

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/12

Gmür, Markus; Wolf, Markus; Schafer, Jonas

## **Professionelles Management und Zielerreichung im Verein**

Verbands-Management, 38. Jahrgang, Ausgabe 1 (2012), S. 16-27.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch),  
Universität Freiburg/CH  
Redaktion: Jens Jacobi  
Layout: Jens Jacobi / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Sandra Mumprecht, Murten  
ISBN: 3-909437-33-8  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



## Erfolgsfaktoren

# Professionelles Management und Zielerreichung im Verein

Markus Gmür, Markus Wolf und Jonas Schafer

Professionalität im Management von kleinen und mittleren Vereinen weist einen deutlichen Zusammenhang mit ihrer Ressourcenlage und dem Grad ihrer Zielerreichung auf. Am Beispiel von Schweizer Sportvereinen lässt sich zeigen, dass sich die erfolgreicherer Vereine insbesondere durch eine ausgeprägte Positionierung und regelmässige Evaluierung des Leistungsangebots, die Betreuung und Entwicklung der ehrenamtlichen Trainer und Gruppenleiter sowie bei expliziter Wachstumsorientierung ein ausgearbeitetes Konzept zur Mitgliederwerbung unterscheiden. Die Studie zeigt, dass es sich auch für kleinere Organisationen auszahlen kann, sich zumindest in Grundzügen an Leitlinien für professionelles Management zu orientieren.<sup>1</sup>

Je grösser eine Organisation ist, umso grösser ist auch die Notwendigkeit für ein professionelles Management. Dieser Zusammenhang entspricht nicht nur landläufiger Überzeugung in der Praxis, sondern wird auch überwiegend durch die wissenschaftliche Forschung gestützt. Wodurch sich die Professionalität im Management auszeichnet, darüber dürften die Praktikermeinungen beträchtlich auseinandergehen. Dagegen dominiert in der Forschung von Beginn an eine Definition, die Professionalität mit Prinzipien wie Rationalität, Dokumentation und Transparenz oder Systematik verbindet. Ihre ideengeschichtlichen Wurzeln liegen bereits ein Jahrhundert zurück und finden sich in der Studie von Max Weber zur Bürokratie als Reinform rationaler Herrschaft (Weber 1922) oder in den Grundfunktionen des Management von Henri Fayol (1916). Auch jüngere Konzepte, die das Ziel verfolgen zu einem professionellen Management beizutragen, weisen in ihren Grundelementen starke Bezüge zu diesen Ursprüngen auf. Das gilt sowohl für die sektorübergrei-

chend einflussreichen Konzepte nach ISO 9001 bzw. dem EFQM-Modell, als auch für das Label für NPO-Management Excellence, das vom Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen ausgeht. Im Kern setzen sich diese Konzepte aus einer grösseren Zahl von Regelungen zusammen, die eine im Grundcharakter rationale und in der Aussenwahrnehmung transparente und vertrauenswürdige Leitung der Organisation und ihrer einzelnen Leistungsprozesse sicherstellen sollen.

Die Anwendung solcher Konzepte ist in grösseren Organisationen meist mit einer Angleichung bereits bestehender Praktiken verbunden, also einer Veränderung oder Spezifizierung von Strukturen oder Regeln. In kleinen Organisationen erfordert sie dagegen in den meisten Fällen, dass Regelungen geschaffen werden, wo Entscheidungen bisher situativ getroffen wurden und Prozessabläufe keinem standardisierten Muster folgen oder in keiner Weise dokumentiert und damit auch für Aussenstehende transparent gemacht wurden. Die Entscheidung in kleineren Organisationen, sich entsprechend den Anforderungen eines solchen Konzepts zertifizieren zu lassen, ist deshalb auch meist mit dem Ziel verbunden, einen grossen Schritt hin zu einem professionellen Management nach dem Vorbild grösserer Organisationen zu gehen. Vorbehalte gegen solche Konzepte werden dementsprechend genauso häufig damit begründet, dass die Organisation zu klein sei, als dass sich eine solche Professionalisierung lohne.

Wissenschaftlich ist die Frage, in welchem Umfang Praktiken eines professionellen Managementverständnisses über eine Einzelfallbetrachtung hinaus zu einem besseren Organisationserfolg führen, schon für grössere Organisationen schwer zu beantworten. Ein Blick in den aktuellen Stand der Erfolgsfaktorenforschung im Bereich des NPO-Management (vgl. dazu den betreffenden Beitrag in dieser VM-Ausgabe) lassen dies für wesentliche Kernele-



mente erwarten. Aber wie sieht die Situation in kleineren, ausschliesslich ehrenamtlich geleiteten Organisationen aus?

Die hier vorgestellte Studie untersucht, welche Elemente eines professionellen Management in kleinen und mittleren Vereinen mit einem höheren Grad an Zielerreichung einhergehen. Bei der Definition von Professionalität im Management orientiert sie sich an der Checkliste für NPO-Management Excellence, wie sie dem von der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS) verliehenen Label zugrunde liegt.

### **Aktueller Forschungsstand über Erfolgsfaktoren im Vereinsmanagement**

Während aus dem deutschsprachigen Raum bislang keine Studie bekannt geworden ist, welche den Zusammenhang zwischen Merkmalen des Management und dem Erfolg von Vereinen empirisch untersucht hätte, lassen sich aus einer Reihe internationaler Studien ein paar Hinweise gewinnen. Insgesamt betrachtet ist der Erkenntnisstand allerdings noch als eher bescheiden anzusehen. Ein wesentlicher Grund ist wohl auch darin zu sehen, dass kleine Organisationen mit wenigen oder gänzlich fehlenden Hauptamtlichen für Organisationsforscher meist nur schwer zugänglich sind.

Smith und Shen (1996) untersuchten in einer Vorstadt an der amerikanischen Ostküste die Merk-

male der Vorstandsarbeit in 39 Vereinen und verglichen diese anhand der lokalen Reputation. Die Vereine mit überdurchschnittlichem Ansehen unterschieden sich sowohl durch einen höheren Formalisierungsgrad, als auch durch den Anteil aktiver Mitglieder, die öffentliche Vernetzung der Vorstandsmitglieder sowie Anzahl und Vielfalt der Komitees innerhalb des Vorstands. Hingegen erwiesen sich Unterschiede in der Führungskultur sowie in der Vorstandsarbeit als nicht entscheidend. Die zeitgleich durchgeführte Studie von Herman u.a. (1997) bei 64 lokalen Wohltätigkeitsorganisationen im Bundesstaat Kansas konzentrierte sich auf Managementpraktiken und ihren Zusammenhang zur wahrgenommenen Effektivität. Nur bei vier von insgesamt 25 Praktiken ergaben sich auffällige Unterschiede: Diese zielten überwiegend darauf ab, die Qualität der Vorstandsarbeit durch klare Aufgabenzuordnung, Verantwortlichkeit für die Besetzung von Vorstandspositionen und laufende Evaluation sicher zu stellen. Insgesamt praktizierten die effektivsten Vereine durchschnittlich 86 % der abgefragten Praktiken gegenüber 70 % bei den weniger effektiven Vereinen.

Ein Vergleich der Planungsaktivitäten in 240 Regionalsektionen des amerikanischen YMCA (Siciliano 1995; 1996) ergab, dass die Vorstände der erfolgreicherer Sektionen mehr Aufwand für die Planung und Evaluation ihrer Aktivitäten betreiben.

Zudem fiel auf, dass die Sektionen mit einem überdurchschnittlichen Zielerreichungsgrad auch überdurchschnittlich viele weibliche Vorstandsmitglieder hatten.

Eine norwegische Studie (Wollebaek 2009) ging ausgehend von einer gross angelegten Befragung von 1600 lokalen Vereinen aus dem Jahr 1980 der Frage nach, worin sich die Vereine, welche im Jahr 2000 immer noch bestanden, von denjenigen unterschieden, welche inzwischen aufgelöst worden waren. Unter anderem ermittelte Wollebaek für die überlebenden Vereine bei vergleichbarer Grösse einen höheren Formalisierungsgrad und eine stärkere Entscheidungscentralisierung. Zudem wiesen ihre Vorstandsmitglieder eine grössere Diversität bezüglich Alter und beruflichem Hintergrund sowie deutlich mehr Berufserfahrung in leitenden Positionen auf. Die relativen Anteile von Männern und Frauen im Vorstand waren nicht entscheidend.

Welche Bedeutung ein systematisches Freiwilligenmanagement für die Fähigkeit gemeinnütziger Organisationen hat, genügend Freiwillige für die

Erfüllung ihrer Aufgaben zu gewinnen, untersuchten Hager & Brudney (2011) in einer repräsentativen nordamerikanischen Untersuchung bei rund 1300 Organisationen aller Grössenklassen. Sie stellen dabei fest, dass entsprechende finanzielle Mittel für den Freiwilligeneinsatz eine bedeutend grössere Rolle spielen als die Professionalisierung der Betreuungs- und Entwicklungsmassnahmen für die Freiwilligen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Befunde über die Bedeutung einer Professionalisierung im Management kleiner und mittlerer Organisationen bisher noch ein vages Bild ergeben. Für einzelne Aspekte einer solchen Professionalisierung, wie beispielsweise die Zusammensetzung des Vorstandsgremiums, Aktivitäten einer langfristig angelegten Planung und Steuerung oder das generelle Formalisierungsniveau finden sich entsprechende Studienergebnisse. Die Anlage der einzelnen Studien ist aber so vielfältig, dass eine zusätzliche Plausibilisierung durch direkte Vergleiche über mehrere Studien hinweg noch nicht möglich ist.

Anzeige



**Universitäre Weiterbildung in Freiburg:  
Die Brücke zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt**

[www.unifr.ch/formcont](http://www.unifr.ch/formcont)

**CAS Mediation : Wirksame Konfliktlösung im Alltag sowie  
in Wirtschaft, Arbeitswelt und öffentlichem Bereich**  
Beginn 30. Okt. 2012 und 12. Feb. 2013

**Prozesse am runden Tisch – Die Kunst des Verhandeln**  
22.-25. Aug. und 24.-27. Okt. 2012

 UNIVERSITÉ DE FRIBOURG / UNIVERSITÄT FREIBURG

## Management Excellence nach dem Freiburger Management-Modell für NPO (FMM)

Mit dem FMM, das seit 1986 die Basis für das Weiterbildungsprogramm des VMI bildet, war von Beginn an das Ziel verbunden, einen Beitrag zur Professionalisierung im Management von Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen zu leisten. Umfassend dargelegt ist es in der erstmals 1995 veröffentlichten Monographie von Peter Schwarz und seinen Koautoren.<sup>2</sup> Das Modell verfolgt die Idee eines ganzheitlichen Ansatzes und stellt ein Ordnungsraster für das Verständnis der NPO-Management-Probleme und ihrer Lösungen zur Verfügung. Impliziert ist, dass die Gestaltungsempfehlungen geeignet sind, die Fähigkeit einer Nonprofit-Organisation zur Zielerreichung mit effizientem Ressourceneinsatz zu unterstützen. Das NPO-Label für Management Excellence, das von der SQS verliehen wird, beruht auf einer Anzahl dieser Gestaltungsempfehlungen. Sie sind in fünf Hauptelemente (Grundlagen, System-Management, Marketing-Management, Ressourcen-Management und Controlling) gegliedert, die ihrerseits in weitere 27 Teilelemente unterteilt sind.<sup>3</sup> Zu jedem dieser Teilelemente wurde eine Reihe von Leitfragen formuliert, auf deren Grundlage eine Einschätzung zum Professionalisierungsniveau durch die Gutachter erfolgt. Die insgesamt 123 Fragen sind überwiegend so formuliert, dass sie der einzelnen Organisation Spielraum in der konkreten Ausgestaltung ihres Managementsystems lassen und damit eine Umsetzung ermöglichen, die der Grösse und spezifischen Zielsetzung der Organisation gerecht wird. Dementsprechend bestand auch für die vorliegende Studie bei Schweizer Sportvereinen die Notwendigkeit, eine Auswahl der Beurteilungskriterien zu treffen, welche der geringen Grösse und den stark beschränkten personellen und finanziellen Ressourcen eines mittleren Sportvereins in der Schweiz entsprechen.

### Sportvereine in der Schweiz

Sportvereine sind in vielen Ländern die wichtigsten Organisatoren sportlicher Betätigung und Wettkämpfe sowie der individuellen Förderung sportlicher Kompetenz. Nach Erhebungen von Swiss Olympic, dem Dachverband der Schweizer Sportver-

bände, existieren in der Schweiz 22 600 Sportvereine mit insgesamt rund 1,5 Mio. Mitgliedern. 28 % der Schweizer Wohnbevölkerung im Alter zwischen 14 und 74 Jahren sind Mitglied in einem oder mehreren Sportvereinen.<sup>4</sup> Ehrenamtlichkeit und Freiwilligenleistungen sind die zentralen Säulen der Arbeit im Sportverein. Wie die Datenerhebung für den Länderbericht Schweiz zum Dritten Sektor zeigt, werden im gesamten Bereich der gemeinnützigen Sport- und Freizeitorganisationen 85 % aller Arbeitsleistungen jenseits der Erwerbstätigkeit erbracht. Dementsprechend weist ein mittlerer Sport- und Freizeitverein in der Schweiz auch nur ein jährliches Budget von 9300 CHF auf; das arithmetische Mittel beträgt rund 40000 CHF. Pro Jahr werden dazu durchschnittlich 150 Stunden im Ehrenamt und weitere 90 Stunden Freiwilligenleistungen erbracht.<sup>5</sup> Diese Zahlen verdeutlichen, unter welchen Bedingungen Management in Sportvereinen stattfindet und welche Grenzen dadurch einer Professionalisierung der Leitung dieser Vereine gesetzt sind.

Lamprecht et al. haben in ihrer Untersuchung von 2004 erhoben, welchen Herausforderungen sich Sportvereine in der Schweiz aus Sicht ihrer Dachverbände gegenwärtig ausgesetzt sehen.<sup>6</sup> Die meisten Verbände nennen die wachsenden Anforderungen an die ehrenamtlichen Leitungskräfte auf der einen und eine veränderte Erwartungshaltung der Mitglieder auf der anderen Seite: Beobachtet wird eine verstärkte Konsumhaltung, die mit einer abnehmenden Bereitschaft, sich längerfristig an einen Verein zu binden und für dessen Aktivitäten zu engagieren, einhergeht. Sportvereine geraten in direkte Konkurrenz zu kommerziellen Anbietern von Sportleistungen (z.B. Fitness-Studios), ohne dass sie aufgrund ihres gemeinnützigen Charakters auf eine entsprechende Zahlungsbereitschaft der Mitgliederbasis zählen könnten, um eine vergleichbare Professionalisierung im Management des Leistungsangebots zu finanzieren.

### Methodik und Datensatz

Die Befragung wurde im Sommer 2010 mittels eines Fragebogens bei 503 Jugend- und Sport-Verantwortlichen (J+S-Coachs) Deutschschweizer Sportvereine im Rahmen einer Weiterbildungsveranstaltung beim Bundesamt für Sport durchgeführt. Die Teilnahme

an solchen Veranstaltungen ist für alle Vereine, die Fördermittel für Jugend erhalten, verpflichtend. 2010 erhielten 9190 Sportorganisationen entsprechende Mittel. Man kann davon ausgehen, dass die 437 J+S-Coachs, die den Fragebogen ausfüllten (entspricht einer Rücklaufquote von 87 %), ein weitgehend repräsentatives Abbild der Sportvereine in der deutschsprachigen Schweiz wiedergeben. Unter den befragten J+S-Coachs gaben 58 % an, Mitglieder im Vorstand zu sein; für die übrigen 42 % gilt dies nicht.

Der Fragebogen bestand aus 30 kurzen Einschätzungsfragen zur Beschreibung der Managementpraxis, Ressourcenausstattung und Zielerreichung des Vereins sowie 14 Fragen zu weiteren Charakteristika (z.B. abgedeckte Sportarten, Mitgliederzahl, Budget, Personalausstattung u.ä.).

Der Professionalitätsgrad im Vereinsmanagement wurde anhand von 13 Items erfasst: Fünf Items repräsentierten das System-Management mit Fragen zu Leitbild, Zielsteuerung und Vorstandsarbeit; zwei Items deckten das Marketing-Management mit Fragen zur Positionierung und Überprüfung des Leistungsangebots ab; schliesslich standen sechs Items für das Ressourcenmanagement, das systematische Management im Umgang mit ehrenamtlichen Vorständen und Trainern, sonstigen Freiwilligen und Mitgliedern sowie den finanziellen Ressourcen. Zur Messung der Ressourcenausstattung wurden Fragen zur Zusammensetzung (Diversität) des Vorstandsgremiums gestellt. Ausserdem wurde gefragt, wie gut es dem Verein in der jüngeren Vergangenheit gelungen ist, vakante Vorstandspositionen wiederzubesetzen, freiwillige Helfer und neue Mitglieder zu gewinnen sowie Austritte zu vermeiden. Ebenso gefragt wurde nach einer Ein-

schätzung der finanziellen Situation mit Blick auf die Vereinsziele und nach dem Erfolg im Bemühen um Sponsorengelder.

Schliesslich wurde die Zielerreichung anhand der folgenden Fragen gemessen: Wie gut wurden die allgemeinen bzw. sportlichen Ziele des Vereins während der letzten zwei Jahre erreicht? Wie war die Resonanz auf neue und angepasste Angebote? Wird der Verein in seinem Umfeld so wahrgenommen, wie man sich das vereinsintern auch vorstellt? Da die Antworten auf diese Fragen stark positiv miteinander korrelierten, wurde daraus ein einziger Index für die Zielerreichung gebildet.

Von den teilnehmenden Vereinen gehören 26 % zu den Mehrspartenvereinen. Unter den übrigen sind die Fussballvereine (9,5 %), Tennisvereine (6,6 %) und Turnvereine (5,4 %) neben weiteren 42 Sportarten am stärksten vertreten. Die mittlere Vereinsgrösse ist gering: 58 % der Befragten gaben an, nicht mehr als 100 Aktivmitglieder zu vertreten, und nur 6 % der Vereine zählten über 300 Mitglieder. Dementsprechend betrug das Jahresbudget von 63 % der Vereine maximal 50000 CHF, während nur 7 % der Vereine über mehr als 200000 CHF verfügen konnten. 8 % der befragten Vereine beschäftigten mindestens eine Person (überwiegend in Teilzeit) im administrativen Bereich und 15 % im sportlichen Bereich. Fast 84 % der Sportvereine in dieser Studie werden ausschliesslich ehrenamtlich getragen.

### Analyseergebnisse in der Einzelbetrachtung

Die befragten J+S-Coachs berichten überwiegend (62 %) von einem guten bis sehr guten Zielerrei-

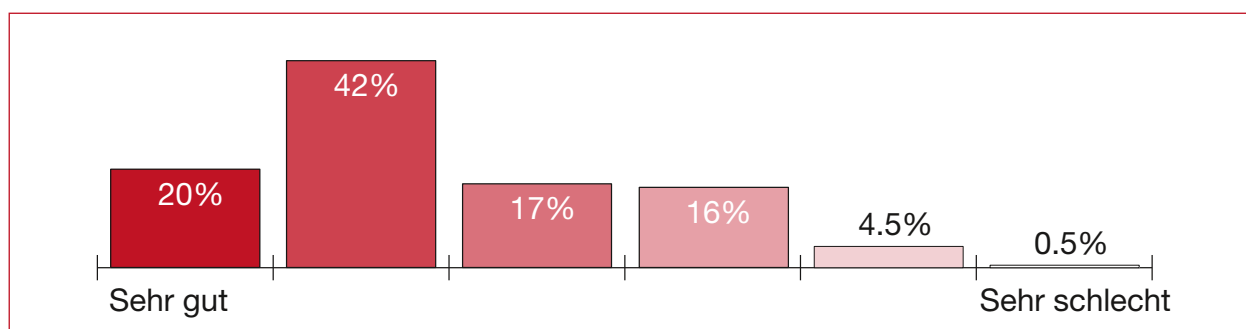


Abbildung 1: Zielerreichung in den befragten Vereinen

chungsgrad in ihren Vereinen; ein Drittel beurteilt den Erfolg indifferent und die verbleibenden 5 % erachten die Zielerreichung als schlecht (vgl. Abbildung 1).

Auch wenn man davon ausgeht, dass die Beurteilung der Zielerreichung im eigenen Verein etwas zu positiv ausgefallen sein mag, ist dies für die nachfolgende statistische Analyse unproblematisch. Entscheidend ist, dass sich ausreichend Unterschiede (statistische Varianz) innerhalb der gesamten Stichprobe der 437 Vereine zeigen, welche eine statistische Prüfung des Zusammenhangs zu Managementpraxis und Ressourcenausstattung erlauben.

Die Tabelle 1 zeigt, wie weit die untersuchten Managementpraktiken in den befragten Vereinen

verbreitet sind und inwieweit ein Zusammenhang zur Zielerreichung besteht. Die Anordnung folgt der Gliederung des Freiburger Management-Modells nach System-Management (SM), Marketing-Management (MM) und Ressourcenmanagement (RM). Insgesamt zeigt sich, dass sich bei jeder einzelnen Praxis die Antworten über das gesamte vierstufige Spektrum von «trifft nicht zu» bis «trifft voll zu» verteilen. Das Professionalisierungsniveau weist über die betrachteten Vereine hinweg eine grosse Varianz auf. Unter den 13 Praktiken finden die Befragten eine klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung (SM4), das Betreuungs- und Weiterbildungskonzept für die Trainer (RM1) sowie eine regelmässige Überprüfung und Weiterentwicklung des Vereinsangebots (MM2)

Managementpraktiken im Verein	Korrelation mit Zielerreichung	Verteilung der Antworten von «trifft nicht zu» bis «trifft voll zu»
SM1: Zweck, Ausrichtung und Organisation des Vereins sind in einem Leitbild detailliert beschrieben	<b>+0.12</b>	
SM2: Die Zielsetzungen des Vereins liegen in schriftlicher Form vor und sind allen Vorstandsmitgliedern bekannt.	<b>+0.22</b>	
SM3: Die strategische Führung des Vereins und die operative Erledigung des Tagesgeschäfts sind voneinander getrennt.	<b>+0.12</b>	
SM4: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sind über den ganzen Verein klar zugeteilt.	<b>+0.20</b>	
SM5: Unser Verein hat es sich zur Gewohnheit gemacht, die Vorstandsarbeit des vergangenen Vereinsjahrs zu reflektieren.	<b>+0.19</b>	
MM1: Der Verein hat für seine Leistungen eine Positionierung in seinem Umfeld vorgenommen und schriftlich festgehalten.	<b>+0.25</b>	
MM2: Das Vereinsangebot (z.B. Trainings, Turniere/Rennen, sonstige Anlässe) wird regelmässig überprüft und angepasst.	<b>+0.29</b>	
RM1: Der Verein betreut seine Trainer/Leiter und plant/unterstützt deren Aus- und Weiterbildung.	<b>+0.26</b>	
RM2: Für die Rekrutierung neuer Vorstandsmitglieder stehen detaillierte Anforderungsprofile zur Verfügung.	+0.04	
RM3: Der Verein rekrutiert und pflegt seinen Pool von freiwilligen Helfern nach einem verbindlichen Konzept.	<b>+0.15</b>	
RM4: Der Verein wirbt kontinuierlich und systematisch um neue Mitglieder.	+0.08	
RM5: Der Verein trifft regelmässig geeignete Massnahmen zur Mitgliederbindung.	<b>+0.21</b>	
RM6: Der Verein führt eine mittelfristige Finanz- und Liquiditätsplanung.	<b>+0.16</b>	

Tabelle 1: Verbreitung der Managementpraktiken in den befragten Vereinen (Anm.: N=437; Korrelationen über 0.10 sind auf dem 5 %-Fehlerniveau signifikant und fett geschrieben)

am häufigsten ausgeprägt. Weniger verbreitet sind auf der anderen Seite Anforderungsprofile für Vorstandsmitglieder (RM2) oder ein verbindliches Freiwilligenmanagement (RM3).

Korreliert man die einzelnen Praktiken mit dem Zielerreichungsgrad der Vereine, so zeigen sich durchgängig mittlere bis schwache positive Zusammenhänge.<sup>7</sup>

Die stärksten Korrelationen weisen die beiden Variablen des Marketing-Management auf, also die Positionierung ( $r = +0.25$ ) und fortlaufende Evaluierung des Vereinsangebots ( $r = +0.29$ ) sowie die Betreuung und Weiterbildung der Trainer ( $r = +0.26$ ). Nur schwache und statistisch nicht signifikante Zusammenhänge ergeben sich für eine systematische Auswahl von Vorständen und die systematische Mitgliederwerbung. Beschränkt man allerdings die Betrachtung auf die rund 300 Vereine, welche ein explizites Wachstumsziel verfolgen, so steigt der Zusammenhang für die Variable der systematischen Mitgliederwerbung auf  $r = +0.22$  an und wird hoch signifikant. Ebenfalls stärker wird in dieser Teilgruppe der Zusammenhang der Zielerreichung mit einer gezielten Mitgliederbindung ( $r = +0.29$ ).

Tabelle 2 stellt Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Ressourcenausstattung und der generellen Zielerreichung in den befragten Vereinen dar. Wie zu erwarten hängt die Zielerreichung der Vereine stark damit zusammen, wie gut es ihnen gelingt, vakante Vor-

standspositionen umgehend wiederzubesetzen, immer wieder freiwillige Helfer zu gewinnen, Mitgliederaustritte zu vermeiden und sich in einer guten finanziellen Gesamtlage zu bewegen. Interessant ist aber auch, dass dies Vereinen mit Vorständen, die nach Alter, Geschlecht und fachlicher Expertise vielfältig sind, überdurchschnittlich gut gelingt. Der Zielerreichungsgrad hängt nicht mit der Grösse des Vereins zusammen; jedoch berichten die Vertreter aus den grösseren Vereinen häufiger über Ressourcenengpässe als dies in den kleineren Vereinen der Fall ist. Dementsprechend ist der Korrelationskoeffizient negativ ( $r = -0.18$ ).

Eine leicht positive Tendenz zeigt sich bei den hauptamtlichen Beschäftigten: Wenn ein Verein administrative oder sportliche Mitarbeiter beschäftigt, so sind auch seine übrige Ressourcenausstattung (Mitglieder, Freiwillige, Ehrenamtliche) und die Zielerreichung besser, selbst wenn man die Gröszenunterschiede berücksichtigt. Der Zusammenhang ist für die gesamte Stichprobe nicht signifikant, wird jedoch in Bezug auf die wahrgenommene Ressourcenausstattung sehr stark wenn man sich nur auf die 68 grösseren Vereine beschränkt, welche überhaupt jemanden beschäftigen ( $r = +0.36$ ).

Auffallend ist, dass der Anteil der Frauen im Vorstandsgremium schwach aber signifikant positiv mit der Zielerreichung der Vereine korreliert ( $r = +0.11$ ). Dieser Anteil variiert innerhalb der Stichprobe zwischen 0 % und 100 %: Jeder vierte Verein

	Korrelation mit der Zielerreichung	Korrelation mit der Ressourcenausstattung
Einschätzung der Ressourcenausstattung (leichte Besetzung von Ämtern, Gewinnung freiwilliger Helfer, Vermeidung von Mitgliederaustritten, finanzielle Gesamtlage)	<b>+0.35</b>	-
Diversität im Vorstandsgremium (nach Alter, Geschlecht oder fachlicher Expertise)	<b>+0.15</b>	<b>+0.10</b>
Anteil von Frauen im Vorstand	+0.11	+0.05
Höhe des Jahresbudgets (in 7 Budgetklassen)	-0.01	<b>-0.18</b>
Angestellte (Stellenprozente) im Verhältnis zur Budgetklasse	+0.04	+0.09

Tabelle 2: Ressourcenausstattung und Zielerreichung (Anm.: N=437; Korrelationen über 10 sind auf dem 5 %-Fehlerniveau signifikant und fett geschrieben)



wird von einem Vorstand gebildet, der mehrheitlich – bei 11 % sogar ausschliesslich – aus Frauen besteht; knapp 60 % der Vereinsvorstände sind überwiegend und 15 % ausschliesslich männlich. Die Unterschiede in der Zielerreichung zeigen sich vor allem im Kriterium der Reputation in der Öffentlichkeit: Je grösser der Frauenanteil im Vorstand ist, umso eher entspricht das Bild des Vereins nach Auskunft der J+S-Coachs dem Wunschbild des Vereins. Zu betonen ist, dass sich dieser Zusammenhang nicht etwa durch Unterschiede zwischen den Sportarten erklären lässt: Die besten Reputationswerte berichten Skisportvereine (Frauenanteil im Vorstand: 25 %), während die Befragten aus den traditionell weiblich dominierten Eiskunstlaufvereinen (Frauenanteil im Vorstand: 75 %) die Reputation als unterdurchschnittlich wahrnehmen. Der Effekt des Frauenanteils zieht sich also durch alle Sportarten.

Eine eigene Teilgruppe innerhalb der Gesamtstichprobe bilden die 234 Vereine, deren J+S-Coachs angaben, dass sie zu mindestens 10 % des Budgets

von Sponsorengeldern abhängig seien. Das Vorliegen eines ausgearbeiteten Sponsoring-Konzepts weist überhaupt keinen Zusammenhang mit dem Erreichen der Sponsoring-Ziele auf ( $r = -0.01$ ); ähnliches gilt für sämtliche weiteren Variablen eines professionellen Managements. Jedoch zeigt sich hier ein starker positiver Zusammenhang zur Diversität im Vorstand (nach Alter, Geschlecht oder fachlicher Expertise). Offensichtlich ist die Vernetzung der Vorstandsmitglieder für den Erfolg kleiner Sportvereine zumindest im Sponsoring wichtiger als eine entsprechende Professionalisierung über Konzepte und Instrumente. Für die anderen Zielbereiche gilt das weniger.

### Die Analyseergebnisse im Gesamtmodell

Eine isolierte Betrachtung einzelner Effekte kann leicht dazu führen, individuelle Erfolgsfaktoren falsch einzuschätzen, da diese Erfolgsfaktoren meist auch untereinander korrelieren und dadurch «Mitläufereffekte» erzeugen können. In einem multiplen



Regressionsmodell werden die Zusammenhänge zwischen den Einflussvariablen kontrolliert und unerwünschte Mitläufereffekte sichtbar. Tabelle 3 zeigt die Ergebnisse einer linearen Regressionsanalyse, die auf die wenigen signifikanten Variablen beschränkt ist. Die Modelle 1 bis 3 zeigen den stufenweisen Aufbau der Analyse. Mit Modell 3 lassen sich am Ende 23,4 % der Unterschiede zwischen erfolgreicherem und weniger erfolgreichen Vereinen in der Stichprobe erklären.

Wie die Regressionsanalyse zeigt, sind es neben der Ressourcenausstattung vor allem drei Praktiken eines professionellen Managements, welche die Erfolgsunterschiede zwischen den Sportvereinen in der Stichprobe am besten erklären können: die Positionierung und laufende Evaluierung der Leistungsangebote und die Anstrengungen in Betreuung und Weiterbildung der Trainer. Alle übrigen potenziellen Erfolgsfaktoren sind statistisch so eng mit diesen drei Praktiken verbunden, dass sie keine zusätzliche Wirkung entfalten, obwohl sie bei isolierter Betrachtung teilweise ebenso relevant erschienen (vgl. Tabelle 1).

Schliesslich hat auch die Zusammensetzung des Vorstands (Diversität und Frauenanteil) einen zwar insgesamt schwachen aber doch stabilen Effekt auf den Zielerreichungsgrad. Als nicht entscheidend haben sich dagegen die Grösse des Vereins oder die Unterschiede in der personellen Ausstattung mit angestellten Kräften herausgestellt.

### Zusammenfassung und Ausblick

Auch wenn sich Sportvereine derzeit kaum in grösserer Zahl als Dienstleister für Sportangebote definieren werden, zeigt die vorliegende Studie, dass ein bewusster Zuschnitt der Vereinsangebote und eine wiederholte Überprüfung dieser Angebote und ihrer Resonanz, also unternehmerisches Handeln für den Sportverein und seiner Aktivitäten, eng mit der Zufriedenheit leitender Vereinsvertreter zusammenhängt. Verfolgt ein Sportverein ausserdem Wachstumsabsichten, so tut er gut daran, dafür ein entsprechendes Konzept zu entwickeln und konsequent zu verfolgen. Schliesslich ist eine gezielte Betreuung und Weiterentwicklung wichtiger Träger

Einflussfaktoren:	Abhängige Variable: Zielerreichungsgrad		
	Modell 1	Modell 2	Modell 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ressourcenausstattung</b></li> <li>• <b>Professionalisierung im Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Positionierung des Leistungsangebots</li> <li>– Evaluation des Leistungsangebots</li> <li>– Betreuung/Weiterbildung der Trainer</li> </ul> </li> <li>• <b>Zusammensetzung des Vorstands</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Diversität nach Alter/Geschlecht/Expertise</li> <li>– Anteil Frauen</li> </ul> </li> </ul>	+ 0.365 **	+ 0.297 **	+ 0.288 **
<b>Gütekriterien des Modells:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– F-Wert</li> <li>– Erklärungskraft des Modells (korrigiertes R<sup>2</sup>)</li> <li>– Zuwachs an Erklärungskraft durch die zusätzlichen Variablen im Modell</li> </ul>	56.995 ** 13,1%	27.540 ** 22,2%	19.962 ** <b>23,4%</b>
	<b>13,1%</b>	<b>9,1%</b>	<b>1,2%</b>

Tabelle 3: Regressionsanalyse zu den Erfolgsfaktoren (Anm.: N=373; Signifikanzniveau: \*\* = 1 % Fehlerniveau / \* = 5 % Fehlerniveau / + = 10 % Fehlerniveau)

der Vereinsleistungen – in diesem Fall sind es Trainer und Gruppenleiter für die Sportaktivitäten – eine weitere Voraussetzung für den wahrgenommenen Erfolg im Verein. So generell formuliert lassen sich die Untersuchungsergebnisse wohl auch auf Vereine in anderen Bereichen des dritten Sektors übertragen: Mitgliedschaftliche Organisationen in den Bereichen Kultur und Freizeit, aber auch Soziales und Gesundheit, die Menschen mit gemeinschaftlichen Zielen zusammenschliessen, sind stets mit der Frage konfrontiert, welche Schwerpunkte sie mit ihren Aktivitäten in einem Raum unbegrenzter Betätigungsmöglichkeiten setzen wollen und wie die ehrenamtlich agierenden Leistungsträger darin am besten unterstützt werden können. Auch wenn sich für die überwiegende Zahl dieser Organisationen die Frage nach einer Zertifizierung ihrer Managementaktivitäten kaum stellen wird, so scheint doch zumindest ein gelegentlicher Blick in die dazugehörigen Checklisten nicht von Nachteil zu sein.

Die fördernde Wirkung von Diversität in der Zusammensetzung von Entscheidungsgremien konnte in der Vergangenheit vor allem in der nordamerikanischen Managementforschung mehrfach belegt werden. Auch die vorliegende Studie kann diesen Zusammenhang zumindest in der Tendenz bestätigen. Dass aber darüber hinaus der Anteil der Frauen im Vorstand mit dem (durch die Befragten wahrgenommenen) Reputationserfolg von Vereinen korreliert, verlangt nach möglichen Erklärungen. Da dieser Zusammenhang offensichtlich unabhängig von Grösse und Betätigungsfeld der untersuchten Sportvereine besteht, wirft das die Frage auf, ob Frauen in Vorstandspositionen tendenziell andere Prioritäten setzen als ihre männlichen Pendanten. Die an anderer Stelle bereits erwähnte Studie von Siciliano (1996) findet zwar ebenfalls Unterschiede, bringt diese aber mit den stärkeren auf Statusgewinn ausgerichteten Motiven von (US-amerikanischen) Männern in Verbindung. Tatsächlich hängt auch in der vorliegenden Studie der Frauenanteil mit der Grösse des Vereins zusammen: Der Frauenanteil ist umso höher, je geringer die Mitgliederzahl und das Budget des Vereins sind. Aber die Vertreter grösserer Vereine berichten auch eine leicht überdurchschnittliche Reputation und generelle Zielerreichung. Somit tragen weibliche

Vorstandsmitglieder verstärkt zu Reputation und Zielerreichung bei, obwohl sie häufiger in kleineren Vereinen aktiv sind! Eine mögliche Erklärung lautet, dass Frauen – sofern man ihnen nicht ganz grundsätzlich einen überdurchschnittlichen Einsatzbereich unterstellt – in vergleichsweise stärkerer Masse auf den Aufbau und die Erhaltung eines Beziehungsnetzwerks für ihren Verein achten und dadurch eher gewährleisten, dass die öffentliche Wahrnehmung der Vereinsaktivitäten mit den Zielen des Vereins selbst übereinstimmen. Eine weitere Erklärung könnte darin bestehen, dass Frauen im Vorstand seltener erwerbstätig – und in diesem Fall häufiger teilzeitbeschäftigt – sind und deshalb im Durchschnitt mehr Zeit für ihr Vorstandsamt einsetzen.<sup>8</sup> Letztlich ist es mit diesem statistischen Befund aber wie mit weiten Teilen der empirischen Erfolgsfaktorenforschung: Sie verlangt nach einer Bestätigung durch vergleichbare Untersuchungen.

### Fussnoten

- <sup>1</sup> Die zugrunde liegende empirische Studie wurde im Rahmen einer Master Thesis im Executive MBA NPO-Management der Universität Freiburg/CH von Markus Wolf durchgeführt und von Markus Gmür und Jonas Schafer betreut.
- <sup>2</sup> Vgl. Schwarz et al. 2009.
- <sup>3</sup> Vgl. VMI & SQS 2012.
- <sup>4</sup> Vgl. Lamprecht et al. 2005.
- <sup>5</sup> Vgl. Helmig et al. 2010, S. 181-182.
- <sup>6</sup> Vgl. Lamprecht et al. 2005, S. 67-69.
- <sup>7</sup> Der Korrelationskoeffizient (nach Pearson) ist eine Kennzahl für den statistischen Zusammenhang zwischen zwei intervallskalierten Datenreihen. Er kann zwischen +1 und -1 liegen, wobei der Wert 0 für einen völlig fehlenden Zusammenhang steht. Je weiter die Koeffizienten von 0 entfernt sind und je grösser die Datenbasis (Stichprobe) ist, umso grösser ist in der Regel auch seine statistische Gewissheit (Signifikanz, niedrige Irrtumswahrscheinlichkeit).
- <sup>8</sup> Für diese Erklärung bedanken wir uns bei David Naselli (Aspiricus), der diese Beobachtung bei den von seiner Organisation beratenen Vereinen gemacht hat. Sie lässt sich auch mit Daten des Freiwilligen-Monitors (vgl. Stadelmann-Steffen et al. 2010) belegen.

## Literatur

Fayol, H., *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Paris, 1916.

Hager, M.A./Brudney, J.L., *Problems Recruiting Volunteers: Nature versus Nurture*, Nonprofit Management and Leadership (22/2), 2011, S. 137-157.

Helmig, B./Gmür, M./Bärlocher, C./Bächtold, S., *Statistik des Dritten Sektors in der Schweiz*, in: Helmig, B./Lichtsteiner, H./Gmür, M. (Hrsg.), *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*, Bern, 2010, S. 173-205.

Herman, R.D./Renz, D.O./Heimovics, R.D., *Board Practices and Board Effectiveness in Local Nonprofit Organizations*, Nonprofit Management and Leadership (7/4), 1997, S. 373-386.

Lamprecht, M./Murer, K./Stamm, H., *Probleme, Strategien und Perspektiven der Schweizer Sportvereine*, Schriftenreihe der Gesellschaft zur Förderung der Sportwissenschaften an der ETH Zürich, Zürich, 2005.

Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C./Schauer, R., *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (6. Auflage), Bern, 2009.

Siciliano, J.I., *The Relationship of Board Member Diversity to Organizational Performance*, Journal of Business Ethics (15/2), 1996, S. 1313-1320.

Siciliano, J.I., *The Relationship Between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations*, Nonprofit Management and Leadership (7/4), 1997, S. 387-403.

Anzeige



# Hinter- lassen Sie Spuren...



**SAINT-PAUL  
DRUCKEREI**

[www.paulusdruckerei.ch](http://www.paulusdruckerei.ch)

Bd de Pérolles 42  
1705 Freiburg  
026 426 44 55

Smith, D.H./Shen, C., *Factors Characterizing the Most Effective Nonprofits Managed by Volunteers*, *Nonprofit Management and Leadership* (6/3), 1996, S. 271-289.

Stadelmann-Steffen, I./Traunmüller, R./Gundelach, B./Freitag, M., *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010*, Zürich, 2010.

VMI & SQS, *Leitfaden und Checkliste zur Erlangung des NPO-Labels für Management Excellence*, Freiburg und Zollikofen, 2012 (abrufbar über: [http://www.vmi.ch/upload/npo-label/Leitfaden\\_und\\_Checkliste\\_1-2012.pdf](http://www.vmi.ch/upload/npo-label/Leitfaden_und_Checkliste_1-2012.pdf)).

Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der Sozialökonomik*, Tübingen, 1922.

Wolf, M., *Management von Sportvereinen: Eine Bestandsaufnahme zur Professionalität des Managements von Schweizer Sportvereinen*, Master Thesis an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH, 2011.

Wollebaek, D., *Survival in Local Voluntary Associations*, *Nonprofit Management and Leadership* (19/3), 2009, S. 267-284.

## Die Autoren



### **Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch**

Markus Gmür, Prof. Dr., lic. oec. HSG; Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Universitäten St. Gallen und Bamberg (D); anschliessend Promotion und Habilitation an der Universität Konstanz. 2006-2008 Professor für Human Resource Management und Prorektor für Lehre an der European Business School (EBS), Oestrich-Winkel (D). Seit Oktober 2008 Direktor Forschung des VMI und Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH.



### **Markus Wolf/markus.wolf@baspo.admin.ch**

Markus Wolf ist diplomierter Physiotherapeut, Diplomtrainer Spitzensport und Absolvent des MBA für Management von Nonprofit-Organisationen am VMI. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung des Bundesamts für Sport BASPO und dort verantwortlich für die Führung der Sportförderprogramme Jugend+Sport, Erwachsenensport Schweiz esa und schule.bewegt.



### **Jonas Schafer/jonas.schafer@gmail.com**

Dr. Jonas Schafer, Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/CH. Seit Anfang 2007 bis 2011 war er als Diplom-Assistent am VMI tätig und betreute in dieser Zeit hauptsächlich die Weiterbildungsangebote im Bereich des Sportmanagement. Neben dem Betreuen studentischer Arbeiten war er ausserdem in verschiedene Forschungsprojekte des VMI involviert. Seine Dissertation mit dem Titel «Erfolgsfaktoren der Nachwuchsförderung in Schweizer Sportverbänden» konnte er 2011 erfolgreich verteidigen. Heute ist er als Studienleiter im Bereich Healthcare bei der GfK Switzerland tätig.