sachverhalte. Zudem wurden Qualitätskriterien identifiziert, an denen die jeweiligen Stakeholder die Leistungen des Verbandes messen. Insgesamt wurden 318 problemzentrierte Interviews durchgeführt. Nach deren Transkription erfolgte eine durch das Programm atlas.ti unterstützte inhaltsanalytische Auswertung.

## **Ergebnisse**

### **Identifikation der Stakeholder von Bundessportfachverbänden**

Die Identifikation der Stakeholder von Bundessportfachverbänden führte zur in Abb. 1 dargestellten Stakeholdermap. Einige Stakeholder sind direkt in die Leistungserstellungsprozesse eines Bundessportfachverbandes integriert und damit essentiell für die Organisation (enge Stakeholder). Andere Gruppen stehen einem Bundessportfachverband zwar noch nahe (nähere Stakeholder), spielen aber eine weniger dominante Rolle für die Organisation.



Abb. 1. Stakeholdermap eines Bundessportfachverbandes (eigene Darstellung)

Die Komplexität des Konstrukts „Bundessportfachverband“ spiegelt sich in der Vielfältigkeit der Stakeholder dieses Organisationstyps wider. Die Relevanz der einzelnen Stakeholdergruppen unterscheidet sich hierbei sowohl zwischen einzelnen Sportarten als auch zwischen einzelnen Perspektiven (Hauptamt, Ehrenamt, Experten, Satzungen, sonstige Dokumente). Da beispielsweise der Deutsche Tennis Bund in den letzten Jahren keine Gelder des BMI erhielt bzw. erst seit 2011 in relativ geringem Ausmaß Projektförderung erhält, spielt für den DTB das BMI und der die BMI-Gelder verteilende DOSB eine geringere Rolle als für die anderen untersuchten Bundessportfachverbände, die signifikant höhere Beträge aus Töpfen der Öffentlichen Hand erhalten. Aus Perspektive der ehrenamtlichen Führung (Präsidentinnen bzw. Präsidenten) weisen sportpolitische Stakeholdergruppen eine größere Relevanz auf als für hauptamtliche Führungskräfte (Geschäftsführerinnen / Geschäftsführer, Generalsekretärinnen / Generalsekretäre). Letztere denken verstärkt in vermarktungsorientierten Dimensionen (z. B. Medien / Medienkonsum). Dabei ist man sich auf der Ebene der Geschäftsführung durchaus bewusst, dass sich, vor dem Hintergrund der Dominanz von Fußball und mit einigem Abstand Motorsport und Boxen, mittelfristig keine signifikant positiven Veränderungen hinsichtlich der Einnahmepotentiale aus dem Verkauf von Medienrechten ergeben werden. Es entsteht bisweilen der Eindruck, dass Bundessportfachverbände, trotz der geringen Chance, die mediale Reichweite einer Sportart signifikant zu steigern, der Erhöhung der medialen Präsenz der Sportart, einem Rattenrennen ähnlich, nacheifern.

## Kernergebnisse der Analyse der einzelnen Stakeholdergruppen

Die Darstellung aller Ergebnisse des Forschungsprojekts und insbesondere die enumerative Aufzählung der in jeder Gruppe identifizierten Qualitätskriterien würden den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Deshalb werden ausgewählte Sachverhalte, typische Probleme und Best Cases, die Stakeholdergruppen- und Sportarten-übergreifend auftreten, angesprochen.

Die **strukturellen Besonderheiten von Bundessportfachverbänden** bedingen mehrere Probleme. Durch die innerhalb des Bundessportfachverbandes meist flachen hierarchischen Strukturen sowie die (dünne) hauptamtliche Ausstattung sind viele Stakeholder von einzelnen Personen abhängig, da gewisse Aufgabenbereiche häufig nur von einzelnen Verantwortlichen ausgefüllt werden. So gibt es im Normalfall nur eine Bundestrainerin bzw. einen Bundestrainer pro Altersklasse (und Disziplin), einen Verantwortlichen für Jugend, Breitensport, Antidoping, Trainerausbildung oder Mitgliederverwaltung.

Ein weiteres strukturelles Problemfeld stellt der monopolistische Aufbau des deutschen Sportsystems dar. So sind die einzelnen Stakeholder vom zugehörigen Bundessportfachverband abhängig und können keine alternativen Anbieter zu Rate ziehen.

Häufig sind nicht allen involvierten Stakeholdern die Strukturen innerhalb des Bundessportfachverbands transparent. Ohne tiefere Beschäftigung mit der Thematik ist es vielen Stakeholdern nur schwer möglich, die Strukturen und damit die Aufgaben und Zuständigkeiten des Bundessportfachverbandes und einzelner Akteure innerhalb einer Organisation zu verstehen. So kommt es dazu, dass den Stakeholdern bisweilen nicht bewusst ist, welche Leistungen sie in welchem Umfang erwarten können und wer diese erbringt. Diese Schwierigkeiten in der Zurechnung einer Leistung zum jeweils Verantwortlichen erschweren nachfolgend die Qualitätsmessung.

Außerdem stellt die hohe Bedeutung der ehrenamtlich Engagierten innerhalb der Bundessportfachverbände eine Herausforderung in der Zusammenarbeit mit dem Hauptamt dar. Dabei zeigen sich zwei Problemfelder. Zum einen sind die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter nur eingeschränkt handlungsfähig, da meist die Entscheidungskompetenz der Mitarbeiterstab der Geschäftsstelle nur gering ausgeprägt ist. Zum anderen wird eine mangelnde fachliche Kompetenz sowohl der hauptamtlichen als auch der ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Ursache von Problemen gesehen.

Ein weiteres zentrales Problemfeld sind die **Prozesse** innerhalb der Bundessportfachverbände. Einerseits werden die Arbeitsprozesse im Allgemeinen kritisiert, die teilweise nicht an die sich ändernden Anforderungen der Leistungen des Bundessportfachverbandes angepasst werden. Andererseits werden die Entscheidungsprozesse als bisweilen undurchsichtig kritisiert. Weiterhin stehen der Kommunikationsprozess der Entscheidungen sowie der allgemeine Informationsfluss in der Kritik. Die Diskussion der Kommunikationsproblematik erfolgt später.

Wie für zahlreiche Non-Profit-Organisationen sind bei Bundessportfachverbänden die vorhandenen **Ressourcen** begrenzt und deren Zuteilung zu den einzelnen Aufgaben gestaltet sich als schwierig. Durch die beschränkten Ressourcen und die

häufig stark limitierten Zugänge zu externen Finanzierungsquellen entstehen stets finanzielle Engpässe, so dass nicht alle Projekte und Leistungen mit gewünschter Intensität gefördert werden können.

Neben diesen typischen Problemfeldern lassen sich auch besonders erfolgreiche und gut gelöste Sachverhalte in den Bundessportfachverbänden beobachten.

Als positiv im Vergleich zum Leben außerhalb des Sportsystems wird häufig das **Klima in der täglichen Zusammenarbeit** angeführt. Das Arbeitsklima in den einzelnen Arbeitsgruppen, in den Geschäftsstellen sowie in den Mannschaften ist meist von einer Art Harmonie und Vertrauen geprägt, wie sie sich im klassischen Arbeitsleben nicht häufig finden lässt. Bezüglich des Arbeitsklimas kann man jedoch große Schwankungen zwischen einzelnen Sportarten und in den unterschiedlichen Gremien feststellen.

Bundessportfachverbände gelten als **Kompetenzzentren** in diversen Bereichen. Insbesondere wird diesen eine sehr hohe sportfachliche Kompetenz zugeschrieben. Dabei wird vor allem den Bundestrainerinnen bzw. Bundestrainern als hervorstechenden Personen diese Kompetenz zugerechnet. Weiterhin bewerten viele Auskunftspersonen – seien es die Athletinnen bzw. Athleten oder die Trainerinnen bzw. Trainer – die Fähigkeiten innerhalb der Bundessportfachverbände zur Organisation von Lehrgängen als besonders groß. Auch die Kompetenz der hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird in diesem Zusammenhang als vorbildlich angesprochen, wobei hier neben großem Lob in Einzelfällen auch intensiver Tadel zu hören ist. Es scheint, dass sich in den letzten Jahren zumindest teilweise eine Professionalisierung im Hauptamt vollzogen hat.

## Diskussion

### Identifikation der Stakeholder von Bundessportfachverbänden

Die einzelnen Stakeholdergruppen unterscheiden sich in ihren Aufgaben, Anforderungen und Zielen stark. Zudem nehmen sie verschiedene Verbandsleistungen in Anspruch. Ein Problem für die Führung eines Bundessportfachverbandes ist, dass viele der beteiligten Individuen die Komplexität der Organisation nicht kennen. Vielen Stakeholdern ist ihre eigene Rolle nicht gänzlich bewusst. Weniger noch können Rollen, Aufgaben, zu erbringende und in Anspruch genommene Leistungen der anderen Stakeholdergruppen im Beziehungsgeflecht eines Bundessportfachverbandes nachvollzogen werden. Diese Tatsache erschwert die Steuerung eines Bundessportfachverbandes im Allgemeinen und ergibt zudem Probleme für das Qualitätsmanagement im Speziellen. Es ist nicht jedem Stakeholder bewusst, wer im Sportsystem für welche Leistung zuständig ist und welche Aufgaben von welcher Organisation übernommen werden. So kommt es, dass Stakeholder die Leistungen des Bundessportfachverbandes Dritten zurechnen, oder falsche Vorstellungen über die Leistungen des Bundessportfachverbandes im Generellen haben. Daraus folgen Schwierigkeiten sowohl bei der Messung der Qualität als auch bei der Steuerung der Qualität der eigenen Leistungen.

Eine weitere Besonderheit stellen eingeschränkte Sanktionsmöglichkeiten dar. Einige Stakeholder können den Verband nicht sanktionieren, andere Stakeholder-

gruppen können vom Bundessportfachverband nicht beeinflusst werden und diesen teilweise sanktionieren. Beispielsweise sind gerade diese Organisationstypen vom Wohlwollen der Fördergeber (z. B. BMI, DOSB) abhängig und haben keine nennenswerten Durchgriffsmöglichkeiten, sondern sind stets in einer Art „Bittsteller-Position“. Auf der anderen Seite können Kaderathletinnen und -athleten den zugehörigen Spitzenverband nicht direkt zu Leistungen oder einer Qualitätsverbesserung zwingen. Zwar bestünde die Möglichkeit, Vertreter des Bundessportfachverbandes (z. B. Bundestrainerin / Bundestrainer, Präsidentin / Präsident) in der Öffentlichkeit in Misskredit zu bringen, aber die Wirkung dieser „Sanktion“ ist von der Sportlerin bzw. vom Sportler nicht vorhersehbar und kann auch zu einer Verschlechterung ihrer bzw. seiner eigenen Position führen. Anderen Stakeholdern, wie beispielsweise den Spitzentrainerinnen und -trainern, stehen derartige Sanktionsmöglichkeiten in noch geringerem Ausmaße zur Verfügung.

Eine nennenswerte Tatsache ergibt sich für Bundessportfachverbände aus der Finanzierungsstruktur und den entsprechenden Stakeholdern. Neben den Mitgliedsorganisationen, die den Bundessportfachverband durch Mitgliedsbeiträge finanzieren, den Sponsorinnen und Sponsoren, sonstigen finanzierungsrelevanten Stakeholdern, wie z. B. aktive (Startgelder) oder passive (Eintrittsgelder) Besucherinnen / Besucher von Sportveranstaltungen des Bundessportfachverbandes, sowie in geringerem Maße Einnahmen aus der Vermarktung von Medienrechten spielen insbesondere Fördergelder der Öffentlichen Hand eine große Rolle als Finanzierungsquelle. Insgesamt ergibt sich aus den verschiedenen erhobenen Perspektiven, dass die finanzierungsrelevanten Stakeholder besonderer Aufmerksamkeit bedürfen, selbst wenn diese Tätigkeiten keine der originären Aufgaben bzw. Ziele eines Bundessportfachverbandes darstellen.

### **Qualität der Kommunikation und des Informationsflusses**

Nahezu alle Stakeholdergruppen sprechen das Problemfeld „Kommunikation“ und „Informationsfluss“ als verbesserungswürdigen Teilbereich an. Die Kommunikationsqualität und der Informationsfluss muss differenziert in zwei Teilbereichen betrachtet werden. Der erste Teilbereich bezieht sich auf den Anspruch auf Information, der zweite betrifft die Kommunikationsprozesse bzw. die Kommunikationsstrukturen.

Bezüglich des ersten Problemfeldes muss unterschieden werden, ob von den Personen, die sich über mangelnde Information beklagen, überhaupt ein Anspruch auf Information besteht bzw. ob der Einzelne legitimiert ist, bei einer Entscheidung mitzuwirken. Betrachtet man die Organisation „Bundessportverband“, kann man zu folgendem Ergebnis gelangen: Die Geschäftsstellen der Bundessportfachverbände ähneln meist kleinen Unternehmen. Integriert man jedoch alle engen Stakeholder, die in die gesamten Leistungserstellungsprozesse von Bundessportfachverbänden involviert sind, gelangt man schnell zu Größenordnungen von mittelständischen Unternehmen. In solchen Organisationen, auch wenn sie nicht direkt mit tendenziell basisdemokratisch angelegten Sportverbänden vergleichbar sind, wird nicht jeder auf Mitarbeiter- oder Gesellschafterebene in jede Entscheidung des Top-Managements einbezogen. Während in Unternehmen die Rollen und die Informationskompetenzen klarer sind, sehen sich in Bundessportfachverbänden viele berechtigt, in

alle Entscheidungen einbezogen zu werden. Für Bundessportfachverbände hat das zur Folge, dass für alle transparent dargelegt werden muss, wer und in welchem Umfang informations- bzw. entscheidungsberechtigt ist.

Der zweite Problembereich betrifft die Kommunikationsprozesse. Während auf der Arbeitsebene in den einzelnen Gremien und Arbeitsbereichen meist von einer sehr guten Kommunikation berichtet wird, werden die top-down-Informationen und der Austausch zwischen den einzelnen Gremien, Arbeitsbereichen und Themen kritisch bewertet.

Ansätze für Lösungsmöglichkeiten dieser beiden Thematiken sind die Schaffung von Transparenz, die Einführung eines Erwartungsmanagements sowie eine Standardisierung der nach außen gerichteten Kommunikation durch festgelegte Prozesse. Zu Beginn der Beziehung der einzelnen Akteure mit dem Bundessportfachverband sollten diesen die Verbandsstrukturen und die Aufgaben der einzelnen Stakeholdergruppen transparent gemacht werden. Eine klare Unterrichtung hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Informationen, der Informationsprozesse und der Informationsplattformen kann Missinterpretationen und ungerechtfertigten Erwartungen vorbeugen. Insbesondere die Prozesse, wie einzelne Personen Informationen nach innen und vor allem nach außen bringen können, sind zu regeln. Dabei gilt es nicht, einzelnen Präsidiumsmitgliedern oder sonstigen Personen „Sprechverbote“ aufzuerlegen, sondern allen bewusst zu machen, welche Schritte im Rahmen der Kommunikation zu beachten sind. Zu diesen Verhaltensrichtlinien muss bei allen Involvierten ein Commitment bestehen. Dies könnte durch Unterschrift bei Amtsantritt geschehen. Der Kommunikationsprozess könnte vorsehen, dass alle Meldungen, die an die Presse gegeben werden, auch intern zeitgleich zur Verfügung gestellt werden (z. B. Newsletter, Homepage). So kann es nicht passieren, dass interne Stakeholder Informationen „aus der Presse“ erfahren, ohne dass diese bereits intern zur Verfügung standen.

## Fazit

Sportverbände im Allgemeinen und Bundessportfachverbände im Speziellen sind im Begriff, sich von verwaltenden und koordinierenden Non-Profit-Organisationen zu zukunftsorientierten Dienstleistungsorganisationen mit dem Ziel der Wahrung des Status-Quo zu entwickeln. Als solche sehen sie sich gewachsenen und zunehmend ausdifferenzierten Ansprüchen ihrer Mitglieder und sonstiger Stakeholdergruppen gegenüber. Die damit ansteigende Aufgabenkomplexität stellt die Bundessportfachverbände vor finanzielle, organisatorische und personelle Schwierigkeiten.

Deshalb muss ein Bundessportfachverband ein eigenes Qualitätsverständnis entwickeln und sich seiner vielfältigen Aufgaben als Dienstleister gegenüber unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) bewusst sein.

Erschwert wird das Qualitätsstreben eines Bundessportfachverbandes durch die Komplexität seiner Strukturen und des gesamten Sportsystems, das durch vielfältige Stakeholder mit unterschiedlichsten Erwartungshaltungen und verschiedenen wahrgenommenen Leistungen gekennzeichnet ist. Jede Stakeholdergruppe hat andere Kriterien, an denen sie die Leistungen des Bundessportfachverbandes misst.

Diesen differierenden Bedürfnissen und Präferenzen der Leistungsempfänger müssen sich die leistungserbringenden Verantwortlichen und die Führungskräfte in den Verbänden bewusst sein.

Im Grunde ist Qualitätsmanagement dabei als eine systematische Selbstreflexion mit dem Ziel, die Ressourcen effizient und effektiv zum Nutzen der relevanten Stakeholder einzusetzen, zu verstehen. Diese Selbstreflexion bezieht sich auf die Strukturen der Organisation, auf Arbeitsprozesse aller Abstraktionsgrade und auf die Lenkung des Einsatzes der Ressourcen. Qualitätsmanagementsysteme unterstützen die Selbstreflexion, indem sie Strukturen durch den Einsatz des Qualitätsmanagementinstrumentariums vorgeben sowie (externe) Wahrnehmungen und Perspektiven der Leistungen der Organisation deutlich machen. Qualitätsmessungen beispielsweise machen die Leistung sichtbar und geben dadurch entscheidenden Input für die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen.

Jede Organisation im Sport, die an einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Qualität der eigenen Leistungen interessiert ist, kann sich die vielfältigen Instrumente des Qualitätsmanagements zu Nutze machen.