



MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Organisationaler Wandel in Sportorganisationen“

Sportvereinsentwicklung im Burgenland zu Beginn des 3. Jahrtausends

Verfasser

Patrick J. Bauer, Bakk. rer. nat.

angestrebter akademischer Grad

Magister der Naturwissenschaft (Mag. rer. nat.)

Wien, 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 826

Studienrichtung lt. Studienblatt: Sportwissenschaft

Betreuer: Mag. Dr. Karl Schörghuber

Widmung

Für dich, lieber Julian Nathanael, dessen Geburt den Abschluss dieser Arbeit zwar verzögert, die Zeit bis zur Fertigstellung aber dennoch verkürzt, intensiviert und verschönert hat. Für meine große Liebe Martina Johanna, meine Eltern, meinen Bruder Kevin Michael und alle, die mein Leben bereichert haben und es noch weiter tun.

In Liebe

Patrick

Vorwort

Nachdem ich mich dazu entschlossen hatte, für meine Magisterarbeit eine Thematik zu wählen, die mich interessiert und mir auch in meiner momentanen beruflichen Situation, als Landesgeschäftsführer eines Sportverbandes, nützliche Informationen liefern kann, war es für mich relativ leicht, das Thema der Arbeit schließlich genau zu definieren.

Schon bald kam mir nämlich in den Sinn, dass Thematiken wie Organisationsentwicklung und der Umgang mit Veränderung im burgenländischen Sport noch keine große Rolle zu spielen scheinen. Was liegt daher näher als zu ergründen, welche Voraussetzungen gelten müssen, damit es zu einer Weiterentwicklung in Sportorganisationen kommt, die schließlich in einen Prozess mündet, der den Output der Organisation stetig hoch halten kann. Außerdem war es für mich von großem Interesse herauszufinden, wie Sportverbände eine Sportvereinsentwicklung als Dienstleistung positiv gestalten können.

Auf dem Weg zur Antwort auf diese, auf den ersten Blick triviale und naive Fragestellung, hat mich allen voran auch mein Betreuer, Mag. Dr. Karl Schörghuber, unterstützt. Er hinterfragte immer wieder kritisch, worum es mir in meiner Arbeit eigentlich gehe und konnte mir damit nicht nur bei der Themenfindung helfen. Diese Inputs führten schließlich auch zum endgültigen Thema, das sich nun auf die Wahrnehmung und Umsetzung von organisationalem Wandel im burgenländischen organisierten Sport des Non-Profit-Sektors beschränkt und dort vor allem die Notwendigkeit und Machbarkeit der Serviceleistung „Sportvereinsentwicklung“ durch die Sportverbände beleuchtet.

Dank gebührt aber auch meinem Arbeitgeber – der SPORTUNION Burgenland – der mir vor allem in Person von Präsidentin Karin Ofner viele Freiräume ermöglicht hat, um mich intensiv meiner Magisterarbeit zuzuwenden.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	BESCHREIBUNG DES WISSENSCHAFTLICHEN PROBLEMS	4
1.2	FRAGESTELLUNGEN UND HYPOTHESEN	6
1.3	WISSENSCHAFTLICHE VORGANGSWEISE	8
1.4	KAPITELÜBERSICHT	8
2	THEORETISCHE GRUNDLAGEN	10
2.1	DIE SPORTORGANISATION – EINE BEGRIFFSANALYSE	10
2.1.1	<i>Der Sportverein</i>	<i>13</i>
2.1.2	<i>Der Sportverband</i>	<i>15</i>
2.1.3	<i>Organisationstheoretische Aspekte von Sportorganisationen</i>	<i>15</i>
2.2	SPORTORGANISATIONEN IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT	20
2.2.1	<i>Der tertiäre Sektor</i>	<i>21</i>
2.2.2	<i>Der Non-Profit-Sektor in Österreich</i>	<i>25</i>
2.2.3	<i>Das Sportsystem in Österreich</i>	<i>29</i>
2.3	DIE THEORIEN DES ORGANISATIONALEN WANDELS	39
2.3.1	<i>Organisationsentwicklung</i>	<i>40</i>
2.3.2	<i>Change Management</i>	<i>42</i>
2.3.3	<i>Die lernende Organisation</i>	<i>45</i>
2.3.4	<i>Weitere Theorien und Modelle des organisationalen Wandels</i>	<i>48</i>
2.3.5	<i>Resümee</i>	<i>52</i>
2.4	KENNGRÖßEN DES WANDELS	53
2.4.1	<i>Auslöser von Veränderungsprozessen</i>	<i>53</i>
2.4.2	<i>TrägerInnen des Wandels</i>	<i>54</i>
2.4.3	<i>Erfolgsfaktoren für organisationalen Wandel</i>	<i>54</i>
2.4.4	<i>Ebenen an denen organisationaler Wandel ansetzt</i>	<i>57</i>
2.4.5	<i>Widerstände gegen organisationalen Wandel</i>	<i>59</i>
2.4.6	<i>Resümee</i>	<i>60</i>
2.5	DER WANDEL IN GESELLSCHAFT UND SPORT	60
2.5.1	<i>Schwerpunktthemen für organisationalen Wandel in Sportorganisationen</i>	<i>63</i>
2.5.2	<i>Trends und Zukunftsszenarien im Sport</i>	<i>63</i>
2.6	ORGANISATIONALER WANDEL IN SPORTVEREINEN UND -VERBÄNDEN	64
2.6.1	<i>Konzepte und Systeme</i>	<i>65</i>
2.6.2	<i>Veränderungsdruck</i>	<i>67</i>
2.6.3	<i>Herausforderungen und Barrieren</i>	<i>69</i>
2.6.4	<i>Kennzeichen von organisationalem Wandel</i>	<i>71</i>
2.6.5	<i>Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderungen in Sportorganisationen</i>	<i>71</i>
2.6.6	<i>Instrumente und Methoden</i>	<i>72</i>
2.6.7	<i>Sportverbände als Servicestelle für Sportvereinsentwicklung</i>	<i>80</i>
2.6.8	<i>Good Practice Beispiele</i>	<i>81</i>
2.7	RESÜMEE	83
3	METHODOLOGIE	84
3.1	DAS EXPERTENINTERVIEW	84
3.2	DIE QUALITATIVE INHALTSANALYSE	84
3.3	BESTIMMUNG DER VARIABLEN	86
3.4	EXTRAKTIONSREGELN	89

3.5	VORSTELLUNG DES INTERVIEWLEITFADENS	89
3.5.1	<i>Biografische Daten</i>	89
3.5.2	<i>Grundsätzliche Fragen zur befragten Sportorganisation</i>	90
3.5.3	<i>Veränderungsprozesse innerhalb der befragten Sportorganisation</i>	90
3.5.4	<i>Veränderungsprozesse im Allgemeinen</i>	91
3.5.5	<i>Veränderungsprozesse im burgenländischen Sport</i>	91
3.5.6	<i>Fragebogen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten</i>	91
3.6	AUSWAHL DER INTERVIEWPARTNERINNEN	93
3.7	VORSTELLUNG DER INTERVIEWPARTNERINNEN	94
3.8	KRITISCHE FRAGEBOGEN- UND INTERVIEWNACHBETRACHTUNG	95
4	AUSWERTUNG, INTERPRETATION UND DISKUSSION DER ERGEBNISSE	95
4.1	EXTRAKTIONSTABELLE	97
4.2	ERGEBNISSE DES FRAGEBOGENS MIT VORGEgebenEN ANTWORTMÖGLICHKEITEN	108
4.3	INTERPRETATION DER EXTRAKTIONSERGEBNISSE	112
4.3.1	<i>Auslöser von Veränderungsprozessen</i>	115
4.3.2	<i>Voraussetzungen für Veränderungsprozesse</i>	118
4.3.3	<i>Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen</i>	120
4.3.4	<i>Widerstände und Probleme</i>	121
4.3.5	<i>Methoden und Instrumente</i>	122
4.3.6	<i>Sportverbände</i>	123
4.3.7	<i>Veränderungen</i>	125
4.3.8	<i>Kennzeichen erfolgreicher Veränderungsprozesse</i>	128
4.4	DISKUSSION DER ERGEBNISSE	128
5	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	131
5.1	BEARBEITUNG DER FRAGESTELLUNGEN UND HYPOTHESEN	131
5.2	ZUSAMMENFASSENDE BETRACHTUNG	137
5.2.1	<i>Empfehlungen für Sportverbände</i>	137
5.2.2	<i>Empfehlungen für Sportvereine</i>	138
5.3	AUSBLICK UND WEITERFÜHRENDE FORSCHUNGSFRAGEN	139
6	REFERENZEN	142
6.1	LITERATURVERZEICHNIS	142
6.2	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	147
6.3	TABELLENVERZEICHNIS	147
7	ANHANG	148
7.1	TRANSKRIBIERTE INTERVIEWS	148
7.1.1	<i>Interview 1</i>	148
7.1.2	<i>Interview 2</i>	158
7.1.3	<i>Interview 3</i>	165
7.1.4	<i>Interview 4</i>	171
7.1.5	<i>Interview 5</i>	176
7.1.6	<i>Interview 6</i>	185
7.2	KURZZUSAMMENFASSUNG	196
7.3	ABSTRACT	197
7.4	CURRICULUM VITAE	198
7.5	EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	199

1 Einleitung

Der nicht staatlich organisierte Sport mit seinen unzähligen Vereinen, Ehrenamtlichen und freiwillig Tätigen bildet das Rückgrat des Sports in Österreich. Da sich der organisierte Sport vor allem in Österreich jedoch als eine Art „Gegenwelt“ (vgl. Heinemann, 1999, S. 13) zu Unternehmen am Markt entwickelt hat, fehlt im organisierten Sport oftmals noch der Bezug zu Konzepten und Theorien, die für die Wirtschaft entwickelt wurden. Darunter auch Konzepte des organisationalen Wandels. Um diese Meinung einer wissenschaftlichen Untersuchung zu unterziehen und aufzuzeigen, welcher Umgang mit Veränderungen tatsächlich in den Vereinen und Verbänden vorherrscht und ob manche Organisationen schon mit Themen wie Organisationsentwicklung, Change Management und organisationalem Lernen vertraut sind, werden neben einer groß angelegten Literaturrecherche und -aufbereitung auch die Verantwortlichen in Vereinen selbst befragt. Da auch die vielen Fitnessstudios des Landes zum nicht staatlich organisierten Sport zu zählen sind, diese jedoch von der Untersuchung explizit ausgenommen werden, wird in weiterer Folge von den Non-Profit-Organisationen im burgenländischen Sport bzw. dem organisierten Sport im Burgenland gesprochen, womit schließlich alle Sportvereine und –verbände, die im Burgenland innerhalb der Bundessportorganisation (BSO) organisiert sind, gemeint sind. Diese Klassifizierung verwendet beispielsweise auch Woratschek (1999, S. 196):

„Sportbetriebe finden sich im sekundären und tertiären Sektor der Volkswirtschaft. Sie lassen sich grob in Investitionsgüterhersteller (Sportgeräteherstellung, Sportstättenbau), Konsumgüterhersteller (Sportartikelindustrie) und in Dienstleistungsunternehmungen des Profitbereichs (Fitnessstudios, multifunktionelle Sportanlagen, Sportfachhandel) und des Non-Profit-Bereichs (Sportverbände, Sportvereine) gliedern.“

Um die momentane Situation der burgenländischen Sportorganisationen des Non-Profit-Bereichs bezüglich des organisationalen Wandels zu verstehen, erscheint es sinnvoll, auch einen Blick in deren Vergangenheit zu werfen. In Unternehmen werden Maßnahmen zur organisationalen Wandlung grundsätzlich eingesetzt, um den Gewinn zu optimieren bzw. zu maximieren. Selbstverständlich geht es dabei nicht immer in erster Linie um finanzielle Maßnahmen, sondern beispielsweise auch darum, das nachhaltige Überleben zu sichern. In den Sportverbänden und –vereinen war und ist es aufgrund der staatlichen Förderung und vielen weiteren Gönnern nicht notwendig, kaufmännisch zu denken. Heinemann (1999, S. 13) bringt es auf den Punkt:

„Der organisierte Sport entwickelte keine besondere Nachfrage nach ökonomischer Fachkompetenz, förderte also lange Zeit ebenfalls nicht die Entwicklung einer

eigenständigen Ökonomie des Sports. Sport mit seiner Organisation in Sportvereinen verstand sich lange Zeit als Gegenwelt zu Beruf, Markt und Gelderwerb; ökonomische Rationalität, Gesetze des Marktes und der Vermarktung des Sports als Ware lagen außerhalb seines Selbstverständnisses; Solidarität, nicht individuelle Vergesellschaftung waren seine bestimmenden Leitbilder. Ehrenamtlichkeit, Idealismus, Mitgliederfinanzierung und hohe öffentliche Subventionierung machten die Leistungen von Sportvereinen und –verbänden ‚nebenher‘ beschaffbar.“

Die Annahme einer - im wirtschaftlichen Sinn - „Gegenwelt“ Sport, kann im Hinblick auf die burgenländischen Sportvereine und -verbände größtenteils bestätigt werden, wie diese Arbeit in späterer Folge noch zeigen wird. Auch wenn kein Verband oder Verein sich selbst als unökonomisch bezeichnen würde, könnte ein kaufmännisch geschulter Betrachter bzw. eine kaufmännisch geschulte Betrachterin einem kleinen burgenländischen Sportverein oder –verband aus betriebswirtschaftlicher Sicht wohl kaum ein „gutes Zeugnis“ ausstellen.

Um zu verstehen, wie diese tatsächlich vorhandene „Gegenwelt“ zur freien Marktwirtschaft in den Sportvereinen und –verbänden entstehen konnte, muss man sich der Geschichte des Non-Profit-Sektors mit Sportbezug in Österreich zuwenden.

Die ersten Sportvereine entstanden bereits in der Mitte des 19. Jahrhunderts. Gegen Ende des 19. Jahrhunderts gründeten sich auch die ersten Sportverbände, die zu großen Teilen politisch organisiert waren und dadurch neben sportlichen auch politische Ziele verfolgten. Um 1900 entstanden der sog. Arbeiter- und auch der Bürgersport in Österreich. Der Arbeitersport wurde aus sozialdemokratischer Initiative gegründet, wenig später folgte der Bürgersport unter dem Titel „Reichsverband der Christlich-deutschen Turnerschaft Österreichs“. Neben diesen beiden Verbänden, die stark ideologisch und politisch geprägt waren und als Vorgänger der heutigen ASKÖ bzw. SPORTUNION Österreich gesehen werden können, gab es ab 1919 mit dem „Deutschen Turner-Bund“ auch eine deutsch-nationale Sportbewegung in Österreich, die dem Nationalsozialismus nahe stand. Neben diesen sehr politisch und ideologisch geprägten Verbänden existierte auch noch der „Österreichische Zentralverband für gemeinsame Sportinteressen“ der 1919 in „Hauptverband für Körpersport“ umbenannt wurde. Die drei zuvor genannten Blöcke waren jedoch in sich geschlossene Gruppen, die weder Wettkämpfe miteinander austrugen noch anderwärtig kooperierten. In der Zeit des österreichischen Faschismus wurden die sozialdemokratischen Sportvereine verboten, die Tätigkeit der nationalsozialistischen Turn- und Sportverbände wurde stillgelegt. Somit wurde die Christlich-deutsche Turnerschaft zum bestimmenden Element. Nach der Machtübernahme durch die Nationalsozialisten wurden alle verbliebenen Sportverbände

und –vereine als „Gau 17“ in den „Deutschen Reichsbund für Leibesübungen“ eingegliedert. Damals war die sportliche Erziehung vor allem für die Wehrtüchtigkeit sehr wichtig, was aus folgendem Zitat eindrucksvoll hervorgeht:

„Die Leibesübungen erfahren unter dem Aspekt einer vormilitärischen Ausbildung eine starke Aufwertung: In den Schulen werden fünf Wochen-Turnstunden eingeführt, drei Semester Sport wird für alle Studenten Pflicht, die Leibeserziehung nimmt in den Schulzeugnissen den ersten Platz ein ...“ (UNION-Handbuch, o.Jg. Praktischer Behelf für den Vereinsfunktionär. 1.2.5.)

Schon kurz vor und auch nach dem Kriegsende gab es Gespräche, den Sport in Österreich zu vereinheitlichen. Diese stießen jedoch auf taube Ohren bei den Sportverbänden, weshalb die ASKÖ ihre Arbeit wie vor ihrer Auflösung durch den Austrofaschismus – mit dem Unterschied dass auch an bürgerlichen Wettkämpfen teilgenommen wurde – fortsetzte. Die christlich-katholischen Sportvereine schlossen sich größtenteils zur Österreichischen Turn- und Sportunion (heute: SPORTUNION Österreich) zusammen. Wenige Jahre darauf – im Jahr 1949 – wurde schließlich auch der „Allgemeine Sportverband Österreich (ASVÖ)“ gegründet. Wichtig für die weitere Entwicklung des österreichischen Sports war die Einführung des sog. Sporttotos – die finanziellen Förderung durch Bundesmittel – im Jahr 1949 und die Konstituierung des Österreichischen Bundessportrates und Bundessportfachrates sowie die Gründung der Österreichischen Bundessportorganisation (BSO) im Jahr 1969.

Durch diesen kurzen geschichtlichen Abriss (nach Bruckmüller, 1998) wird deutlich, warum Sportverbände und –vereine über viele Jahre hinweg keinen bzw. kaum Wert auf ökonomisches Handeln legen mussten. Nämlich zum einen geschuldet durch eine gewisse Nähe zur Politik und zum anderen durch garantierte Förderungen über Bundesmittel. Darüber hinaus sind auch die Mitgliedsbeiträge und oft hohen Eigenleistungen der ideell denkenden Mitglieder zu erwähnen, die eine Ausrichtung nach ökonomischen Maßstäben nicht zwingend notwendig machten. Trotz dieser oder gerade wegen dieser Entwicklungen können Sportvereine und –verbände auch weiterhin als Erfolgsmodell gesehen werden. Ähnlich sehen dies Nagel und Schlesinger (2012, 9):

„Sportvereine stellen auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts die wichtigsten Anbieter für organisierte Sportaktivitäten dar und entwickeln sich hinsichtlich Mitgliederzahlen und Angebotsvielfalt weiterhin positiv. Aktuelle Studien zur Situation der Sportvereine in der Schweiz und Deutschland zeigen jedoch, dass Sportvereine auch einer Reihe von Herausforderungen und Schwierigkeiten gegenüberstehen ...“

Breuer (2011) extrahiert in seiner Arbeit vor allem zwei Problemfelder, denen sich Sportvereine zunehmend stellen müssen, nämlich die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern – vor allem jene Mitglieder die sich auch ehrenamtlich im Verein engagieren -

und die hohe Mitgliederfluktuation im Kinder- und Jugendbereich. Als weitere Problemfelder sind die Einführung von Ganztagschulen und der Zugang zu Sportstätten zu nennen.

1.1 Beschreibung des wissenschaftlichen Problems

Die rasant fortschreitende technologische Entwicklung, die Möglichkeit überall und jederzeit erreichbar zu sein, der Wertewandel und vieles mehr führte dazu, dass Organisationen, die sich nicht verändern bzw. weiterentwickeln, auf kurz oder lange nicht mehr wettbewerbsfähig sind. Ähnlich sieht dies auch Schleuter (2009, S. 22 ff), der sogar so weit geht zu postulieren, dass Veränderung „der Normalfall“ sei. Viele Unternehmen haben dies schon erkannt, was dazu führt, dass UnternehmensberaterInnen, die sich auf organisationalen Wandel spezialisiert haben, immer mehr nachgefragte Dienstleister werden. In Sportvereinen und –verbänden ist es um dieses Wissen – sozusagen das Know-How was organisationalen Wandel betrifft - oft jedoch nicht so gut bestellt. Eine Erklärung für dieses Problem liefern beispielsweise Nagel und Schlesinger (2012, S. 34): „... denkbar, dass ein gezielter und behutsamer Einsatz von bezahlten Arbeitskräften, die Ehrenamtlichen in bestimmten Bereichen (z.B. Administration) entlasten und dadurch Freiräume und Motivation schaffen kann, die für konzeptionelle Arbeit ... verwendet werden können.“ Dieses Literaturzitat deutet schon darauf hin, dass Ehrenamtliche mit ihren Alltagsaufgaben im Sportverein oder -verband voll eingedeckt sind und daher nicht über Veränderungen nachdenken können. Als besonders interessant zeigt sich auch die Frage nach dem Einfluss der Sportverbände auf organisationalen Wandel in Sportvereinen. Eine aktive Bearbeitung des Themas durch die Sportverbände könnte dazu führen, dass Sportvereine einen kompetenten Partner an der Seite haben, der sie bei der strategischen Vereinsentwicklung unterstützt. Auch Freytag und Illmer (2011, S. 174 f) deuten in Ihrer Publikation darauf hin, dass Sportverbände einen prominenten Platz innerhalb der Sportvereinsentwicklung als Dienstleister spielen können und auch sollen.

Die vorliegende Arbeit soll daher den Blick auf die Herausforderungen von Non-Profit-Organisationen im burgenländischen Sport im Hinblick auf organisationalen Wandel schärfen. Ferner sollen Voraussetzungen (Rahmenbedingungen, Ziele, Strategien, Visionen, etc.) herausgearbeitet werden, die für einen Wandlungsprozess in einer Sportorganisation essentiell sind. Im Zuge von Wandlungsprozessen in Organisationen muss auch auf die Themen Organisationsentwicklung und Change Management eingegangen werden. Dem wird im Kapitel „Theorien des organisationalen Wandels“ Rechnung getragen.

Ein weiteres wissenschaftliches Problemfeld stellt der regionale Bezug der vorliegenden Arbeit dar. Die momentane Fachliteratur zielt zu größten Teilen auf Deutschland ab, weniger auf die Schweiz und nur in seltenen Fällen gibt es konkrete Stellungnahmen, Analysen und Theorien auch im Bezug zu Österreich zu lesen. Durch die regionale Begrenzung der Arbeit auf das Burgenland sollen spezifische Aussagen über die Sportvereinsentwicklung in diesem Bundesland getätigt werden können.

Baur (2003, S. 655 ff) teilt den damaligen - an Aktualität kaum eingebüßten - Forschungsstand der Sportvereins- bzw. Sportorganisationsforschung in drei offene Bereiche ein. Der Autor verweist dabei erstens auf „die Variationen in der sozialen und organisatorischen Verfassung der Sportvereine“, die seiner Meinung nach noch ungenügend erforscht bzw. in der Forschung einbezogen wurden. Des Weiteren verweist der Autor auf den erst unzureichend vorliegenden Vergleich (z.B. zwischen Vereinen, Stiftungen, etc. im Hinblick auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten) der Organisationen innerhalb des Dritten Sektors, zu dem ja auch die im vorliegenden Werk behandelten Sportorganisationen zählen. Der für diese Arbeit relevante Forschungsschwerpunkt, den es noch weiter zu bearbeiten gilt, betrifft die Strukturbesonderheiten bzw. die daraus abgeleiteten Folgerungen. Baur (2003, S. 657) bezeichnet dies wie folgt: „Sportvereinsforschung wird sich folglich – zum Dritten – künftig verstärkt speziellen Fragestellungen zuwenden müssen, um bestimmte Strukturbesonderheiten von Sportvereinen im Detail zu untersuchen.“ Als eine dieser Strukturbesonderheiten kann sicherlich auch das spezielle Verhalten von Sportorganisationen was Veränderungen betrifft, gelten. Genau diesem Forschungsinteresse wird sich die vorliegende Arbeit widmen. Es soll geklärt werden, welche Besonderheiten in Sportorganisationen im Bezug auf organisationalen Wandel vorherrschen. Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass nach obigem Autor auch der Bereich „Sportvereinsmitglieder“ und „Sportvereinsjugendliche“ weiterer Forschung bedarf.

Einen guten Überblick über den aktuellen Forschungsstand, was Veränderungen in Sportvereinen betrifft, gibt Fahrner (2008, S. 25-32). Der Autor nimmt dort auch explizit Bezug auf Arbeiten, die der Vorliegenden ähneln:

„Jüngere sportwissenschaftliche Arbeiten, die sich explizit mit Entwicklung und Veränderung von Sportvereinen auseinandersetzen, zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie Theorien aus ‚Mutterwissenschaften‘ wie der Soziologie auf das Phänomen Sportverein anwenden. Sie gehen damit über bislang oftmals zu Grunde gelegte Plausibilitätsannahmen und Alltagstheorien hinaus, führen also alternative, an etablierten Theorien ausgerichtete Sichtweisen in die Sportvereinsforschung ein, die Zusammenhängen des Forschungsfelds besonders

gerecht werden und damit einen wesentlichen Erkenntnisfortschritt erbringen.“
(Fahrner, 2008, S. 31)

Dem von Fahrner formulierten Anspruch versucht auch diese Arbeit gerecht zu werden.

1.2 Fragestellungen und Hypothesen

Die österreichischen Sportvereine und -verbände werden - wie bereits erwähnt - als Rückgrat des Sports bezeichnet. Oft herrscht in der breiten öffentlichen Diskussion jedoch die Meinung vor, dass es sich hierbei um verkrustete und altmodische Strukturen handelt. Selbst Personen, die sich einige Zeit intensiv mit dem österreichischen Sportsystem beschäftigt haben, werden zugeben müssen, dass die österreichische Sportstruktur mit ihren Gebilden aus Vereinen, Verbänden und vielfachen Stakeholdern nicht einfach zu durchschauen ist und oftmals bereits etwas „Rost“ angesetzt hat. Um diese Meinung einer wissenschaftlichen Untersuchung zu unterziehen und aufzuzeigen, ob manche Organisationen schon professionell und bewusst mit organisationalem Wandel umgehen, um diese verkrusteten Strukturen aufzubrechen, dient neben dem bereits angesprochenen hermeneutischen Teil der Arbeit, auch der empirische Teil, in dem die verantwortlichen Personen ausgewählter Vereine selbst befragt werden. Wichtig im Hinblick auf eine ganzheitliche Verbesserung der Situation im österreichischen Sportsystem ist die Frage nach der Verantwortlichkeit der Sportverbände, was Veränderungsprozesse in ihren Mitgliedsvereinen anbelangt. Folgende Fragestellungen bilden somit den Kern der Arbeit:

- Inwiefern können Sportverbände - im besonderen Sportdachverbände - als Servicestelle für Sportvereinsentwicklung auftreten?
 - Auf welche Weise können Sportverbände zu einer positiven Weiterentwicklung von Sportvereinen beitragen?
 - In welchem Rahmen und mit welchen Konzepten können Sportverbände ihre Vereine positiv weiterentwickeln?
 - Welche Schritte müssen Sportverbände unternehmen um von ihren Mitgliedsvereinen als Dienstleister für eine positive Sportvereinsentwicklung wahrgenommen zu werden?
- Welche Einstellung und welches Verständnis zu bzw. von organisationalem Wandel herrscht in burgenländischen Sportorganisationen vor?
 - Wie sieht die momentane Lage in Burgenlands Sportlandschaft bezüglich organisationalem Wandel aus?

- Inwiefern gibt es einen strategischen Umgang mit organisationalem Wandel?
- Welche Rahmenbedingungen und Systemzusammenhänge (Stakeholder - Verein) begünstigen oder erschweren organisationalen Wandel in burgenländischen Sportorganisationen?
- Wie weit sind sich burgenländische Sportorganisationen über die Notwendigkeit und Wichtigkeit einer Strategie, von gesetzten Zielen, einem Leitbild und einer Vision bewusst?
- Sind gezielte und gesteuerte Veränderungen in einer Organisation wie einem Sportverein oder Sportverband sinnvoll? In welcher Form wären sie sinnvoll?

Im Zuge der empirischen Erhebungen werden auch noch folgende Themen im Fokus stehen und über die Interviews mit Expertinnen und Experten zu beantworten versucht:

- Werkzeuge und Anlässe von Veränderungsprozessen in burgenländischen Sportorganisationen;
- Voraussetzungen für einen organisationalen Wandel in einer Sportorganisation;
- Kosten und Nutzen Gegenüberstellungen bei bzw. nach Veränderungsprozessen;
- Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderungsprozesse;
- Welche Instrumente und Methoden der Unternehmens- bzw. Organisationsentwicklung lassen sich als für Sportorganisationen relevant und nützlich identifizieren?

Den Kern der Arbeit bilden nicht nur obige Fragestellungen, sondern auch Hypothesen, die der Autor, aufgrund seiner beruflichen Erfahrungen, vor der Bearbeitung des Themas postuliert. Die der Arbeit zu Grunde liegenden Hypothesen sind folgende:

- Der strategische Umgang mit Veränderungen wird von Vereinen als eher unwichtig angesehen.
- Organisationaler Wandel ist abhängig von der Altersstruktur des Führungsgremiums eines Vereins. Jüngere Vereinsvorstände neigen eher zu Veränderungen als ältere Vereinsvorstände.
- Das größte Problem bei Veränderungen sind die knappen finanziellen Ressourcen die der Verein zur Verfügung hat.

- Strategischer organisationaler Wandel Sportverein ist nur durch den Einsatz hauptamtlicher - angestellter und bezahlter - MitarbeiterInnen möglich.

Zusammengefasst geht es also um die Frage, wie eine positive und nachhaltige Sportvereinsentwicklung umgesetzt werden kann, in welcher Form dies im regionalen Setting des Burgenlands bereits geschehen ist und gerade geschieht, sowie um die Frage, welche Rolle die Sportverbände dabei spielen.

1.3 Wissenschaftliche Vorgangsweise

Als Einstieg werden in Kapitel 2 Theorieinhalte und verschiedene Modelle vorgestellt. In den darauffolgenden Kapiteln wird schließlich viel Wert auf die empirische Forschung gelegt, die mittels eines Interviews mit Expertinnen und Experten durchgeführt werden wird. Abschließend wird eine Verknüpfung der Ergebnisse aus den Interviews mit den Theorieerkenntnissen hergestellt. Die Interviews werden in Form von Experten-, bzw. Expertinneninterviews abgehalten, die anhand eines Leitfadens mit offenen Fragen durchgeführt werden. Obige Beschreibung passt genau in die qualitative Sozialforschung, welche das empirische Gerüst für die Arbeit bildet. Die Hauptaufgabe der qualitativen Sozialforschung besteht in der Hypothesenfindung und auch in der Theorienbildung. Auch nach Diekmann (2007, S. 188) ist das Ziel dieser Art von Forschung bzw. Analysen nicht unbedingt die Prüfung von Hypothesen, sondern – und vor allem - die Entwicklung selbiger aufgrund der aus den Interviews gewonnenen Informationen. Daraus folgt, dass präzise Fragestellungen nicht unbedingt am Anfang der Arbeit stehen, sondern in gewissem Sinne erst aus der Arbeit folgen, nämlich letztendlich als Ergebnis. Nichts desto trotz wurde in der vorliegenden Arbeit versucht, einige Fragestellungen und Hypothesen zu formulieren, die auch schon vor der Arbeit als sinnvoll erscheinen. Mehr dazu ist im vorausgegangenen Kapitel zu lesen.

Um die Informationen aus den Experten- bzw. Expertinneninterviews möglichst objektiv und auch nachvollziehbar durcharbeiten zu können, bietet es sich an, die Inhalte zusammenzufassen, zu verdeutlichen und zu strukturieren. Diese Systematik wurde von Mayring (2003) entwickelt und wird als qualitative Inhaltsanalyse bezeichnet. Diese Arbeit wird sich jedoch nicht strikt allen Regeln derselben unterwerfen, aber dennoch an bereits erwähnte Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) in den Interpretationen anlehnen und diese nach Gläser und Laudel (2009) erweitern.

1.4 Kapitelübersicht

Die vorliegende Arbeit ist in sieben große Kapitel aufgeteilt, die im Folgenden mitsamt ihren Unterkapiteln kurz vorgestellt werden sollen.

Dem ersten Kapitel gehen ein kurzes Vorwort sowie eine Danksagung voraus. Kapitel eins besteht ansonsten aus vier Unterkapiteln, die sich mit der Beschreibung des wissenschaftlichen Problems (1.1), den Fragestellungen und Hypothesen (1.2) und der wissenschaftlichen Vorgangsweise (1.3) beschäftigen. Kapitel 1.4 ist dieses Kapitel, ergo die Übersicht.

Das umfangreiche zweite Kapitel behandelt die theoretischen Grundlagen der Thematiken, die für die vorliegende Arbeit von Relevanz sind. Begonnen wird dabei in Kapitel 2.1 mit der Begriffsanalyse der Sportorganisation. Hier werden in drei Unterkapiteln der Sportverein, der Sportverband sowie organisationstheoretische Aspekte von Sportorganisationen behandelt. Kapitel 2.2 beschäftigt sich anschließend mit der Stellung von Sportorganisationen in Wirtschaft und Gesellschaft und blickt dabei auf den tertiären Sektor, den Non-Profit-Sektor in Österreich, das Sportsystem in Österreich und auf Sportvereine und –verbände als Dienstleister. In Kapitel 2.3 werden die in der Managementliteratur vorhandenen „Theorien des organisationalen Wandels“ – wie Organisationsentwicklung, Change Management und die lernende Organisation – sowie weitere Theorien und Modelle des Wandels behandelt. Kapitel 2.4. widmet sich voll und ganz den Kenngrößen des Wandels, um aufzudecken, wie Veränderung tatsächlich passiert. Die Unterkapitel behandeln die Auslöser, TrägerInnen, Erfolgsfaktoren, Ebenen und Widerstände von, für und gegen Veränderungsprozesse. In Kapitel 2.5. – der Wandel in Gesellschaft und Sport - wird der Kreis zu den Sportorganisationen wieder nahezu geschlossen, da es einerseits um die Schwerpunktthemen für Veränderungen in Sportorganisationen und andererseits um Trends und Zukunftsszenarien im Sport geht. Das letzte Kapitel innerhalb der theoretischen Grundlagen befasst sich schließlich mit dem Kern der Arbeit, nämlich dem organisationalen Wandel in Sportvereinen und –verbänden (2.6). Dabei wird in acht Unterkapiteln Licht auf zu Grunde liegende Konzepte und Systeme, den Veränderungsdruck, die Herausforderungen, die Kennzeichen und Voraussetzungen sowie die Instrumente für Veränderungsvorhaben geworfen. Außerdem wird die Rolle von Sportverbänden innerhalb der Sportvereinsentwicklung diskutiert und abschließend werden Good Practice Beispiele präsentiert. Das Ende des zweiten Kapitels markiert ein kurzes Resümee (2.7).

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit den für den empirischen Teil angewandten Methoden und besteht aus acht Unterkapiteln. In Kapitel 3.1 wird das Experten- bzw. Expertinneninterview, darauf folgend die qualitative Inhaltsanalyse (3.2) vorgestellt. Kapitel 3.3 klärt über die Bestimmung der für die Extraktion angewandten Variablen auf, wohingegen die eigentlichen Extraktionsregeln in Kapitel 3.4 behandelt werden. Der für die Interviews mit den Expertinnen und Experten verwendete Interviewleitfaden wird in

Kapitel 3.5 vorgestellt. In Kapitel 3.6 erfährt der geneigte Leser genauso wie die geneigte Leserin mehr über die Auswahl der InterviewpartnerInnen, die im folgenden Kapitel 3.7 auch gleich vorgestellt werden. Den Abschluss dieses Kapitels bildet eine kritische Fragebogen- und Interviewnachbetrachtung (3.8).

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse und besteht aus vier Unterkapiteln. Zu Beginn wurden die vorliegenden Extraktionen in einer Tabelle aufbereitet (4.1), anschließend folgt die Aufbereitung des Fragebogens mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten (4.2) an den sich die Interpretation derselben (4.3) anschließt. Zum Abschluss wird versucht, die Ergebnisse vor dem Hintergrund des aktuellen Forschungsstands zu erörtern (4.4).

Das fünfte Kapitel – Zusammenfassung und Ausblick - wirft noch einmal einen Blick auf die gesammelten Ergebnisse der Arbeit, verknüpft diese auch mit den behandelten theoretischen Grundlagen und gibt einen Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungsfragen. An erster Stelle (5.1) steht die Bearbeitung der Fragestellungen und Hypothesen, gefolgt von einer zusammenfassende Betrachtung (5.2) und einem Ausblick auf mögliche weiterführende Forschungsfragen (5.3).

Das sechste Kapitel beinhaltet alle Referenzen und somit Literatur-, Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.

Das siebente und letzte Kapitel beinhaltet als Anhang die transkribierten Interviews (7.1), die deutsche (7.2) und englische (7.3) Kurzzusammenfassung, sowie den Curriculum Vitae des Verfassers (7.4) und die Eigenständigkeitserklärung (7.5) des selben.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel soll der Grundstein zur späteren Behandlung der Thematik gelegt werden, indem die wichtigsten Begriffe, Theorien und Hypothesen in Zusammenhang mit organisationalem Wandel in Sportvereinen und –verbänden aufgezeigt, beschrieben und verglichen werden. Dieser Überblick über den aktuellen Forschungsstand und die Entwicklung in den einzelnen Themenbereichen ist tatsächlich als solcher zu sehen, da es die Grenzen dieser Arbeit sprengen würde, jede in Zusammenhang mit der Arbeit stehende Materie in ihrer Vollständigkeit darzustellen.

2.1 Die Sportorganisation – Eine Begriffsanalyse

Zu Beginn der theoretischen Auseinandersetzung mit Ansätzen, Modellen und Theoremen, die das Grundgerüst für das weitere Verständnis der Arbeit bilden sollen und diese auch in den wissenschaftlichen Kontext besser einbetten, steht die

Auseinandersetzung mit dem Begriff der Sportorganisation. Als erstes gilt es, klar zu stellen, welche Organisationen mit dem Terminus Sportorganisation gemeint sind. Heinemann (2004, S. 11) definiert die Sportorganisation auf folgende Weise und gibt damit auch zu bedenken, dass eine Definition nur im engeren Sinn bzw. in einem vorgegebenen Kontext Sinn macht: „Der Begriff ‚Sportorganisation‘ ist lediglich eine Sammelbezeichnung für eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Gebilde.“ Der Autor (2004, S. 13) schlägt in seinen Ausführungen aufgrund obiger Problematik daher vor, Sportorganisationen für ein besseres Verständnis der Zusammenhänge aus vier unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten: „ ... 1. rechtliches Gebilde, 2. soziale Architektur, 3. Personenvereinigung und 4. Teil eines sozialen Umfeldes.“ Diese Ausweitung der Definition lässt auch eine breite Auffassung des Begriffs Sportorganisation zu. So können unter diesem Begriff beispielsweise kleine Vereine mit 10 Mitgliedern, große Verbände mit mehreren Millionen Mitgliedern, Sportartikelhersteller, Eventmanagementfirmen und Tourismusbetriebe genauso, wie Fitnessstudios und politische Gremien subsumiert werden. Da für diese Arbeit lediglich Sportorganisationen im Sinne von gemeinnützigen Sportvereinen und -verbänden von Relevanz sind, wird auf eine nähere Erläuterung der vier von Heinemann (2004) dargelegten Perspektiven verzichtet. Selbst innerhalb des nun auf Sportvereine und Sportverbände eingeschränkten Settings - der Begriff Sportorganisation wird im Folgenden wie hier beschrieben angewandt - lassen sich noch große Unterschiede feststellen. Nichts desto trotz sind die grundlegenden Organisationszwecke dieser Organisationen das Bereitstellen von Dienstleistungen im Sektor Bewegung und Sport, sowie im Rahmen der Verbände vor allem auch die Herstellung von Rahmenbedingungen, die obige Dienstleistungen ermöglichen. Auf die Besonderheiten und zentralen Organisationszwecke der jeweiligen Organisationsform, wird in den nächsten Kapiteln noch ausführlicher eingegangen.

Zunächst wurde auch eine Abgrenzung der definierten Sportorganisation von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen vorgenommen. Mit dieser Unterscheidung können nämlich, die während ihres Entstehens hauptsächlich für erwerbswirtschaftliche Unternehmen „erdachten“ Theorien des organisationalen Wandels, besser auf das System Sportorganisation umgelegt werden. Als Vergleich dient folgende Tabelle (modifiziert nach Heinemann, 2004, S. 76):

Merkmale	Erwerbswirtschaftliche Unternehmen	Sportverein / Sportverband
Ziel der Organisation	Gewinn / Rentabilität des eingesetzten Kapitals	Leistungen für die Mitglieder / Organisation
Verwendung von Überschüssen	Zahlung an Kapitalgeber	Zwecke der Organisation
Entscheidungsrechte	Abhängig vom eingebrachten Kapital und / oder der hierarchischen Stellung	Je Mitglied eine Stimme
Entscheidungsgremium	Je nach Rechtsform: Eigentümer, Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung	Mitgliederversammlung / Vorstand
Hauptarbeitskräfte	Bezahlte MitarbeiterInnen	Freiwillige Mitarbeit
Haupteinnahmequelle	Verkauf von Leistungen im Markt	Mitgliedsbeiträge / Freiwilligenarbeit
Recht auf Ein- und Austritt	Begrenzt entsprechend der Kapitalbindung	Unbeschränkt - entsprechend der Satzung
Eigentumsrechte	Kapitalgeber beschränkt entsprechend der Rechtsform	Beschränkt auf Nutzungsrechte durch Mitglieder
Verwendung des Kapitals bei Auflösung	Anteilmäßig an Kapitalgeber	Laut Satzung in der Regel für gemeinnützige Zwecke

Tabelle 1 - Vergleich zwischen Sportorganisationen und Unternehmen (modifiziert nach Heinemann, 2004, S. 76)

Aus obiger Tabelle lassen sich schon einige wichtige Eckpunkte ableiten, die spätere Konzepte und Systeme, die organisationalen Wandel in Sportorganisationen tragen sollen, beinhalten müssen. Sportvereine und -verbände definieren sich durch freiwillige Mitarbeit. Das wiederum impliziert, dass es wenig bis gar keine Weisungsgebundenheit und finanzielle Abhängigkeit durch ein Angestelltenverhältnis gibt. Dadurch wiederum können Top-Down Prozesse fast nur zum Scheitern verurteilt sein. Dieser Meinung sind auch Freitag und Illmer (2001, S. 172) indem sie einen „Engpass der Vereinsentwicklung“

identifizieren, wenn nur Teile des Vereins, nicht aber dessen Gesamtheit in einen Wandlungsprozess einbezogen wird. Auch Nagel (2012, S. 53) geht davon aus, dass die „Freiwilligkeit der Mitgliedschaft“ bedingt, dass ein geplanter organisationaler Wandel auch von allen Mitgliedern mitgetragen wird, da sie sonst den Verein verlassen würden.

Ein weiteres wichtiges Unterscheidungsmerkmal lässt sich an den Zielen der beiden Organisationsformen erkennen. Während gemeinnützige Sportorganisationen darauf aufgebaut sind, im und für das Interesse ihrer Mitglieder zu handeln, sind Unternehmen auf Gewinn bzw. Rentabilität ausgerichtet. Das bedingt nach Nagel (2012, S. 53), dass es keine Notwendigkeit ist, sich einer veränderten Umwelt anzupassen, solange die Mitglieder noch zufrieden sind.

2.1.1 Der Sportverein

Der österreichische Rechtsgeber bezeichnet den Verein im Vereinsgesetz (2002, § 1) wie folgt: „Ein Verein im Sinne dieses Bundesgesetzes ist ein freiwilliger, auf Dauer angelegter, auf Grund von Statuten organisierter Zusammenschluss mindestens zweier Personen zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zwecks.“ Vereine sind in Österreich im sogenannten ZVR (Zentrales Vereinsregister) eingetragen und mit einer ZVR-Zahl (Vereinsregisterzahl) eindeutig gekennzeichnet. Das Zentrale Vereinsregister wird von den lokalen Vereinsbehörden, die in den Bezirkshauptmannschaften bzw. den Sicherheitsdirektionen (z.B. im Fall der burgenländischen Landeshauptstadt Eisenstadt) ansässig sind, betreut. Im Bundesgesetz (ebd. § 16) werden die lokalen Vereinsregister auch als „Vereinsbehörden erster Instanz“ bezeichnet.

Die Besonderheit an Sportvereinen wird erst durch einen Blick in die Statuten offensichtlich. Dort sollte im Vereinszweck eindeutig dargelegt werden, welche Ziele der Verein verfolgt. Hier muss nun z.B. geschrieben stehen, welche Sportart(en) der Verein auszuüben gedenkt, z.B. in einer Formulierung wie: „Der Verein, dessen Tätigkeit überparteilich, nicht auf Gewinn gerichtet und in allen Belangen gemeinnützig ist, bezweckt die körperliche und geistige Ertüchtigung durch sportliche Betätigung, vor allem durch den Turnsport.“ Als nächstes werden im Statut auch die Mittel, um den Vereinszweck zu erreichen, angegeben. Auch hier unterscheiden sich Sportvereine stark von anderen Vereinen. Mit Formulierungen wie „Durchführung von Wettkämpfen, Sportfesten und anderen sportlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Veranstaltungen“; „Errichtung und Betrieb von Sportstätten und Spielplätzen“ oder „Führung von Leistungsgruppen“ werden klar sportspezifische Tätigkeitsfelder zur Erreichung des Vereinszweckes in die Statuten aufgenommen und kennzeichnen so eindeutig den Sportverein (vgl. dazu SPORTUNION Burgenland, 2010). Was genau unter sportlicher

Betätigung zu verstehen ist, sei dahingestellt. Man kann allerdings davon ausgehen, dass als Sportverein gilt, wer regelmäßiges Training bzw. regelmäßige Bewegung (zumindest einmal pro Woche in mehr als 25 Wochen pro Jahr) praktiziert. Diese Auslegung wird beispielsweise in der SPORTUNION Burgenland vertreten. Vereine, die dieses Mindestmaß nicht erfüllen, werden nicht als Sportvereine behandelt und können daher auch nicht in diesen Dachverband aufgenommen werden. Aus wissenschaftlicher Sicht gesehen bedeutet Sport (aus Röthig, Prohl, et. al. 2003, S. 494 nach Grieswelle, 1978):

„Sport meint alle Tätigkeiten, die vorwiegend körperliche Bewegungen (motorische Aktivitäten) sind; die zielgerichtet nach körperlicher Leistung streben, d.h. auf bestimmte Gütestandards bezogen sind; bei denen die Beherrschung der leiblichen Motorik ausdrücklich thematisiert und zu einer Fertigkeit gemacht wird, die man lernen und einüben kann; die kein Produkt (Wert) im engeren Sinne (im Rahmen von Gewerbe, Kunst, Wissenschaft usw.) fertigen und von hier her gesteuert werden und ihren Sinn erfahren; die in einer Sportart, also nach spezifischen, sozial definierten Mustern stattfinden.“

Auch aus dieser Definition geht hervor, dass mit dem Begriff Sport Bewegungen des Körpers gemeint sind. Die Regelmäßigkeit ist in dieser Definition kein Thema, da ja auch einmalige körperliche Bewegungen als Sport bezeichnet werden können, diese jedoch - wie das Beispiel der SPORTUNION Burgenland zeigt – noch nicht zur Klassifikation als Sportverein ausreichen.

2.1.1.1 Vereinsmerkmale

Manseder (2008, S. 22) bezeichnet die Schlagwörter Gemeinnützigkeit, Solidargemeinschaft, Ehrenamtlichkeit sowie soziale und pädagogische Verantwortung als „klassische und konstitutive Vereinsmerkmale“. Dazu ergänzen ließe sich noch die Aufzählung der konstitutiven Merkmale eines Vereins nach Heinemann (2004, S. 82ff), der die „Orientierung an den Interessen der Mitglieder“, die „freiwillige Mitgliedschaft“, die „Unabhängigkeit von Dritten“, die „Freiwilligenarbeit“ und die „demokratische Entscheidungsstruktur“ als solche angibt. Vergleicht man beide Publikationen ergibt sich ein sehr einheitliches Bild, auch wenn auffällt, dass Heinemann (2004) das durchaus wichtige Merkmal der Gemeinnützigkeit nicht erwähnt. Zu erklären ist dies dadurch, dass die Gemeinnützigkeit auch zu den rechtlichen Merkmalen eines Vereins gezählt werden kann. Unter Gemeinnützigkeit ist im allgemeinen Sprachgebrauch zu verstehen, dass keine Gewinnausrichtung besteht. Damit ist allerdings nicht gemeint, dass es verboten wäre, Gewinne zu erwirtschaften. Lediglich die Verwendung der Gewinne bzw. Überschüsse ist in gemeinnützigen Vereinen anders geregelt als in Unternehmen. So dürfen Vereine beispielsweise nur aus Tätigkeiten, die sie auch in ihren Statuten erwähnt haben, Überschüsse erwirtschaften. Weiters dürfen diese Überschüsse nur für im

Vereinszweck festgehaltene Ziele und keinesfalls als Gewinnausschüttung für die Mitglieder verwendet werden.

2.1.2 Der Sportverband

Im Grunde gelten für Sportverbände die Selben vereinsrechtlichen Grundlagen wie für Sportvereine. So sind auch Sportverbände als Verein im Zentralen Vereinsregister registriert. Die Unterscheidung wird erst in den Statuten deutlich. Per Definition (Röthig, Prohl, et. al. (2003, S. 547) sind Sportverbände wie folgt charakterisiert: „Sportverbände stellen Zusammenschlüsse von Sportvereinen und/oder anderen Sportverbänden dar, die zum einen sportartbezogen, d. h. unter dem Kriterium fachlicher Zugehörigkeit und zum anderen sportartunabhängig, also überfachlich, erfolgen.“

In Österreich sind die beiden Ausprägungen von Sportverbänden, die in der Definition beschrieben sind, mit den Termini Sportdachverband und Sportfachverband gekennzeichnet. Ein Sportfachverband ist dabei einer spezifischen sportlichen Fachrichtung zuzuordnen, wie zum Beispiel Tennis (ÖTV – Österreichischer Tennisverband) oder Turnen (ÖFT – Österreichischer Fachverband für Turnen). Daneben gibt es in Österreich – anders als in den meisten anderen Ländern – drei Sportdachverbände, nämlich die ASKÖ (Arbeitsgemeinschaft für Sport- und Körperkultur Österreich), den ASVÖ (Allgemeiner Sportverband Österreichs) und die SPORTUNION Österreich.¹ Wichtig ist allerdings noch das Hauptkriterium zur Unterscheidung zwischen Sportdach- und Sportfachverbänden. Es ist dies die fachliche Ausrichtung, die bei Sportfachverbänden nur innerhalb einer Sportart bzw. Abwandlungen dieser Sportart erfolgt. Sportdachverbände hingegen erfüllen ein weitaus breiteres Aufgabenspektrum und zählen Vereine, die verschiedenste Sportarten ausüben, zu ihren Mitgliedern. Darüber hinaus kann noch eine Unterscheidung in Sachen Level der Sportausübung getroffen werden. Hier zählt der Breitensport zu den Hauptaufgaben der Dachverbände, wohingegen der Spitzen- und Leistungssport in das Aufgabenfeld der Fachverbände fällt. Ein und derselbe Verein kann bei mehreren Fach- und zusätzlich auch bei einem Dachverband Mitglied sein. Eine Dachverbandsmitgliedschaft ist für Vereine freiwillig, möchte der Verein jedoch an einer offiziellen Meisterschaft teilnehmen, so ist die Mitgliedschaft beim jeweiligen Fachverband verpflichtend.

2.1.3 Organisationstheoretische Aspekte von Sportorganisationen

Um etwas genauer auf die organisationstheoretischen Aspekte von Organisationen – insbesondere Sportorganisationen - einzugehen, soll zunächst der Versuch einer

¹ Details zur geschichtlichen Entwicklung und dem Sportsystem in Österreich sind vorangegangenen Kapiteln zu entnehmen

Definition des Organisationsbegriffs gemacht werden. Bornewasser (2009, S. 33) versteht unter Organisation folgendes:

„Organisation stellt ein konkretes System mit einem Muster von institutionalisierten Beziehungen zwischen Mitgliedern dar, die dauerhaft einerseits über relationale Verträge an die Organisation gebunden und andererseits innerhalb der Organisation miteinander verkoppelt sind, um in gemeinsamer Anstrengung in wiederholten Zyklen vorgegebene Ziele zu realisieren.“

In dieser Definition einer Organisation finden sich bereits auch alle Merkmale eines Vereins wieder, wie sie auch im Vereinsgesetz (2002) – siehe in früheren Kapiteln - zu lesen sind. Sportorganisationen sind jedoch eine besondere Organisationsform, da sie eine Interessensgemeinschaft darstellen. Demzufolge richten sich auch Veränderungs- oder Entscheidungsprozesse in Sportorganisationen nach den spezifischen Gesetzmäßigkeiten einer Interessensgemeinschaft, was sich im Besonderen auf die Rationalität von Entscheidungen und somit auch Veränderungen auswirkt. Nagel und Schlesinger (2012, S. 48) formulieren es wie folgt: „Aufgrund der Komplexität der modernen Gesellschaft im Allgemeinen und des Sports im Besonderen sowie aufgrund der spezifischen Strukturgegebenheiten einer Interessenorganisation ist bei Entscheidungsprozessen in Sportvereinen nur in begrenztem Masse [sic!] Rationalität zu beobachten.“ Obige Autoren ziehen daraus den Schluss, diesbezügliche Überlegungen betreffend Sportorganisationen, mit dem Ansatz der verhaltensorientierten Entscheidungstheorie durchzuführen. In dieser wird eine Rationalität, der Grenzen gesetzt sind, als Determinante von Entscheidungen in Organisationen behandelt. Nagel und Schlesinger (2012) führen weiter an, dass sich das sogenannte „garbage can model“ (Papierkorb-Modell) in diesem Zusammenhang für die Erklärung von Entscheidungsprozessen in Sportorganisationen anbietet. Dieses Modell soll nun in weiterer Folge kurz erläutert und dessen Sinnhaftigkeit im Bezug auf organisationalen Wandel in Sportorganisationen hinterfragt werden. Das Papierkorb-Modell wurde von Cohen, March und Olsen (1972) entwickelt. Dabei gingen die Autoren davon aus, dass Organisationen als lose zusammenhängende Systeme zu verstehen sind. Dies wird auch mit vier „Strömen“ verglichen, die sich innerhalb der Organisation zufällig treffen und so zu Entscheidungen führen, die letztendlich auch Veränderungen zum Ergebnis haben können. Die vier Ströme setzen sich im Einzelnen aus: Problemen, Entscheidungsgelegenheiten, TeilnehmerInnen und Lösungen zusammen. Die Logik des Papierkorb-Modells entsteht dadurch, dass diese vier Ströme metaphorisch betrachtet werden und so die Entscheidungsgelegenheiten den Papierkorb ergeben, in den TeilnehmerInnen Lösungen und Probleme hineinwerfen. Dadurch entstehen wenig rationale und eher zufällige Lösungen. Nagel (2006, S. 217 ff) fasst aufgrund dieser

Problematik die Charakteristika von Entscheidungsprozessen in Sportvereinen – auch im Hinblick auf Veränderungsprozesse – wie folgt zusammen:

- „Ausgangspunkt Probleme“
Nicht viel anders als in Unternehmen stellt sich auch in Sportvereinen die Problematik dar, dass Veränderungen oft erst angestrebt werden, wenn bereits Probleme aufgetaucht sind und nicht etwa zur Verwirklichung der Ziele des Sportvereins.
- „Wenige Teilnehmer“
Nagel (2006) bezieht sich dabei auf das Phänomen der „Zuschauerdemokratie“. Das bedeutet, dass in Sportvereinen nur einige wenige MeinungsträgerInnen an Entscheidungen beteiligt sind bzw. eine aktive Rolle spielen.
- „Formell und informell“
Entscheidungen in Sportvereinen werden nicht nur in Sitzungen der Gremien getroffen, sondern vermehrt auch auf informeller Ebene. Selbst wenn ein Entscheidungsprozess in einem Gremium ausgetragen wird, kann sich dessen Zusammensetzung ändern, da die Mitglieder freiwillig erscheinen.
- „Relevanz von Rahmenbedingungen“
Auch äußere Bedingungen spielen bei Entscheidungsprozessen in Sportorganisationen eine Rolle (z.B. Vereinskultur, finanzielle Lage, etc.)
- „Konsensorientierung“
Die Verantwortlichen in Sportorganisationen sind daran interessiert, Entscheidungsprozesse mit breiter Zustimmung durchzuführen. Interessenskonflikte bei strukturellen Änderungen sind daher eher die Ausnahme.
- „Begrenzt rationale Auswahl“
Entscheidungen in Sportvereinen laufen meist nicht bis zum letzten Grad rational ab, sondern werden schon vor einer endgültigen Lösung mit einer Kompromisslösung beendet. Oft kommt es auch vor, dass bereits von anderen Vereinen erprobte Lösungsansätze kopiert werden.
- „Längerer Prozess“
Der Prozess der Entscheidungsfindung dauert in Sportvereinen oft mehrere Monate. Dies ist vor allem durch den Sitzungsrhythmus und die mangelnde Zeit, um sich mit dem Problem auseinanderzusetzen – bedingt durch die Ehrenamtlichkeit - zu erklären.
- „Abhängigkeit vom Gegenstand der Entscheidung“
Je nachdem, wozu eine Entscheidung getroffen werden muss (z.B. neue Sektion oder neue Mitarbeiterin bzw. neuer Mitarbeiter, etc.), verändern sich auch die

Entscheidungsprozesse im Sportverein. Sportliche Belange laufen dabei eher informell ab, strukturelle und organisatorische Entscheidungsprozesse sind vermehrt an die Gremienstruktur gebunden.

➤ „Abhängigkeit vom Vereinstyp“

Hier gilt es vor allem bedingt durch die Vereinsgröße starke Unterschiede. Während in kleinen Vereinen (geringe Mitgliederzahl) Entscheidungsprozesse häufig informell, problembezogen und unter Beteiligung vieler Mitglieder durchgeführt werden, herrschen in Vereinen mit großer Mitgliederanzahl und evtl. hauptamtlichen MitarbeiterInnen vermehrt formelle, zielorientierte und MeinungsträgerInnen-Entscheidungen vor.

Kritisch betrachtet unterscheiden sich die von Nagel (2006) angeführten Charakteristika von Entscheidungsprozessen in Sportvereinen nur geringfügig von Entscheidungsfindungen in Unternehmen. Lediglich die Orientierung am Konsens, die begrenzt rationale Auswahl und die Dauer des Prozesses unterscheiden sich grundsätzlich von Entscheidungsprozessen in Betrieben. Selbst die Abhängigkeit von der Vereinsgröße ist kein Vereinsspezifikum, da auch kleine Unternehmen oft nur problem- und nicht zielorientiert arbeiten.

Auch Heinemann (2004) beschäftigt sich in seiner Arbeit mit den unterschiedlichen Modellen einer Organisation, die vor allem für Sportorganisationen interessant zu sein scheinen. Er führt dabei folgende Modelle auf:

- Maschinenmodelle der Organisation
- Systemmodelle einer Organisation
- Modelle der Organisation als politische Arena
- Interaktionistische Modelle der Organisation

Obiger Autor gibt zu bedenken, dass es „das eine Modell“ zur Beschreibung der Sportorganisation nicht gibt, sondern jeweils nur gewisse Aspekte der Organisation abgebildet und beschrieben werden können. Jedenfalls interessant ist die Zuordnung des zuvor beschriebenen Papierkorb-Modells zu den interaktionistischen Modellen der Organisation, die Heinemann (2004, S. 39) so beschreibt: „ ... führen subjektive Wirklichkeits- und Kulturkonstruktionen zu Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten und erschweren nüchterne Analysen ebenso wie vernünftige Problemlösungen und rationale Entscheidungen.“

Organisationstheoretisch interessant sind auch das Verhalten von Sportorganisationen gegenüber ihrer Umwelt und die daraus folgenden inneren Veränderungen. Für Fahrner (2008, S. 39) bedarf es zur Beschreibung von Sportorganisationen – im speziellen von

Sportverbänden – einer Organisationstheorie „die genau das Problem von *Umweltoffenheit* – Veränderung als Anpassung an Umweltreize – und *Eigenlogik* – Veränderung als organisationsspezifische Reaktion – angemessen löst.“ In diesem Zusammenhang von Bedeutung ist auch, dass es Organisationen per se gar nicht darum geht, sich an ihre Umwelt anzupassen, es geht eher darum mit Veränderungen umgehen zu können bzw. trotz Veränderungen eine gewisse Ordnung beizubehalten. Willke (2005, S. 173) postuliert diesbezüglich, dass es Organisationen de facto nicht um Umwelтанpassung geht, „sondern um die Bedingungen der Möglichkeit der Konstituierung von Ordnung“. Weiters ist in diesem Kontext festzuhalten, „dass die Differenz von System und Umwelt im System selbst produziert und reproduziert werden muss und dass genau dies die Systeme dazu zwingt, ihre Umwelt zu beachten“ (Luhmann, 2000, S. 36). Diese Betrachtung führt zur Tatsache, dass Sportorganisationen selbst entscheiden, welche Umweltveränderungen sie zum Anlass nehmen, eine Veränderung herbeizuführen, indem sie ihre organisatorischen Wirklichkeiten festlegen, wie zum Beispiel die Definition ihrer Mitglieder, eigene Kommunikationsformen, Sprach-Codes, etc. Willke (2005, S. 147) beschreibt diesen Vorgang als „selbstreferenzielle Schließung“. Genau dieser Mechanismus macht Sportorganisationen zu nicht trivialen Maschinen, die man auch mit einer „Black Box“ vergleichen könnte. Gleiche Umweltbedingungen bzw. -veränderungen führen daher nicht bei allen Sportorganisationen zu ähnlichen Veränderungen, da sich die gesetzten Veränderungen immer auch aus dem jeweiligen (Selbst-)Verständnis der Sportorganisation heraus ergeben.

Als Abschluss dieses Kapitels sei noch eine interessante Betrachtungsweise der organisationsspezifischen Besonderheiten des Sportvereins erwähnt (nach Schimank, 2005, S. 23):

„Auf den ersten Blick gehört der Sportverein einfach zur Organisationsgesellschaft dazu wie andere Organisationen auch – also etwa Unternehmen, politische Parteien, Verwaltungsbehörden, Krankenhäuser, Universitäten, Schulen oder Rundfunkanstalten. Bei genauerem Hinsehen erkennt man hingegen, dass der Sportverein ein paradoxer Typ von Organisation ist. Er ist mit den Mitteln der Organisationsgesellschaft – eben als Organisation – gegen die Organisationsgesellschaft gesetzt: eine Anti-Organisationsgesellschafts-Organisation.“

Obiger Autor begründet diese Aussage damit, dass Sportvereine nicht wie andere Interessensorganisationen – z.B. Gewerkschaften – nach außen, sondern primär nach innen gerichtet sind, um eben gemeinsam Sport zu treiben und nicht gemeinsam gegen andere Interessen auf- oder anzutreten. Der Autor bezeichnet dies als „innenorientiertes

konsumatorisches Ethos“. Die Sonderstellung des Sportvereins in unserer Gesellschaft wird mit diesem Literaturzitat weiter verdeutlicht.

Eine einzige Theorie zur Beschreibung der Wirklichkeit in Sportorganisation ist, in Anbetracht der in diesem Kapitel vorgestellten Ansätze, nur unzureichend in der Lage, die Wirklichkeit in Sportorganisationen ganzheitlich zu beschreiben. Es erscheint daher sinnvoll, die vorgestellten Theorien je nach Erkenntnisinteresse zu verwenden. Weitere organisationstheoretische Spezifika von Sportorganisationen werden in späteren Kapiteln behandelt, so zum Beispiel auch die Ursachen der begrenzten Fähigkeit zur Veränderung.

2.2 Sportorganisationen in Wirtschaft und Gesellschaft

Sportorganisationen sind in unsere Gesellschaft eingebettet und stellen eine wichtige Säule dieser dar. Auch eine Verknüpfung mit der Wirtschaft ist gegeben, wie nun noch weiter ausgeführt wird. Bevor in den einzelnen Unterkapiteln näher auf das Selbstverständnis des Sportvereins und seine Position innerhalb vorgefertigter Kategoriensysteme eingegangen wird, werden zuvor die verwendeten Begrifflichkeiten abgeklärt und näher erläutert. Das Kapitel soll dazu dienen, die Zuordnung des Sportvereins zum Dienstleistungssektor zu verifizieren, um so Theorien des organisationalen Wandels spezifiziert anwenden zu können. Interessant ist es auch zu beobachten, wie sich der Dienstleistungssektor innerhalb der Wirtschaft im Vergleich zu den Sportvereinen - die wie dieses Kapitel zeigen wird, ebenfalls als Dienstleister angesehen werden können - entwickelt hat.

Als tertiärer Sektor wird dabei per Definition folgendes verstanden (nach Danielli et. al., 2009, S. 35):

„Der tertiäre Sektor beinhaltet alle Dienstleistungen, die in eigenständigen Unternehmen oder durch den Staat sowie in anderen öffentlichen Einrichtungen erbracht werden. In diesen Sektor gehören Banken und Versicherungen, aber auch der Tourismus und die Verkehrsdienstleistungen.“

Unter Organisationen des Dritten Sektors versteht man nach Bentem (2006, S. 137) folgendes:

„Eine Dritter-Sektor-Organisation ist ein dauerhafter, privater und autonomer Zusammenschluss von Personen, der zu einem gemeinsamen nichtwirtschaftlichen Zweck durch die Zusammenlegung von Ressourcen in Form von Zeit und Geld bewusst gegründet wurde. Zur Erreichung dieses Zwecks werden spezifische, primär nicht-gewinnorientierte [sic est!] Ziele formuliert. Dritter-Sektor-Organisationen haben eine festgelegte, formale, demokratisch verfasste Organisationsstruktur, mit

deren Hilfe die Aktivitäten der angebbaren Mitgliedschaft - bestehend aus freiwilligen Mitgliedern und dem Personal - auf die verfolgten Ziele ausgerichtet werden sollen.“

Der Unterschied wird alleine anhand der obigen Definitionen schon deutlich und wird in den folgenden Kapiteln noch näher erörtert. Wichtig dabei ist auch die Tatsache, dass der Begriff Non-Profit Sektor synonym mit dem Begriff Dritter Sektor verwendet werden kann und von den meisten Autoren auch wird.

2.2.1 Der tertiäre Sektor

Die Wirtschaft kann nach Colin Clark, Allan G. B. Fisher und Jean Fourastié (vgl. Pohl, 1970, S. 313) in drei Sektoren eingeteilt werden. Hierzu zählt der primäre Sektor, der beispielsweise landwirtschaftliche Betriebe wie Viehzucht und Forstwirtschaft beinhaltet, der sekundäre Sektor, der beispielsweise die Industrie und den Bergbau beinhaltet und schließlich der tertiäre Sektor, der schließlich Sparten wie den Handel, das Finanzwesen und weitere persönliche Dienste bzw. Dienstleistungsbetriebe beinhaltet.

Geißler (2000, S. 19f) skizziert in seiner Arbeit den Weg Deutschlands mit und in diesen drei Sektoren wie folgt:

„Bis in die achtziger Jahre des 19. Jahrhunderts hinein war Deutschland eine Agrargesellschaft, mehr als die Hälfte der Erwerbstätigen war im primären Sektor beschäftigt. Vom Ende des 19. Jahrhunderts bis in die siebziger Jahre des 20. Jahrhunderts hinein durchlief Deutschland dann die Phase einer Industriegesellschaft: Immer mehr Erwerbstätige arbeiteten im sekundären Sektor – in den fünfziger und sechziger Jahren fast die Hälfte. Der Anteil der Erwerbstätigen im primären Bereich schrumpfte kontinuierlich – von gut einem Drittel um die Jahrhundertwende auf sieben Prozent im Jahre 1970. Gleichzeitig stieg der Anteil der Dienstleister kontinuierlich an und überholte in den siebziger Jahren den inzwischen rückläufigen Anteil der Erwerbstätigen in der Produktverarbeitung. Seit den siebziger Jahren ist Deutschland also zu einer Dienstleistungsgesellschaft geworden. Der tertiäre Sektor dominiert in der Beschäftigung und in der Wertschöpfung; er dehnt sich immer weiter aus, während der industriell-handwerkliche kontinuierlich zurückgeht und der Primärsektor auf einem kleinen, weiter schrumpfenden Rest zusammengedrückt wird.“

Dieser kurze geschichtliche Abriss der deutschen Wirtschaft wird im weiteren Verlauf der Arbeit von Interesse sein, wenn es darum geht, wie Sportvereine in die Wirtschaft eingebettet sind. Hat eine Gesellschaft den Status einer Dienstleistungsgesellschaft erreicht, ist das noch nicht das Ende der Entwicklung. Da Geißler in seinen Ausführungen den Terminus „Informationsgesellschaft“ unter dem Hinweis auf einen vierten bzw. quartären Sektor nicht verwendet, sei darauf hingewiesen, dass dieser Sektor immer

mehr an Bedeutung gewinnt. Eine gute und kritische Herangehensweise an das Thema Informations- bzw. Wissensgesellschaft bietet das Werk von Kübler (2009).

Das Thema Dienstleistung sei nun noch etwas näher erläutert, um im weiteren Verlauf der Arbeit die Begriffe richtig einordnen zu können. Nach Stockmann (2006, S. 51ff) wird die Dienstleistung wie folgt charakterisiert:

- Dienstleistungen weisen kein materielles Ergebnis auf, sondern sind immer immateriell.
- Dienstleistungen entstehen immer in einem Interaktionsprozess zwischen außerhalb der dienstleistenden Organisation stehenden Personen und der Organisation selbst. Dadurch können sich Probleme bei der Durchführung und Planung der Dienstleistung ergeben.
- Eine Standardisierung des Prozesses ist schwierig, da die externe Person bzw. der Kunde oder die Kundin an dem Erstellungsprozess der Dienstleistung – und sei es nur mit seinem Input bzw. Problem – beteiligt ist.
- Ferner ist zu beachten, dass Dienstleistungen immer Prozesscharakter haben und daher auch nicht gelagert bzw. auf Vorrat produziert werden können.

Im weiteren Verlauf der Arbeit, wird deutlich, dass sich auch Sportorganisationen über diese Probleme im Zusammenhang mit Dienstleistungen bewusst sein müssen, da sie selbst Dienstleistungsorganisationen sind.

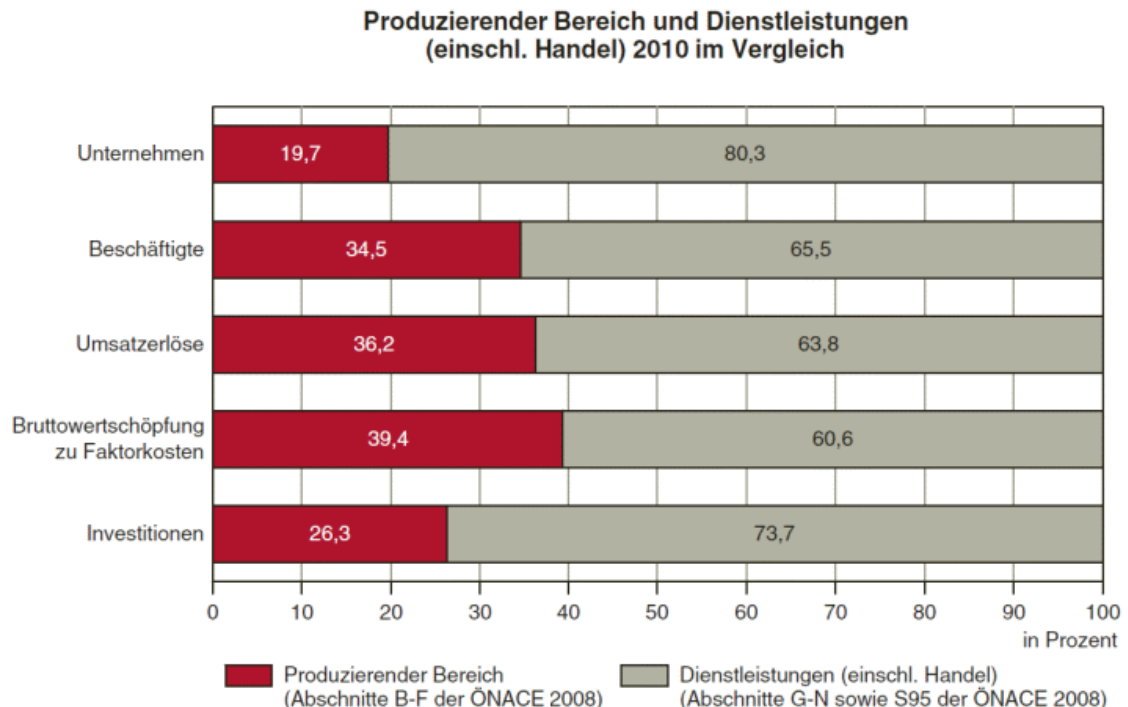
2.2.1.1 Der tertiäre Sektor in Österreich

Geht man nun davon aus, dass sich die Gesellschaft in Österreich ähnlich entwickelt hat, wie in unserem Nachbarstaat, was angesichts nachfolgender Grafik² der STATISTIK AUSTRIA durchaus angenommen werden kann, so ist besonders die Chronik der Entwicklung des Dienstleistungssektors aber auch jene des sekundären Sektors im Bezug auf die Thematik der vorliegenden Arbeit interessant. Bevor darauf genauer eingegangen wird, soll die Abbildung 1 noch einmal genauer betrachtet werden. Hier sind vor allem die ersten beiden Balkendiagramme zu erwähnen. Auch wenn die Unterscheidung zwischen produzierendem Bereich und Dienstleistungsbereich nur grob getroffen wird, so ist doch bemerkenswert, dass im Jahr 2010 mehr als 80 % aller österreichischen Unternehmen im Dienstleistungssektor anzusiedeln sind. Einen guten Vergleich mit den bereits zitierten Ausführungen von Geißler (2009, S. 19f) bringt der Balken „Beschäftigte“. Wie in Deutschland sind auch in Österreich rund zwei Drittel aller Beschäftigten im Dienstleistungssektor tätig. Aufgrund der Tatsache, dass die Zahlen aus Österreich aus

² Quelle:

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/produktion_und_bauwesen/leistungs_und_strukturdaten/index.html (Zugriff am 7.4.2013)

dem Jahr 2010 stammen und die Zahlen aus Deutschland aus dem Jahr 1998 ist anzunehmen, dass Österreich dem „großen Nachbarn“ Deutschland in der gesellschaftlichen Entwicklung etwas hinterherhinkt. Diese Aussage lässt sich jedoch wieder relativieren, wenn man in Betracht zieht, dass in der Aufstellung von Geißler nur die „alten Bundesländer“ berücksichtigt wurden und somit die Bundesländer der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik (DDR) nicht in diese Statistik eingeflossen sind.



Q: STATISTIK AUSTRIA, Leistungs- und Strukturstatistik 2010. Erstellt am: 29.06.2012.

Abbildung 1 - Produzierender Bereich und Dienstleistungen in Österreich im Vergleich

Zur abschließenden Betrachtung der Abbildung sei noch gesagt, dass in die Grafik nur bestimmte Wirtschaftsbereiche (Abschnitte B-N und S95 der ÖNACE 2008³) eingeflossen sind. Daher erscheint ein Vergleich der momentanen Lage in Österreich und Deutschland unter gleichen Voraussetzungen und unter Berücksichtigung der Daten der nationalen statistischen Ämter als sinnvoll:

- Laut Arbeitsmarktstatistik 2010 der STATISTIK AUSTRIA⁴ (2011, S. 8) waren im Jahr 2009 (nach ÖNACE 2008) in Österreich 69,8 % der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor tätig, 24,9 % entfielen auf Industrie und Gewerbe und 5,2 % auf Land- und Forstwirtschaft.

³ ÖNACE 2008 ist die Österreichische Form der EU-Klassifikation der wirtschaftlichen Tätigkeiten. NACE ist eine Abkürzung für „Nomenclature européenne des activités économiques“.

⁴ http://www.stat.at/web_de/static/arbeitsmarktstatistik_jahresergebnisse_2010_schnellbericht_055955.pdf (Zugriff am 22.4.2011)

- Das Statistische Bundesamt Deutschland hat auf seiner Webseite⁵ eine ähnliche Verteilung publiziert. Hierbei entfallen im Jahr 2009 72,9 % auf den tertiären Sektor, 25,8 % auf den sekundären Sektor und lediglich 1,3 % auf den primären Sektor.

Stellt man die aktuellen Daten aus den beiden Staaten gegenüber und verschafft man sich auch einen Überblick über die Entwicklung der verschiedenen Sektoren ergibt sich ein sehr homogenes Bild. Abschließend kann man also davon ausgehen, dass die Entwicklung der einzelnen Wirtschaftssektoren in Deutschland und Österreich nahezu deckungsgleich verlaufen ist.

Mesch (2005, S. 48ff) zeigt in seiner Arbeit den Wandel der Wirtschaft in Österreich auf. Demnach kann das Vierteljahrhundert von Mitte der fünfziger Jahre bis zur Mitte der siebziger Jahre als „goldene Ära“ der Industriegesellschaften bezeichnet werden. Auch Österreich befand sich zu dieser Zeit wie auch die meisten anderen westeuropäischen Länder in einem positiven Wachstumskreislauf des sekundären Sektors. Dieser sollte bis in die siebziger Jahre anhalten. Dann endete aufgrund verschiedenster Faktoren die Wachstumsphase des sekundären Sektors und der tertiäre Sektor erlebte einen Boom, der bis in die heutige Zeit anhält. Mesch (2005, S. 49) führt dazu folgendes aus: „Beschäftigungszuwächse waren in den meisten der hoch entwickelten Länder im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts nur noch im Dienstleistungssektor zu verzeichnen, ...“

Vergleicht man nun die Thesen von Mesch (2005) und Geißler (2000) so kommt man auch hierbei zum Ergebnis, dass sich die Wirtschaftsbereiche Österreichs und Deutschlands homogen entwickelten. Diese Homogenität ist vor allem im späteren Verlauf der Arbeit wichtig, da viele Publikationen zur Thematik aus Deutschland stammen und somit auch deutsche Spezifika behandeln. Mit dem Wissen, dass die Entwicklung der Wirtschaftsbereiche in Österreich und Deutschland nahezu ident war, können Studien aus dem Nachbarland auf österreichische Verhältnisse herunter gebrochen werden und so wertvolle Informationen liefern.

2.2.1.2 Der tertiäre Sektor im Burgenland

Abschließend soll auch der regionalen Besonderheit der Arbeit Rechnung getragen werden. Da sie sich speziell auf Sportorganisationen des Non-Profit-Bereichs im Burgenland bezieht, ist es notwendig, sich auch die diesbezüglichen Zahlen genauer anzusehen. Aus der Arbeitsmarktstatistik der STATISTIK AUSTRIA (2011, S. 70) geht

5

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/LangeReihen/Arbeitsmarkt/Content75/lrwrw14a.templateId=renderPrint.psm> (Zugriff am 22.4.2011)

hervor, dass im Burgenland im Jahr 2009 6,3 % der Beschäftigten im primären Sektor, 24 % im sekundären Sektor und 69,7 % im tertiären Sektor gearbeitet haben. Auch wenn die Entwicklung hin zu diesen Zahlen im Burgenland aufgrund der Geschichte des Bundeslandes eine etwas andere sein dürfte als im Rest Österreichs, so kann man doch davon ausgehen, dass sich die momentane Situation mit der Restösterreichs deckt.

2.2.2 Der Non-Profit-Sektor in Österreich

Non-Profit-Organisationen stellen in vielen Staaten der Erde eine wichtige Säule der Bürgergesellschaft dar. Auch in Österreich ist der Beitrag dieses - nicht auf Gewinn ausgerichteten - Sektors auf das Wirtschafts- und Gesellschaftssystem des Landes nicht zu unterschätzen. Auch wenn der Einfluss des Non-Profit-Sektors auf das tägliche Leben in Österreich sehr groß ist, so ist doch noch kein ausgeprägtes Bewusstsein der Verantwortlichen, der in diesem Bereich tätigen Organisationen, vorhanden. Das liegt vermutlich auch daran, dass der Begriff Non-Profit-Sektor in Österreich (noch) wenig Verbreitung gefunden hat. Im österreichischen Alltagsgebrauch herrscht eher der Begriff „Vereinswesen“ vor, auch wenn dessen Definition den Non-Profit-Sektor nicht in vollem Umfang darzustellen vermag, da diesem beispielsweise auch Genossenschaften, politische Parteien und kirchliche Organisationen hinzuzuzählen sind. Ähnlich sehen die Problematik des fehlenden Selbstbewusstseins und der unklaren Nomenklatur auch Schneider, Badelt und Hagleitner (2007, S. 56):

„Der relativ geringe Verbreitungsgrad des Ausdrucks ist das äußere Zeichen einiger tiefer liegender Phänomene: Im Vergleich zu den angelsächsischen Ländern ist in Österreich ein (Selbst-)Bewusstsein des Non-Profit Sektors noch relativ schwach entwickelt. Allerdings wächst das in den letzten Jahren nur in Ansätzen vorhandene Gemeinsamkeitsgefühl jener Menschen, die in diesem Sektor arbeiten oder ihn politisch repräsentieren.“

Auch wenn der Non-Profit-Sektor in Österreich sehr heterogen ist, so gibt es doch einige Charakteristika, die als allgemein gültig verstanden werden können. Dazu zählen beispielsweise der große Einfluss der traditionellen politischen Parteien und der Kirche genauso, wie die föderalistische Struktur oder die enge Verflechtung mit dem Staat, vor allem was Förderungen anbelangt. Ein wichtiger Pfeiler des Non-Profit-Sektors, der sich gewissermaßen wie ein roter Faden durch die nicht auf Gewinn ausgerichtete Institutionenlandschaft Österreichs zieht, ist der Verein. Man kann den Verein getrost als die gebräuchlichste Rechtsform im gesamten Non-Profit-Bereich bezeichnen. Das ist vor allem auf den niedrigen finanziellen und organisatorischen Aufwand zurückzuführen, der bei einer Vereinsgründung anfällt (vgl. Schneider et. al., 2007, S. 61f). Es reichen hierfür nach dem Vereinsgesetz (2002) schon zwei GründerInnen, die bei der zuständigen

Vereinsbehörde – der Bezirkshauptmannschaft oder Bundespolizeidirektion – unter Abgabe von Statuten die Gründung eines Vereins anzeigen. Schließlich wird noch ein geringer zweistelliger Eurobetrag fällig, der für die Eintragung in das ZVR (Zentrales Vereinsregister) zu bezahlen ist. Nach erfolgter Gründung erhalten die GründerInnen binnen vier Wochen einen Bescheid, die sogenannte „Einladung zur Aufnahme der Vereinstätigkeit“, und müssen der für sie zuständigen Vereinsbehörde schließlich nur noch ihre vertretungsbefugten Organe (z.B. Obmann bzw. Obfrau, KassierIn, etc.) melden. Sind diese Schritte vollbracht kann der neu gegründete Verein als eigenständige juristische Person auftreten, Rechtsgeschäfte tätigen und ein Angebot für seine Mitglieder aufbauen.

Sportvereine und Sportverbände sind also dem Non-Profit-Sektor zuzuordnen. Der organisierte Sport hat zwar einen großen Anteil am Non-Profit-Bereich Österreichs, jedoch ist er nicht dessen alleiniger Repräsentant. Nachfolgend soll kurz skizziert werden, wie groß der Anteil des organisierten Sports im Vergleich zu anderen Institutionen ist.

Bis zur Etablierung des elektronischen Zentralen Vereinsregisters im Jahr 2004 wurde das Vereinswesen in Österreich nicht nur in seiner Gesamtzahl, sondern auch nach Bereichen gegliedert erfasst. Aus dem statistischen Jahrbuch der STATISTIK AUSTRIA (2003, S. 158) geht hervor, dass mit Stichtag 31.12.2002 rund ein Fünftel aller registrierten Vereine im Sportbereich tätig sind. Erst mit größerem Abstand folgen Sparvereine, Kulturvereine, Wohltätigkeitsvereine, etc. Diese an eine Vormachtstellung grenzende Situation der Sportvereine ist insofern bedeutsam, da sich Änderungen in der relativen Vereinszahl der Sportvereine stark auf das österreichische Gesamtbild der Vereinslandschaft auswirken. Demzufolge müssen die Sportvereine auch einen großen Anteil an der Entwicklung der Vereinszahlen in Österreich gehabt haben. Einen guten Überblick über die quantitative und chronologische Entwicklung des Vereinswesens in Österreich und auch im Burgenland gibt die folgende, aus dem Statistischen Jahrbuch der STATISTIK AUSTRIA (2011) entnommene und modifizierte⁶ Abbildung.

⁶ Die übrigen Bundesländer wurden zugunsten der besseren Lesbarkeit entfernt.

Jahr	Burgen- land	Österreich
Vereinsbestand		
1960	1.855	42.269
1970	2.028	45.734
1980	2.625	58.400
1990	3.332	78.835
2000	4.317	104.203
2001	4.430	106.363
2002	4.779	107.675
2003	4.351	108.149
2004	4.446	110.163
2005	4.463	108.459 ²⁾
2006	4.527	109.551
2007	4.621	111.282
2008	4.735	112.945
2009	4.848	114.716
Vereinsauflösungen		
Behördlich aufgelöste Vereine 2009	3	669
Freiwillig aufgelöste Vereine 2009	79	2.052

Abbildung 2 - Chronologische Auflistung der Vereinszahlen im Burgenland und in Österreich

Anhand obiger Abbildung wird verständlich, in welchem Jahrzehnt sich die meisten Vereine entwickelt haben. Da man laut zuvor geschilderter Aufstellung – rund ein Fünftel der Vereine sind Sportvereine – davon ausgehen kann, dass auch der Sport einen großen Anteil an dieser Entwicklung hatte, beinhaltet die Abbildung noch mehr Relevanz. Sieht man sich die prozentuellen Steigerungsraten der Vereinszahl pro Jahrzehnt an, ergibt sich folgendes Bild:

- In den 1960er Jahren stieg die Vereinszahl im Burgenland um 9,3 Prozent, in Gesamtösterreich um 8,2 Prozent.
- In den 1970er Jahren stieg die Vereinszahl im Burgenland um 29,4 Prozent, in Österreich um 27,7 Prozent.
- In den 1980er Jahren stieg die Vereinszahl im Burgenland um 26,9 Prozent, in Österreich um 35 Prozent.
- In den 1990er Jahren stieg die Vereinszahl im Burgenland um 29,6 Prozent, in Österreich um 32,2 Prozent.

- Vom Jahr 2000 bis ins Jahr 2009 stieg die Vereinszahl im Burgenland um 12,3 Prozent und in Österreich um 10,1 Prozent.

Die Vereinszahl stieg somit – sei es im Burgenland oder auch in ganz Österreich - von 1970 bis zum Jahr 2000 überdurchschnittlich hoch an. Vergleicht man diese Entwicklung nun mit der zuvor geschilderten Entwicklung des Dienstleistungssektors ergibt sich ein sehr konformes Bild. Auch der Dienstleistungssektor erlebte in den 1970er Jahren einen Höhenflug der bis zum Jahrhundertwechsel andauerte und nun langsam abflacht, da ein gewisses Maß an Beschäftigten im primären und sekundären Sektor trotz technologischer Neuerung gebraucht wird.

Der Non-Profit-Sektor wird oft auch als „Dritter Sektor“ neben dem Staat und dem Markt bezeichnet (vgl. Schneider et. al., 2007, S. 56). Interessant ist diese Bezeichnung vor allem im Hinblick auf den zuvor beschriebenen tertiären Sektor der Wirtschaft, der die Dienstleistungen repräsentiert. Diese Analogie der Begrifflichkeiten macht die Zuordnung von Sportvereinen und -verbänden einfacher, da sie sozusagen doppelt – was den Wirtschaftsbereich betrifft und auch innerhalb der Gesamtgesellschaft - dem „Dritten Sektor“ angehören. Auch Braun (2003, S. 46) ordnet eingetragene und gemeinnützige Vereine dem „Dritten Sektor“ zu, wenngleich er neben Staat, Markt und ebengenanntem Sektor auch noch den informellen Bereich (z.B. Familien) in die funktionale Gliederung der Gesellschaft mit einbezieht. Zimmer (2005, S. 46 ff) geht dabei mit Braun (2003) konform, wenngleich sie in ihrer Arbeit auch die Multifunktionalität der Organisationen des Dritten Sektors hervorhebt. Damit ist gemeint, dass zum Beispiel auch Sportorganisationen des Dritten Sektors zugleich Dienstleister und Interessensvertretung sind und nebenbei auch noch sozialintegrativ tätig werden. Damit decken Organisationen dieses Sektors alle Charakteristika ab, die in den anderen Bereichen – Markt, Staat und informeller Bereich – vorherrschen, auch wenn die jeweilige Ausprägung differiert.

Um zu unterstreichen, dass Sportvereine und -verbände als Dienstleistungsunternehmen anzusehen sind, soll folgender Auszug aus Bezold (1999, S. 220) dienen: „Die Tätigkeiten der gemeinnützigen Sportverbände und Sportvereine wie die Mitgliederverwaltung, die Planung, Organisation und Durchführung von Trainings- und Wettkampfbetrieb oder die Sportstättenbetreuung tragen durchweg die Charakteristika von Dienstleistungen.“

Auch Woratschek (1999, S. 196) verknüpft den Sportverein eindeutig mit der Dienstleistung, indem er zwei Gründe nennt, die für Qualitätsmanagement im Sport sprechen:

„Die steigenden Erwartungen der Kunden und der zunehmende Wettbewerb zwingen die Sportanbieter zu einem besseren Qualitätsmanagement, das bei den Kunden zu einer höheren Zufriedenheit mit den Leistungen des Anbieters führt. Die Voraussetzungen [sic est!] für ein betriebswirtschaftliches Qualitätsmanagement ist die Messung der angebotenen Dienstleistungsqualität.“

Die Dienstleistungsthematik speziell auf Sportverbände umgemünzt, ist Thema der Arbeit von Freytag und Illmer (2011, S. 174 f). Die Autoren weisen vor allem im Bereich der Sportvereinsentwicklung auf die Beratungsnotwendigkeit durch die Sportverbände hin. Das kann auch große Chancen bieten, wenn sich ein Sportverband als guter Sportvereinsentwickler präsentiert und auf diesem Gebiet tatsächlich auch Erfolge vorzuweisen hat. Auch diese Untersuchungen unterstreichen also nochmals den Dienstleistungsfaktor in Sportverbänden.

Da Sportvereine und –verbände nun als Dienstleister zu sehen sind, ist es wichtig, sie auch im Hinblick auf organisationalen Wandel als solche zu behandeln. In Produktionsbetrieben herrschen ganz andere Gesetze vor als in Dienstleistungsbetrieben. Mit diesem Hintergrundwissen erscheint es sinnvoll, sich darauf zu konzentrieren, was unter Veränderung im organisierten Sport zu verstehen ist und womit man deren Nutzen messen und schließlich maximieren kann. Ob die Einschätzung aus der Fachliteratur auch von den Expertinnen und Experten aus dem Burgenland geteilt wird, wird sich bei den Interviews zeigen.

Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung der Sportorganisationen innerhalb des Dritten Sektors stehen für Zimmer (2003, S. 63) zwei Möglichkeiten zur Wahl: „Entweder wird den Vereinen eine Zukunft als strikt marktorientierte und hoch-professionalisierte Dienstleistungsunternehmen prognostiziert, oder aber man sieht sie weiterhin als primär sozial-kulturell orientierte Gemeinschaften mit geringem Professionalisierungsgrad und rudimentärer Marktorientierung.“ Gleiches gilt auch für die Forschungen von Braun und Nagel (2005, S. 144). Als Schlussfolgerung stellt sich die Frage, ob es denn keinen „goldenen Weg“ dazwischen gibt, der die Vorteile beider überzeichneten Entwicklungsrichtungen verbindet, was einen dienstleistungsorientierten Sportverein mit ausgeprägter Gemeinwohlorientierung bedeuten würde.

2.2.3 Das Sportsystem in Österreich

Das österreichische Sportsystem ist sehr vielschichtig. Daher lohnt ein genauer Blick, um sich mit den Besonderheiten des Systems vertraut zu machen. Einen ersten Überblick sollen die nun folgenden Abbildungen geben, die darstellen, dass sich das österreichische Sportsystem in einen staatlichen und einen nicht-staatlichen Bereich einteilen lassen. Für

diese Arbeit wichtig ist die Zuteilung von Sportvereinen und –verbänden. Diese sind dem nicht-staatlichen Bereich zugeordnet und können somit relativ autonom handeln.

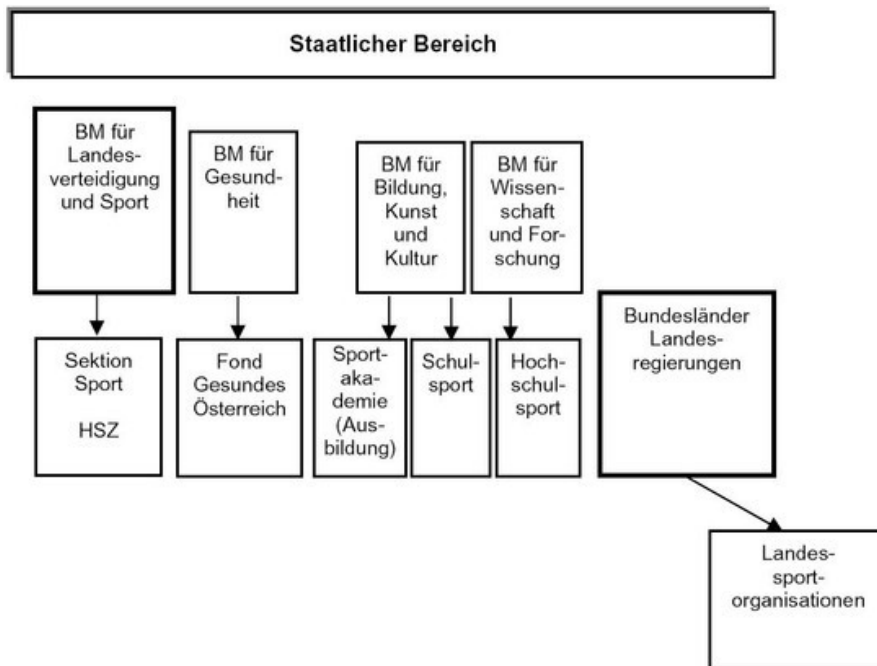


Abbildung 3 - Staatlicher Bereich des österreichischen Sports (Quelle: www.bso.or.at⁷)

Seit den letzten Nationalratswahlen verfügt Österreich nicht mehr über ein Staatssekretariat für Sport, sondern über ein eigenes Sportministerium, das dem Bundesministerium für Landesverteidigung angegliedert ist. Das Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport mit Bundesminister Mag. Norbert Darabos (der am 11. März 2013 von Mag. Gerald Klug abgelöst wurde) als Leitungsorgan ist somit auch das hauptzuständige Ministerium für die Angelegenheiten des Sports in Österreich. Die Bundesministerien für Gesundheit, Bildung, Kunst und Kultur sowie Wissenschaft und Forschung tragen ebenfalls zum österreichischen Sportgeschehen bei. Anhand der fett gedruckten Umrandung wird schon deutlich, dass auch die Bundesländer bzw. die Landesregierungen eine große Rolle im Sportsystem spielen. Man könnte also sagen, dass der Sport „Ländersache“ ist, er aber auch durch Bundesmittel gefördert wird. Da Sportvereine im nicht-staatlich organisierten Bereich angesiedelt sind, soll dieser kurze und vor allem bildliche Überblick über den staatlich organisierten Sport in Österreich ausreichen.

Das Dach des nicht-staatlich organisierten Sports in Österreich ist die Bundes-Sportorganisation (BSO). Diese gemeinnützige Institution hat die Kernaufgabe, die Interessen des Sports in Österreich und auch in internationalen Gremien zu vertreten. Die

⁷ Die Grafik stammt von der Homepage der Bundessportorganisation die unter dem Link <http://www.bso.or.at/de/sport-in-oesterreich/struktur/staatlicher-bereich/> erreichbar ist (Zugriff am 25.4.2011).

BSO sieht sich dabei selbst als zentrale Koordinations- und Beratungsplattform, die im österreichischen Sportsystem fest etabliert und auch in vielen nationalen Sportinstitutionen fest verankert ist (z.B. NADA⁸ Austria, Konferenz der Landessportreferenten, Österreichisches Olympisches Comité, usw.). Die weiteren Institutionen des nicht-staatlich organisierten Sports in Österreich sind das Österreichische Olympische Comité (ÖOC), das Österreichische Paralympische Comité (ÖPC) und die Special Olympics (SOOE) von Seiten der olympischen Bewegung. Als ordentliche Mitglieder der BSO zählen ferner die drei Dachverbände ASKÖ, ASVÖ und SPORTUNION und auch der Österreichische Behindertensportverband mit ihren jeweiligen Landesorganisationen. Angeschlossen an die genannten Verbände sind schließlich die österreichischen Sportvereine, die getrost als Basis des österreichischen Sports bezeichnet werden können. Als Bindeglied zwischen nicht-staatlich und staatlich organisiertem Sport treten die Landessportorganisationen auf, die meist die Förderkompetenz im Land inne haben und auch über den Sport betreffende Gesetze beraten. Folgende Abbildung gibt einen Überblick über den nicht-staatlich organisierten Sport Österreichs.

⁸ Nationale Anti-Doping Agentur

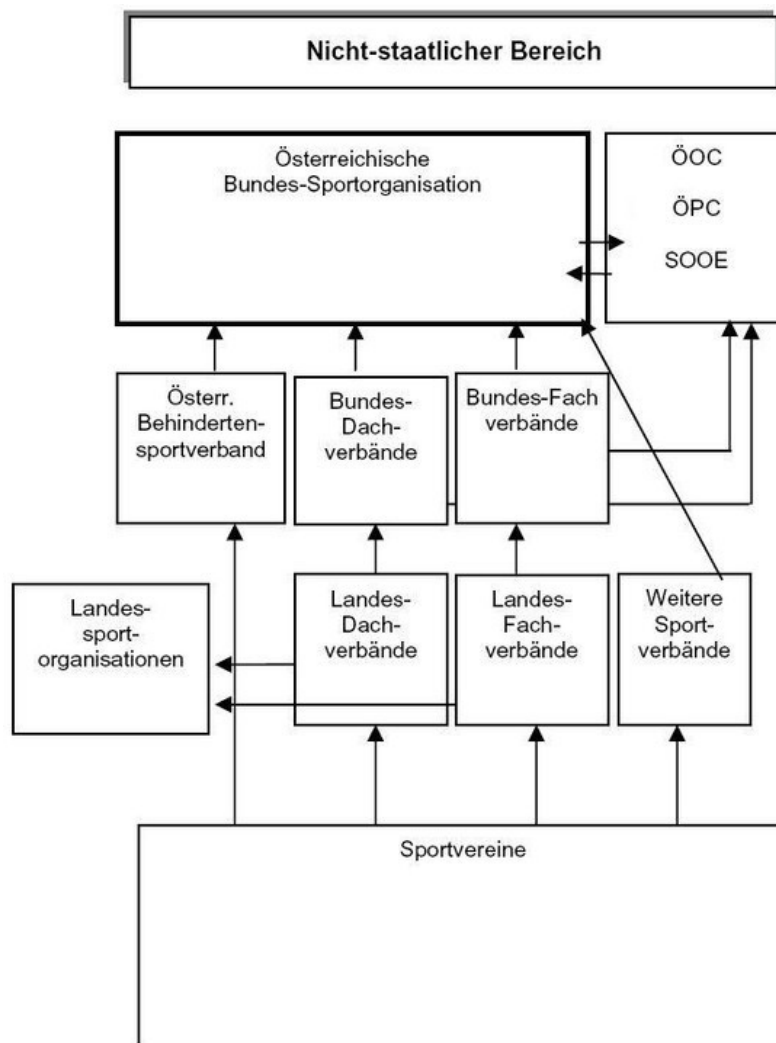


Abbildung 4 - Nicht-staatlicher Bereich des österreichischen Sports (Quelle: www.bso.or.at)

Der zuvor skizzierte Überblick macht noch einmal deutlich, dass die Thematik der Arbeit im nicht-staatlich organisierten Sport Österreichs beheimatet ist. Hier sind unter dem Dach der Bundes-Sportorganisation alle Dach- und Fachverbände und schließlich auch alle Sportvereine zusammengefasst. Smoly (2005) und Spindler (2005) bieten in ihren Arbeiten die Möglichkeit, das in diesem Kapitel nur ansatzweise vorgestellte Sportsystem Österreichs einer genaueren Betrachtung zu unterziehen.

2.2.3.1 Regionale Besonderheiten des Sportsystems im Burgenland

Dass der Sport „Ländersache“ ist, wurde schon in obigem Kapitel kurz beschrieben. Im Burgenland hat Landeshauptmann Hans Niessl die Bezeichnung Sportreferent inne und kann somit als oberste Instanz des burgenländischen Sports angesehen werden. In Sportfragen wird der Landeshauptmann und Sportreferent Hans Niessl von seinem Berater Michael Schmickl (zuständig für Gemeinden, Sport, Vereinsförderungen, Bedarfszuweisungen) und Hauptreferatsleiter W. HR Mag. Gerhard Tschurlovits unterstützt. Daneben steht auch ein eigenes Sportreferat mit Referatsleiter OAR Wolfgang

Szorger und seinen MitarbeiterInnen Günter Benkö, Andrea Pöllinger und Nicole Trimmel zur Verfügung. Die MitarbeiterInnen sind HauptansprechpartnerInnen für Vereine wenn es um Förderungen für den Sportstättenbau, Trainerförderungen, sportmedizinische Förderungen, Spitzensportförderung und weitere Vereins- und Verbandsförderungen geht. Zusätzlich werden verschiedenste Nachwuchs- und Schulsportprojekte von den MitarbeiterInnen des Referats betreut.⁹



Abbildung 5 - Ablauf der Sportförderung im Burgenland (Quelle: www.sportnet-burgenland.at)¹⁰

Der in Abbildung 5 genannte Sportförderungsbeirat setzt sich aus dem Vorsitzenden (Landeshauptmann und Sportreferent Hans Niessl) seinem Stellvertreter (Landeshauptmannstellvertreter Mag. Franz Steindl), VertreterInnen der Regierungsparteien, VertreterInnen der burgenländischen Dachverbände, den MitarbeiterInnen des Sportreferats und den BeraterInnen von Sportreferent und Landeshauptmann Hans Niessl zusammen. Der Sportförderungsbeirat tagt viermal jährlich. Daneben gibt es auch noch einige Ausschüsse (z.B. den Richtlinienausschuss) in

⁹ Vergleiche dazu http://www.sportnet-burgenland.at/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=53 (Zugriff am 25.4.2011)

¹⁰ Die Homepage des burgenländischen Sportreferats ist unter www.sportnet-burgenland.at erreichbar. Die Abbildung stammt von der Unterseite http://www.sportnet-burgenland.at/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=63

denen zum Beispiel Entwürfe für Änderungen der Förderrichtlinien und weitere Vorbereitungen für den Sportförderungsbeirat gemacht werden können.

Soviel zum staatlichen Bereich des Sports im Burgenland. Der nicht-staatlich organisierte Sport im Burgenland wird von den Dach- und Fachverbänden und natürlich von den vielen burgenländischen Sportvereinen ausgeübt und betreut. Die drei Landesorganisationen der Dachverbände ASKÖ, ASVÖ und SPORTUNION verfügen jeweils über eigene Büroräume mit hauptamtlich angestellten MitarbeiterInnen und einer Vielzahl ehrenamtlicher AufgabenträgerInnen. Aufgrund der geringen Größe des Burgenlands und der generell relativ schwach ausgeprägten Infrastruktur verfügen jedoch nur wenige Fachverbände über hauptamtliche MitarbeiterInnen. Dazu zählen in erster Linie der burgenländische Fußballverband und der burgenländische Tennisverband, da diese ebenfalls über ein eigenes Sekretariat verfügen. Alle anderen burgenländischen Fachverbände haben keine eigene Geschäftsstelle mit angestellten SekretariatsmitarbeiterInnen. Vereinzelt werden allerdings TrainerInnen angestellt, um beispielsweise den Kader der SpitzensportlerInnen zu betreuen. Aus der Mitgliederstatistik der BSO (2011) geht deutlich hervor, warum der Fußball und der Tennisverband eigene SekretariatsmitarbeiterInnen anstellen können. Nachfolgend sollen daher kurz die 10 größten (nach Vereinszahl mit Stichtag 1.1.2011) burgenländischen Sportverbände aufgelistet werden:

1. ASVÖ Burgenland mit 653 Mitgliedsvereinen
2. ASKÖ Burgenland mit 289 Mitgliedsvereinen
3. Burgenländischer Fußballverband mit 192 Mitgliedsvereinen
4. SPORTUNION Burgenland mit 186 Mitgliedsvereinen
5. Burgenländischer Tennisverband mit 129 Mitgliedsvereinen
6. Landesfachverband für Reiten und Fahren Burgenland mit 74 Mitgliedsvereinen
7. Burgenländischer Skiverband mit 36 Mitgliedsvereinen
8. Landesverband für Eis- und Stocksport Burgenland mit 32 Mitgliedsvereinen
9. Burgenländischer Schachverband mit 31 Mitgliedsvereinen
10. Burgenländischer Sportkegelfverband mit 30 Mitgliedsvereinen

Um die Aufstellung zu ergänzen und zu verdeutlichen, dass viele Vereine nicht unbedingt viele Mitglieder bedeuten müssen, soll kurz auch noch auf die Verbandsstatistik nach Mitgliedern eingegangen werden. Diese Auflistung stellt daher die 10 mitgliederstärksten Sportverbände des Burgenlands dar (nach Mitgliederzahl mit Stichtag 1.1.2011):

1. ASVÖ Burgenland mit 108.000 Mitgliedern
2. ASKÖ Burgenland mit 40.544 Mitgliedern

3. Burgenländischer Fußballverband mit 38.366 Mitgliedern
4. SPORTUNION Burgenland mit 37.266 Mitgliedern
5. Burgenländischer Tennisverband mit 7.642 Mitgliedern
6. Landessegelverband Burgenland mit 2.772 Mitgliedern
7. Landesfachverband für Reiten und Fahren Burgenland mit 2.469 Mitgliedern
8. Burgenländischer Sportkeglerverband mit 2.003 Mitgliedern
9. Burgenländischer Sportschützen Fachverband Wurfscheibe und Kombination mit 1.941 Mitgliedern
10. Burgenländischer Schwimmverband mit 1.860 Mitgliedern

Zur Erklärung der hohen Mitgliederzahl ist zu sagen, dass die meisten Verbände noch über keine elektronische Mitgliedererfassung verfügen und die Zahlen daher kritisch zu hinterfragen sind. Ferner ist zu beachten, dass ein Verein und damit auch ein Vereinsmitglied natürlich gleichzeitig bei einem Dachverband und einem Fachverband in der Statistik aufscheinen können. Von den genannten Verbänden verfügen nur die drei Dachverbände und der Fußballverband über ein Sekretariat, das ganztags von Montag bis Freitag von hauptamtlichen MitarbeiterInnen besetzt ist.¹¹ Der BTV¹² verfügt über ein Sekretariat, das 28 Stunden die Woche besetzt ist. Der Landesverband für Eis- und Stocksport Burgenland gibt auf seiner Homepage¹³ eine Geschäftsstelle an, die 2 Stunden die Woche geöffnet hat. Weiters gibt der Landesfachverband für Reiten und Fahren Burgenland auf seiner Homepage¹⁴ an, einen Sekretär zu haben, gibt jedoch keine Öffnungszeiten an.

2.2.3.2 Der burgenländische Sportverein und seine Stakeholder

Sportvereine existieren nicht für sich alleine, sondern brauchen verschiedene Anspruchsgruppen, die wichtige Ressourcen für den Verein bereitstellen. Dieses Kapitel soll die Abhängigkeiten der burgenländischen Sportvereine aus Praxissicht näher beleuchten und damit Hinweise liefern, welche Problematiken eine gezielte Veränderung berücksichtigen muss. Diese Aufbereitung der Stakeholder eines Sportvereins ist insofern bedeutsam, da Organisationen nur in ihrer jeweiligen Umwelt zu verstehen sind. Um das Stakeholder-Konzept besser zu verdeutlichen, soll folgende Ausführung von Heinemann (2004, S. 265) dienen:

„Das sog. Stakeholder-Konzept konkretisiert Formen wechselseitiger Einflussnahmen zwischen Sportorganisation und Umfeld. Es geht davon aus, dass

¹¹ Nachzulesen auf den jeweiligen Webseiten der Verbände: www.sportunion-burgenland.at; www.asvoe-burgenland.at; www.askoe-burgenland.at; www.bfv.at (Zugriff am 25.4.2011)

¹² Burgenländischer Tennisverband www.tennisburgenland.at (Zugriff am 25.4.2011)

¹³ <http://www.stocksport-bgld.at> (Zugriff am 25.4.2011)

¹⁴ <http://www.lfv.at/lfv/verband/sekretariat.html> (Zugriff am 25.4.2011)

jede Organisation in eine politische Arena eingebunden ist, in der sich ein permanenter Kampf um Einfluss, um die Durchsetzung eigener Interessen und Ansprüche und allgemeine Beachtung eigener ethischer Grundpositionen abspielt.“

Folgende Stakeholder lassen sich als für organisationalen Wandel in Sportorganisationen relevant bezeichnen:

- Die Gemeinde
- Das Land Burgenland
- Der Fachverband
- Der Dachverband
- Der Bund bzw. die Republik Österreich

Die Gemeinde, in der sich der Verein befindet, ist eine wichtige Ansprechpartnerin, die vor allem in der Sportförderung und Sportinfrastruktur-Bereitstellung aktiv ist. Oft ist auch eine Abhängigkeit der Vereine vom Ausgang der Gemeinderats- und Bürgermeisterwahlen zu beobachten, da es im Burgenland noch so ist, dass ASKÖ Vereine bevorzugt in SPÖ-Gemeinden und SPORTUNION Vereine bevorzugt in ÖVP-Gemeinden beheimatet sind. Durch die starke Politisierung des Sports im Burgenland zeigt sich der ASVÖ Burgenland als lachender, dritter Dachverband, da Vereine mit ÖVP und SPÖ Politikerinnen im Vorstand eher dem – auf dem Papier – politisch neutralen ASVÖ Burgenland beitreten.

Sport ist Ländersache. Darauf zurückzuführen ist die starke Bindung der Sportvereine an die Landesgesetzgebung. Im Burgenland ist hierbei vor allem eine Abhängigkeit der Vereine von Förderungen des Landes sichtbar. Förderungen werden jedoch nur an vom Land Burgenland anerkannte Sportarten – das sind rund 50 - ausbezahlt. Die Fördervoraussetzungen und -höhen werden vom Burgenländischen Sportfördergesetz 2004 bzw. den dazu veröffentlichten Förderungsrichtlinien geregelt.¹⁵ Neben den zuvor beschriebenen Förderungen des Sportreferats können Sportvereine auch beim Landeshauptmann, dem Landeshauptmann Stv. und den Landesräten um Förderungen ansuchen, beispielsweise zur Förderung von Großbauprojekten, oder bei der Durchführung von Großveranstaltungen.

Die burgenländischen Sportfachverbände wurden bereits im vorangegangenen Kapitel beleuchtet. Trotzdem soll hier noch einmal skizziert werden, welche Beziehung zwischen Verein und Fachverband besteht. Fachverbände sind in der finanziellen Förderung ihrer Mitgliedsvereine bei weitem nicht so aktiv tätig wie beispielsweise Dachverbände. Trotzdem besteht eine starke Abhängigkeit der Sportvereine gegenüber den

¹⁵ Die Sportförderungsrichtlinien des Landes Burgenland können unter <http://www.sportnet-burgenland.at/download/RICHTLINIEN%202011.pdf> (Zugriff am 9.12.2012) eingesehen werden.

Fachverbänden, da nur über die Mitgliedschaft bei diesen die Ausübung des Wettkampfsports möglich ist. Fachverbände sind zuständig für die geordnete Ausrichtung von Wettkämpfen, stellen Lizenzen aus, betreuen National- oder Landeskader und tragen somit den Löwenanteil zum Spitzensportgeschehen Österreichs und auch des Burgenlandes bei. In den letzten Jahren konnte auch vermehrt beobachtet werden, dass die Vorstandsmitglieder der Fachverbände persönliche Meinungsverschiedenheiten mit Vorständen eines Mitgliedsvereins auch über die sportpolitische Ebene austragen und einen Verein ohne Angabe von stichfesten Gründen aus dem Verband ausschließen. Das hat für den Verein zur Folge, dass seine Athletinnen und Athleten nicht mehr – oder nur über Umwege – an Wettkämpfen teilnehmen können und hat auch den finanziellen Nachteil, dass der Verein – auch wenn er eine anerkannte Sportart ausübt – nicht mehr vom Land Burgenland über die Sportförderung gefördert wird. Man könnte den Fachverbänden daher auch eine Monopolstellung nachsagen, zumindest was die Möglichkeit betrifft, an Wettkämpfen teilzunehmen.

Anders stellt sich die Situation bei den Sportdachverbänden dar. Hier gibt es für Vereine sehr wohl eine Wahl, nämlich zwischen ASKÖ, ASVÖ und SPORTUNION oder auch ganz dachverbandslos zu bleiben. Anders als Fachverbände geben Dachverbände einen großen Anteil ihrer Mittel an ihre Mitgliedsvereine weiter.¹⁶ Wie schon auf Gemeindeebene erwähnt, herrscht noch immer eine parteipolitische Zuordnung der Dachverbände vor, die nicht ganz widerlegt werden kann. Trotz allem muss festgehalten werden, dass keiner der Dachverbände explizit in seinen Statuten die Zugehörigkeit zu einer politischen Partei festgehalten hat, auch wenn das bei der ASKÖ bis vor kurzem noch der Fall war. Eine ideologische Ähnlichkeit und Nähe der ASKÖ zur SPÖ und der SPORTUNION zur ÖVP lässt sich allerdings nicht leugnen. Dies hat auch zur Folge, dass sich die Verbände und die darin handelnden Personen eher der einen, als der anderen „Reichshälfte“ zugehörig fühlen. Als wichtigster Teil der Beziehung der Sportvereine zu den Dachverbänden kann zweierlei – die finanzielle Förderung sowie der Service und die Beratung – genannt werden. Die Ausgestaltung dieser beiden Säulen ist je nach Dachverband – und auch je nach Bundesland – unterschiedlich. Im Burgenland stellt sich die Situation so dar, dass sich die SPORTUNION sehr stark auf Service und Beratung spezialisiert hat und Vereinen ein duales Fördersystem (Basis- und Maßnahmenförderung) anbietet. Die ASKÖ Burgenland setzt sehr viele Aktivitäten im Gesundheitsbereich und fördert vorwiegend Großprojekte. Der ASVÖ Burgenland konzentriert sich voll auf den Fachsport und die finanzielle Förderung seiner Vereine. Wirft

¹⁶ Nach dem Entwurf des neuen Bundessportfördergesetzes (das am 27. Mai 2013 im Parlament beschlossen wurde) ist sogar verpflichtend vorgesehen, dass Dachverbände 40% ihrer Grundförderung an die Mitgliedsvereine weiterleiten.

man nun auch einen Blick auf die Abhängigkeiten des Vereins vom Dachverband, lässt sich in den meisten Fällen lediglich die finanzielle Förderung als eine Art Druckmittel für den Verband identifizieren, wenn Forderungen durchgesetzt werden sollen. Anders stellt sich die Situation bei den Fachverbänden dar, die im Gegensatz zu den Dachverbänden, über eine Monopolstellung verfügen.

Als letzter Stakeholder soll die Republik Österreich bzw. der Bund betrachtet werden. Eine direkte Abhängigkeit oder Beziehung des Vereins zum Bund ist nur schwer zu entdecken. Viel stärker ausgeprägt sind allerdings die indirekten Beziehungen. So leben beispielsweise die burgenländischen Dachverbände zu größten Teilen durch die Förderung des Bundes nach dem Bundes-Sportförderungsgesetz.¹⁷ Die von den Dachverbänden an die Vereine weitergegebenen Förderungen bestehen daher überwiegend aus Bundesmitteln. Auch die momentane Reform des Bundes-Sportförderungsgesetzes wird von den Sportvereinen – vor allem aber von den Sportverbänden – mit Argusaugen beobachtet, da es von großem Interesse ist, wie in Zukunft die Mittel verteilt werden. Des Weiteren wirken sich bundesweit gültige Gesetze wie zum Beispiel das Vereinsgesetz 2002¹⁸ oder auch Verordnungen und Bescheide von Ministerien auf Sportvereine aus. Auch weitere Institutionen, die in vorangegangenen Kapiteln schon beleuchtet wurden, als staatlich bezeichnet werden können und bundesweit operieren, haben – wenn auch nur geringen - Einfluss auf den Sportverein.

Die Stakeholder könnten (nach Heinemann, 2005, S. 266) noch weiter ergänzt und auch unterteilt werden. Die nachfolgende Tabelle soll dies verdeutlichen:

Sportrelevante Stakeholder	Stakeholder des weiteren Umfelds	Organisationsinterne Stakeholder	Stakeholder des wirtschaftlichen Umfelds
Mitbewerber, Koordinierende Organisationen, Publikum	Öffentlicher Sektor, Interessengruppen, Minderheiten, Wissenschaft	Eigentümer, Subsysteme, Vertretung der MitarbeiterInnen	Massenmedien, Konkurrenten, Sponsoren, Zulieferer

Tabelle 2 - Für Sportvereine relevante Stakeholder (nach Heinemann, 2005, S. 266)

Die zuvor näher erläuterten Stakeholder sind anhand dieser Aufstellung als sportrelevante Stakeholder (koordinierende Organisationen) und Stakeholder des weiteren Umfelds (öffentlicher Sektor) zu klassifizieren.

¹⁷ <http://www.sportministerium.at/files/doc/Gesetze/Bund/BSFG-2005.doc> (Zugriff am 9.12.2012)

¹⁸ <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20001917> (Zugriff am 9.12.2012)

2.3 Die Theorien des organisationalen Wandels

Die Veränderung hat lange Tradition. Selbst von Mahatma Ghandi¹⁹ ist ein diesbezügliches Zitat überliefert: „Wir selbst müssen die Veränderung sein, die wir in der Welt sehen wollen.“ Auch in einem Song des bereits verstorbenen „King of Pop“ Michael Jackson²⁰ – dem Song „Man In The Mirror“ geht es um die Veränderung. Dort heißt es, ähnlich wie es schon Ghandi ausdrückte: „If you wanna make the world a better place, take a look at yourself, and then make a change“. Diese beiden Zitate weisen stark darauf hin, dass eine gelungene Veränderung nicht von außen angeleitet sein kann, sondern von innen kommen muss. Umgelegt auf Organisationen würde das bedeuten, dass auch hier eine von innen – also von den beteiligten Personen in der Organisation selbst – gewünschte Veränderung die beste Aussicht auf Erfolg hat. Diesem Thema werden wir uns im späteren Verlauf der Arbeit genauer zuwenden und auch in den Interviews mit Expertinnen und Experten darauf eingehen.

Veränderungsprozesse passieren in Organisationen schon seit es sie gibt. Relativ neu ist jedoch, dass es dazu auch Theorien und Ansätze gibt, die bestimmten Methoden folgen und sich dadurch eine höhere Wirksamkeit und Akzeptanz erhoffen. Die Theorien des organisationalen Wandels entstanden in der Mitte des 20. Jahrhunderts und haben sich seither weiterentwickelt, verändert und sind vor allem vielschichtiger geworden. Die drei gebräuchlichsten Formen bzw. Orientierungen für VeränderungsmanagerInnen sollen in diesem Kapitel auszugsweise vorgestellt werden. Weiters soll hinterfragt werden, welcher Ansatz sich am ehesten für organisationalen Wandel in Sportorganisationen eignet. Später soll diese Annahme durch Interviews mit Expertinnen und Experten bestätigt bzw. widerlegt werden.

Bezüglich Begrifflichkeiten sei noch erwähnt, dass in der weiteren Folge der vorliegenden Arbeit der Terminus „organisationaler Wandel“ als Oberbegriff für das Managen von Veränderungsprozessen verwendet wird und daher die Ausprägungsformen der Organisationsentwicklung, genauso wie des Change Managements und der lernenden Organisation beinhaltet. Doch nun zu einem genaueren Blick auf die unterschiedlichen Theorieansätze.

¹⁹ Mohandas Karamchand Gandhi, genannt Mahatma Gandhi „große Seele Gandhi“ (* 2. Oktober 1869 in Porbandar, Gujarat; † 30. Januar 1948 in Neu-Delhi, Delhi), war ein indischer Rechtsanwalt, Publizist, Morallehrer, Asket und Pazifist.

(http://de.wikipedia.org/wiki/Mohandas_Karamchand_Gandhi Zugriff am 2.8.2012)

²⁰ Michael Joseph Jackson (* 29. August 1958 in Gary, Indiana; † 25. Juni 2009 in Los Angeles, Kalifornien) war ein US-amerikanischer Sänger, Komponist, Tänzer und Entertainer. Wegen seiner Erfolge wird er als King of Pop bezeichnet. (http://de.wikipedia.org/wiki/Michael_Jackson Zugriff am 2.8.2012)

2.3.1 Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung kann getrost als „Klassiker“ unter den Ansätzen des organisationalen Wandels bezeichnet werden, da sie schon zur Hälfte des vorigen Jahrhunderts entstanden ist. Der Sozialpsychologe Kurt Lewin erkannte bereits früh, dass Veränderungsprozesse in Organisationen nicht linear, sondern zyklisch verlaufen. Im Englischen wird das 3-Phasen-Modell bzw. das Modell sozialer Veränderung von Lewin auch „resistance to change“ genannt, was im Bezug auf die vorliegende Arbeit besonders interessant scheint. Leider gibt Lewin keine genaueren Hinweise, welche Widerstände hier gemeint sein könnten, sondern hält sein Modell erstaunlich einfach, aber logisch nachvollziehbar. Demzufolge kann ein organisationaler Wandel in drei Phasen eingeteilt werden, die chronologisch aufeinander folgen. Lewin nennt die Phasen „Unfreezing“, „Changing“ oder „Move“ und „Refreezing“ – also „Auftauen“, „Übergangsphase“ und „Neu einfrieren“. Unter „Auftauen“ versteht Lewin, dass Regeln und Normen, die innerhalb der Organisation aufgebrochen werden, wieder formbar sind, also verändert werden können. In der mittleren Phase kommt es dann zur Veränderung, die in einer Stabilisation bzw. dem „Einfrieren“ der innerhalb der Organisation geltenden Regeln, Normen, Strukturen, etc. mündet. Dabei kann es zu drei unterschiedlichen Endzuständen kommen, nämlich einem Rückfall unter das Ausgangsniveau, einer Stabilisierung auf gleichem Niveau oder einer Stabilisierung auf höherem Niveau als vor dem Veränderungsprozess bzw. dem Auslöser des Veränderungsprozesses. Interessant an der Theorie und vermutlich auch namensgebend dafür ist, dass eine Organisation in einem Gleichgewicht zwischen Veränderungsimpulsen und Gegenimpulsen ist. Erst ein von außen oder innen kommender Anstoß – sozusagen der Tropfen der das Fass zum Überlaufen bringt – führt zu einer tatsächlichen Veränderung. Lewin geht – wenn man sein Modell betrachtet - dabei eher davon aus, dass organisationaler Wandel wenig selbstbestimmt und auch erst bei einer Krise notwendig ist. Schleuter (2009, S. 30) erwähnt in seinen Ausführungen zum Modell der sozialen Veränderung nach Lewin, dass Organisationen nicht „von heute auf morgen“ umgebaut werden können, wie es das Modell von Lewin suggeriert. Wenn man davon ausgeht, dass der Wortlaut „von heute auf morgen“ nur sinngemäß und nicht wörtlich gemeint ist, steht dies im Gegensatz zu den aktuellen Change Management Ansätzen, die sehr wohl eine radikale Veränderung in möglichst kurzer Zeit anstreben. In nachfolgender Abbildung lassen sich die Phasen und deren Zusammenspiel gut erkennen.

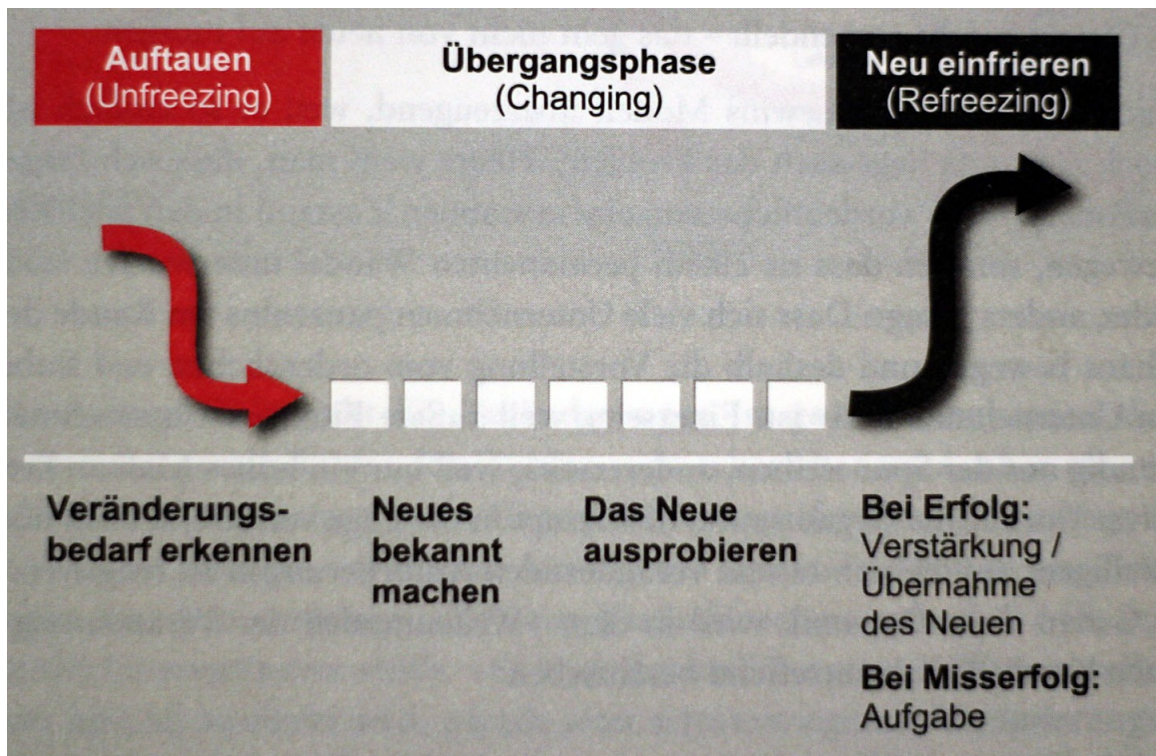


Abbildung 6 - 3-Phasen-Modell der Veränderung nach Lewin (aus Schleuter, 2009, S. 29)

Das in diesem Kapitel behandelte 3-Phasen-Modell nach Lewin wird von Bornewasser (2009, S.168 ff) auch in direkter Verbindung mit der Organisationsentwicklung genannt und als das „Drei-Phasen-Modell der OE nach Lewin“ bezeichnet. Dieses Modell bildet daher die Grundlage für die moderne Organisationsentwicklung. Die generelle Zuordnung zu einem Ansatz des Wandels rührt daher, dass die drei Phasen dieses Modells – Destrukturierung, Interventionen, Restrukturierung – schon darauf hindeuten, dass es sich um einen fließenden und länger andauernden Prozess handelt, anders als beispielsweise bei dem als abrupt beschriebenen klassischen Change Management Ansätzen.

Nach Prammer (2009, S.20) entstand der Organisationsentwicklungsansatz in einem „sozialpsychologischen Ideenumfeld“. Ferner gibt obiger Autor zu bedenken, dass es sich bei der Organisationsentwicklung (nach Lewin²¹) um einen „prozesshaften, evolutionären Veränderungs- bzw., besser, Entwicklungsansatz“ handelt. Mit dieser Betrachtungsweise geht die Tatsache einher, dass in einer Organisation bereits vorhandene Entwicklungspotenziale genutzt werden sollen. Die Organisationsentwicklung versucht somit in ihrer klassischen Form, aus den MitarbeiterInnen das Beste für die Organisation herauszuholen. Weitere Charakteristika der Organisationsentwicklung sind die Einbindung der MitarbeiterInnen in die Entscheidungsprozesse und die kontinuierlich – im Gegensatz

²¹ Kurt Tsadek Lewin (* 9. September 1890 in Mogilno, Provinz Posen; † 12. Februar 1947 in Newtonville, Massachusetts)

zum eher abrupten Veränderungsansatz des Change Management – gestalteten Veränderungsmaßnahmen. Bornewasser (2009, S. 160) beschreibt Organisationsentwicklung in seinen Ausführungen wie folgt:

„Wenn Strukturen und Zuordnungen konstant bleiben, aber individuelles Verhalten oder einzelne, isolierte Elemente wie ein Teilprozess oder eine Abteilung einer kritischen Beleuchtung unterzogen oder gar einem Wandel unterworfen werden, so spricht man traditionell von Organisationsentwicklung. Sie hat einen eindeutig partiellen, vornehmlich individualpsychologischen Schwerpunkt.“

Der Autor gibt trotzdem zu bedenken, dass Organisationsentwicklung keine explizite Theorie, Methode oder Beratungstechnik ist, sondern eher eine Art Philosophie, die dabei hilft, einen Weg zu finden, das Wohl der MitarbeiterInnen zu vergrößern und dadurch auch einen Nutzen für die Organisation zu gewinnen. Trotz allem lassen sich gewisse Merkmale der Organisationsentwicklung festhalten, die wohl als allgemeingültig gelten können, wenn man tatsächlich von Organisationsentwicklung sprechen möchte. So weisen Organisationsentwicklungsprozesse beispielsweise ein längerfristiges, kontinuierliches und fließendes Vorgehen auf, das in seiner Ausrichtung das Verhalten einzelner Mitglieder einer Organisation zum Mittelpunkt hat und diese dabei auch aktiv in die Veränderung mit einbezieht. Ideen zu Veränderungen entstehen daher aus dem System bzw. aus der Organisation heraus.

Da im Rahmen dieser Magisterarbeit nur unzureichend Platz bleibt, um die gesamte Ausgestaltung der Organisationsentwicklung lückenlos abzubilden, sei dem geneigten Leser und der geneigten Leserin der Klassiker von Becker und Langosch (1995) als weiterführendes Werk zum Thema Organisationsentwicklung empfohlen.

2.3.2 Change Management

Der in den heutigen Tagen vielfach überstrapazierte Begriff des Change Managements hat trotz der vielen verschiedenen Verwendungsformen – vom Überbegriff für alle Formen organisationalen Wandels bis hin zum Synonym für Organisationsentwicklung – eine Wurzel mit einer bestimmten Bedeutung. Engemann (1995) spricht in diesem Zusammenhang nicht vom Change Management, sondern von der Organisationstransformation, gibt als Merkmale dieser jedoch ebenfalls die radikale Form der Änderungen an. Da die Begrifflichkeiten der Organisationstransformation und des Change Managements in den meisten Literaturquellen synonym verwendet werden bzw. meist nur vom populäreren Change Management die Rede ist, soll das Hauptaugenmerk dieses Kapitels ebenfalls am Begriff des Change Managements liegen, das sich in seinen Ausprägungen aber, wie schon erwähnt, nicht signifikant von der Organisationstransformation unterscheidet. Interessant erscheint in diesem

Zusammenhang auch das Ergebnis der Literaturrecherche im Online-Katalog der Universitätsbibliothek Wien²². Eine Suche nach dem Schlagwort „Organisationstransformation“ liefert kein einziges Ergebnis, wohingegen die Schlagwortkette „Change Management“ 476 Ergebnisse liefert. Müller (2010, S. 43) bringt die Problematik rund um den Begriff Change Management in seiner Arbeit auf den Punkt, indem er Change Management als „modernen Sammelbegriff für alles, was heutzutage an Veränderungen in Organisationen praktiziert wird“ bezeichnet.

Eine Definition des Change Managements findet sich in der Fachliteratur aufgrund der Vielschichtigkeit des Begriffes nur schwer. Schleuter (2009, S. 10) zeichnet in seinem Werk ein genaues und kontrastreiches Bild vom traditionellen Ansatz – sinngemäß also von der Wurzel - des Change Managements, um den es in diesem Unterkapitel auch gehen soll: „Den traditionellen, planungsgeleiteten Ansatz von Change Management könnte man als ‚preußisch‘ bezeichnen. Veränderungen werden per Befehlskette von oben nach unten durchgesetzt.“ Dieser traditionelle Ansatz entspricht am ehesten dem Business Reengineering, das als eine Art Radikalkur im Sinne eines organisationalen Wandels bezeichnet werden kann. Anders als im idealtypischen Ansatz der Organisationsentwicklung gibt es im traditionellen Change Management Ansatz keine oder nur sehr geringe Mitbestimmung der MitarbeiterInnen. Meist werden diese lediglich zu Informationszwecken befragt um ein besseres Gesamtbild der Organisation zu erhalten.

Auch Bornewasser (2009, S. 186) schlägt in dieselbe Kerbe wie der bereits erwähnte Autor Schleuter, auch wenn er das Pferd dabei von hinten aufzäumt:

„Seit Beginn der 1990er Jahre wurde als Kontrastprogramm zur europäischen Vorstellung von Harmonie und Partizipation das amerikanische Change Management propagiert, das sich vornehmlich auf zwei Aspekte bezog, nämlich auf Geschäftsprozesse und die Wertschöpfung für die Kunden. Es hat damit einen eindeutig ökonomischen Schwerpunkt und betrifft weniger die konkreten Mitarbeiter als vielmehr die etablierten Strukturen, die Arbeitsteilung und die Abläufe.“

Es ist davon auszugehen dass sich der Autor mit den Worten „als Kontrastprogramm zur europäischen Vorstellung von Harmonie und Partizipation“ auf den bereits weiter oben vorgestellten Ansatz der Organisationsentwicklung bezieht. Außerdem typisch für das hier vorgestellte Theorem des Change Managements ist, dass Ideen zur Veränderung nicht im Unternehmen entstehen, sondern externe BeraterInnen den Prozess der Veränderung sehr stark prägen und daher auch Ideen extern entstehen. Außerdem ist der durch

²² Der Katalog der Universitätsbibliothek Wien ist unter <http://aleph.univie.ac.at> erreichbar, der Zugriff erfolgte am 3. August 2012.

Change Management Vorhaben eingeleitete Veränderungsprozess meist sprunghaft und mit Brüchen versehen. Dadurch ergibt sich allerdings auch der Vorteil der schnellen Veränderung. Weiters ist zu erwähnen, dass Veränderungsziele – also wie die zum positiven veränderte Organisation auszusehen hat – von außen vorgegeben werden, sei es durch bereits vorhandene Modelle oder auch durch BeraterInnen. Auch Prammer (2009) kommt in seinen Ausführungen zum Schluss, dass der traditionelle Ansatz des Change Managements sich in puncto Mitwirkung der Betroffenen sehr stark vom klassischen Organisationsentwicklungsansatz unterscheidet. Weiters zählt er das Ausmaß und die Geschwindigkeit des Umbruchs zu eindeutigen Unterscheidungsmerkmalen.

Auch die Organisationstransformation bzw. das Change Management lässt sich noch in weitere Ansätze bzw. Schulen oder Richtungen aufsplittern, die nun kurz angeschnitten werden sollen, um ein umfassenderes Bild zu erhalten (vgl. dazu Bornewasser, 2009, S. 191 ff). Einen guten Überblick über die Ansätze innerhalb des Change Managements gibt auch folgende Tabelle (nach Vahs, 2007, S. 271):

Tabelle 3 - Change Management Ansätze der letzten 20 Jahre (nach Vahs, 2007, S. 271)

Lean	Reengineering	Qualitätsmanagement	Strategisch
Lean- ... Production ... Management ... Administration	Business- ... Reengineering ... Process Reengineering	TQM Kaizen KVP EFQM-Modell	Netzwerk ... Modulare ... Virtuelle Organisation
Prozessorientierung	Kundenorientierung		Kompetenzorientierung
1989/1990	2006/2007		

Zur Tabelle ist noch zu erwähnen, dass der oben genannte Autor versucht hat, die Strömungen innerhalb des Change Managements chronologisch darzustellen. Weiters zu erwähnen ist auch, dass sich die unterschiedlichen Ansätze keineswegs gegenseitig ersetzt haben, sondern auch heute noch in verschiedenen Formen nebeneinander existieren. Demzufolge sollen noch zwei weitere Literaturquellen zitiert werden, die das Kapitel nun auch abschließen. So meinen Kraus et. al. (2004, S. 15) in Ihren Ausführungen beispielsweise: „Change-Management ist somit ein Meta-Begriff, der einzelne Konzepte subsumiert, die sich durchaus ergänzen oder auch widersprechen können“. Friedrichsmeier und Frühauf (2009, S. 37) weisen auf das neue Verständnis von Change Management hin:

„Das neue Paradigma (so wirklich neu ist es natürlich auch nicht) von Change-Management liegt somit in seinem Wesen als Plattform für interdisziplinäre (wissenschaftliche) Zusammenarbeit im Rahmen eines ganzheitlichen Problemverständnisses – etwas, womit sich die Universitäten und Wissenschaften traditionell schon immer etwas schwergetan und nach wie vor Mühe haben.“

Um die verschiedensten Ausprägungen und Formen des Change Managements in ihrer Gesamtheit darzustellen, reicht der Umfang dieser Arbeit nicht aus. Daher soll das Kapitel an dieser Stelle geschlossen werden und auf weiterführende Literatur verwiesen werden. So bietet zum Beispiel Bornewasser (2009, S. 186 ff) einen guten Überblick über die Thematik Change Management. Weiters schafft Schleuter (2009) - auch wenn der Titel des Buches eher an populärwissenschaftliche Bücher erinnert - einen fundierten Überblick zum Thema Change Management. Auch Doppler und Lauterburg (2005) vereinen in ihrem Werk viele unterschiedliche und interessante Aspekte bezüglich Change Management.

2.3.3 Die lernende Organisation

Als dritter großer Ansatz des organisationalen Wandels dient in dieser Bearbeitung das organisationale Lernen bzw. die lernende Organisation. Die Entwicklung vom individuellen hin zum organisatorischen Lernen prägten March und Olsen in den 1970er Jahren. Sie könnte man daher als die als Pioniere bezeichnen, wenn es darum geht, die psychologische Lerntheorie auf Organisationen umzulegen. Mit seinen Ausführungen rund um „die fünfte Disziplin“ hat Senge (2008) in den 1990er Jahren begonnen, den Begriff des - damals noch umstrittenen - organisationalen Lernens salonfähig zu machen. Der Autor bezieht sich dabei auf fünf Disziplinen, die es zu meistern gilt, um eine Organisation zu einer der lernenden Gattung zu machen:

➤ „Personal Mastery“

In dieser Disziplin geht es darum, seine Persönlichkeit stetig weiterzuentwickeln. Senge (2008, S. 16) drückt es präzise so aus: „Personal Mastery bedeutet, daß [sic!] man seine persönliche Vision kontinuierlich klärt und vertieft, daß [sic!] man seine Energien bündelt, Geduld entwickelt und die Realität objektiv betrachtet.“

➤ „Mentale Modelle“

Hierbei geht es darum, mit welchen individuellen Werten und Normen wir die Welt um uns herum betrachten und damit welches Selbstverständnis wir in unsere Umwelt projizieren. Um diese Disziplin zu beherrschen ist es notwendig, dieses Selbstverständnis zum Thema bzw. diskutierbar zu machen.

➤ „Eine gemeinsame Vision entwickeln“

Um in dieser Disziplin erfolgreich zu sein, ist es notwendig, eine Vision zu entwickeln, die nicht nur individuell, sondern innerhalb der gesamten Organisation als solche akzeptiert - mehr noch - gelebt wird. Ein derartig starkes Zukunftsbild kann nach Senge (2008, S. 19) „echtes Engagement und wirkliche Teilnehmerschaft fördern.“ Der Autor beschreibt in seinen Ausführungen auch die Kontraproduktivität von Visionen, die lediglich Top-Down verordnet werden.

➤ „Team-Lernen“

Der Vorteil am „Team-Lernen“ ist, dass die Summe des Teams mehr ist als seine einzelnen Mitglieder - sei es in Sachen Intelligenz, Kreativität, etc. - ist und dass sich Mitglieder von lernenden Teams individuell schneller weiterentwickeln.

➤ „Systemdenken“ oder „die fünfte Disziplin“

Das Systemdenken ist die Disziplin, die die anderen vier beisammen hält. Erst durch eine Lösung des alltäglichen Blicks auf Teilbereiche des Problems kann ein systemischer Blick auf das große Ganze möglich werden.

Nach Willke (2005, S. 116) müssen zwei Unterscheidungen getroffen werden, um lernende Organisationen verstehen und damit auch gestalten zu können. Einerseits geht es dabei darum, zwischen „Daten, Informationen, Wissen und Expertise“ zu unterscheiden, andererseits muss zwischen dem individuellen Wissen und dem organisationalen Wissen unterschieden werden. Zur ersten Unterscheidung sei gesagt, dass am Beginn die Daten stehen, die erst zu Informationen werden, wenn sie in einen systemrelevanten Bezug gesetzt werden. Am Ende können Informationen nur zu Wissen werden, wenn sie nochmals in Bezug – allerdings auf der Ebene von Erfahrungen – gesetzt werden.

Auf die Frage, wie Organisationen nun lernen, gibt Willke (2005, S. 124) folgende Antwort: „Das Lernen von Organisationen als eigene systemische Einheiten, also organisationales Lernen, besteht darin, dass Organisationen in ihre Strukturen, Prozesse und Regelsysteme Wissen einbauen. Oder umgangssprachlich ausgedrückt: dass sie in ihren Strukturen, Prozessen und Regelsystemen intelligent werden.“

Daraus abgeleitet lässt sich zusammenfassen, dass es bei der lernenden Organisation letztendlich darum geht, radikal umzudenken, um den Blick auf das ganze System wahrnehmen zu können. Vergleicht man den Ansatz der lernenden Organisation mit den bereits vorgestellten Modellen der Organisationsentwicklung und des Change Managements, fällt folgender Zusammenhang auf. Der Hinweis von Senge (2008), dass eine von oben herab verordnete Vision eher kontraproduktiv sei, weist schon stark darauf hin, dass Ähnlichkeiten mit der Organisationsentwicklung bestehen und die lernende Organisation diesbezüglich im Kontrast mit Change Management steht. Allerdings muss

bedacht werden, dass der Autor ebenfalls andeutet, dass „ein fundamentales Umdenken das eigentliche Herzstück einer lernenden Organisation“ sei. Das wiederum ähnelt eher dem klassischen Change Management Ansatz im Sinne eines Business Reengineering. Wie in der klassischen Organisationsentwicklung auch, entstehen die Ideen zur Veränderung bei dem Modell der lernenden Organisation eher im Inneren und sind seltener von außen angeleitet. Die lernende Organisation kann damit zu Recht als eigenes Modell des organisationalen Wandels neben den klassischen Ansätzen des Change Managements und der Organisationsentwicklung gezählt werden.

2.3.3.1 Wissensmanagement

Eine Notwendigkeit dafür, aus einer Organisation eine lernende Organisation zu machen, ist – neben den bereits nach Senge (2008) vorgestellten Disziplinen - der Einsatz eines Wissensmanagement Systems. Reinmann (2009, S. 29) definiert Wissensmanagement wie folgt: „Wissensmanagement meint die (Meta-)Steuerung und Gestaltung von Rahmenbedingungen sowie die Förderung von Wissensträgern derart, dass ein systematischer (versus zufälliger) und verantwortungsvoller (versus nicht begründbarer) Umgang mit personalem und öffentlichem Wissen wahrscheinlicher wird.“

Nach Reinmann und Mandl (2009) können vier unterschiedliche Zugänge zum Wissensmanagement festgestellt werden: ein ingenieurwissenschaftlicher, ein betriebswirtschaftlicher, ein soziologischer und ein psychologischer Zugang. Für die Bearbeitung der vorliegenden Arbeit ist vor allem der soziologische Zugang von Bedeutung. Muckenhaupt, Grehl, Lange und Knee (2012, S. 20) weisen darauf hin, dass dazu „systemtheoretische Arbeiten, die auf der Folie der konstatierten Entstehung einer ‚Wissensgesellschaft‘ entstanden sind“ zählen und verweisen dabei auf die Arbeiten von Willke (2005) der wiederum in seinem Werk einen direkten Bezug zum „Organisationalen Lernen“ herstellt.

Die Wichtigkeit des Wissensmanagements in Organisationen wird oft damit argumentiert, dass die meisten Organisationen weniger handwerkliche Arbeit, sondern auf Wissen basierende Arbeit, also Dienstleistungen, durchführen. Dieses Argument, oder auch der Begriff „Halbwertszeit des Wissens“ - welche sich angeblich immer weiter verkürzt - sind für Muckenhaupt, et. al. (2012, S. 24) weit weniger plausibel als „die beschleunigte Zunahme von Wissensbeständen, die mit einer Ausdifferenzierung und Spezialisierung von Tätigkeiten einhergeht und Qualifikationsanforderungen evoziert, denen generalistisch ausgerichtete Ausbildungswege und ihre korrespondierenden Berufsfelder nicht mehr gerecht werden.“ Die Autoren gehen auch davon aus, dass zum Beispiel Arbeitsstellen oder Forschungsplätze zunächst soweit mit Mehrfachaufgaben überladen werden, bis sich eine Überforderung einstellt und eine Ausdifferenzierung erfolgen muss.

Auch bei Sportorganisationen lässt sich diese starke Zunahme an Aufgaben und Verantwortlichkeiten feststellen. Waren die Dachverbände beispielsweise bis vor zehn Jahren ausschließlich für ihre Mitgliedsvereine zuständig, so bekommen sie heute vermehrt Aufgaben der Gesundheitsförderung, Bewegungsförderung von Inaktiven, etc. zugeteilt.

2.3.4 Weitere Theorien und Modelle des organisationalen Wandels

Neben den in den vorangegangenen Kapiteln erläuterten Ansätzen, wie organisationaler Wandel umgesetzt werden kann, gibt es natürlich auch weitere Modelle auf denen zuvor vorgestellte Theorien teilweise sogar aufbauen. Die Wichtigsten sollen in diesem Kapitel kurz vorgestellt und auf Ihre Konsequenzen, für den Wandel in Organisationen hin, untersucht werden. Außerdem ist zu erwähnen, dass Organisationsentwicklung, Change Management und die lernende Organisation allesamt als aktive Form der Veränderung verstanden werden können, ganz im Gegensatz zu passiven Formen der Veränderung, bei denen sich eine Organisation ohne zielgerichteten Plan an äußere und auch innere Veränderungen anpasst.

2.3.4.1 Transformationsmanagement

Prammer (2009, S. 27 ff) schlägt den Terminus Transformationsmanagement in seiner Arbeit für eine Mischung aus Organisationsentwicklung und Change Management vor. Dabei möchte der Autor die Vorteile der beiden Theorien verbinden. Am leichtesten lässt sich das Transformationsmanagement nach Prammer (2009) von den beiden bereits vorgestellten Ansätzen des Wandels unterscheiden, indem man einen Blick auf den Charakter des Veränderungsprozesses wirft. Kann man innerhalb der Organisationsentwicklung von einem „evolutionären“ und eher lang andauernden Prozess sprechen, so steht dem innerhalb des Change Managements die sprunghafte Änderung gegenüber. Prammer (2009, S. 29) beschreibt die Prozessgestalt innerhalb des Transformationsmanagements als „aktiv gesteuerte Abfolge von evolutionären und sprunghaften Phasen“. Auch was die Mitwirkung der vom Wandel Betroffenen angeht, werden Organisationsentwicklung und Change Management vermengt, so dass sich eine für Prammer (2009) perfekte Lösung ergibt. Diese sieht dann so aus, dass Betroffene zwar in allen Phasen des Wandlungsprozesses eingebunden sind, dies allerdings differenziert geschieht und Entscheidungen, wenn es sein muss, auch gegen den Willen der Betroffenen getroffen werden. Daraus ergibt sich für den Transformationsmanagement Ansatz nach Prammer (2009, S.9) der Vorteil, dass Veränderungsprozesse beschleunigt werden können, ohne grundlegende Veränderungen aufgeben zu müssen und die gefundenen Lösungsansätze in den betreffenden Organisationen besser akzeptiert werden.

Die Abgrenzung des Transformationsmanagements zu den beiden bereits vorgestellten Theorien des Wandels ließe sich in dieser Art und Weise weiter fortsetzen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob ein einfaches „Herauspicken“ der Vorteile aus beiden in den vorangegangenen Kapiteln idealtypisch dargestellten Veränderungsansätzen schon einen neuen Ansatz begründet. Kritisch betrachtet könnte man hierbei von einer Einzelmeinung sprechen, die in erster Linie gut für den Verkauf des Buches war.

2.3.4.2 Das Wellenmodell der Veränderung nach Kordis und Lynch

Das zuvor vorgestellte Modell nach Lewin hat einen großen Vorteil, der zugleich auch sein Nachteil ist, nämlich seine Einfachheit. Da jedoch in Organisationen selten alles nach Plan verläuft, versucht eine weitere Theorie den Wandel in Organisationen noch exakter zu beschreiben und liefert auch konkrete Ansätze, wann denn der beste Zeitpunkt für einen Wandel ist. Dieses Wellenmodell der Veränderung wurde maßgeblich von Dudley Lynch und Paul Kordis entwickelt, auch wenn andere AutorInnen ebenfalls ihren Beitrag dazu leisteten. An dieser Stelle soll lediglich ein kurzer Überblick über das Modell gegeben werden. Vertiefende Informationen sind in Lynch und Kordis (1998) zu finden.

Interessantester Aspekt dieses Modells ist sicher der Zeitpunkt, den die Autoren als den besten für Veränderungen bezeichnen. So gehen obige Autoren (1998) davon aus, dass der Wandel genau dann in Angriff genommen werden muss, wenn gerade alles gut läuft. Ihr Modell beruht nämlich darauf, dass selbstbestimmte Veränderungsprozesse den fremdbestimmten Veränderungsprozessen überlegen sind. Diese Argumentation ist einfach zu erklären. Da fremdbestimmte Veränderungsprozesse erst dann erfolgen, wenn sich eine Organisation in einer Abwärtsspirale befindet und selbstbestimmte Veränderungen schon beim Aufwärtstrend ansetzen, ist das letzte Niveau der Organisation bei selbstbestimmten Veränderungen ungleich höher. Die Autoren gehen also davon aus, dass sich Organisationen in Wellen entwickeln und es nach einem Hoch auch ein Tief gibt. Ihrer Meinung nach gibt es für eine Organisation drei Möglichkeiten, nämlich selbstbestimmte Veränderungen, fremdbestimmte Veränderungen und ein Scheitern. Das impliziert, dass keine Veränderung mit einem Scheitern gleichzusetzen ist, was letztlich die Wichtigkeit von Veränderungsprozessen unterstreicht. Nachfolgende Grafik schlüsselt obige Erläuterungen weiter auf und gibt ein zusammenfassendes Bild über das Wellenmodell nach Kordis und Lynch.

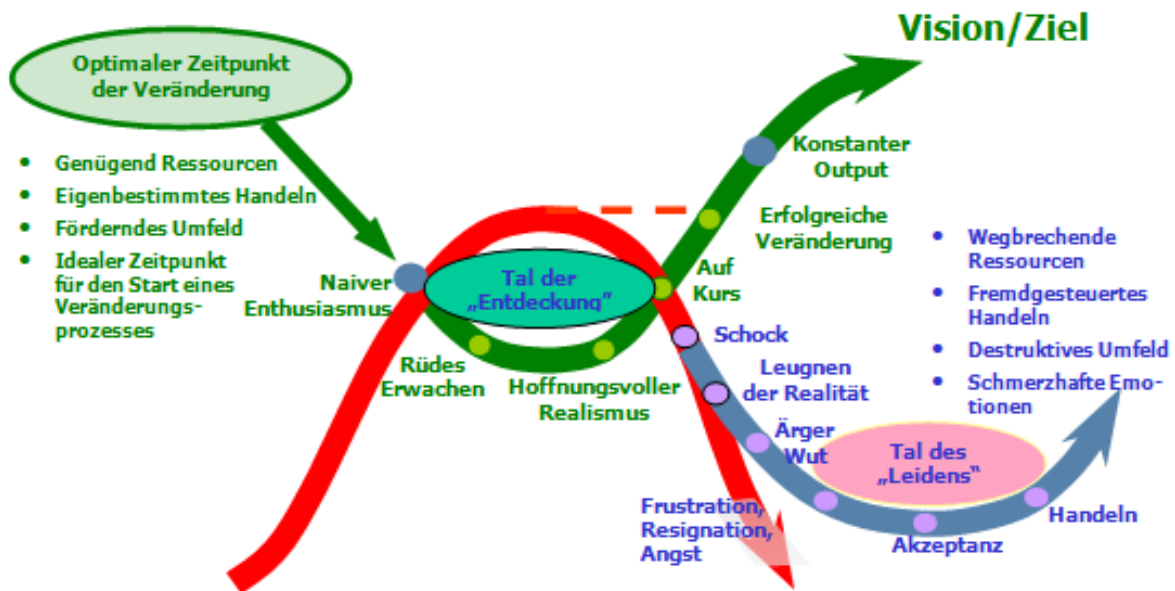


Abbildung 7 - Wellenmodell nach Kordis und Lynch (Quelle: <http://newsletter.change-partner.de/changereport-2009-01-wettbewerbsvorteil.htm>, Zugriff am 13.08.2012)

Abschließend sollte das Wellenmodell der Veränderung nach Kordis und Lynch auch kritisch hinterfragt werden. Dies geschieht in Siegert (2001, S. 40) beispielsweise mit folgenden Worten: „Als originelle Aufforderung, veraltete Strategien (z.B. ‚feindliche Übernahmen‘, Fusions-Hysterie) gegen innovative, kooperative, synergistische Strategien zu tauschen, sind die Grundgedanken wertvoll, die verwendeten Metaphern aber zum Teil eine Zumutung.“ Damit spielt der Autor auf teilweise scheinbar aus der Luft gegriffene Vergleiche mit verschiedenen Meeres- und Seenbewohnern an, die innerhalb des Buches immer wieder vorkommen. Wichtig erscheint jedoch, dass obiger Autor die „Grundgedanken“ als „wertvoll“ bezeichnet, was ein Indiz dafür ist, dass der wissenschaftliche Hintergrund auf dem das in diesem Kapitel vorgestellte Wellenmodell fußt, durchaus fundierte Grundlagen aufweist.

2.3.4.3 Systemtheoretisches Veränderungsmodell

Das systemtheoretische Veränderungsmodell nach Luhmann (1997) folgt dem darwinistischen Evolutionsansatz bei dem Variation, Selektion und Restabilisierung im Vordergrund stehen. Im Gegensatz zum Evolutionsmodell nach Darwin herrscht, wenn es um Organisationen bzw. organisationale Systeme geht, allerdings nicht das Prinzip der natürlichen Auslese vor, sondern die „Co-Evolution strukturell gekoppelter, autopoietischer Systeme“ (Luhmann, 1997, S. 427). Miebach (2007, S. 183) bezeichnet dieses Veränderungsmodell wie folgt: „Das Evolutionsmodell ist geeignet zur Beschreibung langfristiger Systemänderungen, die sich in einer definierten Umwelt stabilisieren“. Daraus lässt sich ein Zusammenhang mit dem Ansatz der

Organisationsentwicklung ableiten, die wie bereits beschrieben, grundsätzlich ebenfalls auf langfristige Paradigmenwechsel abzielt.

2.3.4.4 Innovationsmanagement – eine Abgrenzung

Neben den Begriffen wie Change Management, Organisationsentwicklung und organisationales Lernen existiert in der Fachliteratur auch der Begriff Innovationsmanagement, der – oberflächlich betrachtet – wie ein Synonym für die bereits erwähnten Begrifflichkeiten aussieht. In diesem Kapitel soll daher eine Abgrenzung zwischen Innovationsmanagement und organisationalem Wandel vorgenommen werden um Unklarheiten auszuschließen und eine eventuelle Kohärenz feststellen zu können. Wenden wir uns zunächst der Definition der Innovation zu. Diese fällt in der Literatur unterschiedlich aus. Hauschildt (1993, 3f.) definiert Innovation wie folgt: „Bei Innovation geht es um etwas ‚Neues‘: Neue Produkte, neue Verfahren, neue Vertragsformen, neue Vertriebswege, neue Werbeaussagen, neue Corporate Identity.“ Brockhoff (1999, S. 37) bezieht sich in seinem Definitionsversuch auf die Innovation im engeren Sinne:

„Liegt eine Erfindung vor und verspricht sie wirtschaftlichen Erfolg, so werden Investitionen für die Fertigungsvorbereitung und die Markterschließung erforderlich, Produktion und Marketing müssen in Gang gesetzt werden. Kann damit die Einführung auf dem Markt erreicht werden oder ein neues Verfahren eingesetzt werden, so spricht man von einer Produktinnovation oder einer Prozessinnovation. Hiermit ist im engeren Sinne von Innovation die Rede.“

Der zuerst vorgestellte Definitionsversuch spricht von Innovationen im weiteren Sinn, zu denen er auch eine neue Corporate Identity (CI) zählt. Um eine neue CI zu entwickeln, sind vermutlich Instrumente des Veränderungsmanagements notwendig. Somit besteht zwischen Innovation und Veränderung ein enger Zusammenhang. Organisationaler Wandel könnte auch als „Sozialinnovation“ aufgefasst werden, die in Sozialinnovationen im engeren Sinn und Organisationsinnovationen unterteilt werden können (vgl. Stummer et. al., 2006, S. 16f). Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass der Begriff Innovationsmanagement eher mit Forschung und Entwicklung, sowie dem produzierenden Gewerbe verbunden ist. Auch wenn der Begriff „Sozialinnovation“ oder „Organisationsinnovation“ auf den ersten oberflächlichen Blick verdächtig nach aus dem Veränderungsmanagement bekannten Praktiken aussieht, so weisen auch obige Autoren mit den Beispielen dazu – „Inselorganisation in der Produktion“ oder „Einführung von Gruppenarbeiten in der Fertigung“ – darauf hin, dass das Innovationsmanagement auf Produkte, Forschung und Entwicklung bezogen ist. Abschließend ist festzuhalten, dass das Innovationsmanagement grundsätzlich von den bereits beschriebenen Theorien der Veränderung zu unterscheiden ist, da es dabei immer um etwas Neues, Bahnbrechendes

und Produktbezogenes geht, im engeren Sinn aber nicht um eine positive Weiterentwicklung der Organisation selbst.

Trotz der Unterschiedlichkeit von Innovations- und Veränderungsmanagement lassen sich doch einige Begriffe aus dem Innovationsmanagement auch auf Sportorganisationen umlegen. So kann man beispielsweise von einer Produktinnovation sprechen wenn ein neues, dem Trend entsprechendes Sportprogramm im Verein aufgenommen wird (z.B. Zumba ®). Außerdem möglich sind auch Dienstleistungsinnovationen – dem Training werden regelmäßig Ernährungsexperten beigestellt, die den SportlerInnen Informationen über ausgewogene Ernährung liefern – aber auch Prozess- und Sozialinnovationen. Nach Senn et. al. (2005, S. 92) ist unter Innovationsmanagement in der Sportorganisation folgendes zu verstehen: „Innovationsmanagement ist die Kunst, Innovationen von Vereinsverantwortlichen und Mitgliedern mit möglichst geringem Aufwand erfolgreich umzusetzen.“ Im weiteren Verlauf der Arbeit wird dem Innovationsmanagement neben den bereits erwähnten Ansätzen keine große Bedeutung zukommen, da es vordergründig um die Frage nach dem „Wie?“ geht und das Innovationsmanagement eher auf die Frage nach dem „Was?“ – nämlich etwas Neues – Antwort zu geben scheint.

2.3.5 Resümee

Rückblickend auf dieses Kapitel lässt sich zusammenfassen, dass eine einheitliche Verwendung der Begriffe Change Management und Organisationstransformation noch nicht gegeben ist, wenngleich wie schon erwähnt, die Mehrheit der Autoren auf den Begriff Change Management „schwören“. Als kleinster gemeinsamer Nenner lässt sich nach der Beschreibung der unterschiedlichen Ansätze des organisationalen Wandels folgendes festhalten:

- Am Beginn jeder Veränderung müssen Ziele definiert werden, die den Weg dorthin weisen, wo sich die Organisation nach erfolgter Veränderung befinden soll.
- Als zweiter Schritt müssen Maßnahmen bzw. Aufgaben festgelegt und auch umgesetzt werden.
- Schließlich muss die Umsetzung kontrolliert und gegebenenfalls gegengesteuert – sei es verstärkend oder korrigierend – werden.

Im Hinblick auf die bereits vorgestellten Aspekte von Sportorganisationen lassen sich für die Beantwortung der Fragestellung bereits relevante Schlüsse ziehen. Vor allem die von Nagel (2006, S. 217 ff) postulierten und in Kapitel 2.1.3 bereits vorgestellten Charakteristika von Entscheidungsprozessen in Sportvereinen weisen eindeutig darauf hin, dass die Organisationsentwicklung ein vielversprechender Ansatz für den organisationalen Wandel in Sportorganisationen ist. Vor allem, dass Entscheidungen als

längerer Prozess und mit starker Konsensorientierung getroffen werden, weist auf den Ansatz der Organisationsentwicklung hin. Der vorgestellte und idealtypisch als radikal dargestellte Change Management Ansatz scheint hingegen nicht ausreichend auf die Systemlogik einer Sportorganisation zugeschnitten zu sein. In weiterer Folge muss berücksichtigt werden, dass einzelne Sportorganisationen unterschiedlich auf veränderte Umweltbedingungen reagieren und sie daher als „Black Box“ (vgl. Willke, 2005, S. 147) bezeichnet werden können. Außerdem geht es demnach Sportorganisationen nicht unbedingt darum, sich an ihre Umwelt anzupassen, sondern darum, trotz veränderter Umwelt ein System der Ordnung beizubehalten bzw. herzustellen. All diese Aspekte müssen bei einer geplanten Veränderung innerhalb einer Sportorganisation - und auch schon bei den Expertinnen- und Experteninterviews - ausreichend Berücksichtigung finden.

2.4 Kenngrößen des Wandels

Nachdem nun ein Blick auf die unterschiedlichen Aspekte, die für die Bearbeitung des Themas relevant erschienen sind, geworfen wurde, soll dieses Kapitel dazu dienen, die einheitlichen Kenngrößen im Bezug auf den Wandel bzw. auf die Veränderungsprozesse in Organisationen herauszufiltern und näher zu beschreiben, um in späteren Kapiteln darauf zurückgreifen zu können, wenn es darum geht, die wichtigsten Bestimmungsgrößen im Hinblick auf Sportvereine und -verbände ausfindig zu machen.

2.4.1 Auslöser von Veränderungsprozessen

Als allgemein gültiger Auslöser von Veränderungsprozessen kann der Wandel innerhalb der Gesellschaft angesehen werden, der sich auch auf die darin befindlichen Organisationen auswirkt. Doppler und Lauterburg (2008) weisen dabei auf fünf Rahmenbedingungen hin, die sich je nach Ausgestaltung der Organisation mehr oder weniger auswirken. Diese Rahmenbedingungen sind:

1. Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation
2. Verknappung der Ressource Zeit
3. Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie
4. Verknappung der Ressource Geld
5. Dramatische Steigerung der Komplexität

Folgt man den Ausführungen von Doppler und Lauterburg (2008) weiter, so lassen sich diese Rahmenbedingungen als tatsächliche Auslöser erster Ordnung für organisationalen Wandel identifizieren. Erst als Folgeerscheinung einer Nicht-Anpassung an die geänderten Rahmenbedingungen kommt es beispielsweise zu Krisen in Organisationen,

die als augenscheinlichere Auslöser von Veränderungsprozessen wahrgenommen werden.

2.4.2 TrägerInnen des Wandels

Im Hinblick auf die Wichtigkeit der handelnden Personen während eines Wandlungsprozesses in einer Organisation wäre es falsch, auf eine konkrete Darstellung der wichtigsten EntscheidungsträgerInnen zu verzichten. Deshalb soll dieses Unterkapitel Aufschluss darüber geben, welche Positionen in Sportvereinen- und verbänden mit den hier dargestellten TrägerInnen des Wandels vergleichbar gemacht werden können.

Wenn man die Unterschiedlichkeit der zuvor vorgestellten Ansätze des organisationalen Wandels berücksichtigt, können die ManagerInnen der obersten Etagen vor allem beim traditionellen Ansatz des Change Managements als wichtigste Gruppe identifiziert werden. Oft hängt es von der sozialen Kompetenz dieser Führungskräfte im Hinblick auf die Motivation der MitarbeiterInnen ab, ob ein radikaler Wandel funktionieren kann, oder kläglich scheitert. Anders verhält es sich wiederum mit der Organisationsentwicklung, die die MitarbeiterInnen in den Mittelpunkt stellt. Hier erscheinen eine ausgeprägte Teamfähigkeit, Kreativität und ein kommunikatives Auftreten als positiv, da der Veränderungsprozess ja von innen heraus entwickelt und gesteuert wird.

UnternehmerInnen bzw. ManagerInnen der obersten Hierarchieebenen können und sollen dabei genauso wie „einfache“ MitarbeiterInnen zu MultiplikatorInnen und PromotorInnen des Wandels werden. Prammer (2009, S.49 ff) bezeichnet die MitarbeiterInnen, die als PromotorInnen auftreten – vom gehobenen Management setzt er dies für das Gelingen des Prozesses voraus – als „Key-Player“. Weiters postuliert der Autor, dass zumindest eine „ausreichend große“ Anzahl dieser „Key-Player“ hinter dem Wandlungsprozess stehen müssen. Was „ausreichend groß“ bedeutet, lässt der Autor jedoch offen.

Im Vereinswesen können aufbauend auf diese Ergebnisse die Vorstandsmitglieder als TrägerInnen des Wandels identifiziert werden. Von Ihnen muss eine gemeinsame Willensbildung ausgehen, die schließlich zu einer Veränderung führt. Ob dies mit oder ohne Einbezug der „einfachen“ Mitglieder geschieht, sei dahingestellt und lässt auch Handlungsspielraum für unterschiedliche Formen des Veränderungsmanagements offen.

2.4.3 Erfolgsfaktoren für organisationalen Wandel

In der Fachliteratur zur Thematik organisationaler Wandel lassen sich bisweilen auch kritische Faktoren ermitteln, die für einen gelungenen Prozess des Wandels unabdingbar erscheinen. Diese werden in weiterer Folge als Erfolgsfaktoren bezeichnet. Schleuter (2009) sieht in diesem Zusammenhang vier Faktoren hervorstechen, die den Erfolg von

organisationalem Wandel entscheidend beeinflussen. Diese sind jedoch noch nicht aus Sicht des Erfolges, sondern eher als Problemstellungen formuliert:

- Top-Down-Prozesse
Diese sollten weitestgehend vermieden bzw. so umgesetzt werden, dass die MitarbeiterInnen das Gefühl haben, mitentscheiden zu können.
- Chaos der Veränderung
Veränderungen sind nicht bis auf das letzte Detail planbar. Kreatives Chaos kann – in Maßen – für eine Veränderung durchaus nützlich sein.
- Energie und Emotionalität
Begeisterung, Authentizität und Emotionen sind notwendig, um die MitarbeiterInnen zu gewinnen.
- Netzwerke
Einer allein kann nicht viel ändern. Die hohe Komplexität einer Veränderung erfordert den Intellekt der Masse.

In einer groß angelegten Studie der Firma Capgemini Consulting (Change Management Studie 2008) wurden mehr als 100 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zum Thema organisationaler Wandel befragt²³. An der Studie teilgenommen haben vorwiegend Großunternehmen mit über 1.000 MitarbeiterInnen, nur 23 % der befragten Unternehmen haben unter 1.000 MitarbeiterInnen. Die Branchenstruktur spiegelt annähernd die tatsächliche Aufteilung in die drei Wirtschaftssektoren wider. So können knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen dem tertiären Sektor bzw. dem Dienstleistungssektor zugeordnet werden. Nachdem bereits in vorangegangenen Kapiteln eingehend darauf hingewiesen wurde, dass auch Sportorganisationen als Dienstleister einzuordnen sind, liegt es nahe, die Ergebnisse der Studie auch im Hinblick auf Sportorganisationen näher zu durchleuchten. Da es in diesem Unterkapitel nun um Erfolgsfaktoren geht, die für die positive Umsetzung eines Veränderungsprozesses sprechen, sollen die diesbezüglichen Ergebnisse aus der zuvor vorgestellten Studie kurz angerissen werden. So geben 60 % der Befragten an, dass „Commitment und Glaubwürdigkeit des Managements“ am ausschlaggebendsten für eine positive Veränderung in ihrem Unternehmen waren. Weitere Nennungen: 42 % halten „Organisation und Prozesse erfassen und designen“ für am Wichtigsten, gefolgt von „Situation und Umfeld analysieren und verstehen“ mit 39 % und „Führung fördern“ mit 35 %.

²³ Auf die Verwendung der aktuelleren Capgemini Consulting Studie zum Thema Change Management aus dem Jahr 2010 wurde verzichtet, da der Anteil an österreichischen Unternehmen in der Studie aus dem Jahr 2008 höher war (26 % im Jahr 2008 gegenüber 7 % im Jahr 2010).

Vergleicht man die Ergebnisse der Capgemini Studie (2008) mit den Erläuterungen von Schleuter (2009) so lässt sich feststellen, dass sich einige der Erfolgsfaktoren direkt den Problemfeldern zuordnen lassen. So wird z.B. der mögliche negative Effekt eines Top-Down-Prozesses mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit durch eine Mobilisierung und ein sichergestelltes Commitment sowie eine ausgezeichnete Führungsperson – sichergestellt durch das Fördern derselben – vermeiden lassen. Auch die Problemfelder Netzwerk bzw. Energie und Emotionalität lassen sich durch diese beiden Erfolgsfaktoren zufriedenstellend auflösen. Das Chaos der Veränderung kann in Grenzen gehalten werden, wenn die Organisation, das Umfeld, die Situation und die Prozesse analysiert, verstanden und designt werden, so dass man während des Wandlungsprozesses hinreichend gut auf mögliches Chaos vorbereitet ist.

Weitere Überlegungen zu dieser Thematik stellen Doppler und Lauterburg (2005, S. 61ff) auf. Sie beziehen sich dabei auf eine von Clifford und Cavanaugh (1985) veröffentlichte Studie, in der fünf Schlüsselfaktoren für eine veränderungsfreudige Unternehmenskultur identifiziert werden konnten. Doppler und Lauterburg (ebd.) bezeichnen die Faktoren als „Kreative Unruhe“, „Konfliktfähigkeit“, „Zusammengehörigkeitsgefühl“, „Sinnvermittlung“ und „Kommunikation“. Vergleicht man diese fünf Faktoren mit den Erkenntnissen der bereits zuvor analysierten Arbeiten, zeigt sich ein sehr einheitliches Bild. Auch die hier genannten Faktoren lassen sich den zuvor beleuchteten Problemfeldern als Lösungsansätze zuordnen. So passt der Faktor Kommunikation zum Beispiel exakt zum obigen Problemfeld Netzwerke. Diese Kongruenz lässt sich auch bei den anderen Faktoren feststellen. Die Autoren Doppler und Lauterburg (2005, S. 97ff) beziehen sich nicht nur auf die notwendigen Voraussetzungen der Unternehmenskultur im Bezug auf Veränderungen, sondern auch auf Voraussetzungen für das Gelingen des organisationalen Wandels selbst. Bei kritischer Betrachtung zeigt sich, dass die beiden Faktorenbündel – auf der einen Seite Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Vorgehen und auf der anderen Seite Schlüsselfaktoren für eine wandlungsfreudige Unternehmenskultur – sehr viele Schnittpunkte aufweisen. Als Schlüsselfaktoren für das erfolgreiche Vorgehen bei Veränderungsprozessen identifizieren obige Autoren folgende Punkte:

- „Energie wecken und Vertrauen schaffen“
- „Denken in Prozessen statt Strukturen“
- „Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten“
- „Vernetzung durch Kommunikation“
- „Von außen nach innen organisieren“
- „Lernen sicherstellen“

Der Faktor „Energie wecken und Vertrauen schaffen“ passt dabei beispielsweise sehr gut zum Faktor „Zusammengehörigkeitsgefühl“ aus der Unternehmenskultur. Abschließend kann man davon ausgehen, dass Gegebenheiten in der Unternehmens- bzw. Organisationskultur, die positive Wirkungen auf Veränderungsprozesse haben, auch als Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderungsprozesse herangezogen werden können. Man könnte alle positiven Faktoren die Unternehmenskultur betreffend jedoch auch zu einem Erfolgsfaktor „wandlungsfreudige Organisationskultur“ zusammenfassen.

2.4.4 Ebenen an denen organisationaler Wandel ansetzt

Blickt man einige Kapitel zurück, können innerhalb der verschiedenen Ansätze zu organisationalem Wandel auch Gemeinsamkeiten gefunden werden, die trotz der Unterschiedlichkeit jedes einzelnen Veränderungsprozesses in einer Organisation doch allgemein gültig erscheinen. Ähnlich sehen dies auch Stolzenberg und Heberle (2009). Aus Ihrer Arbeit geht hervor, dass sich Veränderungen immer zumindest einer der drei Ebenen – Aufbauorganisation, Ablauforganisation oder soziales Gefüge und persönliches Arbeitsverhalten – zuordnen lassen. Meist wirken sich Veränderungen jedoch nicht nur auf eine dieser Ebenen aus, sondern wechselseitig und in unterschiedlicher Wirkung auf alle Ebenen. Obige AutorInnen weisen außerdem darauf hin, dass auf die Auswirkungen in der Ebene des sozialen Gefüges oft zu wenig Wert gelegt wird. Diese Meinung deckt sich auch mit der von Schleuter (2009), der in seinen Ausführungen darauf hinweist, dass die emotionale Komponente beim Managen des Wandels oft zu kurz kommt: „Die notwendige Dynamik von echter Veränderung erfordert Energie und emotionale Kraft: Der Faktor Emotion wurde bisher unterschätzt. Begeisterung und Inspiration sind notwendig, um die erforderliche Dynamik, Nachhaltigkeit und Schnelligkeit von Veränderung umzusetzen.“

Eine etwas andere Einteilung trifft Heinemann (2004, S. 156 ff). Diese Einteilung soll in folgender Tabelle grafisch dargestellt werden:

Bereiche Inhalte	Formalisierte Bereiche	Informelle Bereiche	Faktische Bestandteile
Kultur			
Ziele			
Strukturen			
Personal			

Tabelle 4 - Formen des organisationalen Wandels (nach Heinemann, 2004, S. 156)

Diese Einteilung umschreibt den Wandel in Organisationen weit umfangreicher als es die Darstellung von Stolzenberg und Heberle (2009) vermag. Des Weiteren ist zu erwähnen, dass sich die von den zuletzt genannten Autoren beschriebenen Ebenen – Ablauforganisation, Aufbauorganisation und soziales Gefüge - alle auch in das Modell nach Heinemann einordnen lassen.

Auf obig genannte Ebenen, Inhalte und Bereiche wird im weiteren Verlauf der Arbeit erneut Bezug genommen, wenn es darum geht, die interviewten Organisationen genauer zu durchleuchten. Dazu werden Fragen zu den einzelnen Ebenen gestellt, die zuvor auch in weitere Kategorien eingeteilt werden. So lässt sich die Ablauforganisation beispielsweise in Prozesse, Rollen, Zuständigkeiten und Aufgaben einteilen. Dazu sei erwähnt, dass dabei auf das Modell nach Stolzenberg und Heberle (2009) zurückgegriffen wird, da die Komplexität des Modells nach Heinemann (2004) innerhalb einer Interviewsituation nur ungenügend dargestellt werden könnte.

Da es in diesem Unterkapitel um Ebenen wie zum Beispiel die Ablauforganisation geht, ist es sinnvoll, auch den Prozessbegriff zu thematisieren. Rückel und Riedl (2007, S. 238) verstehen unter einem Prozess folgendes: „Ein Prozess ist eine Folge von logischen Einzelfunktionen, zwischen denen Verbindungen bestehen.“ Die Autoren weisen außerdem darauf hin, dass der Terminus „Geschäftsprozess“ weitaus verbreiteter als der Terminus „Vereinsprozess“ ist und definieren auch das Prozessmanagement an sich:

„Unter Prozessmanagement versteht man die Führungsaufgabe (Management), die auf die Gestaltung und Nutzung der Prozesse ausgerichtet ist. Diese Aufgabe umfasst die ganzheitliche Planung, Überwachung und Steuerung der Prozesse, von deren Beginn (auslösendes Ereignis) bis zu ihrer Beendigung über alle involvierten Bereiche und Instanzen des Vereins hinweg.“

Eine weitere Behandlung des Prozessthemas liefert das Kapitel 2.6.6.1.

2.4.5 Widerstände gegen organisationalen Wandel

Ein Wandlungsprozess in einer Organisation geht meist mit Widerständen einher und wird nicht ohne aufzufallen und völlig ohne Probleme zu verursachen, vollzogen werden können (vgl. Staehle, 1999, S. 977). Der gleichen Meinung sind auch Doppler und Lauterburg (2008, S. 336), die den Widerstand wie folgt definieren:

„Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, ‚logisch‘ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“

Identifizierte Ursachen für Widerstand sind einerseits, dass Betroffene nicht verstehen, andererseits, dass sie es nicht glauben und zuletzt, dass sie dem Ganzen trotz Verständnis und Glaubhaftigkeit nichts Positives abgewinnen können. Möglichkeiten, um mit Widerständen während Veränderungsvorhaben in Organisationen umzugehen, gibt es nach Staehle (1999, S. 980 f) einige. Darunter fallen zum Beispiel die Information über Ursachen und Ziele, die Beteiligung der Betroffenen, die UnterstützerInnen belohnen, ein kompetenter Berater bzw. eine kompetente Beraterin oder auch der Schutz von Individuen, die von der Veränderung negativ betroffen werden.

Neben den personenbezogenen Widerständen wie sie in diesem Kapitel beschrieben wurden, können auch andere Probleme auftauchen, die Veränderungen erschweren. Senge (2008, S. 28 ff) identifiziert sieben „Lernhemmnisse“, die Veränderungen in Organisationen erschweren können bzw. präziser gesagt eine lernende Organisation verhindern:

1. „Ich bin meine Position“

Dieses Lernhemmnis führt dazu, dass der Blick auf das große Ganze verwehrt bleibt, da man sich nur auf sich und seine Position beschränkt. Es wird nur die eigene Leistung per se wahrgenommen, nicht aber der Beitrag zum Ganzen.

2. „Der Feind da draußen“

Hierbei wird das Problem beschrieben, die Schuld immer jemand oder etwas anderem in die Schuhe zu schieben.

3. „Angriff ist die beste Verteidigung“

Das Hemmnis bezieht sich auf das Prinzip „agieren statt reagieren“. Das Problem dabei ist, dass dabei erstens oft über das eigentliche Ziel hinaus geschossen wird und zweitens eine „verdeckte Reaktivität“ (Senge, 2008, S. 32) dahinter steckt.

4. „Die Fixierung auf Ereignisse“

Eine Fixierung auf Ereignisse verhindert einerseits Kreativität, andererseits auch den Blick auf langfristige und großflächige Muster, die die Organisation beeinflussen.

5. „Das Gleichnis vom gekochten Frosch“

Dieses Hemmnis geht in dieselbe Richtung wie Lernhemmnis vier. Allmähliche Veränderungen werden nur schwer wahrgenommen, da wir auf plötzliche Veränderungen konditioniert sind. Gerade wenn Organisationen aber langsame Veränderungen rechtzeitig wahrnehmen und gegensteuern können, haben sie gelernt zu lernen.

6. „Die Illusion, daß [sic!] wir aus Erfahrung lernen“

Damit bezieht sich der Autor darauf, dass zwar grundsätzlich das Lernen aus Erfahrung wichtig ist, es in Organisationen jedoch meist nicht möglich ist zu erfahren, wie sich wichtige Entscheidungen auswirken, da diese sehr langfristig sind.

7. „Der Mythos vom Managementteam“

In leitenden Teams ist es von großer Wichtigkeit, dem Forscherdrang nachzugehen, mögliche Unwissenheit in Kauf zu nehmen und kritische Anmerkungen einbringen zu können. In der Realität ist oft das Gegenteil der Fall, was ein großes Hemmnis darstellt.

2.4.6 Resümee

Neben den zuvor skizzierten Gemeinsamkeiten von Veränderungsprozessen und der augenscheinlich noch zu wenig beachteten Notwendigkeit der emotionalen Bindung an die Veränderung stellt sich die Frage, in welcher Form geplanter Wandel in Sportorganisationen vollzogen werden soll. Auch wenn das vorangegangene Kapitel darauf schon konkretere Antworten gibt, ist es sinnvoll auch diese Thematik im Zuge der Interviews mit Expertinnen und Experten näher zu ergründen.

2.5 Der Wandel in Gesellschaft und Sport

Nicht nur Sportvereine befinden sich in einem Wandlungsprozess. Auch die Gesellschaft als Ganzes hat sich noch nie so schnell entwickelt und verändert, wie in unserer heutigen Zeit. Dass sich der gesellschaftliche Wandel auch auf den Sport bzw. die Sportorganisationen auswirkt, gilt als unbestritten. Der Grund dafür jedoch nicht. Dazu bilden zwei Thesen die momentanen Lehrmeinungen, die zwar nebeneinander her existieren können, sich allerdings in ihrer Ausprägung grundlegend unterscheiden. Bachleitner (1992) spricht in diesem Zusammenhang einerseits von der „Abbildthese“ – in Sport und Gesellschaft herrschen analoge Strukturprinzipien vor – und andererseits von

der „Abhängigkeitsthese“ die besagt, dass der gesellschaftliche Wandel per se Veränderungen in Sportorganisationen hervorruft. Ob nun die „Abbildthese“ oder die „Abhängigkeitsthese“ zutrifft - Sportorganisationen reagieren auf Umweltanpassungen (vgl. Willke 2005, S. 173). Diese Reaktionen sind jedoch nicht immer vorhersehbar. Trotzdem ist es sinnvoll, die Umweltveränderungen zu kennen, wenn man Sportorganisationen strategisch verändern möchte. Diesem Anspruch soll das aktuelle Kapitel gerecht werden.

Opaschowski (2005, S. 75 ff) benennt in seiner Arbeit zehn Faktoren, die unser Leben bzw. unsere Gesellschaft in Zukunft beeinflussen und kennzeichnen werden: Globalisierung, Flexibilisierung, Dienstleistung, Leistungslust, Überalterung, Vereinzelung, Individualisierung, Mobilisierung, Beschleunigung und Erlebnissteigerung. Nahezu jeder einzelne der angeführten zehn Faktoren lässt sich auch auf Sportvereine und –verbände übertragen. Zumindest erscheint es plausibel, dass sich zum Beispiel die gesellschaftliche Überalterung auch auf Sportorganisationen auswirken muss, sei es durch immer älter werdende Funktionsträger und Mitglieder oder schlicht die Neuausrichtung für diese große Zielgruppe. Auf ein näheres Eingehen auf jeden der genannten Faktoren wird im Folgenden verzichtet. Lediglich die Erlebnissteigerung und auch der Faktor Dienstleistung erscheint im Kontext der Arbeit noch hinreichend relevant. In puncto Erlebnisorientierung liefert Opaschowski et al. (2006, S. 7ff) interessante Befunde. Vor allem das Streben nach Genuss und die hohe Mündigkeit der KonsumentInnen erscheint hierbei hervorhebenswert. Obiger Autor (ebd. S. 284) bezeichnet es wie folgt: „Der Kunde am Freizeitmarkt ist kein einfacher Konsument, er ist immer öfter ein anspruchsvoller Genießer.“ Da auch die Freizeitwelt innerhalb von Sportorganisationen zum Markt dieser „anspruchsvollen Genießer“ gehört, liegt es nahe zu vermuten, dass nur eine Entwicklung zum Sportdienstleister das weitere Überleben einer Sportorganisation sichert.²⁴ Diesem Ansatz entgegen halten Cachay et al. (2001, S. 21), dass „offenbar ein Großteil der Sportvereine der Organisationsveränderung und strukturellen Wandlung zu einem Dienstleistungsverein nicht folgt“. Auf diese Aussage werden wir in einem späteren Kapitel, in dem es um die Widerstände gegen Veränderung in Sportorganisationen geht, noch einmal zurück kommen. Somit bleibt vorerst festzuhalten, dass es in der Gesellschaft zu Umwälzungen kommt, die Auswirkungen auch auf Sportorganisationen haben und haben werden. Diese sind jedoch meist nicht in der Lage, diesen Wandlungen durch eigene Veränderungsprozesse Herr zu werden.

²⁴ Damit wäre auch der Faktor Dienstleistung kurz angeschnitten. Im Zusammenhang mit Sportorganisationen wurde dies allerdings schon umfangreicher in früheren Kapiteln behandelt.

Ein interessantes Bild zeigt sich innerhalb der Sportpartizipation der österreichischen Bevölkerung. Diese ist laut repräsentativen Umfragen in den letzten Jahrzehnten stark angestiegen und stagniert in den letzten Jahren auf hohem Niveau (vgl. Hilscher, et. al., 2010, S. 19). Einen näheren Blick auf diese Entwicklung erlaubt folgende Tabelle (modifiziert und erweitert nach Hilscher et. al., 2010, S. 34):

Jahr	Sport betreiben (in %)		
	mindestens 1x in der Woche	mind. 1 bis 2x pro Monat	überhaupt (mind. „seltener“)
1979	25	30	34
1989	38	45	48
2000	40	48	67
2010	38	-	71

Tabelle 5 - Sportausübung in Österreich (Quellen: Fessel+GfK und IFES 1979, S. 13ff; Gallup 1989; Pratscher 2000, S. 19; Zellmann & Mayrhofer 2010)

Betrachtet man nun die Entwicklung der Sportausübung in Österreich, so stellt sich vor allem im Hinblick auf das eingegrenzte Setting dieser Arbeit die Frage, wie sich der Sachverhalt im Burgenland darstellt. Auch hierfür haben Zellmann und Mayrhofer (2010, S. 4) eine Antwort parat. Im östlichsten Bundesland Österreichs betreiben 35 % der Bevölkerung (ab 15 Jahren) zumindest einmal pro Woche Sport, 76 % betreiben überhaupt Sport und daher sind nur 24 % der Burgenländerinnen und Burgenländer als vollkommen inaktiv zu werten. Ein weiterer betrachtungswürdiger Aspekt der Sportpartizipation in Österreich ist die Organisationsform der Sportausübung. Als Blitzlicht dazu – aussagekräftige Studien über die chronologische Entwicklung liegen nur mangelhaft vor (vgl. Hilscher et. al. 2010, S. 22) – sei die Arbeit von Weiß et. al. (1999, S. 12) erwähnt. Demnach betreiben 72 % der Sportausübenden ihren Sport selbstorganisiert, 20 % im Sportverein und nur 5 % bei kommerziellen Anbietern. Weiters erwähnenswert ist die Tatsache, dass die von den Dachverbänden ASKÖ, ASVÖ und SPORTUNION angegebenen Zahlen innerhalb ihrer Mitgliederstatistik als mangelhaft beschrieben werden müssen, da sie im Vergleich zu repräsentativen Umfragen um ein Vielfaches höhere Zuwächse verzeichnen. Hilscher et. al. (2010, S. 22) führen dazu aus:

„Dabei zeigt sich, dass die so ermittelte reale Mitgliederzahl im Zeitraum 1968 bis 1993 um 72 Prozentpunkte weniger stark anstieg als die Zahl der von den Dachverbänden registrierten Mitgliedschaften (+90% versus +162%). Zugleich ging – infolge starken Wachstums des Sports außerhalb der Vereine – der Anteil der Vereinsmitglieder unter den Sporttreibenden zurück (von 39% 1979 auf 31% 1989,

Fessel+GfK und IFES 1979; Integral 1989). Im Zeitraum 1993 bis 2003 ging dann die reale Sportvereinsmitgliederzahl zurück. Zellmann und Opaschowski (2005, 258) beziffern den Rückgang des realen Mitgliederbestandes im letzten Jahrzehnt auf fast 50%: Von 1,3 Millionen Mitgliedern 1995 auf 0,7 Millionen 2004.“

Den von Zellmann und Opaschowski postulierten 0,7 Millionen Sportvereinsmitgliedern im Jahr 2004 stehen rund 3,2 Millionen Mitglieder laut offizieller BSO Mitgliederstatistik (2004) gegenüber. Auch wenn die Zahlen obiger Autoren wohl als Unterschätzung des Vereinssports gelten können, so wird jedoch auch klar, dass es sich bei den Sportvereinsmitgliedern laut BSO Statistik nur um eine Überschätzung handeln kann und die Wahrheit wohl in der Mitte liegt. Dieses Bild korreliert mit der in früheren Verlauf der Arbeit bereits gemachten Annahme, dass man sich den Mitgliederzahlen der Sportverbände mit kritischer Betrachtung nähern sollte.

2.5.1 Schwerpunktthemen für organisationalen Wandel in Sportorganisationen

Organisationaler Wandel in Sportorganisationen muss sich an bestimmten Gegebenheiten orientieren und an festgelegten Hebeln ansetzen. Nagel (2006, S. 44ff) beschreibt in diesem Zusammenhang zehn Themen, die er als „Kernthemen der Sportvereinsentwicklung“ bezeichnet. Darunter ist also zu verstehen, dass sich bestimmte Entwicklungen in Gesellschaft und Sport bereits auf eine Vielzahl der handelnden Sportorganisationen ausgewirkt haben. Diese Themenfelder sind:

- Sportangebot – „Ausdifferenzierung und erweitertes Sportverständnis“
- Aufbaustruktur – „Ausdifferenzierung von Abteilungen“
- Mitglieder – „Zunahme der Mitgliederzahlen und Öffnung für alle Bevölkerungsgruppen“
- Entscheidungsstruktur – „Tendenz zur Oligarchisierung“
- MitarbeiterInnen – „Zentrale Bedeutung des Ehrenamts und langsam wachsende Zahl an hauptamtlichen MitarbeiterInnen“
- Finanzen – „Hohe Bedeutung externer finanzieller Ressourcen“
- Anlagen – „Gestiegener und veränderter Sportstättenbedarf“
- Vereinsziele – „Ausweitung der Vereinskonzption“
- Handlungslogik – „Solidargemeinschaftliches Handeln wichtiger als Dienstleistungsorientierung“
- Außenorientierung – „Zunahme von Konkurrenz und Kooperation“

2.5.2 Trends und Zukunftsszenarien im Sport

In den Trends im Sport spiegeln sich auch die Trends und Entwicklungen innerhalb der Gesellschaft wider. Die gesellschaftlichen Trends wurden schon im vorangegangenen Kapitel kurz erwähnt. Nun soll ein Blick darauf geworfen werden, wie sich diese Trends

innerhalb des Sports auswirken. Die gesellschaftliche Entwicklung hin zu einer stärkeren Individualisierung kann auch bei der Zunahme der Individualsportarten wahrgenommen werden. Hilscher et. al. (2010, S. 66ff) beschreiben dies wie folgt: „Neue Technologien, wissenschaftliche Erkenntnisse und von der Industrie geförderte Sportarten wie Snowboard, Mountainbike, Golf, Tennis, Inlineskaten, Squash usw. prägen das Bild des Sports in Österreich.“ Kommerziell interessant sind dabei vor allem Individualsportarten, wohl auch, weil dazu von jedem Einzelnen bzw. jeder Einzelnen das dafür notwendige Equipment gekauft werden muss. Weiters ist ein Trend hin zum in kleineren Gruppen ausgeübten Sport – im Gegensatz zu klassischen Mannschaftssportarten – erkennbar. Hier sind vor allem die „trendigen“ Ableger der klassischen Sportarten zu erwähnen. Als Beispiele dienen hier Fußball und Streetsoccer oder auch Volleyball und Beachvolleyball. Ein weiterer Trend, der sich abzeichnet, ist der vom verbindlichen Sport hin zum unverbindlichen Sport. Dies ist der Trend, der den Sportvereinen wohl am meisten schadet, da Training innerhalb des Sportvereins am ehesten noch als „verbindlich“ gelten kann. Dies steht ganz im Gegensatz zu kommerziellen Anbietern. In Fitnessstudios kann man, während der Öffnungszeiten, kommen und gehen wann man möchte. Mit der Etablierung der kommerziellen Sportanbieter in Österreich kam es dazu, dass auch an die ehrenamtlichen Strukturen der Sportvereine die gleichen Anforderungen an Service- und Dienstleistungsorientierung gestellt werden, wie es in Fitnessstudios als selbstverständlich gilt. Auch dadurch wird und wurde ein gewisser Veränderungsdruck (vgl. Kapitel „Veränderungsdruck“) auf Sportorganisationen ausgeübt.

Wopp (2011, S. 177 ff) weist in seiner Arbeit auf drei Herausforderungen hin, denen sich Sportorganisationen in den kommenden Jahren und Jahrzehnten stellen müssen, um nachhaltig erfolgreich bestehen bleiben zu können. Die erste Herausforderung ist die veränderte Bevölkerungsstruktur. Dabei ist für Vereine vor allem zu beachten, dass sie sich auf einen geringeren Anteil von Kindern und Jugendlichen, höheren Anteil an Seniorinnen und Senioren, mehr Personen mit Migrationshintergrund und vermehrtem Sportengagement weiblicher Personen einstellen müssen. Als zweite Herausforderung gibt obiger Autor das veränderte Sportverhalten innerhalb der Bevölkerung an, das sich mit den zu Beginn des Kapitels bereits vorgestellten Trends weitestgehend deckt. Die dritte Herausforderung betrifft die Veränderungen der Organisationsformen des Sports. Auch dazu lässt sich ein bereits erläuteter Aspekt – die zunehmende Individualisierung – einordnen.

2.6 Organisationaler Wandel in Sportvereinen und -verbänden

Um sich näher mit Veränderungsprozessen in Sportorganisationen auseinander zu setzen, erscheint es zunächst sinnvoll, sich mit den Besonderheiten dieser

Organisationen zu beschäftigen. Nagel und Schlesinger (2012, S. 10) weisen in Ihrer Arbeit beispielsweise auf folgende Thematik hin:

„Als Interessenorganisation verfügen Sportvereine über spezifische Strukturmerkmale, die es ihnen ermöglichen (anders als z.B. Unternehmen), den Veränderungsdruck in erheblichem Masse [sic est!] zu reduzieren. Denn letztlich hat sich die Vereinsarbeit an den Interessen der Mitglieder zu orientieren und wenn diese durch die bestehende Angebotsstruktur gewahrt sind, besteht kein zwingender Bedarf nach strukturellen Veränderungen.“

Eine Besonderheit von Sportorganisationen besteht also darin, dass sie – anders als ein Unternehmen – eine Interessensgemeinschaft darstellen, die sich über ihre Mitglieder definiert. Sind die Mitglieder zufrieden, besteht kein dringender Handlungsbedarf nach Veränderung. Diese Sichtweise ist allerdings kritisch zu betrachten. Denn wie schon das bereits vorgestellte Wellenmodell der Veränderung nach Kordis und Lynch eindrucksvoll darstellt, sollte genau dann eine Veränderung gesetzt werden, wenn eigentlich alles noch gut läuft. Außerdem ist ein gewisser Trend der Kommerzialisierung zu erkennen. Das bedeutet, dass für die Sportorganisation nicht mehr nur die Interessen der Mitglieder im Vordergrund stehen, sondern auch die Lage bzw. Nachfrage am Markt (vgl. Heinemann, 2004, S. 162).

Wie schon im vorangegangenen Kapitel beschrieben, haben sich auch innerhalb unserer Gesellschaft hochgradig rasante Veränderungen vollzogen, die auch auf Sportorganisationen nicht ohne Auswirkungen bleiben. Demzufolge wäre es nur sinnvoll, die wichtigsten Ursachen für den spürbaren Veränderungsdruck, der auf Sportorganisationen lastet, zur durchleuchten. Diesem Ansatz soll das folgende Unterkapitel gerecht werden. Zuvor sei allerdings noch erwähnt, dass grundsätzlich zwischen zwei Arten des Wandels unterschieden werden muss, nämlich einerseits zwischen dem geplanten und andererseits dem ungeplanten Wandel – wenngleich sich die vorliegende Arbeit vorrangig mit dem geplanten Wandel auseinandersetzt. Dass ein solcher notwendig ist, um als Sportorganisation wettbewerbsfähig zu bleiben, zeigt Bette (2005, S. 131) etwas humoristisch auf: „Der organisierte Sport ist inzwischen in Dimensionen und Problemlagen hineingewachsen, die sich angesichts der Komplexität der verschiedenen Herausforderungen mit der traditionellen Steuerungsstrategie eines unreflektierten ‚Sich-Durchwurstelns‘ nicht mehr angemessen bewältigen lassen.“

2.6.1 Konzepte und Systeme

Bevor wir uns den unterschiedlichen Determinanten des organisationalen Wandels in Sportorganisationen zuwenden, ist es wichtig zu klären, welche zu Grunde liegenden Konzepte und Systeme in und auf Sportorganisationen wirken. Das ist insofern

bedeutsam, da dadurch alle anderen Parameter - z.B. anwendbare Methoden - bestimmt werden.

Bette (2005, S. 132 ff) identifiziert für den geleiteten organisationalen Wandel in Sportorganisationen zwei Beratungskonzepte, auf die im folgenden kurz eingegangen wird. Demnach steht das „traditionelle Beratungskonzept“ in dem der Berater bzw. die Beraterin gegenüber seinen KlientInnen als Experte bzw. Expertin mit besonderem Fachwissen - da wissenschaftlich geprägt - auftritt, noch immer an erster Stelle innerhalb der Organisationsberatung, was die Häufigkeit der Anwendung betrifft. Ein weiteres Merkmal ist die Annahme einer linearen Ursache-Wirkung-Beziehung. Laut Bette (2005, S. 133) ist das Ziel des traditionellen Beratungskonzepts eine „interne Optimierung von außen“. Der traditionelle Ansatz hat vor allem im naturwissenschaftlich dominierten Bereich der Sportwissenschaft seine Anwendung gefunden, wenn es beispielsweise um die Leistungssteigerung von Athletinnen und Athleten, die Effizienzsteigerung von technischen Geräten im Sport, oder ähnlichem geht. Vor allem wenn es in Richtung der Geisteswissenschaften und damit auch in Richtung von Organisationen geht, stellt sich das vorgestellte Konzept als ungenügend heraus, da es die spezifischen Grundannahmen von sozialen Systemen nicht berücksichtigt. Aus dieser „Not“ heraus hat sich das „systemische Beratungskonzept“ entwickelt, das von einem Verhältnis zwischen BeraterIn und KlientIn ausgeht, das auf einer Ebene liegt, also gleichwertig ist. Weiters berücksichtigt dieses Konzept das starke Autonomiebestreben des organisierten Sports und bietet daher im weiteren Sinne „Hilfe zur Selbsthilfe“ bzw. das Anstoßen von Weiterentwicklungen an. Diese Vorschläge können vom System Sport auch abgelehnt oder gar nicht erst verstanden werden. Dennoch erscheint dieser Ansatz vor dem Hintergrund der Gegebenheiten des organisierten Sports und den Merkmalen von Sportvereinen - wie sie bereits in früheren Kapiteln beschrieben wurden - als einzig sinnvolle Alternative, um Sportorganisationen weiterzuentwickeln. Auffallend an diesem Beratungskonzept ist die - unerwähnte - Nähe zur Organisationsentwicklung, die sich vor allem in der Gleichwertigkeit der KlientInnen-BeraterInnen Beziehung und im systemischen Ansatz widerspiegelt. Dieser Zusammenhang kann als weiterer Beleg dafür gelten, dass das Modell der Organisationsentwicklung gegenüber dem traditionellen Change Management Ansatz klar im Vorteil ist, was die Sinnhaftigkeit eines Einsatzes im organisierten Sport betrifft. Dieser Erkenntnis wirkt sich auch auf die anwendbaren Methoden aus, da diese mit den Grundgedanken der Organisationsentwicklung - partizipativ, kontinuierlich, etc. - übereinstimmen müssen.

2.6.2 Veränderungsdruck

Offene Kritik an den Strukturen und Erscheinungsformen von Sportverbänden findet seit einigen Jahren fast täglich statt, sei es von politischer, gesellschaftlicher, medialer oder wirtschaftlicher Seite. Diese augenscheinliche Häufung von kritischen Äußerungen hat Gründe, die sich als die Auslöser des Veränderungsdrucks auf Sportorganisationen identifizieren lassen. Leider wird dabei allzu oft übersehen, dass das Aufgabenspektrum von Sportvereinen und –verbänden dramatisch zugenommen hat. Ging es bis vor wenigen Jahren noch vorwiegend darum, Sport zum Zweck der Leistung bzw. Höchstleistung zu betreiben, so haben bis heute die sogenannten Breiten- und Gesundheitssportaufgaben, sowie die Ausrichtung hin zum Dienstleister, drastisch zugenommen (vgl. Fahrner, 2008, S. 9). Im Gegensatz zu dieser Überlegung weisen Freytag und Illmer (2011, S. 171) darauf hin, dass eine Entwicklung hin zum Dienstleistungsanbieter nicht unbedingt von nachhaltigem Erfolg gekrönt sein muss:

„Zugleich zeigt sich auch in empirischen Untersuchungen zur Frage nach der Ausrichtung von Vereinen, dass die lange Zeit als ‚modern‘ geltende Ausrichtung eines Vereins als Dienstleistungsorganisation in der Praxis weitaus seltener vorkommt als gedacht. Darüber hinaus zeigt sich in zunehmendem Maße, dass vielleicht gerade der solidargemeinschaftlich orientierte Verein, der in einem hohen Maße die lebensweltliche Qualität betont, die besten Erfolgsaussichten hat.“

Der allgegenwärtige Veränderungsdruck auf die Organisationen des Sports ist zugleich auch einer der Auslöser für in Angriff genommene Veränderungsprozesse in Sportorganisationen. Als Belege dafür, mit welchen Mitteln ein Veränderungsdruck auf Sportorganisationen aufgebaut wird und worauf dieser beruht seien folgende Literaturzitate erwähnt:

- „Man muss den ganzen Laden auseinander nehmen“ (Klinsmann, 2004).
- „Was in den kommunalen Verwaltungen als Anforderung der Zukunft inzwischen Allgemeingut ist – politische Vorgaben, eigenständige Verantwortung mit Berichtspflicht und Controlling -, muss auch in den Sportverbänden zu neuen Wegen führen“ (Schenk, 2000, S. 125).
- „Aus dem offenbar immer schmerzhafter werdenden Spagat, der notwendig ist, um die Verbindung zwischen dem Typ freiwillige Vereinigung und dem Typ wirtschaftliches Dienstleistungsunternehmen herzustellen, ergibt sich offenbar erheblicher Druck zur Anpassung der Strukturen bei den Verbänden“ (Anders, 1993, S. 54).

Auch ein eigendynamischer Wandel, der sich in den Sportorganisationen bereits vollzieht, kann zu Veränderungsdruck führen, da zwar eine Ebene der Organisation angepasst

wurde, andere Ebenen jedoch dem teilweise vollzogenen Wandel hinterherhinken. Heinemann (2004, S. 162) identifiziert fünf Entwicklungen, die Sportorganisationen in zuvor dargestellter Weise vehement beeinflussen:

- „Kommerzialisierung“ als Weg von den Interessen der Mitglieder hin zu der Nachfrage am Markt.
- „Monopolisierung“ im Sinne verpflichtender Mitgliedschaften, wenn gewisse Leistungen in Anspruch genommen werden wollen.
- „Politisierung“ im Sinne einer Abhängigkeit von Dritten, hier vor allem von staatlichen Kräften.
- „Oligarchisierung“ im Sinne einer „Demokratie der Wenigen“ – Entscheidungen werden nicht von allen Mitgliedern sondern von wenigen Engagierten getroffen.
- „Professionalisierung“ als Weg zum Dienstleister Sportorganisation.

Trotz dieser von innen und außen an die Sportorganisationen herangetragenen Kritiken und veränderten Umwelteinflüsse gehen aktuellere Arbeiten innerhalb der Sportwissenschaften davon aus, dass Sportvereine und –verbände sehr stabile Organisationsmuster darstellen, die vom gesellschaftlichen Wandel nur unzureichend beeinflusst werden (vgl. Fahrner, 2008, S. 31). Diese Trägheit bzw. dieser Wandlungswiderstand hat natürlich auch Gründe, die jedoch noch nicht ausreichend beleuchtet wurden. Damit soll sich auch die vorliegende Arbeit beschäftigen. Nichts desto trotz wird im folgenden Kapitel auf die bereits in der Literatur vorliegenden Barrieren der Sportvereinsentwicklung eingegangen. Vor allem, da ein Vergleich der bisher zur Verfügung stehenden Ergebnisse, mit den empirischen Befunden aus der gegenwärtigen Arbeit, zielführend und interessant zu sein scheint.

Im Hinblick auf die Druck-Thematik sei auch noch ein interessanter Ansatz von Horch und Schütte (2002, S. 172) erwähnt: „Unsere Erklärung dafür ist, dass es in weiten Bereichen des Sports derzeit keinen Professionalisierungs-Druck, im Sinne einer akuten Bedrohung der Organisation, sondern nur eine Professionalisierungs-Chance gibt.“ Obige Autoren beziehen dieses Statement auf die Kernaussage einer von ihnen durchgeführten Befragung, bei der das Bedürfnis nach mehr bezahlten MitarbeiterInnen im Vereins- und Verbandsmanagement erhoben wurde. Überraschenderweise fiel das Bedürfnis danach nur mäßig aus. Umgelegt auf Veränderungsprozesse in Sportorganisationen könnte man nun ebenso von einer Veränderungs-Chance sprechen, die sich durch den auf Organisationen des Sports wirkenden gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Wandel ergibt. Dieser Verdacht ließe sich erhärten, wenn im Zuge der vorliegenden Arbeit auch die interviewten Expertinnen und Experten zu dem Schluss

kommen, dass eine Veränderung im Sinne einer Weiterentwicklung der Organisation zwar wünschenswert aber nicht zwingend notwendig ist.

2.6.3 Herausforderungen und Barrieren

Herausforderungen sind da, um sich ihnen entgegenzustellen und sie zu lösen. Im Hinblick auf Veränderungsprozesse in Sportorganisationen gibt es einiges, das im Weg steht, um die Vereinsperformance auf die nächste Stufe zu heben. Nagel (2012, S. 53 ff) nennt diese Steine, die sich in den Weg der Sportvereinsentwicklung legen: „Ursachen der begrenzten Veränderungsfähigkeit von Sportvereinen“. Obiger Autor identifiziert dabei auch Barrieren, auf die kurz näher eingegangen werden soll:

- „Orientierung an Mitgliederinteressen“
Bei Vereinen steht das Interesse der Mitglieder im Vordergrund. Daraus folgt, dass es keine Notwendigkeit ist, sich veränderten Umweltbedingungen anzupassen, solange die Mitglieder noch zufrieden sind.
- „Zielheterogenität und –diffusität“
In Sportvereinen sind Ziele oft nur unzureichend formuliert und festgehalten. Weiters ist es für Vereine meist schwierig, Entwicklungen richtig einzuschätzen.
- „Ehrenamtliche Führungsstruktur“
Eine große Rolle spielt auch die ehrenamtliche Struktur in Sportvereinen. Durch die dadurch bedingte Zeitknappheit – Sportvereine werden zum überwiegenden Teil als „Hobby“ und nebenbei geführt – wird bisher Bewährtes nur sehr schwer einer Veränderung unterzogen.
- „Basisdemokratische Entscheidungsstrukturen“
Sportvereine sind als eine demokratische Vereinigung zu begreifen, was den Nachteil hat, dass wichtige Entscheidungen und Veränderungen durch eine zur Veränderung unwillige Mehrheit blockiert werden kann.
- „Freiwilligkeit der Mitgliedschaft“
Da jedes Mitglied freiwillig beim Verein ist, müssen Veränderungen auch von den Mitgliedern mitgetragen werden, da sie ansonsten den Verein verlassen würden.
- „Kommunikationsdefizit“
Eine effiziente Kommunikation sucht man in vielen Vereinen leider vergebens. Das führt dazu, dass Entscheidungsprozesse sehr lange dauern oder gar ganz zum Erliegen kommen.
- „Kultur der Bewahrung“
In Vereinen ist eine Art natürlicher Widerstand gegen jegliche Veränderung zu spüren. Das mag daran liegen, dass der Funktionärinnen- und Funktionärsbestand

hauptsächlich aus älteren Personen besteht, die nach dem Motto „wir haben das immer so gemacht und machen es auch weiterhin so“ handeln.

➤ „Begrenzte Ressourcenausstattung“

Schließlich fällt auch die begrenzte Ressourcenausstattung von Vereinen ins Gewicht, da sie den möglichen Handlungsspielraum für große Veränderungen stark eingrenzt.

Neben den von Nagel (2012) erwähnten Barrieren weisen auch andere Autoren auf Problemfelder hin, die sich im Zuge der Sportvereinsentwicklung ergeben. So sprechen Freytag und Illmer (2011, S. 172 ff) beispielsweise von „Engpässen der Vereinsentwicklung“ die man bei einer gezielten Veränderung berücksichtigen sollte. Obige AutorInnen extrahieren dabei folgende drei Faktoren:

- Systembedingten Konfliktfeldern wird keine ausreichende Beachtung geschenkt.
- Die Gremienstruktur wird nicht in Frage gestellt und verbindliche Ziele werden nicht festgelegt.
- Es werden nur bestimmte Teile des Vereins, nicht aber dessen Gesamtheit in den Veränderungsprozess einbezogen.

Die Autoren weisen auch darauf hin, dass sich die Engpässe erst aus dem Verhältnis dreier Subsysteme ergeben, die in Sportorganisationen, die als Wertgemeinschaften gesehen werden können, vorherrschen. So können Sportvereine einerseits als „Lebensgemeinschaft“, andererseits als „Wirtschaftsgemeinschaft“ und schließlich auch als „politische Aktionsgemeinschaft“ wahrgenommen werden.

Diesen drei „Engpässen“ ließen sich nun auch die bereits erwähnten Barrieren zuordnen. Vor allem die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft lässt sich eindeutig dem Engpass zuweisen, dass der ganze Verein einbezogen werden muss, wenn sich Veränderungsprozesse tatsächlich nachhaltig und positiv auswirken sollen. Im Bezug auf die in voran gegangenen Kapiteln bereits ausführlich vorgestellten Ansätze innerhalb des Veränderungsmanagements weist dieser Beleg ebenfalls in eine eindeutige Richtung, nämlich hin zur traditionellen Organisationsentwicklung und weg vom klassischen Change Management.

Auch Heinemann (2004, S. 157 ff) weist in seiner Arbeit auf die Probleme des geplanten bzw. gesteuerten Wandels hin. Er teilt die Widerstände in zwei Gruppen ein, nämlich die „personenbezogenen“ und die „organisationsbezogenen“ Widerstände. Personenbezogener Widerstand kann beispielsweise dann entstehen, wenn MitarbeiterInnen das Gefühl bekommen, überflüssig gemacht zu werden, wenn neue Arbeitsroutinen eingeführt werden sollen, etc.

2.6.4 Kennzeichen von organisationalem Wandel

Nagel und Schlesinger (2012, S. 76) identifizieren in ihrer Arbeit vier Kennzeichen von organisationalem Wandel in Sportorganisationen, die tatsächliche Veränderung von der Bewältigung von Alltagsproblemen abgrenzen sollen:

1. Eine hohe Komplexität mit unterschiedlicher Tiefe, Reichweite und Betroffenheitsgrade der involvierten Personen.
2. Eine hohe Ressourcenbindung die bis hin zum Ausfall oder der Verschlechterung von Routineprozessen führen kann.
3. Ein hoher Zeitaufwand aufgrund der zuvor beschriebenen Komplexität.
4. Ein Risiko falls der Prozess nicht die erhofften Lösungen bringt oder ganz fehlschlagen sollte.

Hervorzuheben als Kennzeichen von Veränderungsprozessen sind daher nochmals die Komplexität, die Ressourcenbindung und ein gewisses Restrisiko.

2.6.5 Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderungen in Sportorganisationen

Veränderungsprozesse lassen sich nicht einfach vom Zaun brechen. Zumindest nicht, wenn sie mit hoher Wahrscheinlichkeit nachhaltig erfolgreich sein sollen. Es bedarf der Herstellung gewisser Bedingungen bzw. Voraussetzungen, die den Boden für eine erfolgreiche Veränderung der Sportorganisation – im speziellen des Sportvereins – bereiten können. In Anlehnung an Fahrner (2010, S. 499 ff) scheinen folgende Voraussetzungen einen gelingenden Veränderungsprozess positiv zu beeinflussen:

➤ „Vertrauensbasis sicherstellen“

Möchte der Obmann bzw. die Obfrau oder auch der Präsident bzw. die Präsidentin eine Veränderung anstoßen, so scheint es sehr wichtig zu sein, dass diese Person ein ausreichendes Vertrauen innerhalb des Vorstandes und in weiterer Folge auch der gesamte Vereinsvorstand innerhalb der Vereinsmitglieder genießt. Ohne diese Vertrauensbasis könnten Veränderungsvorhaben als Versuch gewertet werden, dem Verein zu schaden.

➤ „Einbindung aller Mitglieder“

Grundlegende Reformentscheidungen wie sie in umfangreichen Veränderungsprozessen in Erscheinung treten, können ohne die Zustimmung und Partizipation der Mitglieder, nicht durchgeführt werden. Der Grund dafür liegt auf der Hand, da sich auch die Mitglieder an die neuen „Spielregeln“ werden halten müssen, dies aber eher tun, wenn sie diese mitbestimmen konnten, oder zumindest nach ihrer Meinung gefragt wurden.

➤ „Veränderungscontrolling“

Die Sicherstellung nachhaltiger Veränderungen, die sich positiv auf die Sportorganisation auswirken, verlangt ein System, mit dem der eingeschlagene Weg überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden kann.

➤ „Offene Kommunikationskultur“

Nur wenn Ideen geäußert, Kreativität freigesetzt und offen über Veränderung gesprochen wird, kann die Wahrscheinlichkeit für einen erfolgreichen Wandel erhöht werden.

In diesem Unterkapitel wird einmal mehr deutlich, dass die klassische Organisationsentwicklung dem traditionellen Change Management Ansatz bei einer Anwendung im organisierten Sport vorzuziehen ist.

2.6.6 Instrumente und Methoden

Die umfangreiche Instrumenten- und Methodenlandschaft der Unternehmensberatung muss, aufgrund der speziellen Bedürfnisse und Verhältnisse in nicht auf Gewinn sondern auf Gemeinwohl ausgerichteten Sportvereinen und –verbänden, an diese Zielgruppe angepasst werden. Dass vor allem im Bezug auf Umfang und Ressourcen nicht mehr alle Tools verwendet werden können, scheint auf der Hand zu liegen. In den vorangegangenen Kapiteln wurden auch schon weitere Voraussetzungen und Rahmenbedingungen diskutiert, die für eine erfolgreiche Implementation in Sportorganisationen gelten müssen. An erster Stelle steht die Partizipation möglichst aller Mitglieder. Jedes Mitglied sollte die Möglichkeit haben, sich an dem Veränderungsprozess zu beteiligen. Des Weiteren ist es von Relevanz, Methoden zu verwenden, die nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sind, sondern mit dem speziellen Leitbild des Gemeinwohls, das in gemeinnützigen Sportvereinen vorherrscht, arbeiten zu können. Schließlich muss auch noch die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft bzw. auch Mitarbeit berücksichtigt werden. Dadurch scheiden sehr zeitaufwändige und damit auch sehr umfangreiche Methoden ebenfalls eher aus.

In den folgenden Unterkapiteln sollen daher in der Praxis bereits angewandte Methoden und Instrumente zur Wandlungsgestaltung in Sportorganisationen dargestellt werden, die teilweise auch Eingang in die einschlägige Literatur gefunden haben. Im Anschluss an die Methodenvorstellung wird in einem Resümee beschrieben, welche Methoden durch die vorliegenden Rahmenbedingungen und vorgestellten Theorien und Konzepte auf Sportorganisationen angewendet werden können.

2.6.6.1 Die Bildkartengestaltungsmethode

Die Bildkartengestaltungsmethode ist ein partizipatives Werkzeug um Vereinsprozesse zu reorganisieren und setzt daher auf der Ebene der Ablauforganisation an. Diese Methode

soll anhand der von Rückel und Riedl (2007, S.237 ff) publizierten Arbeit vorgestellt werden.

Das Prozessdenken selbst ist in Unternehmen bereits weit verbreitet, in Vereinen und Verbänden sucht man oftmals ohne Erfolg danach. Daher ist auch wenig verwunderlich, dass uns der Begriff „Geschäftsprozess“ geläufiger ist als sein Synonym im organisierten Sport: „Vereinsprozess“. Rückel und Riedl (2007, S. 239) definieren den Vereinsprozess wie folgt: „Ein Vereinsprozess ist in Anlehnung an die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise ein Ablauf, der der Erfüllung der Vereinsziele dient und die zentralen Betätigungsfelder des Vereins abbildet und dokumentiert.“ Die Prozessdokumentation kann auch als Grundbaustein dessen aufgefasst werden, was gemeinhin als erfolgreiches Prozessmanagement aufgefasst wird.

„Ein Verein, der Prozessmanagement erfolgreich umsetzt, hat seine Kernprozesse ermittelt, versteht deren Beziehungen zur Vereinsstrategie und zu den Vereinszielen und behandelt sie als System miteinander verbundener Prozesse (Haupt- und Subprozesse).“ Diese Kenntnis (Rückel & Riedel, 2007, S. 243) entzieht sich dem Großteil der Vereine, da, wie schon erwähnt, das Prozessdenken in Vereinen nur schwach ausgeprägt ist. Doch genau das Vorhandensein des Prozessdenkens und schließlich die Evaluation der Vereinsprozesse – nach Durchlaufzeit, Kosten und Qualität der Prozesse - ermöglicht eine Prozessverbesserung. Der schematische Ablauf einer Prozessverbesserung ist in folgender Abbildung (aus Riedl & Rückel, S. 246) dargestellt.

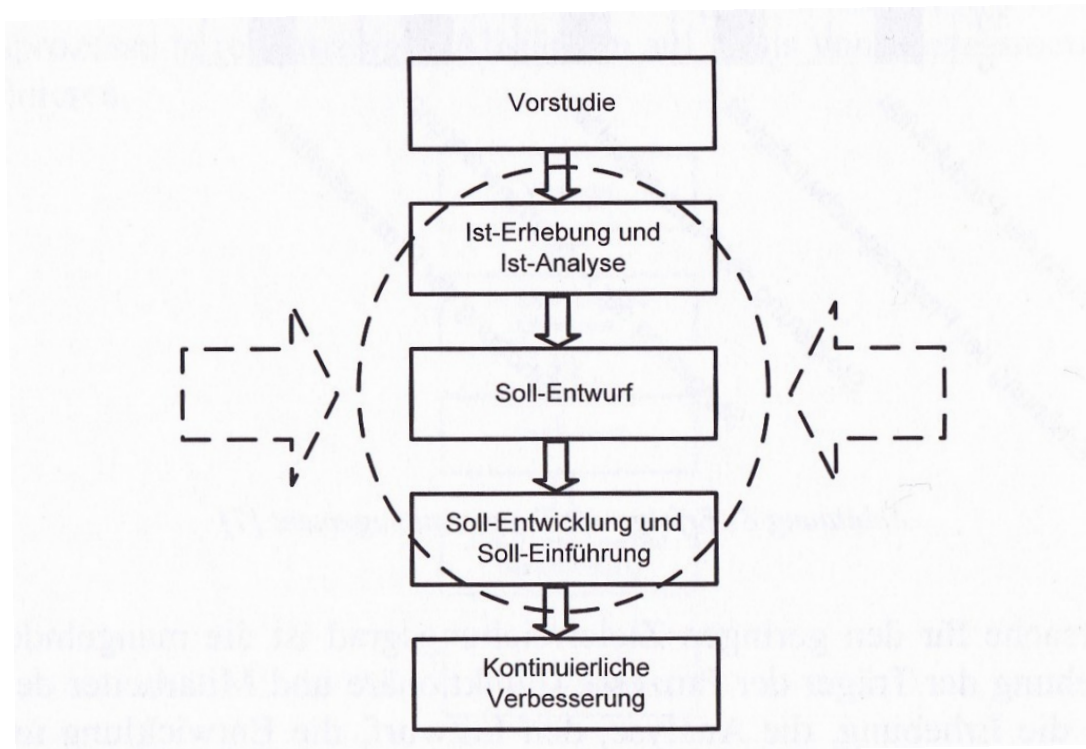


Abbildung 8 - Prozessverbesserung mit markierten Partizipationsphasen (aus Rückel & Riedl, 2007, S. 246)

Die sogenannte Bildkartengestaltungsmethode bietet nun die Möglichkeit, einen Vereinsprozess in seinem Ist-Zustand und in seiner Soll-Ausführung darzustellen und miteinander zu vergleichen. Der Vereinsprozess wird dabei modellhaft, mit farbigen und unterschiedlichen Prozessobjekten (z.B. Aufgabe, MitarbeiterIn, Dokument, Externe, etc.) zugeordneten Kartonkärtchen, abgebildet. Wichtig und notwendig dabei ist die Einbeziehung der ProzessbearbeiterInnen bzw. AufgabenbearbeiterInnen, da nur sie über das wichtige und spezielle Prozesswissen verfügen, das für die Abbildung des gesamten Prozesses unabdingbar ist.

2.6.6.2 Die Balanced Scorecard

Galli, Wagner und Beiersdorfer (2012, S. 360 ff) stellen in ihrer Arbeit ein „Performance-Measurement-Modell“ dar, das sich im Non-Profit-Bereich einsetzen lässt und auch in der Privatwirtschaft seine Verbreitung gefunden hat. Es handelt sich dabei um die Balanced Scorecard (Kurzform: BSC). Der große Vorteil an der BSC ist, dass sie nicht nur

finanzielle Kennzahlen berücksichtigt, sondern als strategisches Management System versucht, Ziele und Strategien zu operationalisieren und damit in konkrete Maßnahmen umzuformen. Galli et. al. (2012) schlagen dabei vier Ebenen vor, die für Sportvereine interessant wären: die finanzwirtschaftliche Ebene, die Kundenebene, die Ebene der Geschäftsprozesse und die Lern- und Innovationsebene. Auf diesen Ebenen sollten Strategien, Ziele, Kennzahlen und schließlich Aktionen bestimmt werden, die mit der Vision, die über der Balanced Scorecard steht, übereinstimmen bzw. auf sie zu führen. Anhand der Vision und der aufgebauten BSC folgt die weitere Vorgangsweise. Am Beginn steht das erfolgreiche Kommunizieren der BSC, dann folgt die Businessplanerstellung – z.B. Änderungen in Budgets – anschließend soll über Feedback und organisationales Lernen der Kreis geschlossen werden.

Allein die Implementierung einer BSC stellt schon einen großen Veränderungsprozess dar, da sich der Verein mit strategischen Zielen auseinander setzen muss. Eine nachhaltige Auseinandersetzung mit der BSC führt daher mit großer Wahrscheinlichkeit zu einer tiefenstrukturellen Veränderung innerhalb der Organisation, die positive Auswirkungen auf die Performance haben wird.

2.6.6.3 „Vereins-Fit-Service“

Das von der SPORTUNION Burgenland in Kooperation mit Unternehmensberater Mag. Dr. Wilfried Drexler entwickelte Beratungsmodell zielt darauf ab, Sportvereinen ein möglichst niederschwelliges Angebot zur Weiterentwicklung zu bieten. Es basiert auf einem Fragebogen, der sich in zwölf Kategorien (Vereinsfinanzen, Öffentlichkeitsarbeit, etc.) unterteilt. Jede Kategorie enthält mehrere Fragen, die von einer Skala von 1 (dieser Bereich ist ausgezeichnet) bis 4 (in diesem Bereich ist sehr viel zu verbessern) bewertet werden können. Weiters werden die zwölf Themenbereiche von den Befragten nach deren persönlicher Wichtigkeit für den Verein eingeteilt. Die Auswertung des Fragebogens erfolgt durch geschulte MitarbeiterInnen der SPORTUNION Burgenland. Die Ergebnisse der Auswertung werden bei einer Klausur oder Vorstandssitzung des betreffenden Sportvereins präsentiert. Anschließend werden darauf aufbauend mit dem Verein gemeinsam Handlungsempfehlungen und konkrete Maßnahmen erarbeitet. Anhand der Auswertung wird auf den ersten Blick ersichtlich, in welchem Bereich nach eigenständiger Einschätzung die größten Schwächen bestehen. Der „Vereins-Fit-Service“ besteht daher aus einer Stärken-Schwächen-Analyse (vgl. Nagel & Schlesinger, 2012, S. 116) und der daraus abgeleiteten Beratung bzw. Unterstützung bei der Maßnahmenentwicklung. In der folgenden Abbildung ist beispielsweise ersichtlich, in welchem Bereich sich der Verein in Person der Vorstandsmitglieder gut oder schlecht bewertet hat. Am besten wurde „Recht & Haftung“ bewertet, am schlechtesten „Öffentlichkeitsarbeit“.

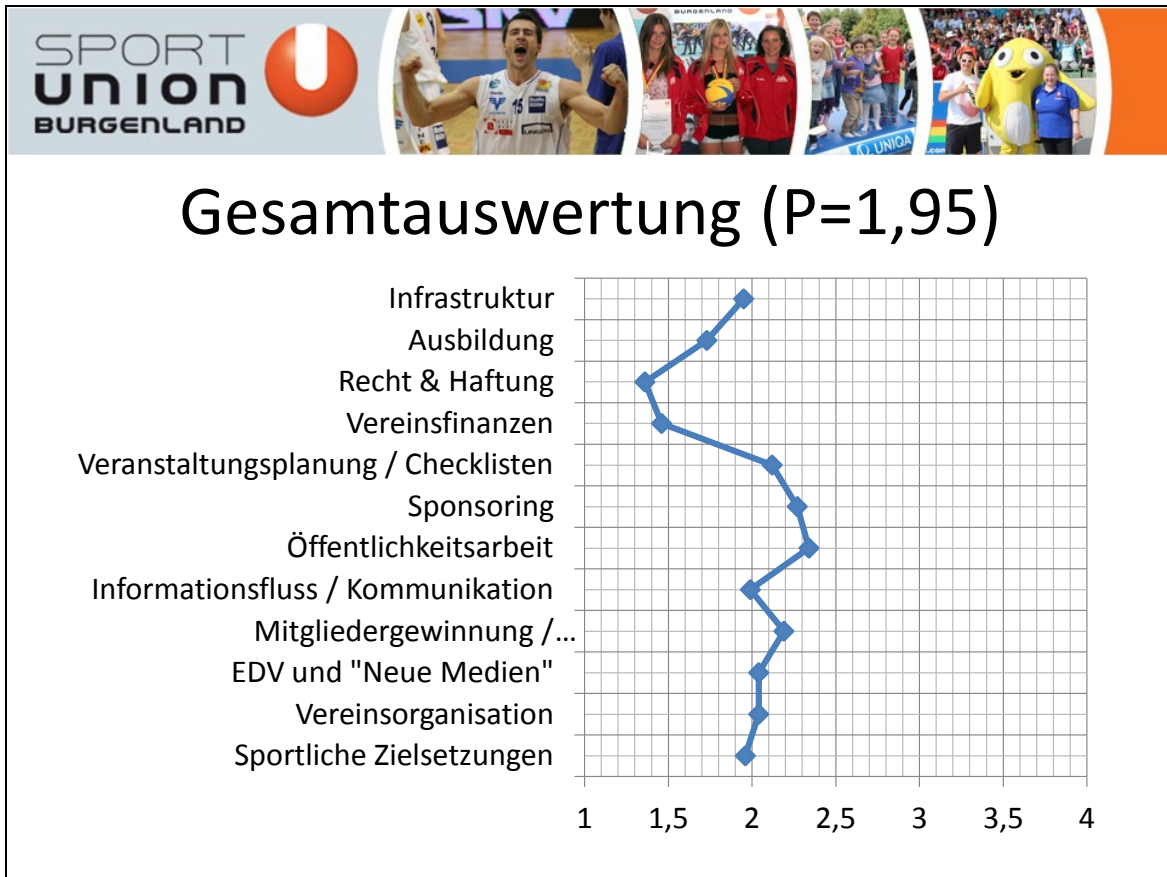


Abbildung 9 - Auswertung "Vereins-Fit-Service" der SPORTUNION Burgenland (Quelle: SPORTUNION Burgenland)

2.6.6.4 Leitfaden Sportvereinsentwicklung

Nagel und Schlesinger (2012) stellen in ihrer Arbeit einen „Leitfaden zur Planung von Veränderungsprozessen“ vor, der sich speziell an Sportvereine richten soll. Sie gliedern den Leitfaden dabei in vier Phasen:

1. Phase der Orientierung und Initiierung
2. Phase der Analyse und Diagnose
3. Phase der Gestaltung und Entscheidung
4. Phase der Umsetzung

Im Folgenden sollen die einzelnen Phasen und die darin enthaltenen Methoden und Instrumente kurz vorgestellt werden.

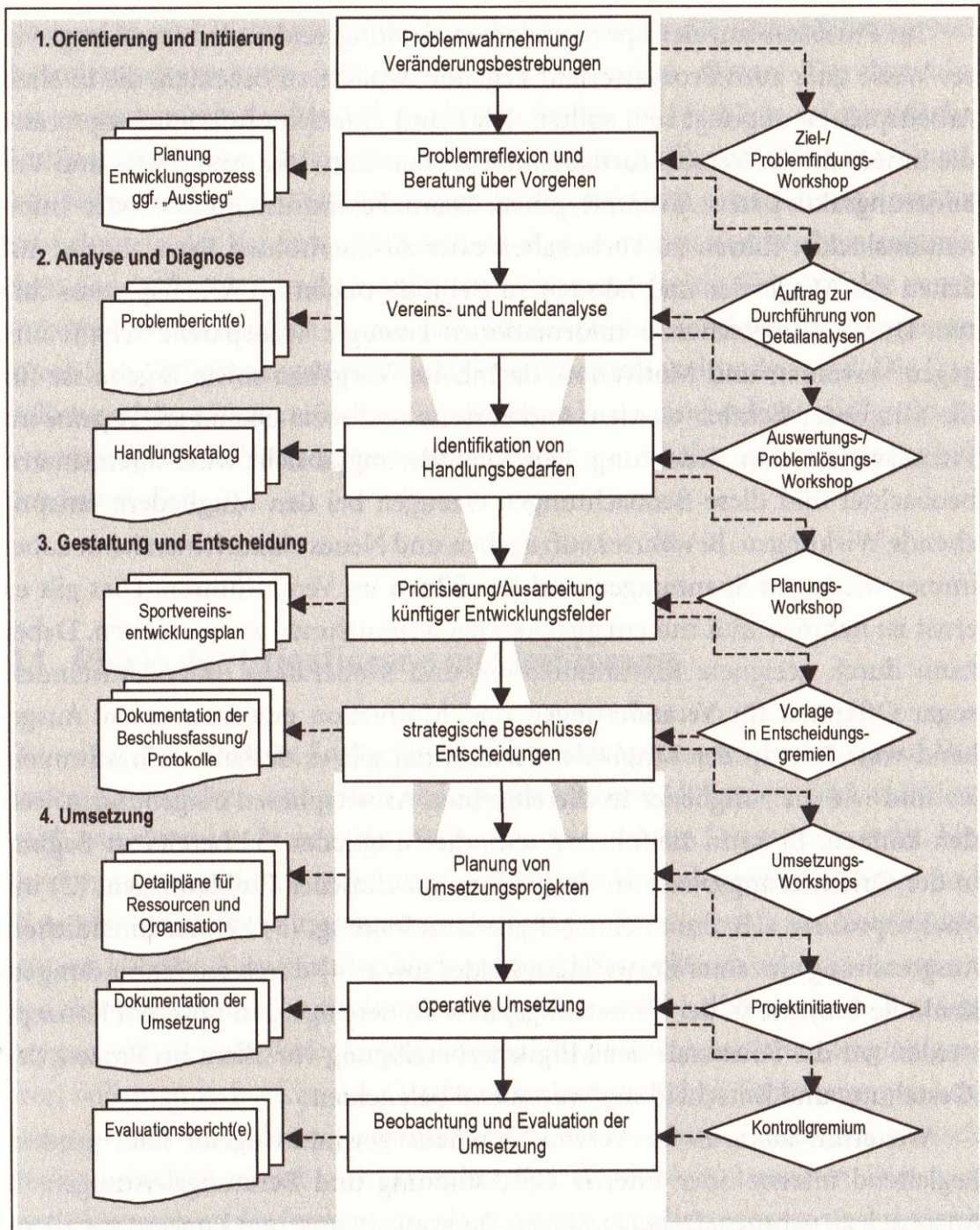


Abbildung 10 - Systematische Sportvereinsentwicklung nach Nagel und Schlesinger (Quelle: Nagel und Schlesinger, 2012, S. 81)

Wie bereits in der Grafik ersichtlich haben Nagel und Schlesinger (2012) eine systematische Sportvereinsentwicklung entworfen. In der Phase der Orientierung ist es für den Verein von großer Bedeutung, sich intensiv mit seinen Problemen auseinander zu setzen und ein gemeinsames Bild bzw. eine Vision für die Zukunft zu entwickeln. Um die Veränderung schließlich zu initiieren, verweisen die Autoren auf die Notwendigkeit der

Einsetzung einer „Koordinierungs- bzw. Lenkungsgruppe“ und auch auf die Einrichtung von „Zeitplanung und Meilensteinen“. Des Weiteren müssen Prozesse erarbeitet werden, die eine „Rückkopplung von Arbeitsergebnissen an die Mitglieder“ sicherstellen. Außerdem müssen die Mitglieder in geeigneter Form eingebunden, die Ressourcen für den Veränderungsprozess sichergestellt und die Vereinsführung ständig involviert werden.

Die Phase der Analyse und Diagnose beginnt mit der Vereinsanalyse. Hierbei sollen vor allem Ressourcen, Vereinskultur, Ziele sowie Strukturen und Prozesse durchleuchtet werden. Neben der vereinsinternen Analyse wird auch eine Umfeldanalyse durchgeführt werden, die zum Beispiel wirtschaftliche und technologische Rahmenbedingungen abklären soll. Es stellt sich jedoch die Frage, welches Analysedesign verwendet werden soll, um zu den gewünschten Ergebnissen zu kommen. Für obige Autoren sind drei Methoden von Relevanz:

- Dokumentenanalysen
- Befragungen einzelner VertreterInnen und bzw. oder der gesamten Vereinsmitglieder
- Gespräche und Diskussionen mit Expertinnen und Experten

Nachdem die Daten erfasst sind, müssen sie anhand adäquater Methoden verdichtet und interpretiert werden. Dazu empfehlen Nagel und Schlesinger (2012, S. 116 ff) folgendes:

- Stärken-Schwächen-Analysen
- Chancen-Risiken-Analyse
- SWOT-Analyse
- Portfolioanalysen
- Prognose- und Szenario-Techniken

Nachdem nun konkrete und interpretierte Ergebnisse vorliegen, kann in der Phase der Gestaltung und Entscheidung ein nachhaltiger und zukunftssträchtiger Vereinsentwicklungsplan erarbeitet werden. In dieser Phase ist vor allem die Partizipation der Mitglieder von entscheidender Bedeutung. Diese kann durch verschiedene Methoden – zum Beispiel Workshops, Anhörungen, Zukunftswerkstätten, etc. – erreicht werden. Durch eine Einteilung in Koordinierungsteam, Planungsgruppe und Arbeitsgruppen soll ein möglichst strukturierter Veränderungsprozess ermöglicht werden. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen werden schließlich präsentiert und zusammen getragen, um am Ende zu einem Vereinsentwicklungsplan zusammengefügt zu werden.

Die letzte Phase ist schließlich die Umsetzung. Nagel und Schlesinger (2012, S. 150 ff) weisen darauf hin, dass die konkrete Umsetzung der Maßnahmen des

Vereinsentwicklungsplanes oft an den strukturellen Besonderheiten des Vereins (Veränderungsbarrieren, Ehrenamtlichkeit, Alltagsgeschäft, etc.) scheitert. Sie empfehlen deshalb, Bedingungen zu schaffen, die für eine Umsetzung der konkreten Maßnahmen förderlich sind:

- Einbinden der Maßnahmen in die vereinspolitischen Gremien
- Vereinsinterne Kommunikation des Veränderungsprozesses
- Umsetzungsfördernde Strukturen schaffen
- Pilotprojekte starten
- Kontrolle und Evaluation der Umsetzungsprozesse und –ergebnisse
- Etablierung einer Vereinskultur, die zur Umsetzung beiträgt
- Kooperationen eingehen und Netzwerken

Die Umsetzungsphase beinhaltet auch die Evaluation und Kontrolle, womit der Kreis geschlossen ist.

2.6.6.5 Methodenkritik

Die Bildkartengestaltungsmethode ohne einen Prozessexperten oder eine Prozessexpertin durchführen zu wollen, erscheint utopisch. Auch Rückel und Riedel (2007, S. 248 und 251) weisen in ihrer Arbeit mehrmals darauf hin, dass „Prozessmanagement-Experten“ für eine Umsetzung der Bildkartengestaltungsmethode dringend notwendig sind. Es stellt sich daher vor allem die Frage, wie ein gemeinnütziger, nicht auf Gewinn ausgerichteter Sportverein die Dienste dieses Experten bzw. dieser Expertin bezahlen soll. Ein weiterer Nachteil ergibt sich aus der Komplexität der dargestellten Prozesse, die ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre aufgrund ihres knappen Zeitbudgets, das für die Vereinsarbeit zur Verfügung steht, überfordern könnte.

Dasselbe gilt auch für das vorgestellte Modell der Balanced Scorecard. Es liegt daher nahe, nicht zwischen Sportvereinen und –verbänden zu unterscheiden, sondern zwischen hauptamtlich und ehrenamtlich geführten Sportorganisationen.

Für das vorgestellte Modell „Vereins-Fit-Service“ liegen noch keine wissenschaftlichen Untersuchungen oder Literaturquellen vor, da es sich um eine Neuentwicklung der SPORTUNION Burgenland handelt. Grundsätzlich scheint dieses Modell eine Möglichkeit zu sein, Vereine zum Nachdenken zu bringen, evtl. auch die Einstellung zu verändern und damit tiefgreifende Veränderungen anzustoßen, ohne den Nachteil einer aufwändigen und komplexen Implementation nach sich zu ziehen.

Der „Leitfaden Sportvereinsentwicklung“ von Nagel und Schlesinger (2012) befasst sich umfassend und ganzheitlich mit Veränderungsprozessen im Verein, weshalb dieser

Ansatz sehr zu befürworten ist. Da sich auch die Komplexität je nach Vereinsspezifika anpassen lässt, scheint dieser Leitfaden auch in der Praxis brauchbar. Trotz allem ist es eher unwahrscheinlich, dass ein Sportverein – vor allem im Burgenland – zu dem Werk von Nagel und Schlesinger (2012) greift, um damit von sich aus seinen Verein weiterzuentwickeln. Daher ist diese Methode eher als umfassende Möglichkeit für die Sportverbände zu sehen, ihren Mitgliedsvereinen eine Beratung zur Vereinsentwicklung zukommen zu lassen, wenn dafür geschulte MitarbeiterInnen im Verband vorhanden sind. Diese Feststellung ist zugleich auch die Überleitung zum nächsten wichtigen Kapitel.

2.6.7 Sportverbände als Servicestelle für Sportvereinsentwicklung

Freytag und Illmer (2011, S. 174 f) weisen in Ihrer Publikation darauf hin, dass Sportverbände eine wichtige Rolle für die Sportvereinsentwicklung spielen können und auch sollten. Damit können Sportverbände den Rahmen für Sportvereine schaffen, sich innerhalb des Vereins-Verbands-Systems weiterzuentwickeln. Sie relativieren dies jedoch damit, dass Veränderungen von außen nur schwer beeinflussbar sind. Trotzdem bezeichnen obige Autorinnen und Autoren dabei drei Funktionen als wesentlich für eine gelungene Sportvereinsentwicklung seitens der Sportverbände. Dies sind das „Monitoring“, die „Beratung“ und schließlich auch die „Qualifizierung“. Unter Monitoring ist dabei das ständige Beobachten und Interpretieren von sportlichen und gesellschaftlichen Trends zu verstehen, das schließlich in konkrete Handlungsempfehlungen für Vereine münden kann. Unter Beratung verstehen die AutorInnen einerseits Fachberatung – z.B. in Steuer- und Rechtsangelegenheiten die Vereine betreffend – und andererseits die Prozessberatung, die im Sinne einer aktiven Beratung bei Veränderungsprozessen in Vereinen zu verstehen ist. Die dritte Funktion, die Qualifizierung, spielt auf die umfangreichen Aus- und Weiterbildungsangebote an, die Sportverbände für ihre Mitgliedsvereine bereitstellen. Sportverbände die ihre Serviceleistungen weiterentwickelt haben, können daher einerseits als Veranlasser, andererseits auch als Unterstützer von und bei Veränderungsprozessen in Sportvereinen auftreten und viel dazu beitragen, dass Sportvereine auch in Zukunft eine wichtige Funktion innerhalb der Gesellschaft einnehmen.

Das Modell „Vereins-Fit-Service“ der SPORTUNION Burgenland soll dabei als Beispiel dienen, wie diese von Freytag und Illmer (2011) geforderte Servicestelle umgesetzt werden könnte. Auch der Deutsche Olympische Sportbund bietet mit seiner „Online Vereinsanalyse“²⁵ eine vergleichbare Dienstleistung für Vereine an. Dieses Service basiert auf einem Online Fragebogen mit 80 Fragen, der vom Vereinsverantwortlichen mit Ja oder Nein beantwortet werden muss. Nach Abschluss der Befragung bekommt man

²⁵ Quelle: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=5788> (Zugriff am 23.11.2012)

die Antworten nochmals übersichtlich präsentiert und außerdem automatisierte Ratschläge zu einigen Fragen und Antworten. Der DOSB bezeichnet seine Online Vereinsanalyse als „ideale Diskussionsgrundlage für Ihren Verein“ und nennt sie außerdem einen „schnellen Check, der Ihnen zeigt, wo Ihr Verein heute steht und welche Perspektiven Sie ihm durch aktives Handeln eröffnen könnten.“ Was dabei etwas fehlt, ist die persönliche Beratung durch ausgebildete TrainerInnen, die beispielsweise beim „Vereins-Fit-Service“ der SPORTUNION Burgenland enthalten ist. Wie schon im vorangegangenen Kapitel erwähnt, würde sich auch der „Leitfaden Sportvereinsentwicklung“ von Nagel und Schlesinger (2012) dafür eignen, von Sportverbänden genutzt zu werden, um ihre Mitgliedsvereine beratend zu unterstützen.

Dabei sollte beachtet werden, dass eine Intervention gewisse Bedingungen erfüllen sollte, wenn man damit in den Sportverein gehen möchte (vgl. Nagel und Schlesinger, 2012, S. 109):

- Es sollte eine einfache Anwendung gegeben sein. Vereinsverantwortliche sollten ohne besonderes Vorwissen in der Lage sein, die Methode zu verstehen.
- Als zweiten Punkt führen obige Autoren Transparenz und Nachvollziehbarkeit der angewandten Methode an.
- Ebenfalls wesentlich ist, dass das angebotene Tool vom Verein in die Alltagsarbeit integriert werden kann und dafür nicht zusätzliche Personen oder finanzielle Ressourcen aufgewendet werden müssen.
- Durch die angewandte Methode gewonnene Daten und Informationen müssen zeitnah in konkrete Handlungsanweisungen umgewandelt werden können und dadurch zu systematischen Verbesserungen des Sportvereins beitragen.

Außerdem sollten die bereits in vorangegangenen Kapiteln dargestellten Rahmenbedingungen und Besonderheiten von Sportvereinen Berücksichtigung finden.

2.6.8 Good Practice Beispiele

Veränderungsprozesse in Sportorganisationen können nur schwer mit einheitlichen Methoden umgesetzt, vergleichbaren Ergebnissen belegt und klaren Voraussetzungen behaftet werden. Die Einzigartigkeit jeder Sportorganisation und die Vielfalt im gesamten Sport müssen daher im Vordergrund stehen. In diesem Kapitel sollen erfolgreiche Modelle kurz vorgestellt und anschließend auch im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren und möglichen Voraussetzungen hinterfragt werden. Zu bedenken sei jedoch gegeben, dass das Kopieren von erfolgreichen Strategien nicht zwangsläufig auch zu Erfolg führen muss. Ähnlich sieht dies auch Heinemann (2004, S. 157): „Wandel in Sportorganisationen ist ein äußerst komplexes Phänomen, für das es keine einfachen und für alle Wandlungsformen

einheitlich Erklärungen gibt und das auch nicht mit einfachen Strategien beeinflusst werden kann.“ Trotz dieser Feststellung erscheint es sinnvoll, sich gelungene Veränderungsprozesse näher anzusehen.

2.6.8.1 Turnverein Biglen

Nagel und Schlesinger (2012, S. 225-247) berichten in Ihrer Arbeit über die Fallstudie „Zukunft TV Biglen“. Der Turnverein Biglen hat ca. 300 Mitglieder und ist im 25 Kilometer östlich von Bern gelegenen, ländlich geprägten Biglen angesiedelt. Für den Verein wurde von einem externen Beratungsteam des Instituts für Sportwissenschaft der Universität Bern ein Projekt mit dem Namen „Zukunft TV Biglen“ gestartet, das eine positive zukünftige Entwicklung zum Ziel hatte. Das Projekt bestand aus einer internen Analyse, die mittels Fragebogenerhebung bei den Mitgliedern und schriftlichen Problembereichten aus den Sektionen erstellt wurde. Dabei kam beispielsweise ein Vergleich der Zufriedenheit und Wichtigkeit von Angeboten, sowie eine SWOT-Analyse zum Einsatz. Nachfolgend kam es zur Verdichtung der Ergebnisse und zur Entwicklung eines Leitbildes inklusive der Erarbeitung von konkreten Maßnahmen für die einzelnen Handlungsfelder. Abschließend folgte selbstredend die Umsetzung der Maßnahmen mit einer Feedbackschleife.

Aus Sicht der Autoren hat zum Gelingen dieses Projekts vor allem die genaue Planung mit festgesetzten Arbeitsschritten, das eindeutige Regeln der Verantwortlichkeiten und auch die externe Beratung durch das ISPW Bern beigetragen. Hinterfragt man die Prinzipien, die diesen Erfolgsfaktoren zu Grunde liegen, stellt man fest, dass sie sich auf die Besonderheiten der gemeinnützigen Sportorganisation beziehen. Hier ist vor allem die freiwillige Mitgliedschaft und die freiwillige Mitarbeit zu nennen. Diese Merkmale bedingen, dass Arbeitsschritte und Verantwortlichkeiten noch genauer geregelt werden müssen, als das beispielsweise bei Unternehmen der Fall wäre. In Unternehmen sind diese Dinge nämlich meist ohnehin schon - zumindest rudimentär - geregelt. Im Sportverein werden Aufgaben hingegen oft erst bei Bedarf übernommen.

2.6.8.2 Deutsche Fußballnationalmannschaft 2004 – 2006 unter Jürgen Klinsmann

Die Magisterarbeit von Müller (2010) befasst sich ausführlich mit dem Veränderungsprozess des DFB Nationalteams unter Jürgen Klinsmann. Die wichtigsten Eckpunkte dieses geplanten Wandels sollen auch hier kurz Erwähnung finden.

Am Beginn seiner Arbeit fertigte Klinsmann eine umfassende Ist-Analyse des Deutschen Fußballbundes an, aus der Stärken und Schwächen klar hervorgingen. Damit konnte er die handelnden Funktionäre davon überzeugen, dass eine Veränderung für nachhaltigen Erfolg unumgänglich ist und somit ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen. Die weiteren Schritte für den erfolgreichen Wandel waren das Einsetzen einer starken

Führungskoalition (vom Teammanager bis hin zum Sportpsychologen), das Entwickeln einer Vision und Strategie mit ständiger Kommunikation derselben, das Ermöglichen von Eigendynamiken und Handlungsspielräumen, das Erzielen von sichtbaren Erfolgen und zuletzt auch der nachhaltige Wandel im Sinne einer Verankerung im Alltag. Auch Klinsmanns Präsenz im Sinne einer transformationalen Führung (vgl. Jenewein und Heidbrink, 2008) war sicherlich von Vorteil. Auch die Orientierung des Wandels an den wichtigsten Ebenen der Organisation – Struktur, Kultur, Team und Individuum – steht im Einklang mit der gängigen Change Management Literatur und war der erfolgreichen Umsetzung dienlich.

2.7 Resümee

Blicken wir nun einen Moment zurück auf den dargelegten Forschungsstand zeigt sich, dass schon einiges vorhanden, aber noch zu wenig verknüpft ist. Um dem entgegen zu wirken, wurden im Laufe des nun zu Ende gehenden Kapitels Ansätze aus der klassischen Managementliteratur auf der einen Seite, wie auch Denkanstöße aus den sportorganisationsspezifischen Literaturquellen auf der anderen Seite eingebunden. Damit soll ein möglichst ganzheitlicher Überblick über organisationalen Wandel in Sportorganisationen gegeben werden, der nun über die Methodik mit empirischen Daten weiter verfeinert wird.

Zuvor wird allerdings noch kurz das für die Fragestellung relevante Material zusammengefasst. Bei der Bearbeitung der Theorien des organisationalen Wandels und der weiteren Verknüpfung dieser mit den Systematiken des organisierten Sports ergaben sich schon einige konkrete Hinweise. So ist beispielsweise ein organisationaler Wandel der durch Konzepte der Organisationsentwicklung gestützt wird, eher erfolgreich, als ein mit dem klassischen Change Management Ansatz vollzogener Wandel. Das hat mehrere Gründe. Zum einen zeigte sich in der Literaturbearbeitung, dass es wichtig ist, in Sportorganisationen partizipativ und nicht von oben nach unten zu verändern. Zum anderen erscheint es aufgrund der Freiwilligkeit der Mitarbeit und der damit verbundenen Zeitknappheit nicht sinnvoll, einen abrupten und radikalen Wandel, der mit vielen Arbeitsschritten in wenig Zeit verbunden ist - Stichwort: Change Management - durchzuführen. Auch hier ist das Konzept der Organisationsentwicklung mit seinem evolutionären Entwicklungsansatz klar im Vorteil. Für Sportverbände kann das im Sinne ihrer Aufgabe Vereinsentwicklung ein Ansatz sein, wie in Vereinen ein organisationaler Wandel vollzogen werden kann. In den Expertinnen- und Experteninterviews wird sich zeigen, ob sich die hier getätigten und durch Literatur gestützten Annahmen bestätigen lassen.

3 Methodologie

Die vorliegende Arbeit verwendet als zugrunde liegende Methoden der empirischen Sozialforschung das Experteninterview und die qualitative Inhaltsanalyse. Dadurch soll sichergestellt werden, dass relevante Informationen von den InterviewpartnerInnen gewonnen werden können, die sich mit den bereits vorgestellten theoretischen Vorüberlegungen und Hypothesen decken bzw. diese widerlegen. Bevor in den nächsten Kapiteln die erwähnten Methoden kurz näher vorgestellt werden, soll zuvor noch eine Definition der empirischen Sozialforschung als Einstieg dienen (nach Gläser und Laudel 2009, S. 24):

„Als empirische Sozialforschung bezeichnen wir Untersuchungen, die einen bestimmten Ausschnitt der sozialen Welt beobachten, um mit diesen Beobachtungen zur Weiterentwicklung von Theorien beizutragen. Auch wenn diese Forschungsprozesse als ‚empirisch‘, d.h. als ‚auf Erfahrung beruhend‘ bezeichnet werden, gehen sie von Theorien aus und tragen zu ihnen bei.“

3.1 Das Experteninterview

Das Experteninterview ist Teil der empirischen Sozialforschung. Alle Expertinnen und Experten, die im Zusammenhang mit Experteninterviews befragt werden, haben vor allem eines gemeinsam: sie verfügen über ein besonderes Wissen in einem bestimmten Bereich. Gläser und Laudel (2009, S. 12) weisen auf die Bedeutung des Begriffs Experte im Zusammenhang mit Experteninterviews wie folgt hin: „‘Experte‘ beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“

Ein weiteres Merkmal dieser Form der empirischen Sozialforschung ist, dass die InterviewpartnerInnen selbst nicht das Forschungsobjekt sind, sondern lediglich den Zugang zu besonderem Wissen über soziale Prozesse oder Situationen darstellen. Diese Form der Untersuchung wird auch als rekonstruierend bezeichnet. Das Experteninterview in der vorliegenden Arbeit ist als Leitfadeninterview angelegt.

3.2 Die qualitative Inhaltsanalyse

Als eine mögliche Form der Auswertung für Texte, die mit qualitativen Erhebungsmethoden gewonnen wurden, kann die qualitative Inhaltsanalyse herangezogen werden. Die Anwendung einer Auswertungsmethode ist deshalb zwingend notwendig, weil die bei den Interviews mit den Expertinnen und Experten gewonnen Daten noch als unscharf zu klassifizieren sind, da sie auch viele für die Arbeit nicht relevante Informationen enthalten. Gläser und Laudel (2009, S. 44) unterscheiden in ihren

Ausführungen zur Klassifizierung von Auswertungsmethoden qualitativer Daten vier unterschiedliche Methoden, über die folgende Abbildung Aufschluss geben kann.

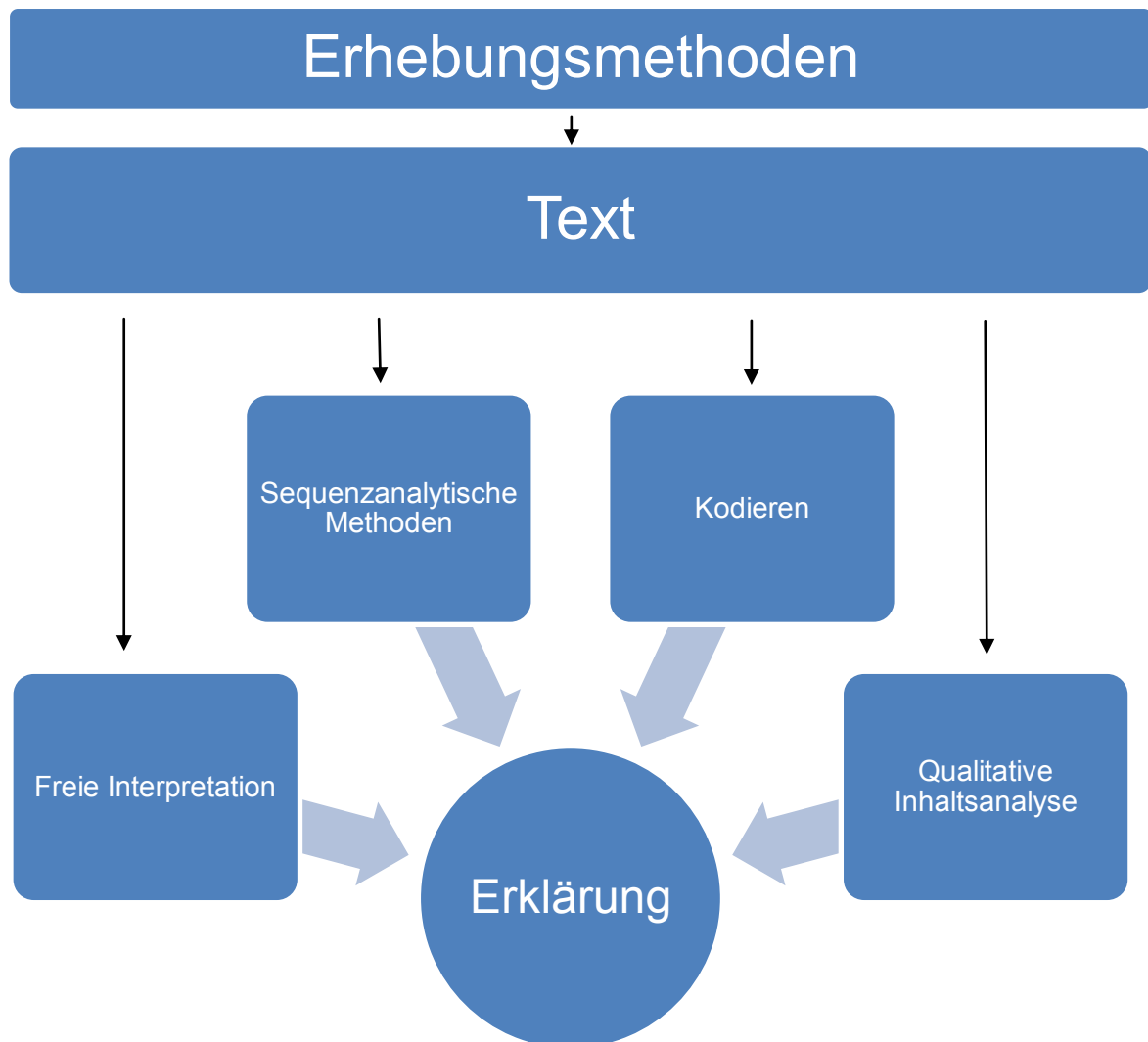


Abbildung 11 - Klassifizierung von Auswertungsmethoden der qualitativen Sozialforschung (nach Gläser & Laudel, 2009, S. 44)

Obige Autoren weisen in ihren Ausführungen auch darauf hin, dass sich die qualitative Inhaltsanalyse in zwei Punkten von den anderen Methoden unterscheidet. Einerseits ist dabei die Informationsextraktion zu nennen, die verlangt, die Informationen abgekoppelt vom Ursprungstext weiterzuverarbeiten bzw. zu analysieren. Andererseits steht auch das Kategoriensystem nach dem der Text durchsucht werden soll, bereits vor der Analyse fest und wird während dieser nur gegebenenfalls angepasst. Vor allem die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) orientiert sich stark an diesem geschlossenen Kategoriensystem. Gläser und Laudel (2009) erweitern dieses ihrer Ansicht nach starre System um die Möglichkeit, es auch während der Analyse noch an die Gegebenheiten anzupassen. Für die vorliegende Arbeit soll ebenfalls dieser offene Ansatz der qualitativen

Inhaltsanalyse verwendet werden. Kurz zusammengefasst kann die qualitative Inhaltsanalyse in wenigen Schritten umschrieben werden:

1. Ein Suchraster am Text anlegen.
2. Ergebnisse extrahieren und diese analysieren.
3. Die vorliegenden Extraktionen interpretieren.

Folgende Grafik veranschaulicht den Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse etwas umfangreicher:

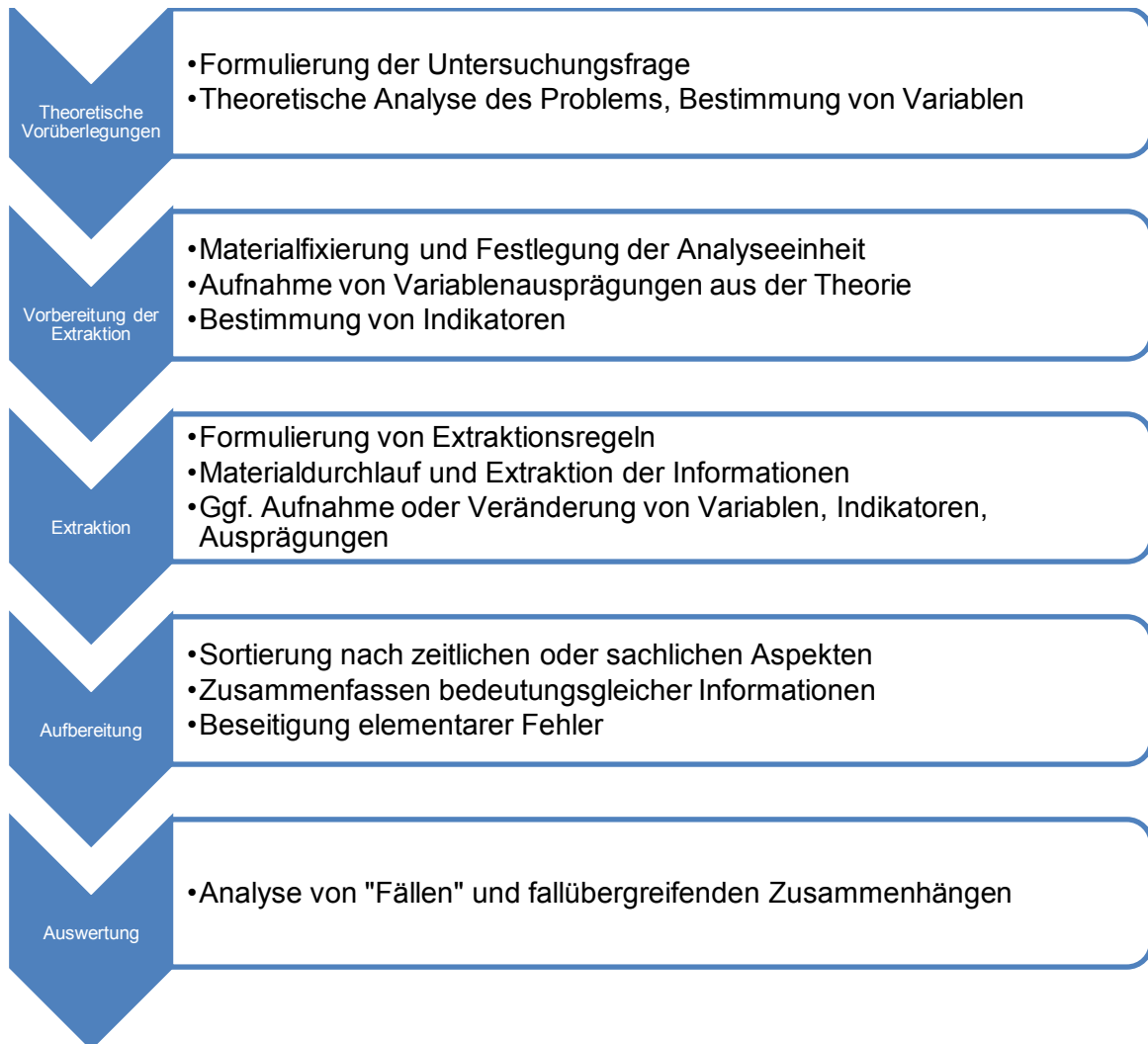


Abbildung 12 - Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse (nach Gläser & Laudel, 2009, S. 203)

Nachdem nun der Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse veranschaulicht wurde, können die ersten Schritte auf dem Weg zur Auswertung zurückgelegt werden.

3.3 Bestimmung der Variablen

Um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen, ist es zwingend erforderlich, schon vor der Durchmusterung des Textes einige Variablen, die bereits in den theoretischen Vorüberlegungen diskutiert wurden, in die Überlegungen mit einzubeziehen. Dazu zählen

folgende Variablen, die im Hinblick auf organisationalen Wandel, insbesondere in Sportvereinen, eine Bedeutung haben können:

- **Auslöser von Veränderungsprozessen**
In diesem Zusammenhang steht vor allem die Frage im Vordergrund, durch welche Ereignisse Veränderungsprozesse in Sportorganisationen ausgelöst werden.
- **Voraussetzungen für Veränderungsprozesse**
Hierbei wird thematisiert, ob es gewisse Voraussetzungen gibt, die den Beginn von grundlegenden Veränderungen in Sportorganisationen erleichtern.
- **Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse**
Das Thema Erfolgsfaktoren ist als Medaille mit zwei Seiten zu betrachten. Einerseits werden unter dem Terminus Erfolgsfaktoren Verfahrensweisen subsumiert, die zum Erfolg beitragen, andererseits wurden von den InterviewpartnerInnen in diesem Zusammenhang auch Bedingungen genannt, die für sie erfüllt sein müssen, um von einem erfolgreichen Veränderungsprozess sprechen zu können. Diese zweiseitige Deutung des Begriffes ist auch auf die - im Nachhinein inkohärent gestellte Interviewfrage zurückzuführen.
- **Widerstände gegen Veränderungsprozesse**
Als Widerstände gelten jene Kräfte, die danach trachten, den Veränderungsprozess zu verhindern, zu umgehen, zu verlangsamen oder aufzuhalten.
- **Methoden und Instrumente um Veränderungen durchzuführen**
Als Methoden und Instrumente sind in diesem Zusammenhang alle „Werkzeuge“ titulierte, die es ermöglichen, Veränderungen durchzuführen und von den InterviewpartnerInnen oder in der bearbeiteten Literatur als für die Anwendung bei Veränderungsprozessen dienlich angesehen werden.
- **Sportverbände als Servicestelle für Sportvereinsentwicklung**
Diese Variable bezieht sich vor allem auf die Stellung der Sportverbände im Hinblick auf die Sportvereinsentwicklung aus der Sicht der InterviewpartnerInnen.

Aufbauend auf diese Variablen können aus der behandelten Theorie (siehe vorangegangene Kapitel) bereits Variablenausprägungen eingeflochten werden, um so den Bezug von theoretischen Vorüberlegungen zu den empirischen Daten noch weiter auszubauen.

I. Auslöser

- a. Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation
- b. Verknappung der Ressource Zeit

- c. Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie
 - d. Verknappung der Ressource Geld
 - e. Dramatische Steigerung der Komplexität
- II. Voraussetzungen
- a. Vertrauensbasis sicherstellen
 - b. Einbindung aller Mitglieder
 - c. Veränderungscontrolling
 - d. Offene Kommunikationskultur
 - e. Junge Altersstruktur im Führungsgremium
- III. Erfolgsfaktoren
- a. Energie wecken und Vertrauen schaffen
 - b. Denken in Prozessen statt Strukturen
 - c. Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten
 - d. Vernetzung durch Kommunikation
 - e. Von außen nach innen organisieren
 - f. Lernen sicherstellen
 - g. Mitgliederzuwachs
- IV. Widerstände
- a. Kein Verständnis der Betroffenen
 - b. Betroffene glauben nicht an Besserung
 - c. Betroffene können der Veränderung nichts positives abgewinnen
- V. Methoden und Instrumente
- a. Bildkartengestaltungsmethode
 - b. Balanced Scorecard
 - c. Vereins-Fit-Service
 - d. Leitfaden Sportvereinsentwicklung
- VI. Sportverbände
- a. Beschreibungen und Bewertungen
 - b. Handlungsempfehlungen

Auf die jeweiligen Indikatoren soll nicht näher eingegangen werden, da sich diese aus der Bearbeitung der Interviewtransskripte ableiten lassen. Zwischen den vorgestellten Variablen lassen sich auch Kausalbeziehungen herstellen. Die Kategorie Auslöser hängt mit der Kategorie Voraussetzungen zum Beispiel insofern zusammen, als dass das Eintreten bzw. Erfüllen einer Voraussetzung ein Auslöser für einen Veränderungsprozess sein kann. Diese Variablen haben sich teilweise aus der zuvor bereits behandelten Literatur ergeben, teilweise beruhen sie auch auf Erfahrungen der Interviews.

3.4 Extraktionsregeln

Nach Gläser und Laudel (2009, S. 220) ist es sinnvoll, sich bei der Extraktion der Daten an gewisse Regeln zu halten, vor allem um die Extraktion nachvollziehbar und auch von anderen Personen überprüfbar zu machen. Diese Autoren geben auch kurze Inputs dazu, wie diese Regeln aussehen können:

- Quelltext komprimieren und verständlich zusammenfassen;
- Textinformationen nicht vorschnell mit Ausprägungen belegen;
- Kausalketten kürzen, wenn sie den Rahmen der Forschungsfrage sprengen;
- Spekulationen vermeiden;
- Entscheidungen protokollieren;
- Einspeisungen von Kontextwissen in die Extraktion vermeiden;

Diese Aneinanderreihung von Informationen scheint trivial anzumuten, beinhaltet aber dennoch wichtige Punkte, die man sich während der Extraktion vor Augen halten sollte.

3.5 Vorstellung des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden ist so strukturiert, dass er möglichst weit in die Tiefe geht, aber dennoch erlaubt, sechs Interviews mit Expertinnen und Experten durchzuführen, ohne den Rahmen der Arbeit zu sprengen. Der einfache Aufbau des Interviewleitfadens soll einerseits dazu beitragen, die InterviewpartnerInnen nicht zu überfordern, andererseits soll er Raum lassen für tiefergreifendes Nachfragen, was den Rahmen und Konzepte von organisationalem Wandel in den betroffenen Organisationen betrifft. Der Leitfaden wurde in sechs Abschnitte unterteilt:

- Biografische Daten
- Grundsätzliche Fragen zur befragten Sportorganisation
- Veränderungsprozesse innerhalb der befragten Sportorganisation
- Veränderungsprozesse im Allgemeinen
- Veränderungsprozesse im burgenländischen Sport
- Fragebogen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten

Durch diese Kategorisierung soll auch die spätere Analyse vereinfacht werden.

3.5.1 Biografische Daten

Als erstes sollen biografische Daten des befragten Experten bzw. der befragten Expertin erhoben werden.

- Alter?
- Familienstand?

- Bildungsniveau?
- Werdegang im Beruf?
- Funktion und Kompetenzen innerhalb der Sportorganisation?
- Gesamtdauer der Tätigkeit und Werdegang im organisierten Sport?

3.5.2 Grundsätzliche Fragen zur befragten Sportorganisation

Im zweiten Abschnitt des Fragebogens geht es um die Organisation in der die bzw. der Befragte tätig sind und deren Eckdaten.

- Gründungsjahr?
- Mitgliederanzahl und –struktur (Alter, Geschlecht)?
- Wie viele ehrenamtliche MitarbeiterInnen, wie viele hauptamtliche MitarbeiterInnen sind in Ihrer Organisation tätig?
- Wie ist der Vereinsvorstand personell aufgebaut (Alter, Geschlecht, Funktionsdauer, etc.)?
- Inwiefern hat sich der Verein in den letzten Jahren in systematischer Form Gedanken über die zukünftige Entwicklung gemacht?
- Inwiefern wurden dabei grundlegende Vereinsziele diskutiert und auch schriftlich fixiert, z.B. in Form eines Leitbildes?
- Wo sehen Sie sich derzeit in Verbindung mit Ihren Zielen, Ihrem Leitbild und Ihrer Vision?

3.5.3 Veränderungsprozesse innerhalb der befragten Sportorganisation

Im dritten Abschnitt des Fragebogens werden Veränderungsprozesse im Hinblick auf die befragte Organisation thematisiert.

- Hat sich Ihre Organisation in den letzten 10 Jahren grundlegend geändert? Was genau hat sich verändert und was war der Hintergrund dafür?
- Wenn Sie Ihre Organisation im Jahr 2002 und heute vergleichen, welchen Unterschied gibt es? Ist ein evtl. vorhandener Unterschied auf eine gelenkte Veränderung zurückzuführen oder passierte diese zufällig?
- Von wo haben Sie für die Veränderung Unterstützung erhalten?
- An welchen Kennzeichen würden Sie ablesen, dass Sie eine (grundlegende) Veränderung innerhalb Ihrer Organisation einleiten müssen?
- Wie notwendig erscheint es momentan, grundlegende Veränderungen im Verein anzustoßen?
- Wie wird in Ihrer Organisation mit Veränderungsvorschlägen umgegangen?
- In welcher Weise werden Entscheidungen getroffen und kommuniziert?
- Welche Bedeutung haben Tradition und Kultur für Ihren Verein?

- Gibt es Tabuthemen im Verein?

3.5.4 Veränderungsprozesse im Allgemeinen

Schließlich wenden wir uns im vierten Abschnitt dem Kern des Fragebogens zu, der darauf abzielt, möglichst viel über Veränderungsprozesse zu erfahren und dabei nicht nur an der Oberfläche kratzen soll, sondern auch in die Tiefe geht.

- Welche Voraussetzungen müssen Ihrer Meinung nach für eine positive Weiterentwicklung einer Sportorganisation auf folgenden Ebenen gegeben sein?
 - Finanzen und Förderungen
 - Personal und Professionalisierung
 - Struktur und Prozesse
 - Altersstruktur im Vereinsvorstand
 - Umfeld und Stakeholder
- Welche Widerstände und Barrieren sind bei einem großen Veränderungsprozess zu erwarten?
- Welche Erfolgsfaktoren sind Ihrer Meinung nach für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ausschlaggebend? Wann würden Sie einen Veränderungsprozess als erfolgreich bezeichnen?

3.5.5 Veränderungsprozesse im burgenländischen Sport

Im fünften Abschnitt soll geklärt werden, wie die befragten Experten und Expertinnen den Umgang mit Veränderungen innerhalb des burgenländischen organisierten Sports einschätzen.

- Welche grundlegenden Veränderungen gab es in den letzten zehn Jahren im burgenländischen Sport? Worauf sind diese zurückzuführen?
- Welcher Umgang mit Veränderungsprozessen herrscht Ihrer Meinung nach im burgenländischen organisierten Sport vor?
- Passieren Veränderungen in burgenländischen Sportorganisationen Ihrer Meinung nach vorwiegend gelenkt und geplant oder zufällig und unwillkürlich?

3.5.6 Fragebogen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten

Schließlich erhalten die Befragten im sechsten und letzten Abschnitt einen Fragebogen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten:

- Wie würden Sie Ihren Verein charakterisieren? (Vereinszuordnung auf einer fünfteiligen Skala)

○ Groß	O / O / O / O / O	Klein
○ Ländlich	O / O / O / O / O	Städtisch

- Spitzensportorientiert O / O / O / O / O Breitensportorientiert
- Wie wichtig empfinden Sie den gezielten und strategischen Umgang mit Veränderungsprozessen?
 - sehr wichtig
 - wichtig
 - weniger wichtig
 - unwichtig
- Welche Veränderungen im Verein sehen sie als Bedeutsamste an? Gewichten Sie von 1 (am bedeutsamsten) bis 8 (am unbedeutsamsten)! (Antwortmöglichkeiten nach Nagel und Schlesinger, 2012)
 - Weiterentwicklung des (Sport-) Angebots
 - Offenheit für unterrepräsentierte Mitgliedergruppen
 - Förderung der ehrenamtlichen Mitarbeit
 - Bezahlte Mitarbeit, Verberuflichung und Professionalisierung
 - Dienstleistungs- und Qualitätsorientierung
 - Moderne Kommunikation
 - Sicherung finanzieller und infrastruktureller Ressourcen
 - Kooperation und Vernetzung
- Welche dieser Barrieren verhindert Ihrer Meinung nach am ehesten einen Veränderungsprozess im Verein? Gewichten Sie von 1 (stärkste Barriere) bis 8 (schwächste Barriere). Gibt es eine Barriere die hier nicht erwähnt wurde? (Barrieren nach Nagel und Schlesinger, 2012, S. 53 ff)
 - Mitgliederinteressen stehen im Vordergrund
 - Ziele sind nicht klar definiert
 - Ehrenamtliche Führungsstruktur
 - Demokratische Entscheidungsstrukturen
 - Freiwillige Mitgliedschaft
 - Kommunikationsdefizite
 - Kultur der Bewahrung
 - Begrenzte Ressourcenausstattung

In welchen drei Bereichen haben sich Ihrer Meinung nach in Ihrer Organisation in den letzten 10 Jahren die größten Veränderungen zugetragen? (Antwortmöglichkeiten nach Nagel 2006, S. 44ff)

- Sportangebot – Ausdifferenzierung und erweitertes Sportverständnis
- Aufbaustruktur – Ausdifferenzierung von Abteilungen

- Mitglieder – Zunahme der Mitgliederzahlen und Öffnung für alle Bevölkerungsgruppen
- Entscheidungsstruktur – Tendenz zur Oligarchisierung
- MitarbeiterInnen – Zentrale Bedeutung des Ehrenamts und langsam wachsende Zahl an hauptamtlichen MitarbeiterInnen
- Finanzen – Hohe Bedeutung externer finanzieller Ressourcen
- Anlagen – Gestiegener und veränderter Sportstättenbedarf
- Vereinsziele – Ausweitung der Vereinskonzption
- Handlungslogik – Solidargemeinschaftliches Handeln wichtiger als Dienstleistungsorientierung
- Außenorientierung – Zunahme von Konkurrenz und Kooperation

3.6 Auswahl der InterviewpartnerInnen

Die Auswahl der InterviewpartnerInnen beruht auf dem Prinzip der möglichst ganzheitlichen Abdeckung des burgenländischen Sports und erfolgt daher regional, nach der Vereinsgröße und an der sportlichen Orientierung des Vereins differenziert. Außerdem wurde darauf geachtet, nicht nur Vereine einer Sportart, oder eines Dachverbands auszuwählen. Ein weiteres Kriterium war die Dauer der Tätigkeit im organisierten Sport. Die InterviewpartnerInnen sollten demnach zumindest 10 Jahre im organisierten Sport des Burgenlandes tätig sein. Ein weiterer Grund für die Auswahl der folgenden InterviewpartnerInnen war es, dass Organisationen, in denen hauptamtliche MitarbeiterInnen angestellt sind, genauso vertreten sind, wie Organisationen, die ausschließlich ehrenamtlich geführt werden. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass der Großteil der Sportvereine rein ehrenamtlich besetzt ist. Nicht berücksichtigt wurde, ob die InterviewpartnerInnen bisher für Veränderung oder Stillstand in ihren Organisationen „zuständig“ waren und welche Widerstandsmuster sie verkörpern. Auf die von Gorden (1975, S. 196-197) postulierten Fragen wurde hingegen Rücksicht genommen:

1. „Wer hat das nötige Wissen bzw. die Erfahrung oder Informationen?“
2. „Wer kann am ehesten präzise Informationen geben?“
3. „Wer ist auch bereit, Informationen weiterzugeben?“
4. „Wer von den Informantinnen und Informanten ist auch in einem zeitlich vertretbaren Rahmen verfügbar?“

Vor allem die Verfügbarkeit der gewünschten InterviewpartnerInnen stellte sich zunächst als Problem heraus, da diese erstens im ganzen Burgenland verteilt waren und zweitens oft neben ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit im Verein auch beruflich Positionen inne haben, die viel Zeit beanspruchen. So passierte es beispielsweise auch, dass ein geeigneter

Interviewpartner nicht zum Zug kam, da ein möglicher Interviewtermin nicht innerhalb von zwei Monaten - ab der ersten Anfrage gerechnet - zustande kommen konnte. Diese Zeitspanne erschien dann doch zu lange, daher wurde geeigneter Ersatz gesucht und auch gefunden.

3.7 Vorstellung der InterviewpartnerInnen

In diesem Unterkapitel sollen die GesprächspartnerInnen des Experteninterviews kurz vorgestellt werden. Des Weiteren wird auch die Organisation präsentiert, in der die Expertinnen und Experten ihre Aufgaben erfüllen. Die Angaben dazu stammen zum größten Teil bereits aus den ersten zwei Abschnitten des durchgeführten Interviews. Die InterviewpartnerInnen und deren Organisationen wurden anonymisiert.

Interview 1 wurde mit einem langjährigen Vorstandsmitglied eines Fußballvereins geführt, der einerseits im Burgenländischen Fachverband für Fußball und andererseits bei der ASKÖ Burgenland Mitglied ist und bereits 1930 gegründet wurde. Der Interviewpartner ist männlich, 51 Jahre alt, von Beruf Beamter und in seinem Verein als Obmann Stellvertreter tätig.

Interview 2 wurde mit einem Gründungsmitglied eines Turn- und Tanzvereines geführt, der beim Burgenländischen Fachverband für Turnen und der SPORTUNION Burgenland Mitglied ist und im Jahr 1998 aus einer früheren Sektion gegründet wurde. Die Interviewpartnerin ist weiblich, 53 Jahre alt, als Vertragsbedienstete tätig und übt im Verein die Funktion der Obfrau aus.

Interview 3 wurde mit einem Gründungsmitglied eines gesundheitssportorientierten Turnvereins, der Mitglied bei der SPORTUNION Burgenland ist, geführt. Die Interviewpartnerin ist weiblich, 59 Jahre alt und bereits seit der Vereinsgründung im Jahr 2001 als Obfrau des Vereins tätig.

Interview 4 wurde mit einem langjährigen Vorstandsmitglied eines leistungssportorientierten Basketballvereins, der Mitglied beim Burgenländischen Basketballverband und bei der SPORTUNION Burgenland ist, geführt. Der Interviewpartner ist männlich, 37 Jahre alt, war früher als Spieler und ist nun schon seit 10 Jahren als Vorstandsmitglied und auch Angestellter im Verein aktiv. Der Verein wurde 1957 gegründet.

Interview 5 wurde mit dem langjährigen Obmann eines Tennisvereins geführt, der auch über eine Gymnastiksektion verfügt und Mitglied beim Burgenländischen Tennisverband und bei der SPORTUNION Burgenland ist. Der Interviewpartner ist männlich, 60 Jahre alt,

Beamter und seit rund 25 Jahren als Obmann und noch einige Jahre länger als Vorstandsmitglied des Vereins tätig. Der Verein wurde 1964 gegründet.

Interview 6 wurde mit einem Vorstandsmitglied eines Judovereins geführt. Der Verein ist Mitglied beim ASVÖ Burgenland und auch beim Judolandesverband Burgenland. Die Interviewpartnerin ist weiblich, 61 Jahre, Pensionistin und seit den 1980er Jahren für den Verein tätig. Momentan hat sie die Funktion der Kassier Stellvertreterin inne. Der Verein wurde 1980 gegründet.

3.8 Kritische Fragebogen- und Interviewnachbetrachtung

Nach Abschluss der Interviews stellte sich heraus, dass der Interviewleitfaden gut auf die Forschungsfragen und auch auf das Wissen der Expertinnen und Experten zugeschnitten war. Trotz dieser grundsätzlich positiven Bilanz konnten auch einige Dinge entdeckt werden, die man bei einer nochmaligen Bearbeitung der Thematik anders bzw. besser machen würde. Ein Punkt war zum Beispiel, dass teilweise ein ganzer Fragenblock und nicht eine Frage für sich alleine gestellt wurde. So zum Beispiel hier:

„Welche Erfolgsfaktoren sind Ihrer Meinung nach für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ausschlaggebend? Wann würden Sie einen Veränderungsprozess als erfolgreich bezeichnen?“

Die beiden Fragen klingen ähnlich, laufen jedoch nicht auf das selbe hinaus. Die Erfolgsfaktoren sind eher relevant während der Veränderung, als erfolgreich bezeichnen kann man einen Veränderungsprozess allerdings erst nach einer Veränderung. Diese Fragestellung führte dazu, dass kaum Informationen zu den tatsächlichen Erfolgsfaktoren extrahiert werden konnten, da nur die zweite Frage beantwortet wurde.

Zum Fragebogen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten ist zu sagen, dass es evtl. von Vorteil gewesen wäre, wenn die aus der Literatur extrahierten Antwortmöglichkeiten stärker vereinfacht wiedergegeben worden wären. Es zeigte sich, dass die Begrifflichkeiten nicht immer der Alltagswelt der Expertinnen und Experten entsprachen.

4 Auswertung, Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Um die Auswertung und Interpretation der vorliegenden Daten zu erleichtern, soll im folgenden die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2003), modifiziert nach Gläser und Laudel (2009) verwendet werden. Diese Methode wurde schon in einem vorangehenden Kapitel näher beschrieben. Daher soll nun der Fokus auf die eigentliche Extraktion, die letztendliche Bestimmung der Variablen, die Aufnahme von bekannten Variablen aus der

Theorie, sowie im Anschluss natürlich auch auf die Aufbereitung und Auswertung der Ergebnisse, gelegt werden.

Für die Textanalyse wurden die Interviews (die Transkripte sind im Anhang beigelegt) mit einer Zeilennummerierung versehen. Die Extraktion wurde händisch auf einem Ausdruck der Interviewtransskripte vorgenommen. In einer Tabelle wurde anschließend die Zeilennummer eingetragen, in der der erste Satz des interessierenden Textabschnittes beginnt, sowie auch die Zeilennummer in der der interessierende Textabschnitt endet. In der Tabelle wird jedoch nicht der gesamte Textabschnitt, sondern eine Zusammenfassung eingetragen, die den Inhalt des Textabschnittes widerspiegelt. Ebenso soll auf evtl. vorhandene Kausalketten und natürlich auf die zu Grunde liegende Variable hingewiesen werden. Dazu werden in einer Tabelle eine laufende Nummer (#), die Interviewnummer (I), die Zeilennummer (Beginn und Ende, Z), die Variable samt Ausprägung (V) sowie eine Kurzfassung des Textabschnitts aus den Transskripten extrahiert. Weiters soll es ein Feld Kommentar ermöglichen, gleich während der Extraktion interessante Denkansätze einfließen zu lassen.

4.1 Extraktionstabelle

#	I	Z	V	Kurzfassung	Kommentar
1	1	20-21	Vla.	Objektivität im Beruf steht im Konflikt mit persönlicher Dachverbandsmitgliedschaft;	Evtl. Hinweis auf politische Abhängigkeiten innerhalb der Dachverbände;
2	1	31-34	IIIf.	Keine hauptamtlichen MitarbeiterInnen;	
3	1	37-42	Ile.	Wenig Fluktuation und reiferes Alter im Vorstand;	Evtl. verringerte Veränderungsfähigkeit;
4	1	48-53	Ie.	Anforderungen des Umfelds und Komplexität der Aufgaben sind stark gestiegen;	Veränderungsdruck durch Umwelt wahrscheinlich;
5	1	67-68	IIg.	Zielsetzung eindeutig, aber nicht verschriftlicht;	
6	1	75-77	IIa.	Spieler müssen Mitglieder sein;	Vertrauen und Zusammengehörigkeit soll gestärkt werden;
7	1	86-89	IIg.	Vision und Leitbild nicht verschriftlicht; wird von Vorstand zu Vorstand weitergegeben;	Könnte zu Problemen bei Vorstandswechseln und dem Commitment mit Vision und Leitbild führen;
8	1	98-103	Id. VIIIf.	Halbierung der Sponsorengelder durch Wirtschaftskrise und Bundesgesetzgebung;	
9	1	106-107	Ie.	Zunahme der Vereinsveranstaltungen;	
10	1	108-111	IIh.	Funktionäre als Sponsoren;	
11	1	115-121	Ie.	Anforderungen an Funktionäre gestiegen; Ausbildungen notwendig;	
12	1	115-121	Ia.	Online Spielberichte und obligatorische WLAN Verbindung;	
13	1	123-126	Id.	Spielergehälter steigen trotz Wirtschaftskrise;	
14	1	129-131	IIb.	Mitglieder binden um zu Funktionärinnen und Funktionären zu kommen;	Eine mögliche Herangehensweise an das Nachwuchsfunktionärsdilemma;
15	1	137-142	Vla.	Unterstützung des Dachverbandes bei evtl. Weiterentwicklung wird bezweifelt; Passivität des Dachverbandes wird festgestellt;	
16	1	142-149	VIb.	Unterstützung des Dachverbandes in den Bereichen Weiterbildung, Krankenkassenprüfung, organisatorische Belange gefordert;	
17	1	149-150	Vla.	Es wird bezweifelt, dass der Dachverband bei der Gewinnung von Vereinsvorstandsmitgliedern unterstützen kann.	

18	1	157-159	VIb.	Best Practice Beispiele in verschiedenen Bereichen für andere Vereine nutzbar machen;	Ansatz der versucht, bestehende Lösungen im Sinne von Benchmarking zu kopieren.
19	1	162-164	IIIa.	Funktionärinnen und Funktionäre müssen freiwillig und gerne ihre Funktion ausüben.	Das sollte zwar „normal“ sein, dennoch zeigt sich in Vereinen, dass Personen manchmal dazu „genötigt“ werden, eine Funktion zu übernehmen.
20	1	164-172	IVd.	Zufälligkeiten im Sport und damit sportlicher Erfolg sind eng verknüpft mit wahrgenommener Zufriedenheit im Verein;	Es scheint, als würde der Interviewpartner versuchen, diese Aussage als Entschuldigung heranzuziehen, dass nicht mehr Pläne bzw. mehr plangeleitetes Handeln im Verein vorhanden sind.
21	1	178-181	IIId.	Im Verein herrscht ein offenes Diskussionsforum vor.	
22	1	181-188	IIb. IIc. IIIf.	Zeitknappheit aufgrund der Ehrenamtlichkeit; keine Zeit, sich mit grundlegenden Dingen zu befassen;	
23	1	190-192	IIb.	Entscheidungen laufen über den informellen Vorstand, über den gewählten Vorstand und werden einmal jährlich an die Mitglieder kommuniziert.	Keine Einbindung der Mitglieder ersichtlich;
24	1	205-206	IIId.	Laut Angaben des Vereins gibt es keine Tabuthemen im engeren Kreis, sehr wohl jedoch zwischen Vorstand und Mitgliedern.	
25	1	213-215	IIi.	Eine gute Infrastruktur ist wichtig, Geld alleine ist aber nicht entscheidend.	
26	1	216-218	IIa.	Interne Schwierigkeiten sind hinderlich, wenn der Verein als lohnende Freizeitalternative positioniert werden soll.	
27	1	220-222	IVe.	Keine Ressourcen vorhanden um sich mit strategischen Dingen zu beschäftigen.	
28	1	226	IIe.	Der Interviewpartner kann darauf keine eindeutige Antwort geben.	
29	1	232-235	IVc.	Einer beispielhaften Veränderung kann nichts positives abgewonnen werden.	
30	1	254-258	IIc. IIg.	Der Interviewpartner rechnet den Spitzensportvereinen eher ein strategisches Denken sowie ein gezieltes	

				Veränderungsmanagement zu.	
31	1	263-264	IIh.	Das Engagement der handelnden Personen wird als Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungen genannt.	
32	1	272-274	IIh.	Engagierte Funktionärinnen und Funktionäre in gut organisierten Vereinen und Verbänden ergeben eine gezielte Planung, Strategie und ein ausgeklügeltes System.	
33	1	288-297	VIa.	Für die Mitgliedschaft beim Dachverband wird auch etwas erwartet, das man aber bis dato anscheinend nicht bekommt.	
34	1	297-300	VIb.	Der Dachverband sollte etwas im leistungsdiagnostischen Bereich anbieten, zum Beispiel eine Kooperation mit einem Sportmediziner.	
35	2	375-378	IIb. IIf.	Wenige Personen, die sich aktiv an der Vereinsarbeit beteiligen, aber drei Angestellte.	Im Verhältnis zur Mitgliederzahl wenige aktiv mitarbeitende Personen (Verhältnis 310:5).
36	2	383-384	IIe.	Der Verein verfügt über einen Vorstand gemischten Alters bei einer Spanne von 25 bis 60 Jahren.	
37	2	385-386	IIg. IVe.	Es gibt keine Planung wegen Ressourcenknappheit bzw. Zeitmangel der wenigen aktiven Vorstandsmitglieder.	
38	2	396-397	IIg.	Das Ziel des Vereins ist, dass Kinder bei Wettkämpfen mitmachen.	Der Verein reduziert sich hier auf ein Ziel. Die Interviewpartnerin weicht auch der Frage aus, ob die Ziele schriftlich fixiert sind, was anhand der Antwort nicht zu erwarten ist.
39	2	404-406	IIf. IVe.	Die hauptberufliche Tätigkeit verhindert es, noch mehr Zeit in den Verein zu stecken.	
40	2	410-414	Ib. IVe.	Die Interviewpartnerin hat weder Zeit noch Energie um mehr zu im Verein noch mehr zu machen.	
41	2	418-412	VIIc.	Im letzten Jahrzehnt gab es eine Verdreifachung der Mitgliederzahlen.	
42	2	429-432	VIIa.	Das Sportangebot hat sich durch die neue Sektion Showdance stark erweitert.	
43	2	436-437	IVe. VIa.	Die Interviewpartnerin bezeichnet sich selbst als „Hauptarbeitende“ und glaubt nicht, dass sie von irgendjemandem für eine Veränderung Unterstützung erhalten würde.	Interessant dabei ist auch, dass die Interviewpartnerin den Dachverband mit keinem Wort als möglichen Unterstützer erwähnt, was darauf

					hindeutet, dass der Dachverband nicht als Serviceorganisation wahrgenommen wird.
44	2	444-445	VIa.	Der Dachverband unterstützt in finanzieller Form bei Veranstaltungen.	Die Unterstützung des Dachverbands wird auf finanzielle Förderungen einer Veranstaltung reduziert.
45	2	454-457	IVe.	Dem Verein stehen zu wenige Personalressourcen für das Training zur Verfügung.	Evtl. Hintergrund könnte auch sein, dass der Verein den TrainerInnen zu wenig bezahlt.
46	2	461-466	IIh.	Ehrenamtliche sind schwer zu bekommen, gratis macht laut der Interviewpartnerin niemand mehr etwas.	
47	2	470-473	If.	Mitgliederschwund als Kennzeichen dafür, eine Veränderung starten zu müssen.	
48	2	484-485	IIb. IIId.	Es gibt niemanden der Verbesserungs- oder Veränderungsvorschläge macht.	Die Aussage deutet darauf hin, dass es keine offene Kommunikationskultur und die Mitglieder zu wenige Möglichkeiten auf Einbindung haben oder auch generell nur eine schwache Bindung zum Verein aufweisen.
49	2	515-517	IIb. IIId.	Trainergehälter werden nicht offiziell kommuniziert, sondern geheim gehalten.	
50	2	528-532	IIIf.	Hauptamtliche Angestellte sind im Verein beschäftigt.	Trotz hauptamtlicher Angestellter stehen keine Ressourcen für Veränderungsmanagement zur Verfügung.
51	2	544-545	IIe.	Die Interviewpartnerin glaubt nicht, dass nur ein junger Vorstand Veränderungen umsetzen kann.	
52	2	555-559	IVa. VIId.	Es gibt nur einen kleinen Kreis, der arbeitet und es können Widerstände bei Veränderungen auftreten, wenn jemand keine Veränderung haben möchte.	
53	2	563-565	VIIIb.	Der Verein misst den Erfolg einer Veränderung am sportlichen Erfolg.	
54	2	570-573	Ie. VIIg.	Es wurde für den Verein schwieriger, Turnsäle zu bekommen und die Bürokratie insgesamt hat sich erhöht.	

55	2	579-583	IIh.	Engagement bringt eine positive Entwicklung mit sich.	
56	2	590-592	VIa.	Die Interviewpartnerin sieht den Dachverband nur als Förderstelle an.	Der Dachverband wird nicht als Serviceorganisation wahrgenommen.
57	3	669-671	Ile.	Der aktuelle Vereinsvorstand setzt sich aus eher älteren Personen zusammen.	
58	3	674-676	VIIa.	Trendsportarten als Möglichkeit, junge Personen anzusprechen und den Verein so zu vergrößern.	
59	3	683-687	VIIc.	Ausweitung der Vereinskonzption auch auf die männliche Zielgruppe.	
60	3	685-689	VIb.	Der Verein ist auf der Suche nach einem „Betriebsberater“ für Sportvereine, der ihnen helfen soll, ihr Angebot zu erweitern.	Diese Interviewpartnerin verlangt dezidiert nach Veränderung und Weiterentwicklung.
61	3	695-700	VIIh.	Das Verständnis für Planung hat sich erhöht, die Verwaltung wurde effizienter dadurch. Auch Öffentlichkeitsarbeit mit modernen Medien wurde in die Vereinsplanung aufgenommen.	
62	3	707-709	VIIa.	Die Interviewpartnerin weist darauf hin, dass eine große Veränderung in den letzten Jahren war, dass das Angebot viel breiter wurde.	
63	3	715-721	VIb.	Die Interviewpartnerin wünscht sich Unterstützung vom sportlichen her und im Management-Bereich, sprich wie sie eine Veränderung richtig angeht. Außerdem würde sie es begrüßen, vom Dachverband TrainerInnen vermittelt zu bekommen.	
64	3	727	Ig.	Die Interviewpartnerin würde eine Veränderung einleiten, wenn die Mitgliederinteressen nicht mehr erfüllt werden.	
65	3	729-732	VIIId.	Nur wenige der Mitglieder treffen Entscheidungen bzw. sind in den Entscheidungsprozess eingebunden.	
66	3	747-749	IVc.	Die neue Homepage war ein Streitthema, da dieser Neuerung viele Mitglieder nichts Positives abgewinnen konnten.	
67	3	749-752	IIh.	Die Interviewpartnerin hat in Eigenregie die Mittel für die Erstellung einer Homepage aufgetrieben, um das Vereinsbudget nicht damit zu belasten.	
68	3	759-760	IIIi.	Die Finanzen sind zwar wichtig aber nicht alleine Ausschlag gebend.	
69	3	762-765	IIIf.	Es ist schwierig, TrainerInnen zu finden, die für den Verein auch leistbar sind.	

70	3	768-770	Ile.	Die Altersstruktur ist keine Voraussetzung für eine Veränderung, viel wichtiger ist, dass man nicht betriebsblind wird.	
71	3	777-780	IVa.	Die Betroffenen brachten bei der Einführung der Homepage kein Verständnis dafür auf, dass so etwas gebraucht wird.	Dieses Faktum geht in Richtung einer Kultur der Bewahrung im Verein, die Altbewährtes beibehalten und Neues nur schwer annehmen möchte.
72	3	784-785	VIIIa. VIIIc.	Die Interviewpartnerin bezeichnet eine Veränderung dann als Erfolg, wenn es einen Mitgliederzuwachs und evtl. auch mehr Finanzspielraum gibt.	
73	3	805-807	VIa.	Es gab einen langen Stillstand im Dachverband, bei dem man gesehen hat, dass Erfahrung auch behindern kann. Jetzt kommt Bewegung hinein, man hat aber sicher schon viel verschlafen.	
74	4	881-884	VIIId.	Aktive Mitglieder sind bei der Generalversammlung nicht stimmberechtigt, sondern nur der Vorstand und die Ehrenmitglieder.	
75	4	887-888	IIIf. IIh.	Der Verein verfügt über verhältnismäßig viele freiwillige HelferInnen, aber auch über viele Angestellte.	
76	4	901-904	IIg.	Der Verein macht sich laufend Gedanken über seine Strategie und schärft diese jährlich nach.	
77	4	915-917	VIIIb.	Vor allem bei der Kampfmannschaft hängt alles vom sportlichen Erfolg ab.	
78	4	926-931	Ie.	Vor allem was das Steuer- und Sozialversicherungsrecht angeht, wurde alles viel komplexer.	
79	4	934-936	IIc.	Veränderungen werden im Verein bewusst herbeigeführt, gesteuert und evaluiert.	
80	4	948-949	Ib.	Wenn die MitarbeiterInnen überarbeitet sind und zu viele Aufgaben übernehmen müssen, sollte etwas verändert werden	
81	4	958	IIId.	Im Verein wird offen über alles diskutiert.	
82	4	971-972	IIIi.	Der Interviewpartner bezeichnet die Finanzen als „das Entscheidende“ vor allem für seinen Verein.	
83	4	976-979	IIIf.	Die Anstellung von Personal ist in der Klasse, in der der Verein spielt, laut dem Interviewpartner ein Muss um langfristig zu überleben.	
84	4	982-984	Ile.	Der Interviewpartner glaubt nicht, dass das Alter eine Rolle bei Veränderungsprozessen spielt.	

85	4	984-986	III f.	Um einer Betriebsblindheit vorzubeugen hospitiert der Interviewpartner bei anderen Vereinen in Deutschland.	
86	4	990-992	III d.	Der Interviewpartner hält es für sehr wichtig, sich mit seinem Umfeld zu vernetzen und zu wissen, was gerade im Umfeld passiert.	
87	4	1002-1003	VIII b. VIII d.	Der Interviewpartner würde eine Veränderung als erfolgreich bezeichnen, wenn das Arbeitsklima passt und der sportliche Erfolg da ist.	
88	4	1006-1009	VII h.	Der Interviewpartner weist darauf hin, dass die Vereine im Gegensatz zu vor 10 Jahren viel professioneller und moderner arbeiten, vor allem im Nachwuchsbereich.	
89	4	1009-1012	VI.	Die Dachverbände werden vom Interviewpartner für die Professionalität und die Weiterentwicklung in den letzten Jahren gelobt.	
90	4	1015-1016	I e.	Der Verein wird zu Veränderungen bzw. Modernisierungen gezwungen, z.B. durch Abgabenprüfungen.	
91	4	1019-1021	V f. VI a.	Die Ausbildung von Funktionärinnen und Funktionären kann dazu führen, dass mit Veränderungen im Verein professioneller umgegangen wird. Die Dachverbände haben in diesem Bereich ein Angebot.	
92	4	1027-1030	VI a. VI b.	Der Interviewpartner sieht die Dachverbände als erste Anlaufstelle für Vereine, die Probleme haben, oder sich weiterentwickeln möchten. Dass die Dachverbände hier Service bieten sieht er als Selbstverständlichkeit an.	
93	5	1114-1117	II f.	Der Verein hat einen geringfügig angestellten Trainer, alles andere läuft ehrenamtlich bzw. mit Aufwandsentschädigung.	
94	5	1128-1136	II g.	Es wird aktiv versucht, eine den Gegebenheiten angepasste Zielsetzung zu finden.	
95	5	1139-1145	V c. V e.	Der Verein bedient sich des Vereins-Fit-Service der SPORTUNION Burgenland und auch jährlichen Klausuren für die Weiterentwicklung des Vereins.	
96	5	1155-1156	VII a.	Zur Tennissektion kam in den letzten Jahren eine Sektion Rhythmische Gymnastik hinzu.	
97	5	1157-1160	VII g.	Der Verein verfügt über keine eigene Anlage.	
98	5	1173-1177	VII h.	Die Vereinsziele müssen der veränderten Umwelt angepasst	

			VIIj.	werden.	
99	5	1178-1181	If. VIIj.	Der Verein weist derzeit einen Mitgliederschwund auf und hat zunehmend mit Konkurrenz zu kämpfen.	
100	5	1198-1200	VIa.	Der Dachverband unterstützt den Verein mit Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.	
101	5	1203	If.	Der Interviewpartner würde etwas verändern, wenn ein Mitgliederschwund eintritt.	
102	5	1208-1211	IIId.	Veränderungsvorschläge werden offen diskutiert.	
103	5	1224-1225	IIId.	Laut dem Interviewpartner gibt es im Verein keine Tabuthemen.	
104	5	1233-1240	VIIa.	Der Interviewpartner hält eine Verbreiterung des Sportangebots für eine gute Lösung um den Konflikt innerhalb der einen Sektion zu lösen.	
105	5	1245-1246	IIIi.	Die Finanzen werden als wichtige Voraussetzung für Veränderung angesehen.	
106	5	1246-1249	VIb.	Der Dachverband sollte finanziell z.B. in Form von Projekten im Bereich Gesundheitssport beim Aufbau einer neuen Sektion unterstützen.	
107	5	1251-1253	IIh.	Geld alleine reicht für eine Veränderung nicht, noch wichtiger sind die Leute dazu.	
108	5	1270-1273	IIe.	Das Alter ist grundsätzlich nicht entscheidend, außer man führt z.B. Trendsportarten ein, dann werden das eher jüngere Funktionärinnen und Funktionäre hinbekommen.	
109	5	1296-1299	IVf.	Es wird als Problem angesehen von den theoretischen Überlegungen auch zur praktischen Umsetzung zu gelangen, da dann oft die Verantwortlichen und die MitarbeiterInnen fehlen.	
110	5	1303-1305	VIIIa.	Mitgliederzuwachs als Kennzeichen einer erfolgreichen Veränderung;	
111	5	1315-1318	VIb.	Förderung von Trendsportarten durch die Dachverbände, damit die Trendsportarten auch in Vereinen oder als Verband Fuß fassen können.	
112	5	1335-1339	VIIa.	Veränderungen im Sportangebot durch das Aufkommen von verschiedensten Trendsportarten.	
113	5	1342-1346	VIb.	Der Interviewpartner sieht die Dachverbände in der Rolle der Unterstützer bei Veränderungen.	

114	5	1356-1362	Vla.	Die Sportverbände werden vom Interviewpartner in einer zentralen Rolle was Veränderungsprozesse in Vereinen angeht, gesehen. Der Vereins-Fit-Service der SPORTUNION Burgenland wird als wichtiger Mosaikstein auf dem Weg dorthin bezeichnet.	
115	5	1364-1366	Vlb.	Die Ausbildung der Funktionärinnen und Funktionäre von Seiten der Dachverbände ist wichtig, um eine Qualität im Verein zu haben, die mit Veränderungen umgehen kann.	
116	5	1366-1370	IIh. Vlb.	Um Veränderungen möglich zu machen, muss der Idealismus der SportlerInnen gefördert werden, damit sich diese auch ehrenamtlich engagieren.	
117	5	1370-1376	Vlb.	Veränderungen sollten in einem z.B. vom Dachverband vorgegebenen Rahmen ablaufen, in dem eine Moderation der Veränderung und eine formale Steuerung der Veränderung beinhaltet ist.	
118	6	1449	IIlf.	Der Verein verfügt über keine hauptamtlichen MitarbeiterInnen.	
119	6	1468-1477	VIIIa.	Das Wechseln der Sportstätte wird als große Veränderung bezeichnet, die auch Mitgliederzuwachs brachte.	
120	6	1501-1506	VIIId.	Die wichtigen Entscheidungen werden vorab schon innerhalb der Familie getroffen und dann für den Vorstand vorbereitet und dort meistens beschlossen.	
121	6	1512-1515	IIlg.	Der Verein verfügt über ein verschriftliches Leitbild mit Skizze.	
122	6	1520-1523	VIIc.	Die angeschlossenen Vereine sind zwar weniger geworden, trotzdem gab es über die Jahre einen Mitgliederzuwachs.	
123	6	1526-1529	Ia.	Die Kinder haben mehr Interessen und Selbstbewusstsein als früher, dadurch ist es schwieriger sie an den Verein zu binden.	
124	6	1547-1552	VIIId.	Nur die Hälfte des Vorstands weiß über allgemeine Dinge Bescheid, um den Rest kümmert sich die Kerngruppe im Verein selbst.	
125	6	1555-1558	VIIe.	Der Aufwand für das Training ist gestiegen, da man früher nur einen Trainer gebraucht hat, jetzt aufgrund der Lebhaftigkeit der Kinder aber zwei Trainer benötigt.	
126	6	1561-1565	III. Vla.	Für Veränderungen reicht alleine das Finanzielle nicht aus. Der Judoverband bietet gute sportliche Schulungen die unterstützen. Abseits des sportlichen Bereichs kann der Dachverband helfen.	
127	6	1565-1568	Vla.	Der Judoverband bietet für seine Mitgliedsvereine ein	

				Datenbanksystem an, mit dem der Vereine seine Mitglieder was Wettkämpfe betrifft, administrieren kann.	
128	6	1571-1576	Ia.	Das neue System war nicht nur Auslöser, sondern auch selbst eine große Veränderung.	
129	6	1580-1581	If.	Das Zeichen, dass sich etwas ändern muss, ist ein Mitgliederschwund.	
130	6	1596-1597	VIb.	Die Interviewpartnerin empfiehlt, dass noch einiges in puncto Erleichterung in und für Vereine getan werden muss.	
131	6	1628-1629	Ia.	Durch die Verbreiterung der E-Mail hat sich vieles verändert, Kommunikation ist dadurch auch einfacher, aber auch anders geworden.	
132	6	1674-1676	IVf.	Die Interviewpartnerin traut sich nicht zu, eine Veränderung zu setzen.	
133	6	1678-1679	IIIf.	Vereine können es sich laut Interviewpartnerin nicht leisten, Angestellte zu beschäftigen.	
134	6	1683-1686	IIIf.	Idealismus wird als wichtige Voraussetzung für Veränderungen angesehen.	
135	6	1688-1689	IIf.	Jungen Vorstandsmitgliedern wird von der Interviewpartnerin größere Motivation, andere Ziele und Vorstellungen attestiert.	Der konkrete Hinweis, dass junge Vorstandsmitglieder für Veränderungen besser wären, kommt allerdings nicht.
136	6	1707-1708	IVf.	Die handelnden Personen können laut Interviewpartnerin „Angst vor der Arbeit“ bekommen.	Das spielt in die Ressourcenknappheit hinein, da man sich nicht zu viel aufbürden möchte.
137	6	1708-1716	IIa. IIb.	Die weiteren Vorstandsmitglieder müssen in die Arbeit eingebunden werden, damit sie die Veränderungen mittragen.	
138	6	1720-1723	IIId.	Mittels Kommunikationsmaßnahmen wurde vor und bei dem Schulwechsel versucht, diese Veränderung positiv über die Bühne zu bringen.	
139	6	1724-1725	VIIIa. VIIIe.	Der Beweis für eine erfolgreiche Veränderung ist ein Mitgliederzuwachs und ein gestiegenes Interesse an der Sportart.	
140	6	1729-1732	Ia. VIa.	Die Dachverbände haben sich auch aufgrund der technologisch neuen Möglichkeiten weiterentwickelt.	
141	6	1735-1738	VIb.	Die Vereine haben oft ein Informationsdefizit.	Hier könnten Verbände ausgleichend

					eingreifen.
142	6	1747-1748	I.	Die Interviewpartnerin weist darauf hin, dass die meisten Vereine zu Veränderungen gezwungen werden.	Damit sind vor allem die äußeren Einflüsse (Technologie, Bürokratie, Ressourcenknappheit, etc.) gemeint.
143	6	1756-1761	Vla.	Es wird diskutiert, ob drei Dachverbände Sinn machen.	
144	6	1776-1781	Vla.	Der Dachverband kann unterstützend bei Vereinen eingreifen und hat auch Beispiele, wie etwas in anderen Vereinen schon abgelaufen ist.	
145	4	938-941	Ve.	Der Verein verändert sich bzw. entwickelt sich weiter über jährliche Vorstandsklausuren.	

Tabelle 6 - Extraktionstabelle

4.2 Ergebnisse des Fragebogens mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten

Der in diesem Kapitel behandelte Fragebogen wurde am Ende der Interviews von den InterviewpartnerInnen ausgefüllt und besteht aus insgesamt fünf Fragen. Die erste Frage zielte darauf ab, die breite Auswahl der InterviewpartnerInnen zu untermauern, indem sie drei Spektren - Größe, Regionalität und Sportverständnis - auf einer fünfteiligen Skala abfragte. Die zweite Frage sollte die persönliche Wichtigkeit eines strategischen Umgangs mit organisationalem Wandel bei den Befragten anhand einer vierteiligen Skala erheben. Bei den Fragen drei und vier mussten die Befragten eine Rangordnung (jeweils von 1 bis 8) innerhalb der Antwortmöglichkeiten herstellen, um so die bedeutsamsten Veränderungen und die stärksten Barrieren aufzudecken. Bei der Frage fünf konnten schließlich aus zehn Antwortmöglichkeiten drei ausgewählt werden, die für die Befragten die größten Veränderungen in den letzten zehn Jahren darstellten. Die Antwortmöglichkeiten stammen zu größten Teilen aus der bereits vorgestellten Literatur. Bei der Vorstellung des Fragebogens wurden die Literaturquellen noch einmal angegeben. In weiterer Folge sollen die gestellten Fragen einzeln betrachtet und unter Berücksichtigung aller Antworten ausgewertet werden.

Frage 1 lieferte das gewünschte heterogene Ergebnis, was folgende Tabelle veranschaulicht. Die Zahlen bedeuten die Anzahl der Nennungen der jeweiligen Ausprägung im vorgegebenen Spektrum. Bei der Befragung wurde darauf hingewiesen, dass die Bewertung innerhalb des regionalen Settings des Burgenlandes erfolgen soll.

Frage1	Nennungen				
Groß	2		2	2	Klein
Ländlich	1	1	2	2	Städtisch
Spitzensportorientiert	1		3		Breitensportorientiert

Tabelle 7 - Vereinszuordnung

Frage 2 zeigt eindrucksvoll, dass alle InterviewpartnerInnen den strategischen Umgang mit Veränderungsprozessen als wichtig bis sehr wichtig erachten. Interessant erscheint dabei, dass das Ergebnis hier zwar eindeutig ausfällt, in den Interviews selbst aber von mehreren InterviewpartnerInnen erwähnt wurde, dass für die strategische Planung aufgrund der Alltagsarbeit zu wenig oder sogar keine Zeit bleibt. Dieses Paradoxon könnte auf das Phänomen der sozialen Erwünschtheit zurückzuführen sein. Damit ist gemeint, dass die Befragten ihre Antwort nach der gesellschaftlichen Norm ausrichten um sich sozusagen nicht in „schlechtem Licht“ darzustellen. Bortz und Döring (1995, S. 212f) weisen in ihren Ausführungen darauf hin, dass man Fragen, die für das Phänomen der sozialen Erwünschtheit und damit für Verzerrungen anfällig sind, wie folgt identifizieren kann. Man teilt dazu die Befragten in zwei Gruppen und weist die eine darauf hin, so zu

antworten, dass sie sich möglichst gut darstellen, wohingegen die andere Gruppe so antworten soll, dass sie sich möglichst schlecht darstellen. Desto weiter die Werte der beiden Gruppen auseinander liegen, desto eher ist mit Verzerrungen durch das Phänomen der sozialen Erwünschtheit zu rechnen. Im gegebenen Fall kann davon ausgegangen werden, dass die schlechte Darstellung zur Antwort „unwichtig“ führt, daher muss dieses Ergebnis kritisch und vor dem dargestellten Hintergrund betrachtet werden.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, wie es zum de facto Handlungsstillstand kommt, obwohl die Notwendigkeit und Wichtigkeit von gezielten Veränderungen gegeben scheint. Eine mögliche Antwort ist, dass die Weiterentwicklung lediglich eine Chance, aber noch lange keine Notwendigkeit ist, da der Veränderungsdruck, der auf die Organisation wirkt, noch nicht groß genug ist.

Frage 2	IP1	IP2	IP3	IP4	IP5	IP6	Nennungen Gesamt
sehr wichtig			1	1	1	1	4
wichtig	1	1					2
weniger wichtig							0
unwichtig							0

Tabelle 8 - Wichtigkeit von Veränderungsprozessen

Frage 3 wollte aufdecken, welche Veränderungen im Verein die Befragten als Bedeutsamste ansehen, wobei eine 1 für am Bedeutsamsten, eine 8 für am Unbedeutsamsten steht.

Frage 3	IP1	IP2	IP3	IP4	IP5	IP6	Gesamt	Durchschnitt
Weiterentwicklung des (Sport-) Angebots	2	3	1	5	1	2	14	2,3
Förderung der ehrenamtlichen Mitarbeit	3	1	4	7	2	3	20	3,3
Sicherung finanzieller und infrastruktureller Ressourcen	1	2	7	1	4	5	20	3,3
Dienstleistungs- und Qualitätsorientierung	5	5	5	2	5	8	30	5,0
Offenheit für unterrepräsentierte Mitgliedergruppen	6	8	2	8	7	1	32	5,3
Kooperation und Vernetzung	4	4	8	4	6	6	32	5,3
Moderne Kommunikation	8	6	6	6	3	4	33	5,5
Bezahlte Mitarbeit, Verberuflichung und Professionalisierung	7	7	3	3	8	7	35	5,8
Kontrollsumme	36	36	36	36	36	36	216	36

Tabelle 9 - Bedeutsamste Veränderungen im Verein

Anhand der vorliegenden Ergebnisse, die in dieser Darstellung quantifiziert wurden, lässt sich ein Trend ablesen, der die bedeutsamsten Veränderungen im Verein darstellt. An erster Stelle steht mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,3 Punkten auf einer Skala

von 1 bis 8 die Weiterentwicklung des (Sport-)Angebots. Ex aequo an zweiter Stelle mit einer Wertung von 3,3 Punkten liegt die Förderung der ehrenamtlichen Mitarbeit sowie die Sicherung finanzieller und infrastruktureller Ressourcen. Die übrigen Nennungen liegen bereits weit dahinter. Den letzten Platz in dieser Aufstellung nimmt die bezahlte Mitarbeit, Verberuflichung und Professionalisierung mit einem durchschnittlichen Punktwert von 5,8 ein. Zu diesem Ergebnis muss jedoch auch kritisch angemerkt werden, dass die Grundgesamtheit zu klein ist um signifikante statistische Aussagen zu ermöglichen. Trotzdem lassen sich Trends ablesen, die einerseits für die erfolgreiche Interpretation der Interviews und andererseits auch für mögliche weiterführende, bzw. auf dieser Arbeit aufbauende Arbeiten, sinnvoll sein können. Nachfolgende Grafik veranschaulicht die Ergebnisse der dritten Frage noch einmal.

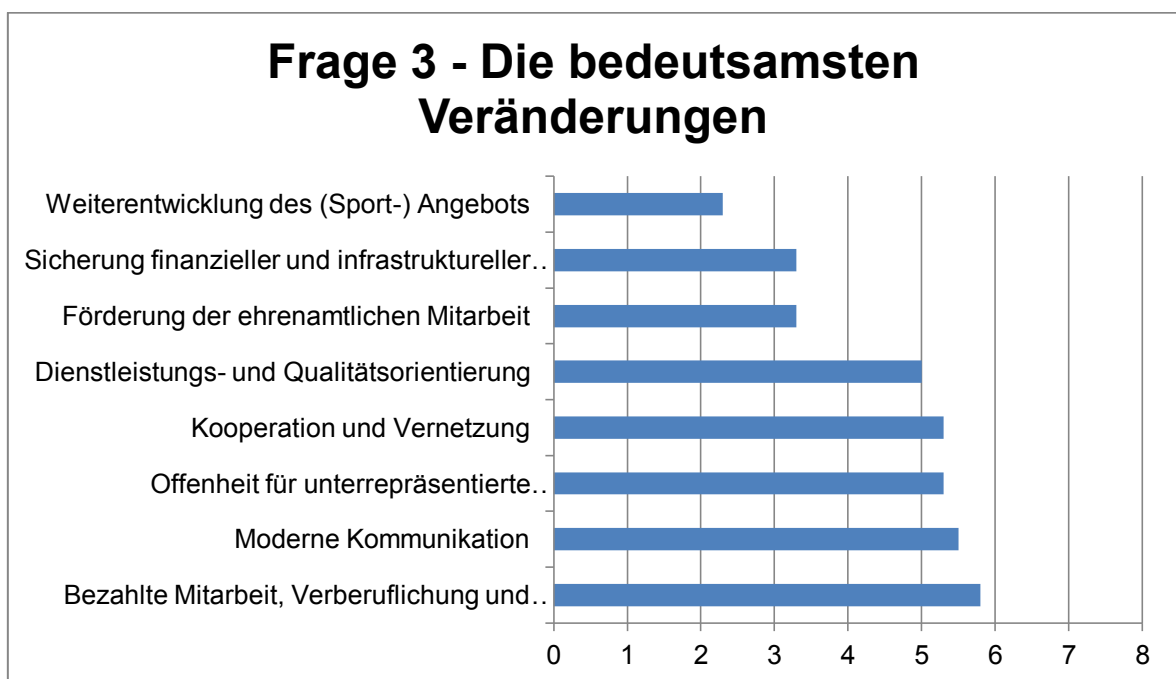


Abbildung 13 - Diagramm "Die bedeutsamsten Veränderungen" (n=6)

Frage vier beschäftigte sich mit der Suche nach der stärksten Barriere für organisationalen Wandel. Es sollte damit aufgedeckt werden, welche aus der Literatur bekannten Barrieren auch für die InterviewpartnerInnen von Bedeutung sind.

Frage 4	IP1	IP2	IP3	IP4	IP5	IP6	Gesamt	Durchschnitt
Mitgliederinteressen stehen im Vordergrund	4	2	1	6	5	3	21	3,5
Kommunikationsdefizite	2	7	2	3	2	5	21	3,5
Begrenzte Ressourcenausstattung	1	4	8	1	4	7	25	4,2
Ehrenamtliche Führungsstruktur	5	1	7	5	6	2	26	4,3
Ziele sind nicht klar definiert	7	6	3	2	1	8	27	4,5
Freiwillige Mitgliedschaft	3	3	4	8	8	4	30	5,0
Demokratische Entscheidungsstrukturen	8	5	5	7	7	1	33	5,5
Kultur der Bewahrung	6	8	6	4	3	6	33	5,5
Kontrollsumme	36	36	36	36	36	36	216	36

Tabelle 10 - Größte Barrieren für Veränderungen

Im Gegensatz zur vorangegangenen Frage zeichnet sich bei dieser kein eindeutiges Ergebnis ab. Als durchschnittlich stärkste Barrieren für Veränderungsprozesse können allerdings sehr wohl Kommunikationsdefizite und dass die Mitgliederinteressen im Vordergrund stehen, genannt werden. Beide liegen mit einer Wertung von 3,5 (auf einer Skala von 1 bis 8) an erster Stelle. Die beiden schwächsten Barrieren sind anhand dieser Aufstellung die demokratischen Entscheidungsstrukturen und eine Kultur der Bewahrung im Verein. Die nachfolgende Grafik fasst die Aussagen noch einmal zusammen:

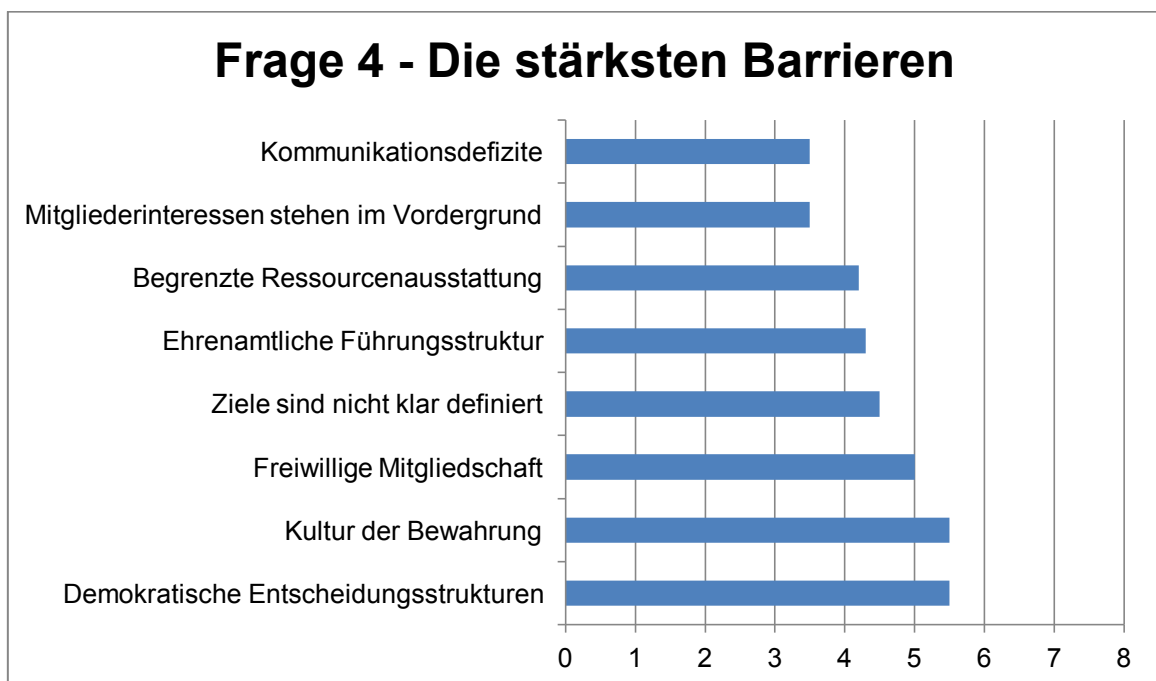


Abbildung 14 - Diagramm „Die stärksten Barrieren“ (n=6)

Die fünfte Frage zielte darauf ab, zu erfahren, in welchen Bereichen sich nach Meinung der InterviewpartnerInnen die größten Änderungen in ihrem Verein, innerhalb der letzten 10 Jahre, zugetragen haben.

Frage 5	IP1	IP2	IP3	IP4	IP5	IP6	Nennungen Gesamt
Sportangebot			1				1
Aufbaustruktur		1					1
Mitglieder		1	1			1	3
Entscheidungsstruktur			1		1		2
MitarbeiterInnen		1		1			2
Finanzen	1			1		1	3
Anlagen	1						1
Vereinsziele						1	1
Handlungslogik					1		1
Außenorientierung	1			1	1		3
Kontrollsumme	3	3	3	3	3	3	18

Tabelle 11 - Die größten Änderungen in den letzten 10 Jahren

Anhand der obigen Tabelle lassen sich nur wenige konkrete Schlüsse ziehen, da einerseits jeder Bereich zumindest einmal als Bereich der größten Veränderung genannt wurde und andererseits auch die meistgenannten Bereiche nur drei Nennungen erzielen konnten. Die meistgenannten (3 Nennungen) sind folgende:

- Mitglieder - Zunahme der Mitgliederzahlen und Öffnung für alle Bevölkerungsgruppen;
- Finanzen - hohe Bedeutung externer finanzieller Ressourcen;
- Außenorientierung - Zunahme von Konkurrenz und Kooperation.

4.3 Interpretation der Extraktionsergebnisse

Bei der Bearbeitung der Interviews - im Sinne einer Extraktion der Ergebnisse - stellte sich heraus, dass die in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellte Variablenliste ergänzt werden musste. Das geschah ganz im Sinne der Arbeit von Gläser und Laudel (2009), die darauf hinweisen, dass auch während der Extraktion noch Variablen ergänzt werden können, wenn dies die Ergebnisse erfordern. Die Liste enthält bei jeder Variablenausprägung, in Klammer beigefügt, die Anzahl der Nennungen innerhalb der Extraktionsergebnisse.

I. Auslöser

- a. Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation (5)
- b. Verknappung der Ressource Zeit (3)
- c. Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie (0)
- d. Verknappung der Ressource Geld (2)
- e. Dramatische Steigerung der Komplexität (6)
- f. Mitgliederschwund (4)
- g. Mitgliederinteressen werden nicht erfüllt (1)

- II. Voraussetzungen
 - a. Vertrauensbasis sicherstellen (3)
 - b. Einbindung aller Mitglieder (6)
 - c. Veränderungscontrolling (3)
 - d. Offene Kommunikationskultur (7)
 - e. Altersstruktur im Führungsgremium (9)
 - f. Professionalisierung (11)
 - g. Klare Ziele setzen, Visionen entwickeln (8)
 - h. Ehrenamtliches Engagement und Idealismus (10)
 - i. Finanzen (5)
- III. Erfolgsfaktoren
 - a. Energie wecken und Vertrauen schaffen (1)
 - b. Denken in Prozessen statt Strukturen (0)
 - c. Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten (0)
 - d. Vernetzung durch Kommunikation (2)
 - e. Von außen nach innen organisieren (0)
 - f. Lernen sicherstellen (1)
- IV. Widerstände und Probleme
 - a. Kein Verständnis der Betroffenen (2)
 - b. Betroffene glauben nicht an Besserung (0)
 - c. Betroffene können der Veränderung nichts positives abgewinnen (2)
 - d. Der Zufall ist nicht planbar (1)
 - e. Ressourcenknappheit (7)
 - f. Keine Verantwortung wird übernommen (2)
- V. Methoden und Instrumente
 - a. Bildkartengestaltungsmethode (0)
 - b. Balanced Scorecard (0)
 - c. Vereins-Fit-Service (1)
 - d. Leitfaden Sportvereinsentwicklung (0)
 - e. Vorstandsklausur (2)
 - f. Ausbildung der Funktionärinnen und Funktionäre (1)
- VI. Sportverbände
 - a. Beschreibungen und Bewertungen (17)
 - b. Handlungsempfehlungen (14)
- VII. Veränderungen
 - a. Sportangebot (6)
 - b. Aufbaustruktur (0)

- c. Mitglieder (3)
- d. Entscheidungsstruktur (5)
- e. MitarbeiterInnen (1)
- f. Finanzen (1)
- g. Anlagen (2)
- h. Vereinsziele (3)
- i. Handlungslogik (0)
- j. Außenorientierung (2)

VIII. Kennzeichen erfolgreicher Veränderungsprozesse

- a. Mitgliederzuwachs (4)
- b. Sportlicher Erfolg (3)
- c. Finanzieller Erfolg (1)
- d. Arbeitsklima (1)
- e. Gestiegenes Interesse an der Sportart (1)

Nachfolgende Grafik veranschaulicht die durch die Extraktion festgehaltenen Nennungen der Variablenausprägungen anhand der Kategorienvariablen von I bis VIII.

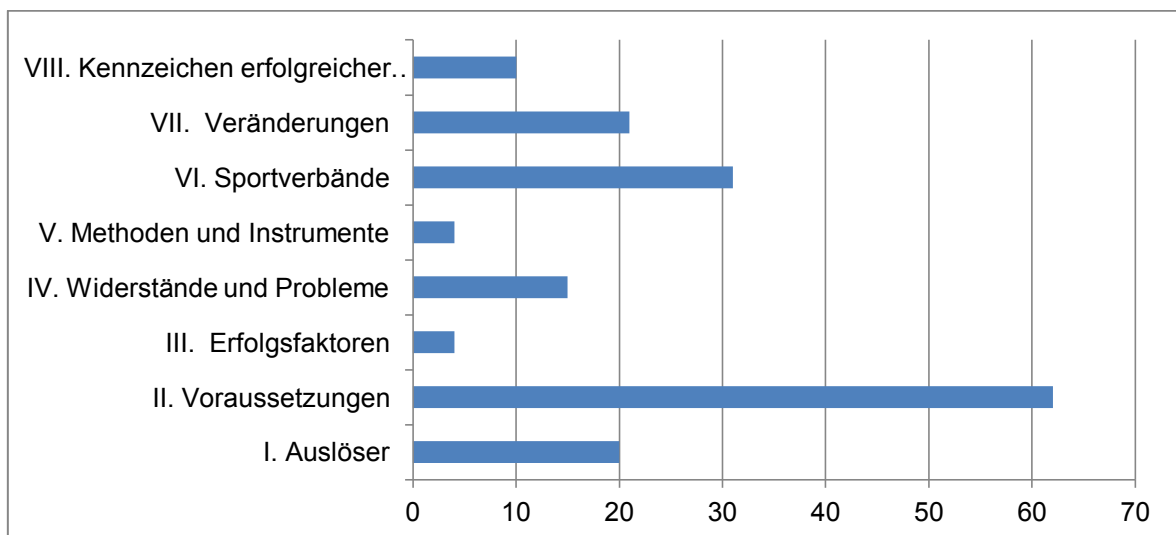


Abbildung 15 - Kategorienvariablen mit Nennungen

Nach der zusammenfassenden Betrachtung soll nun auch ein Blick auf die einzelnen Nennungen pro Variablenausprägung geworfen werden. Insgesamt konnten 10 Variablenausprägungen keine einzige Nennung aufweisen, diese wurden in dem nachfolgenden Diagramm ausgespart. Auch Variablenausprägungen die weniger als fünf Nennungen aufweisen, sind in dieser Darstellung nicht enthalten. Jetzt soll der Blick aber auf die meisten Nennungen geworfen werden.

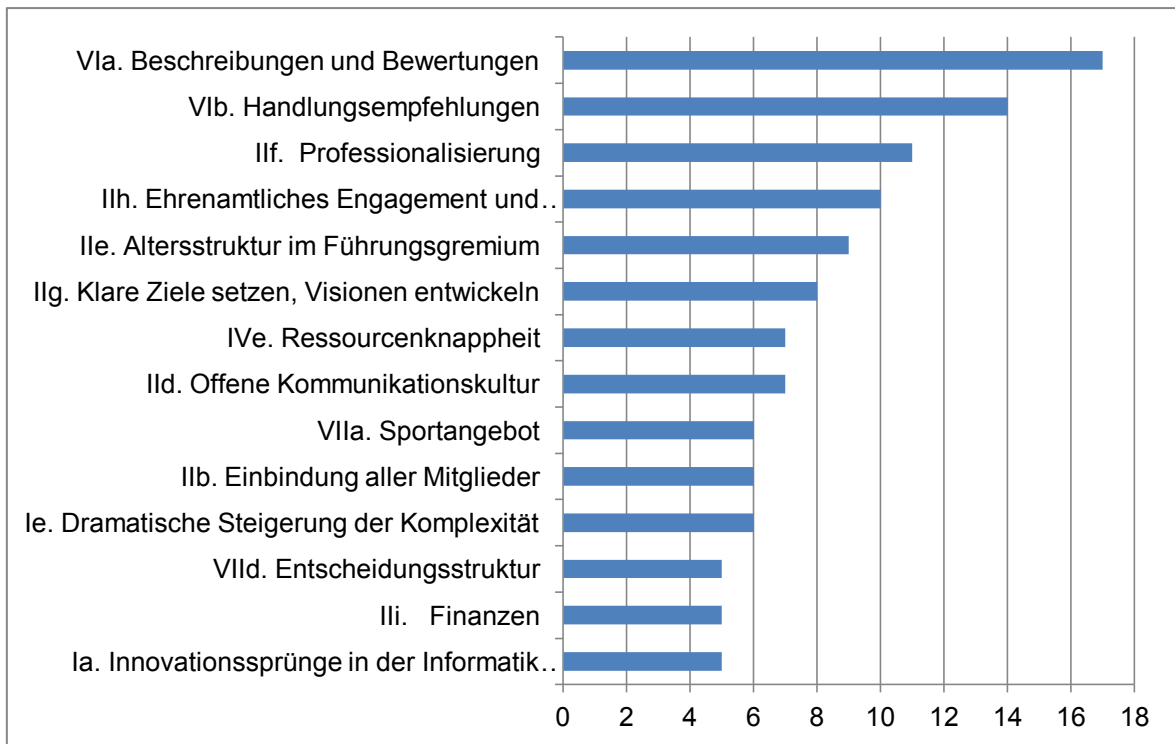


Abbildung 16 - Variablenausprägungen mit Nennungen größer gleich 5

Es zeigt sich nun also in diesen beiden Übersichtsgrafiken, dass die Kategorienvariablen „Voraussetzungen“ und „Sportverbände“ die meisten Nennungen aufweisen und somit in den Interviews mit den Expertinnen und Experten am meisten behandelt wurden. In weiterer Folge sollen die einzelnen Kategorien Schritt für Schritt aufgearbeitet werden, um letztendlich auch Schlussfolgerungen aus den Interviews ziehen zu können. Um dies möglich zu machen, wurde die Extraktionstabelle in eine Microsoft Excel Arbeitsmappe exportiert um dort eine Sortierung nach den Variablenausprägungen (Ia. bis VIIIe.) vornehmen zu können.

Die folgenden Interpretationskategorien wurden im Sinne der vorgenommenen Extraktion und die dafür verwendeten Kategorien ausgewählt. Darauf aufbauen wird die Interpretation der Auswirkungen auf zu Grunde liegende Rahmenbedingungen und Konzepte des organisationalen Wandels in Sportorganisationen.

4.3.1 Auslöser von Veränderungsprozessen

Die KategorienvARIABLE „I. Auslöser“ hatte zu Beginn der Extraktion fünf in der Literatur vorkommende Ausprägungen (Doppler und Lauterburg, 2008) vorzuweisen. Während der Extraktion wurden diese fünf Ausprägungen durch zwei weitere, nämlich „Mitgliederschwind“ und „Mitgliederinteressen werden nicht erfüllt“, ergänzt. Das war deshalb nötig, weil diese Nennungen in den Interviews vorgekommen sind, sie sich aber nicht eindeutig zu einer in der Literatur vorkommenden Ausprägung zuordnen ließen. Folgt man der Argumentation von Doppler und Lauterburg (2008), so sind die fünf von

Ihnen vorgestellten Auslöser allerdings als Auslöser erster Ordnung zu verstehen, die letztendlich andere Auslöser zweiter Ordnung bedingen. Dem zu Folge wäre ein Mitgliederschwund oder auch ein nicht erfülltes Mitgliederinteresse darauf zurückzuführen, dass der Verein bereits Probleme hat, auf einen der fünf Auslöser erster Ordnung angemessen zu reagieren. Für Vereine könnte es daher durchaus interessant sein, sich die Auslöser erster Ordnung genauer anzusehen, um festzustellen, bei welchem es Probleme im Verein gibt.

Im nächsten Schritt sollen die einzelnen Variablenausprägungen mit Hilfe der Extraktionsergebnisse interpretiert werden.

4.3.1.1 Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation

Mit fünf Nennungen liegt diese Variablenausprägung bereits in einem Bereich, der interessant für eine nähere Betrachtung wird. Die InterviewpartnerInnen heben dabei vor allem die großen Veränderungen hervor, die Internet, E-Mail, Datenbanken, etc. (vgl. #128 und #131) in den Vereinen ausgelöst haben. Diese technologischen Veränderungen haben sich laut Interviewpartnerin 6 auch auf die Interessen der Kinder ausgewirkt (vgl. #123), die daher weniger Zeit für den Vereinssport haben.

4.3.1.2 Verknappung der Ressource Zeit

Die InterviewpartnerInnen benennen hier vor allem das Problem, Ehrenamtliche für die Mitarbeit zu gewinnen bzw. auch das Problem, dass wegen Beruf und Familie und der Schwierigkeit das zu vereinbaren, weniger Zeit für die Arbeit im Verein bleibt (vgl. #22 und #40). Ein benanntes Problemfeld ist auch, dass immer weniger Personen, immer mehr Arbeit erledigen müssen (vgl. #80).

4.3.1.3 Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie

Diese Variablenausprägung scheint im Setting der burgenländischen Sportvereine nicht als Auslöser von Veränderungsprozessen wahrgenommen zu werden, da sie keine einzige Nennung aufweisen konnte. Das legt einerseits den Schluss nahe, dass die Vereine nur sehr regional arbeiten, andererseits könnte es aber auch bedeuten, dass diese Variablenausprägung für Vereine generell keine Rolle spielt.

4.3.1.4 Verknappung der Ressource Geld

Hierbei wurde von einem der Interviewpartner erwähnt, dass sich zwar die Sponsorengelder u.a. durch die Wirtschaftskrise in etwa halbiert haben, zeitgleich aber die Spielergehälter (vor allem im Fußball) trotzdem gestiegen sind (vgl. #8 und #13). Diese Schere führt vor allem in Fußballvereinen zu Anpassungen bzw. Problemen.

4.3.1.5 Dramatische Steigerung der Komplexität

Diese Ausprägung der Variable „Auslöser“ wurde mit insgesamt sechs Nennungen quantitativ gesehen am stärksten von den InterviewpartnerInnen (insgesamt von drei unterschiedlichen GesprächspartnerInnen) genannt. Hierbei zeichnet sich vor allem ab, dass die Anforderungen an Funktionärinnen und Funktionäre stark gestiegen sind, die Bürokratie allgemein zugenommen hat und auch die steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Überprüfungen erstens zugenommen und zweitens strenger geworden sind (vgl. #11, #54, #78 und #90). Auch im Bezug auf Sportanlagen hat sich die Komplexität aufgrund von bürokratischen Mehraufwänden vervielfacht (Ansuchen, Förderansuchen, mehr Konkurrenz, etc.).

4.3.1.6 Mitgliederschwund

Für die InterviewpartnerInnen selbst zeigte sich ein Mitgliederschwund als Grund bzw. Auslöser eine Veränderung im Verein anzustreben (vgl. #101 und #129). Deshalb erschien es angebracht, diese Ausprägung ebenfalls in die Variablenkategorie Auslöser mit einzubauen.

4.3.1.7 Mitgliederinteressen werden nicht erfüllt

Für eine Interviewpartnerin musste eine Veränderung dann durchgeführt werden, wenn die Mitgliederinteressen nicht mehr vom Verein erfüllt werden können (vgl. #64).

4.3.1.8 Zusammenfassende Interpretation

Abschließend stellt sich die Frage, welche Schlüsse man nun aus den vorliegenden Ergebnissen ziehen kann. Am augenscheinlichsten ist, dass die Variablenausprägung „Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie“ für keinen der Interviewpartner bzw. keine der Interviewpartnerinnen als Auslöser einer Veränderung in Frage kommt. Das mag einerseits am regionalen Setting und der schwachen Infrastruktur des Burgenlandes liegen, andererseits auch an der dadurch bedingten Vereinsgröße. Blendet man diese Variablenausprägung nun aus und folgt der Argumentation von Doppler und Lauterbach (2008), die ihre Variablen als Auslöser erster Ordnung bezeichnen, so können der Mitgliederschwund und das Nichterfüllen der Mitgliederinteressen als Auslöser zweiter Ordnung, die vor allem für Vereine charakteristisch sind, identifiziert werden. Bei einem Unternehmen würden diese Variablenausprägungen wohl Kundenschwund und das Nichterfüllen der Stakeholderinteressen heißen. Demzufolge bleiben vier tatsächliche Auslöser von Veränderungsprozessen in Vereinen übrig:

- Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation;
- Verknappung der Ressource Zeit;
- Verknappung der Ressource Geld;

➤ Dramatische Steigerung der Komplexität;

Im Sinne der Fragestellung der vorliegenden Arbeit bleibt noch zu klären, welche Maßnahmen Sportverbände setzen können, um Vereine die sich aufgrund einer der vorgestellten Auslöser unter Veränderungsdruck befinden, möglichst effizient zu betreuen. Dieser Frage werden wir uns in dem Kapitel widmen, bei dem es um die Variablenkategorie „Sportverbände“ geht.

4.3.2 Voraussetzungen für Veränderungsprozesse

Diese Variablenkategorie soll darüber Aufschluss geben, welche Voraussetzungen die interviewten Expertinnen und Experten als wichtig erachten, um Veränderungsprozesse in Sportorganisationen einläuten zu können. Die ersten vier Variablenausprägungen wurden dabei bereits zu Beginn der Extraktion aus der Arbeit von Fahrner (2010, S. 499 ff) übernommen. Die Variablenausprägungen „Altersstruktur“ und „Professionalisierung“ wurden ebenfalls zu Beginn der Extraktion, allerdings vom Autor selbst, in die Aufstellung übernommen. Die drei letzten Ausprägungen ergaben sich im Zuge der Datenextraktion.

4.3.2.1 Vertrauensbasis sicherstellen

Eine Voraussetzung um Veränderungsprozesse einleiten zu können ist es auch, dass innerhalb des Vereinsvorstands eine gewisse Vertrauensbasis herrscht. Auch einige der InterviewpartnerInnen sehen das so, wenngleich diese Variablenausprägung eher selten genannt wurde (vgl. z.B. #137).

4.3.2.2 Einbindung aller Mitglieder

Die Einbindung der Mitglieder passiert nicht bei jedem Verein der InterviewpartnerInnen. Augenscheinlich ist, dass bei dem städtischen Verein das Verhältnis zwischen Mitgliederzahl und aktiv mitarbeitenden Personen sehr gering ist, nämlich 310:5 (vgl. #35). Eine stärkere Einbindung der Mitglieder erscheint daher als wünschenswert.

4.3.2.3 Veränderungscontrolling

Nur der hauptamtlich am stärksten besetzte Verein gibt an, über ein Veränderungscontrolling (vgl. #79) zu verfügen (Veränderungen werden bewusst herbeigeführt, gesteuert und evaluiert). Ein anderer Interviewpartner weist darauf hin, dass seiner Meinung nach nur Spitzensportvereine strategisch mit Veränderungen umgehen (vgl. #30). Das deckt sich mit der ersten Aussage, da der professionalisierte Verein auch ein Spitzensportverein ist.

4.3.2.4 Offene Kommunikationskultur

Die Tendenz bei dieser Variablenausprägung geht in die Richtung, dass in den betrachteten Vereinen eine eher offene Kommunikationskultur vorherrscht. Es wurde auch erwähnt, dass es einen engeren Kreis gibt, der alles weiß und den weiteren Kreis, der

nicht über alles Bescheid weiß, sondern nur über das Notwendige informiert wird (vgl. #24).

4.3.2.5 Altersstruktur im Führungsgremium

Die bereits zu Beginn der Arbeit vorgestellte Hypothese zur Altersstruktur ist, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen dem jungen Alter des Vereinsvorstands und dessen Veränderungsfähigkeit gibt. Diese Hypothese konnte allerdings im Zuge der Arbeit nicht bestätigt werden. Drei konkrete Nennungen (vgl. #51, #70 und #108) der Befragten belegen, dass das Alter keine so große Rolle wie angenommen spielt. Trotzdem werden jüngeren Vorstandsmitgliedern Vorteile im Bezug auf Veränderungsfähigkeit gegenüber älteren Vorstandsmitgliedern attestiert (vgl. #108 und #135).

4.3.2.6 Professionalisierung

Wie es scheint, neigen eher Vereine des Spitzensports dazu, auch eigene Angestellte zu haben. Der grundsätzliche Tenor innerhalb der Expertinnen und Experten weist darauf hin, dass sich Vereine eine Angestellte bzw. einen Angestellten finanziell nicht leisten können (vgl. #133). Ein weiterer interessanter Standpunkt wird von Interviewpartnerin 2 aufgeworfen. Sie hat in ihrem Verein zwar hauptamtliche Büroangestellte, findet aber dennoch nicht genügend Ressourcen für einen organisationalen Wandel vor (vgl. #50). Das könnte darauf hinweisen, dass die Professionalisierung alleine noch keine Voraussetzung ist, sondern nur in Kombination mit der Spitzensportorientierung des Vereins, die es auch ermöglicht, mehr finanzielle Mittel zu lukrieren.

4.3.2.7 Klare Ziele setzen, Visionen entwickeln

Während der Interviews zeigte sich, dass verschriftliche Ziele, Leitbilder und Visionen eher die Ausnahme im Vereinsalltag sind. Hauptgrund dafür ist oft ein Ressourcenmangel (vgl. #37). Die Ausnahme bildet auch hier der Spitzensportverein. Dieser Experte gibt an, dass die Strategie jährlich überprüft wird (vgl. #76).

4.3.2.8 Ehrenamtliches Engagement und Idealismus

Eine außerordentlich wichtige Voraussetzung für Veränderungen im Verein, die übrigens von Fahrner (2010, S. 499 ff) in seinen Ausführungen nicht genannt wurde, ist das Engagement der handelnden Personen. Diese schwer messbare Größe wurde von den InterviewpartnerInnen immer wieder als wichtige Voraussetzung erwähnt (vgl. #31, #55, #107, #116 und #134). Dieser Idealismus geht in Vereinen oft so weit, dass Funktionärinnen und Funktionäre ihr eigenes Geld zum Wohl des Vereins ausgeben (vgl. #10 und #67).

4.3.2.9 Finanzen

Das Thema Finanzen wird von den InterviewpartnerInnen differenziert betrachtet. Während einige davon sprechen, dass die Finanzen „das Entscheidende“ sind (vgl. #82 und #105), gehen andere davon aus, dass sie zwar wichtig, aber eben nicht alleine entscheidend sind (vgl. #25, #68 und #126).

4.3.2.10 Zusammenfassende Interpretation

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass vor allem Engagement und Idealismus der handelnden Personen, sowie eine offene Kommunikationskultur im Verein, ausschlaggebende Voraussetzungen für Veränderungsprozesse sind. Die Annahme, dass junge Vorstandsmitglieder Veränderungen eher umsetzen, stellte sich als falsch heraus. Weiters zeigte sich, dass eine reine Verberuflichung mit hauptamtlichen Angestellten noch nicht dafür ausreicht, genügend Ressourcen für große Veränderungen zu haben. Das heißt aber wiederum nicht, dass Veränderungen nur durch Professionalisierung umsetzbar sind. Spitzensportvereine mit hauptamtlichen Angestellten scheinen allerdings schon prädestiniert dafür zu sein, einen strategischen Umgang mit Veränderungsprozessen vorzuweisen.

4.3.3 Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen

Zu Beginn der Extraktion waren unter dieser Variablenkategorie auch noch die Variablenausprägungen „Kennzeichen erfolgreicher Veränderungsprozesse“ subsumiert. Bei der Bearbeitung zeigte sich jedoch, dass es sich um zwei unterschiedliche Themenfelder handelte, also eher zwei unterschiedliche Medaillen, als nur die beiden Seiten einer Medaille. Die sechs nun vorliegenden Variablenausprägungen stammen allesamt aus der Literatur. Doppler und Lauterburg (2005, S. 97ff) postulierten diese. Es zeigte sich jedoch schnell, dass sie eher an Unternehmen orientiert waren und daher von den interviewten Personen kaum genannt wurden. Aus diesem Grund wird innerhalb dieser Variablenkategorie auch von einer Einzelbetrachtung der Variablenausprägung abgesehen.

Trotzdem gab es auch einige interessante Erkenntnisse zu gewinnen. Erstens, dass Betriebsblindheit auch in den Vereinen ein Thema ist (vgl. #85), zweitens, dass Funktionärinnen und Funktionäre von ihrer Arbeit überzeugt sein müssen und diese gerne machen sollten, um gute Leistungen und Engagement einbringen zu können (vgl. #19) und drittens, dass eine gute Kommunikation der Veränderung zur positiven Umsetzung beiträgt (vgl. #86 und #138).

4.3.4 Widerstände und Probleme

Doppler und Lauterburg (2008, S. 336ff) identifizierten in ihrer Arbeit drei mögliche Widerstände. Diese sind jedoch relativ eng gefasst und richten sich ausschließlich an die handelnden Personen. Es gestaltete sich auch als schwierig, zwischen diesen drei Ausprägungen zu unterscheiden, da sie alle in eine ähnliche Richtung gehen. Deshalb war zu erwarten, dass während der Extraktion noch zusätzliche Variablenausprägungen auftauchen würden. In der Tat konnten noch drei weitere Ausprägungen der Variable extrahiert werden, die teilweise – zum Beispiel die Ressourcenknappheit - auch viele Nennungen aufweisen können. Um diese Differenzierung näher zu ergründen, muss darauf hingewiesen werden, dass das Wort Widerstand per se personenbezogener Natur ist und daher die Kategorie um den Terminus Probleme erweitert wurde.

4.3.4.1 Kein Verständnis der Betroffenen

Die interviewten Vereinsfunktionärinnen und -funktionäre sahen sich durch aus schon einmal Verständnislosigkeit gegenüber (vgl. #71).

4.3.4.2 Betroffene glauben nicht an Besserung

Diese Variablenausprägung blieb ohne Nennung.

4.3.4.3 Betroffene können der Veränderung nichts Positives abgewinnen

Diese Variablenausprägung kommt durchaus auch in der Praxis vor. Zwei InterviewpartnerInnen konnten über Fälle in ihrem Verein berichten (vgl. #29 und #66), bei denen die betroffenen Personen der Veränderung nichts Positives abgewinnen konnten.

4.3.4.4 Der Zufall ist nicht planbar

Von einem der InterviewpartnerInnen wurde ein interessantes Problemfeld innerhalb des Sports aufgedeckt, nämlich das Element des Zufalls (vgl. #20). Da die Zufriedenheit im Verein stark mit den sportlichen Erfolgen verknüpft ist und diese jedoch auch durch nicht planbare Zufälligkeiten zustande kommen, geht dieser Interviewpartner davon aus, dass es sich ohnehin nicht lohnt, etwas zu planen. Folgt man dieser Argumentation, wäre jegliche Planung in Sportvereinen sinnlos. Dass dem nicht so ist, kann man an erfolgreichen Sportvereinen aber durchaus erkennen. Diese Variablenausprägung kann daher eher als Ausrede oder Entschuldigung angesehen werden, warum im interviewten Verein keine strategische Planung stattfindet.

4.3.4.5 Ressourcenknappheit

Als größtes Problemfeld zeichnet sich die Ressourcenknappheit ab. Hier wurden finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcenengpässe subsumiert. Ein Interviewpartner verwies zum Beispiel konkret darauf, dass keine Ressourcen zur Verfügung stehen um sich mit strategischen Dingen zu beschäftigen (vgl. #27). Andere

InterviewpartnerInnen fühlen sich allein gelassen und können daher nur ein gewisses Pensum an Arbeit bewältigen (vgl. #43). Es wird auch von „Angst vor der Arbeit“ (vgl. #136) gesprochen, die andere Personen abschreckt, sich im Verein zu engagieren bzw. auch davor abschreckt, Veränderungen durchzuführen.

4.3.4.6 Keine Verantwortung wird übernommen

Da eine Veränderung immer auch mit Scheitern oder Erfolg haben verbunden wird, fällt es in Vereinen schwer, Verantwortliche zu finden, die sich ehrenamtlich der Gefahr zu Scheitern aussetzen wollen (vgl. #109 und #132).

4.3.4.7 Zusammenfassende Interpretation

Zusammenfassend kann man sagen, dass die in der Literatur vorkommenden (vgl. Doppler und Lauterburg 2008, S. 336ff) Widerstände als personenbezogene Widerstände zu werten sind und hier nicht auf andere Problemfelder Rücksicht genommen wurde. Vor allem das Problemfeld „Ressourcenknappheit“ wurde in finanzieller wie auch personeller Hinsicht oft genannt und sollte daher als mögliches Problem für eine Veränderung beachtet werden.

4.3.5 Methoden und Instrumente

In diesem Kapitel stellt sich die Frage, mit welchen Methoden die befragten VereinsvertreterInnen bereits Veränderungen umgesetzt haben, oder diese umsetzen würden. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um konkrete Beispiele dafür zu erhalten, wie sich burgenländische Sportvereine bereits jetzt weiterentwickeln. Für die in der Literatur vorgestellten Methoden gab es keine Nennungen. Das liegt wohl daran, dass es für Vereine schwierig sein dürfte, eher aufwändige Methoden in den Vereinsalltag zu integrieren. Die zu Grunde liegenden Konzepte hinter den angeführten Methoden wurden schon im theoretischen Teil der Arbeit diskutiert.

4.3.5.1 Vereins-Fit-Service

Einer der befragten Vereinsvertreter hat bereits am „Vereins-Fit-Service“ seines Dachverbands teilgenommen und dieses durchaus positiv bewertet, da der Nutzen und der entstehende Aufwand in einem angemessenen Verhältnis stehen. Das „Vereins-Fit-Service“ wurde im Zusammenhang mit diesem Verein übrigens in einer Vorstandsklausur durchgeführt. (vgl. #95)

4.3.5.2 Vorstandsklausur

Zumindest zwei der befragten Vereine entwickeln sich jährlich über geplante Vorstandsklausuren weiter (vgl. #95 und #145), zumindest ist das ihre Auffassung. Diese „Methode“ scheint insofern bedeutsam, da sie in allen Vereinen umgesetzt werden könnte. Für Vereine würde es aber sicher interessant sein, Anleitungen und

Unterstützungen für Vorstandsklausuren zu erhalten, die den Verein positiv weiterentwickeln können. Das könnte ein Ansatzpunkt für Verbände sein, ihr Know-How den Vereinen zur Verfügung zu stellen.

4.3.5.3 Ausbildung der Funktionärinnen und Funktionäre

Auch die Aus- und Weiterbildung wurde von einem Vereinsvertreter (vgl. #91) als bedeutsam für positive Veränderungen im Verein angegeben. In diesem Punkt wurde auf ein bereits bestehendes Ausbildungsnetzwerk der Verbände verwiesen.

Auch in diesem Fall ist keine Methode im engeren Sinn gemeint, sondern vielmehr eine mögliche Ausprägungsform, um organisationalen Wandel anzuregen.

4.3.5.4 Zusammenfassende Interpretation

Als praktikabelster Weg für Vereine, sich weiterzuentwickeln bzw. zumindest einen Weiterentwicklungsprozess zu starten, hat sich eine jährlich wiederkehrende Vorstandsklausur herauskristallisiert, bei der abseits des Alltagsgeschäfts auch Zeit bleibt, über strategische Notwendigkeiten nachzudenken. Das gilt vor allem für kleine bis mittlere Vereine, die sich externe Beratung weder leisten können, noch wollen. Für Sportverbände gilt in diesem Zusammenhang, dass eine Unterstützung in diesem Bereich, zum Beispiel was die Moderation, Vorbereitung und Themenaufbereitung für eine derartige Klausur betrifft, von Vereinen als Hilfe und Service wahrgenommen werden würde.

Die Vorstandsklausur ist in diesem Zusammenhang nicht als Methode im engeren Sinn zu verstehen, sondern als Möglichkeit, sich über strategische Prozesse im Verein Gedanken zu machen. Blickt man auf die Vereinsstruktur im Burgenland, wäre es schon ein großer Schritt in die richtige Richtung, wenn die Mehrheit der Vereine regelmäßige Vorstandsklausuren (ganztägig) dazu nutzt, sich abseits der Alltagsarbeit strategisch und systematisch Gedanken über die Zukunft ihres Vereins und dafür notwendige Veränderungen zu machen. Wenn es dann noch gelingt, Methoden wie Stärken-Schwächen Analysen, etc. einzusetzen, die das System Sportverein als solches berücksichtigen, bewegt sich das Gesamtsystem organisierter Sport in eine gute Richtung.

4.3.6 Sportverbände

Eines der Kernthemen der vorliegenden Arbeit ist, ob und wie Sportverbände als Dienstleister für organisationalen Wandel in Vereinen auftreten können. Um diese Thematik aus den Interviews mit den Expertinnen und Experten rekonstruieren zu können, wurde schon vor der Extraktion eine Variablenkategorie „Sportverbände“ mit den beiden Ausprägungen „Beschreibungen“ und „Bewertungen“ sowie

„Handlungsempfehlungen“ erstellt. In dieser Kategorie gab es in Relation zu den Variablenausprägungen auch die meisten Nennungen.

4.3.6.1 Beschreibungen und Bewertungen

In dieser Variablenausprägung wurden einfache Nennungen und positive oder negative Wertungen der Verbände subsumiert. Es stellte sich heraus, dass durchaus bezweifelt wird, dass Sportverbände - und hier sind vor allem die Dachverbände gemeint, von den Fachverbänden war in diesem Zusammenhang ohnehin nie die Rede - bei Veränderungen unterstützen können. Das mag auch daran liegen, dass die Dachverbände lange sehr untätig und passiv waren (vgl. #15, #33 und #73). Außerdem zeigte sich, dass die meisten Befragten eher praktische Unterstützung brauchen - z.B. bei TrainerInnenmangel, Funktionärinnen- und Funktionärsmangel (vgl. #17), finanzieller Ressourcenknappheit (vgl. #44 und #56), etc. - und keinen Zusammenhang zwischen diesen praktischen Problemen und der strategischen Gesamtsituation im Verein sehen. Positiv bewertet wird allerdings die Aus- und Weiterbildungspolitik der Verbände (vgl. #100) und auch das Vereins-Fit-Service der SPORTUNION Burgenland wird als wichtiger Mosaikstein auf dem Weg zum Dienstleister für Vereinsentwicklung angesehen. Ebenso wird Benchmarking im Sinne von Good Practice Beispielen, die die Verbände unter den Vereinen austauschen können, als sinnvoll und hilfreich bewertet (vgl. #144). Einer der Interviewpartner sieht es als „Selbstverständlichkeit“ an, dass die Dachverbände eine erste Anlaufstelle für die Vereine sind, die sich weiterentwickeln möchten, gibt jedoch keine Wertung ab, ob das schon der Fall ist oder nicht (vgl. #92).

Noch zu erwähnen ist, dass unter den sechs befragten InterviewteilnehmerInnen vier mit ihren Vereinen Mitglied der SPORTUNION Burgenland sind und jeweils eine bzw. einer bei ASKÖ und ASVÖ Burgenland. Eine Auswertung im Hinblick auf die Dachverbandszugehörigkeit macht daher nur wenig Sinn, weshalb die Handlungsempfehlungen für alle drei Dachverbände gleichermaßen gelten. Was die Fachverbände betrifft, konnte nur wenig Information gesammelt werden, diese wird, sofern relevant, explizit gekennzeichnet. Das führt auch gleich zur ersten Fachverbandserwähnung. Der Judoverband wurde nämlich positiv erwähnt, da er seinen Mitgliedsvereinen ein einfaches aber effektives Datenbanksystem zur Vereinsverwaltung zur Verfügung stellt (vgl. #127).

4.3.6.2 Handlungsempfehlungen

Diese Variablenausprägung enthält konkrete Forderungen und Empfehlungen, wie Verbände sich verhalten sollen, um von Vereinen als Dienstleister - vor allem im Hinblick auf die Vereinsentwicklung - wahrgenommen zu werden. Die Nennungen sind nachfolgend in Form einer Aufzählung zusammengefasst:

- Aus- und Weiterbildungsangebot (vgl. #16 und # 115)
- Unterstützung bei behördlichen Prüfungen (Krankenkasse, Finanzamt, etc. vgl. #16)
- Good Practice Beispiele von Vereinen für andere Vereine nutzbar machen und aufbereiten (vgl. #18)
- Leistungsdiagnostisches Angebot (vgl. #34)
- Beratung im Sinne einer Unternehmensberatung für Vereine (vgl. #60, #63 und #117)
- TrainerInnenvermittlung (vgl. #63)
- Unterstützung bei der Erweiterung des Sportangebots (vgl. #106 und #111)
- Organisatorische Erleichterungen bzw. Erleichterung der Alltagsarbeit (vgl. #16 #130)
- Beseitigung des Informationsdefizits der Vereine (vgl. #141)

4.3.6.3 Zusammenfassende Interpretation

Die bereits vorgestellte Publikation von Freytag und Illmer (2011, S. 174 f), in der sie darauf hinweisen, dass Sportverbände eine wichtige Rolle für die Sportvereinsentwicklung spielen können und auch sollten, beschreibt drei Funktionen, die Sportverbände erfüllen sollten, wenn sie ihre Vereine positiv weiterentwickeln möchten. Dies sind das „Monitoring“, die „Beratung“ und schließlich auch die „Qualifizierung“. Vergleicht man diese drei Funktionen mit den Angaben, die die Expertinnen und Experten in den Interviews gemacht haben, zeigt sich ein sehr homogenes Bild. Die Qualifizierung kann mit dem Verlangen nach Aus- und Weiterbildungen, Unterstützung bei Prüfungen und der Beseitigung des Informationsdefizits gleichgesetzt werden. Die Beratung wird wohl mit der Forderung nach einer Art Unternehmensberatung für Vereine abgedeckt und auch das Monitoring findet sich in der Forderung nach Unterstützung von Trend- und Gesundheitssportarten wieder, da es zur Entdeckung dieser Trends notwendig ist. Als neu bewertet kann hingegen die Forderung nach organisatorischer Erleichterung, um schließlich in den Vereinen Ressourcen dafür zu schaffen, sich mit einer strategischen Weiterentwicklung zu befassen. Auch Good Practice Beispiele im Sinne eines Benchmarking kommen in der Funktionsauflistung von Freytag und Illmer (2011) noch nicht vor. Das leistungsdiagnostische Angebot und die TrainerInnenvermittlung sind zwar als Serviceangebote der Verbände zu verstehen, spielen für die Vereinsentwicklung aber wohl nur eine untergeordnete Rolle.

4.3.7 Veränderungen

Für die Variablenkategorie Veränderung wurden die selben Variablenausprägungen verwendet, die auch schon im Fragebogen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten

Gebrauch gefunden hatten. Die Variablenausprägungen sind angelehnt an Nagel (2006, S. 44 ff).

4.3.7.1 Sportangebot

Mit den meisten Nennungen ist die Erweiterung des Sportangebots der „Sieger“ in dieser Variablenkategorie. Das ist darauf zurückzuführen, dass in den letzten Jahren immer mehr Trendsportarten entstanden sind, die auch in den Vereinen eingebaut wurden (vgl. #42, #58 und #112). Des weiteren ist auch eine generelle Verbreiterung des Sportangebots zu beobachten (vgl. #42, #62 und #104).

4.3.7.2 Aufbaustruktur

In dieser Variablenkategorie gab es keine Nennungen.

4.3.7.3 Mitglieder

Grundsätzlich ist laut den Expertinnen und Experten ein Mitgliederzuwachs (vgl. #41 und #122) und auch eine Ausdifferenzierung auf andere bzw. neue Zielgruppen zu beobachten (vgl. #59).

4.3.7.4 Entscheidungsstruktur

Es ist eine deutliche Tendenz zur Oligarchisierung zu beobachten, die auch schon von Nagel (2006, S. 44ff) postuliert wurde. Das belegen auch die Aussagen der Befragten (vgl. #65, #74, #120 und #124). Die Entscheidungsstruktur in den Vereinen hat sich demnach von der großen Mitgliederversammlung, hin zum Vereinsvorstand bis schließlich zu einigen wenigen Vorstandsmitgliedern verlagert.

4.3.7.5 MitarbeiterInnen

In den Vereinen scheint es keine großartigen Veränderungen, was MitarbeiterInnen betrifft, gegeben zu haben. Diese Variablenausprägung kam nämlich lediglich auf eine Nennung, die sich auf das kindliche Verhalten bezieht, das mehr Trainingspersonal impliziert (vgl. #125).

4.3.7.6 Finanzen

Beim Thema Finanzen wurde lediglich darauf hingewiesen, dass sich die Sponsorengelder halbiert haben (vgl. #8).

4.3.7.7 Anlagen

Die Variablenausprägung „Anlagen“ lieferte zwar wenige, dafür aussagekräftige Nennungen. So scheint es für Vereine zum Beispiel schwieriger geworden zu sein, ihren Hallenbedarf zu decken (vgl. #54). Außerdem stellte ein Verein fest, dass er über keine eigene Anlage verfügt (vgl. #97), weshalb er zu Kooperationen gezwungen ist.

4.3.7.8 Vereinsziele

Die Expertinnen und Experten beschreiben einerseits die positive Entwicklung der Vereine in diesem Bereich, die sich aufgrund eines erhöhten Planungsverständnisses (vgl. #61) und einem professionelleren und moderneren Arbeiten (vgl. #88) ergibt. Ein wichtiger Hinweis von Interviewpartner 5 ist auch, dass sich die Vereinsziele der veränderten Umwelt anpassen müssen (vgl. #98).

4.3.7.9 Handlungslogik

Diese Variablenausprägung weist keine Nennungen auf.

4.3.7.10 Außenorientierung

Einer der InterviewpartnerInnen weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass sein Verein zunehmend mit Konkurrenz zu kämpfen hat (vgl. #99). Außerdem ist auch die veränderte Umwelt (vgl. #99), auf die innerhalb des Vereins reagiert werden muss, ein Thema.

4.3.7.11 Zusammenfassende Interpretation

In dieser Kategorie war vor allem interessant zu beobachten, wie sehr die Ergebnisse auch mit denen des Fragebogens mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten deckungsgleich waren. Bevor wir uns dieser Frage zuwenden, sollen noch einmal die aufschlussreichsten Informationen, die innerhalb der unterschiedlichen Variablenausprägungen gesammelt werden konnten, wiedergegeben werden.

Zu beobachten war vor allem, dass die Verbreiterung des Sportangebots in den Vereinen ein großes Thema ist. Außerdem zeigte sich, dass die Tendenz zur Oligarchisierung ebenfalls in den Vereinen vorherrscht, auch wenn sie von den handelnden Akteurinnen bzw. Akteuren oft gar nicht wahrgenommen wird. Weiters ist eine Entwicklung hin zu mehr Professionalität und Modernität innerhalb der Vereine zu beobachten, sowie auch eine Zunahme von Kooperation und Konkurrenz und ein Mitgliederzuwachs bzw. eine Mitgliederverbreiterung, auch wenn das noch lange nicht auf alle Vereine zutrifft. Vergleicht man diese Kernaussagen der Extraktion mit dem Fragebogen, den die Expertinnen und Experten ausfüllen sollten, ergibt sich das im folgenden skizzierte Bild. Drei der Expertinnen bzw. Experten kreuzten am Fragebogen bei der Frage, wo sich in ihrem Verein in den letzten 10 Jahren die größten Veränderungen zugetragen haben an, dass sich vor allem was Finanzen, Mitglieder und Außenorientierung betrifft, viel verändert hat. Bei der Frage nach der bedeutsamsten Veränderung lag hingegen die Erweiterung des Sportangebots an erster Stelle. Die Variablenausprägungen Sportangebot, Mitglieder und Außenorientierung wurden daher innerhalb der Interviews bzw. der Extraktionsergebnisse wie auch innerhalb des Fragebogens mit vielen Nennungen versehen, was den Schluss zulässt, dass sie für das regionale Setting des Burgenlandes

wohl den stärksten Wirkungsgrad entfalten. Grundsätzlich können aber auch die anderen von Nagel (2006, S. 44ff) postulierten Veränderungen für zutreffend erklärt werden, da sie entweder innerhalb der Extraktionsergebnisse, oder innerhalb des Fragebogens mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten genannt wurden. Weitere Veränderungen konnten nicht ausfindig gemacht werden.

4.3.8 Kennzeichen erfolgreicher Veränderungsprozesse

Die Variablenkategorie „Kennzeichen erfolgreicher Veränderungsprozesse“ ist erst während der Extraktion entstanden und war mit einigen der Variablenausprägungen zunächst der Kategorie „Erfolgsfaktoren“ zugeordnet. Bald zeigte sich jedoch, dass diese beiden Kategorien getrennt werden müssen, weshalb das im Zuge der Extraktion dann auch geschehen und die Liste mit Variablenausprägungen schließlich auf die nun vorliegende erweitert wurde.

4.3.8.1 Mitgliederzuwachs

Am eindeutigsten wurde ein Mitgliederzuwachs im Verein als Kennzeichen gesehen, dass eine Veränderung letztendlich auch erfolgreich war (vgl. #72, #110 und #139).

4.3.8.2 Sportlicher Erfolg

Neben dem Mitgliederzuwachs wurde auch der sportliche Erfolg relativ häufig genannt. Eine Veränderung kann demnach nur als positiv bewertet werden, wenn auch der sportliche Erfolg - das gilt natürlich nur für Vereine, die auch am Wettkampfbetrieb teilnehmen - stimmt (vgl. #53, #77 und #87).

4.3.8.3 Weitere Nennungen

Weiters wurden der finanzielle Erfolg (vgl. #72), ein verbessertes Arbeitsklima (vgl. #87) und ein gestiegenes Interesse an der Sportart (vgl. #139) genannt. Diese Nennungen gingen jedoch wie an den Nummerierungen ersichtlich, immer einher mit einer der beiden obigen Variablenausprägungen.

4.3.8.4 Zusammenfassende Interpretation

Für burgenländische Sportvereine sind Veränderungen scheinbar dann erfolgreich, wenn sie einen Mitgliederzuwachs und einen größeren sportlichen Erfolg nach sich ziehen. Angeleitete Veränderungsprozesse sollten sich daher vor allem damit beschäftigen, diese Bedürfnisse zu befriedigen.

4.4 Diskussion der Ergebnisse

Nachdem nun alle Forschungsergebnisse behandelt, interpretiert und teilweise auch schon mit den theoretischen Vorüberlegungen verknüpft wurden, stellt sich die Frage, welche literarischen Überlegungen noch behandelt werden müssen.

Ein erster Ansatz bringt uns zu den von Nagel (2006, S. 217 ff) postulierten Charakteristika von Entscheidungsprozessen in Sportvereinen und darauf folgend, zur Frage nach einer Bestätigung durch die durchgeführten empirischen Erhebungen, zurück. Da weder der Interviewleitfaden, noch der Fragebogen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, speziell auf diese Forschungsfrage ausgerichtet war, lassen sich dazu keine eindeutigen Aussagen treffen. Klar ist jedoch, dass keines der postulierten Charakteristika angezweifelt oder in Frage gestellt werden kann, da sich dazu keine Anzeichen in den empirischen Befunden extrahieren ließen. Dieses Faktum deutet - auch wenn der Fragebogen nicht eindeutig auf diese Fragestellung ausgerichtet war - darauf hin, dass die von Nagel (2006) beschriebenen Charakteristika auch für die burgenländischen Sportorganisationen von Bedeutung sind. Eines der Charakteristika lässt sich anhand der Befunde dann doch bestätigen, nämlich dass nur wenige TeilnehmerInnen am Entscheidungsprozess beteiligt sind. Diese Tendenz zur Oligarchisierung wurde bereits ausführlich in den vorangegangenen Kapiteln behandelt.

Blickt man auf die Stakeholder der burgenländischen Sportorganisationen kommt man Anhand der Aussagen der Expertinnen und Experten zu dem Schluss, dass die Gemeinde und der Dachverband für die Vereine die größte Relevanz haben und der Fachverband in den meisten Fällen zwar wichtig, aber eben nur Mittel zum Zweck der Wettkampfteilnahme ist. Das Land Burgenland ist nur förderungstechnisch ein Thema, die Republik Österreich ist beim regional verankerten Verein überhaupt kein Thema.

Im Zuge der Literaturlaufbereitung wurden auch die verschiedenen Ansätze des organisationalen Wandels - Organisationsentwicklung, Change Management und organisationales Lernen - vorgestellt. Darüber hinaus wurde hinterfragt, welcher dieser Theoreme am besten zu einer Non-Profit-Organisation des Sports passt. Wie sich im Zuge der Arbeit zeigte, schlägt das Pendel eindeutig in Richtung der Organisationsentwicklung aus. So weisen Freytag und Illmer (2011, S. 172 ff) zum Beispiel darauf hin, dass ein „Engpass der Vereinsentwicklung“ die nur teilweise Einbeziehung des Vereins in einem Veränderungsprozess ist. Auch Fahrner (2010, S. 499 ff) postuliert, dass die Einbindung aller Mitglieder einen Veränderungsprozess positiv beeinflusst. Um diesen Feststellung gerecht zu werden eignet sich der idealtypische Ansatz der Organisationsentwicklung besser, als der des Change Managements.

Die Frage nach den Ebenen, auf denen Veränderungen ansetzen, konnte durch die empirische Erhebung nur unzureichend beantwortet werden. Das war einerseits der Fall, da rückblickend betrachtet, die Fragenzusammenstellung für die Interviews mit den Expertinnen und Experten dazu nicht geeignet waren. Andererseits gestaltete es sich

auch als schwierig, das eher abstrakte Thema Ebenen der Veränderung zu hinterfragen. Für zukünftige Bearbeitungen dieser Thematik könnte die Fragestellung wie folgt lauten:

- Welche dieser Ebenen - Aufbauorganisation, Ablauforganisation und persönliches Arbeitsverhalten - sehen sie aus welchem Grund als die Ebene an, auf der Veränderungen ansetzen müssen?

Als nächster interessanter Diskussionspunkt stehen die Methoden und Instrumente des Wandels auf der Liste. Glaubt man den Expertinnen und Experten, so wurden und werden wenige bis gar keine Methoden der Unternehmensentwicklung auch in Vereinen eingesetzt. Zumindest die näher vorgestellten Methoden (Bildkartengestaltungsmethode und Balanced Scorecard) wurden von keinem der Befragten erwähnt. Einzig die Stärken-Schwächen-Analyse als Teil des sogenannten „Vereins-Fit-Service“ wurde angesprochen. Dieses generelle nicht Vorhandensein von Methoden weist anscheinend darauf hin, dass die Methoden der Unternehmensentwicklung für Vereine - vor allem im regionalen Setting des Burgenlandes - viel zu komplex und daher nicht umsetzbar sind. Interessante Ansätze für in Vereinen umsetzbare Methoden zeigen Nagel und Schlesinger (2012, S. 116 ff). Diese Aufstellung beinhaltet unter anderem auch die Stärken-Schwächen-Analyse. Die Empfehlung der Autoren und auch des Autors der vorliegenden Arbeit ist jedoch, dass es auch für die Durchführung dieser Methoden, einer externen Unterstützung bedarf, die im Idealfall und im Sinne von Freytag und Illmer (2011) aus den Reihen des Sportdachverbandes stammt.

Auf die Frage, welche Änderungen die burgenländischen Sportvereine am meisten beschäftigt haben und auch weiterhin beschäftigen werden, wurde die vorhandene Literatur (Nagel, 2006, S. 44ff) durch die Ausführungen der Expertinnen und Experten bestätigt. Es ist daher zulässig, die von Nagel (ebd.) postulierten Schwerpunktthemen für Veränderungen in Sportorganisationen auf das Setting Burgenland zu übertragen.

Eine ebenfalls noch unzureichend behandelte Thematik ist die des Veränderungsdrucks, dem sich Sportorganisationen in zunehmendem Maße ausgesetzt sehen. Veränderungsdruck entsteht nach dem Verständnis des Autors der Arbeit durch Veränderungsauslöser auf die nicht reagiert wird. Setzt man diesen Gedankengang fort, zeigt der aktuelle Forschungsstand (vgl. Doppler und Lauterburg, 2008) und auch die empirischen Befunde der vorliegenden Arbeit deutlich, wo der Druck hauptsächlich herkommt, nämlich von außen. Einerseits sind dies Innovationssprünge in Informatik und Technik, die Verknappung von Ressourcen (Zeit und Geld) sowie eine dramatische Steigerung der Komplexität.

Da nun auch die noch fehlenden Theoriekonstrukte mit den vorhandenen empirischen Befunden in Zusammenhang gebracht wurden, können in den nachfolgenden Kapiteln die Ergebnisse nochmals zusammengefasst und unter Berücksichtigung der Hypothesen und Fragestellungen aufgearbeitet werden.

5 Zusammenfassung und Ausblick

5.1 Bearbeitung der Fragestellungen und Hypothesen

Eine sehr wichtige Forschungsfrage geht dem Erkenntnisinteresse nach, wie Sportverbände zu einer positiven Vereinsentwicklung beitragen können und welche zu Grunde liegenden Konzepte dafür relevant sind. In den theoretischen Vorüberlegungen wurden bereits einige Thesen aufgestellt und auch der in der Literatur bereits vorhandene Hinweis, wie Konzepte zur Vereinsentwicklung aussehen müssen, damit sie für Sportvereine praktikabel sind, wurde erwähnt (vgl. Nagel und Schlesinger, 2012, S. 109). Wenn wir diese Hinweise nun mit den Ergebnissen der Interviews mit Expertinnen und Experten kombinieren, kommen wir zu folgenden Schlüssen:

- Der Rahmen eines organisationalen Wandels muss folgende Kriterien erfüllen: möglichst einfach zu handhaben, transparent, nachvollziehbar, in die tägliche Arbeit integrierbar sein und in konkrete Handlungsanweisungen münden.
- Für die spezielle Situation der burgenländischen Sportvereine (kaum Ansätze strategischen Denkens, kein strategischer Umgang mit organisationalem Wandel, wenig Zeit neben der Alltagsarbeit im Verein) gilt außerdem, dass eine regelmäßige Vorstandsklausur (zumindest einmal jährlich) den Boden für organisationalen Wandel aufbereiten kann, da sich die Vereinsverantwortlichen in diesem Rahmen außerhalb des Vereinsalltags um strategische Fragen kümmern können. Im Idealfall werden diese Klausuren vom jeweiligen Dachverband durch Beratungsleistungen wie zum Beispiel einer Stärken-Schwächen-Analyse des Vereins und einer Moderation der Klausur begleitet, um so einen möglichst hohen Output zu generieren. In diesem Zusammenhang existiert bei der SPORTUNION Burgenland mit dem sogenannten „Vereins-Fit-Service“ bereits eine Methode, deren Weiterentwicklung durchaus Sinn machen kann.
- Damit Sportvereine nach einer Veränderung von einem Erfolg sprechen, sollte entweder ein Mitgliederzuwachs oder ein verbesserter sportlicher Erfolg - im Idealfall und wenn möglich beides - angestrebt werden.

Eine weitere interessante Fragestellung machte sich auf die Suche nach der Antwort darauf, was Sportverbände tun müssen, um als Dienstleister für Sportvereinsentwicklung wahrgenommen zu werden. Darauf gaben einerseits bereits Freytag und Illmer (2011, S. 174 f) Antwort, wenn sie darauf hinweisen, dass Sportverbände dazu die Funktionen „Monitoring, Beratung und Qualifizierung“ erfüllen müssen. Im Zuge der Extraktion ergaben sich noch weitere Hinweise darauf, welche Maßnahmen Sportverbände setzen sollten:

- Aus- und Weiterbildungsangebote;
- Unterstützung bei behördlichen Prüfungen;
- Good Practice Beispiele von Vereinen für andere Vereine nutzbar machen und aufbereiten;
- Beratung im Sinne einer Unternehmensberatung für Vereine;
- Unterstützung bei der Erweiterung des Sportangebots;
- Organisatorische Erleichterungen bzw. Erleichterung der Alltagsarbeit;
- Beseitigung des Informationsdefizits der Vereine;

Vor allem die Aufbereitung von Good Practice Beispielen im Sinne eines Benchmarkings und die organisatorische Erleichterung der Alltagsarbeit sind Denkansätze, die bei Freytag und Illmer (2011) so noch nicht vorkamen und können daher durchaus als Erkenntnisgewinn bezeichnet werden.

Auf die Frage, ob gezielte und gelenkte Veränderungsprozesse in Organisationen wie Sportvereinen sinnvoll sind, geben die Expertinnen und Experten in den Interviews eine eindeutige Antwort. Vier von ihnen bezeichnen den strategischen Umgang mit Veränderungen sogar als sehr wichtig, die anderen beiden immerhin auch noch als wichtig. Die Sinnhaftigkeit hängt jedoch stark von dem Output ab, der für die Befragten allerdings ebenfalls sehr klar ersichtlich ist. Geht es nach den InterviewpartnerInnen müssen Veränderungen entweder einen Mitgliederzuwachs oder sportlichen Erfolg hervorrufen, um sie als erfolgreich bezeichnen zu können. Diese beiden Variablen können daher als Ziele eines organisationalen Wandels in Sportvereinen identifiziert werden und sollten von Dachverbänden, die Sportvereinsentwicklung betreiben, berücksichtigt werden.

Die Frage nach den Voraussetzungen für organisationalen Wandel in Sportorganisationen lässt sich anhand der Extraktionsergebnisse gut beantworten, auch wenn diese Ergebnisse in erster Linie nur Hinweise auf die grundsätzlichen Voraussetzungen geben können. Demnach scheinen vor allem Engagement und Idealismus der handelnden Personen, sowie eine offene Kommunikationskultur im Verein ausschlaggebend für den

Beginn von Veränderungen zu sein. Außerdem wurde die zu Beginn der Arbeit aufgestellte Hypothese, dass junge Vorstandsmitglieder eher veränderungsaffin sind als ältere Vorstandsmitglieder von den Befragten widerlegt. Das Alter der Vorstandsmitglieder spielt daher nicht die erwartete große Rolle, eher noch die Funktionsdauer im Vorstand.

Auf die Frage, wie die momentane Lage in Burgenlands Sportlandschaft bezüglich des Bewusstseins von organisationalem Wandel aussieht, war die einhellige Antwort der Expertinnen und Experten „teils-teils“. Es ist daher nicht so, wie zuvor angenommen, dass das Thema noch überhaupt keine Verbreiterung gefunden hat. Auf der anderen Seite kann sicher noch lange nicht von einer gänzlichen Durchdringung - im Sinne dass organisationaler Wandel und dessen Wichtigkeit in den Köpfen der Vereinsverantwortlichen verankert ist - gesprochen werden. Die Befragten gaben auch interessante Hinweise darauf, in welchen Vereinen eher strategisch gedacht und geplant wird. Demzufolge ist dies eher in Spitzensportvereinen so, die auch eine gewisse Größe erreicht haben. Daneben scheint es auch ein Spezifikum zu sein, dass einerseits vom vorhandenen Know-How und andererseits vom Engagement und dem Idealismus der handelnden Personen abhängt.

Interessant bleibt noch die Frage nach Rahmenbedingungen und Systemzusammenhängen, die organisationalen Wandel in Sportvereinen begünstigen oder erschweren können. Da Sportvereine freiwillig - vor allem - beim Dachverband Mitglied sind, kann von dieser Seite her kaum Druck erzeugt werden, der Vereinen signalisiert, dass es an der Zeit wäre, über organisationalen Wandel zumindest nachzudenken. Der Fachverband hat mit seiner Monopolstellung was die Wettkampfausübung angeht ein größeres Druckmittel, jedoch - mit Ausnahme des Fußballverbandes - wohl nicht die Ressourcen dafür, als Servicestelle für Sportvereinsentwicklung aufzutreten. Eine erschwerende Rahmenbedingung, die auch bei den Expertinnen- und Experteninterviews mehrmals erwähnt wurde, ist sicherlich die zunehmende Bürokratisierung des Sports und auch des Vereinslebens. Hierfür werden Ressourcen gebunden, die dann anderswo fehlen. Dass gerade eine Beschäftigung mit grundlegenden Dingen wie einem Vereinsleitbild, -zielen und -strategien wieder Ressourcen frei machen kann, ist in den Köpfen der Vereinsverantwortlichen noch nicht so weit gediehen.

Im Zuge der empirischen Erhebungen sind auch noch folgende Themen im Fokus gestanden, die soweit möglich über die Interviews mit Expertinnen und Experten befriedigend beantwortet wurden:

- Werkzeuge und Anlässe von Veränderungsprozessen in burgenländischen Sportorganisationen;
- Welche Voraussetzungen müssen für einen organisationalen Wandel in einer Sportorganisation gegeben sein?
- Kosten und Nutzen Gegenüberstellungen bei bzw. nach Veränderungsprozessen;
- Erfolgsfaktoren für gelingende Veränderungsprozesse;
- Welche Instrumente und Methoden der Unternehmens- bzw. Organisationsentwicklung lassen sich als für Sportorganisationen relevant und nützlich identifizieren?

Zur Einstellung zu Veränderungsprozessen ist zu sagen, dass diese von den Expertinnen und Experten zwar als sehr wichtig (vier von sechs Nennungen) und wichtig (zwei von sechs Nennungen) gesehen werden, die tatsächliche Umsetzung im eigenen Verein aber oft an Ressourcenknappheit (vor allem in personeller und damit zeitlicher Hinsicht) scheitert. Als Anlässe bzw. Auslöser von Veränderungsprozessen konnten einerseits die in der Literatur enthaltenen Variablen teilweise bestätigt werden. Das betrifft die von Doppler und Lauterburg (2008) postulierten Ausprägungen:

- Innovationssprünge in Informatik und Telekommunikation,
- Verknappung der Ressource Zeit,
- Verknappung der Ressource Geld und
- dramatische Steigerung der Komplexität.

Zusätzlich konnten der Mitgliederschwund und das Nichterfüllen der Mitgliederinteressen als Auslöser zweiter Ordnung bestätigt werden, wenn man davon ausgeht, dass die vier zuvor genannten als Auslöser erster Ordnung betrachtet werden können. Die von Doppler und Lauterburg (2008) postulierte interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie als Auslöser von Veränderungsprozessen wurde für das regionale Setting des Burgenlands von den InterviewpartnerInnen hingegen nicht bestätigt. Die Frage nach möglichen Werkzeugen für Veränderungen in Sportorganisationen wurde zuvor bereits behandelt.

Als Rahmenbedingungen, die hergestellt werden sollten, um eine möglichst positive und nachhaltige Veränderung in einer Sportorganisation zu Stande zu bringen, können das Herstellen der Voraussetzungen, das Minimieren der Widerstände und Kennen der Erfolgsfaktoren von Nutzen sein. Außerdem muss man sich über die Besonderheiten des Systems Sportverein im Klaren sein, zu denen beispielsweise Konzepte der Organisationsentwicklung eher passen als die des klassischen Change Managements.

Betreffend der Organisationsstruktur zeichnet sich ab, dass es in den befragten Sportorganisationen eine bereits von Nagel (2006, S. 45) postulierte Änderung der Entscheidungsstruktur im Sinne einer Tendenz zur Oligarchisierung gibt und somit Entscheidungen im Verein von wenigen Personen, die über den Verein genau Bescheid wissen, getroffen werden. Das wirkt sich insofern auf die Organisationsstruktur aus, dass die Mitgliederversammlung nur noch formell das höchste Gremium des Vereins ist, Entscheidungen de facto aber im Vorstand und teilweise sogar nur in Teilen des Vorstandes vorbereitet und beschlossen werden. Der Begriff des „Absegnens“ von Entscheidungen gewinnt dadurch neue Relevanz.

Eine im Zuge dieser Arbeit nicht befriedigend beantwortete Forschungsfrage war die nach einer Kosten-Nutzen Rechnung von Veränderungen für Vereine. Die vorliegende Arbeit könnte dafür aber den Boden aufbereitet haben.

Die Frage nach den Erfolgsfaktoren für Veränderungen und den Kennzeichen erfolgreicher Veränderungsprozesse konnte hingegen weitgehend beantwortet werden. So zeigte sich beispielsweise, dass die von Doppler und Lauterburg (2005, S. 97ff) für Veränderungen in Unternehmen postulierten Erfolgsfaktoren nur unzureichend auf Sportvereine umlegbar sind. Wenngleich auch kritisch angemerkt werden muss, dass - wie bereits bei der kritischen Nachbetrachtung der Interviews erläutert - die Fragestellung dafür nicht optimal gewählt war. Insofern ist trotzdem erkennbar, dass eine offene Kommunikationskultur, Engagement und Idealismus sowie das Sicherstellen des Lernens auch im Verein wichtige Erfolgsfaktoren für Veränderungen darstellen.

Die Kennzeichen erfolgreicher Veränderungsprozesse sollten darstellen, inwiefern eine Veränderung für die befragten Expertinnen und Experten als Erfolg zu werten ist. In der Literatur konnten darüber keine Erkenntnisse gewonnen werden. Es zeigte sich, dass sich erfolgreiche Veränderungsprozesse für die befragten InterviewpartnerInnen vor allem durch einen Mitgliederzuwachs und einen verbesserten sportlichen Erfolg kennzeichnen. Weitere Nennungen in diesem Zusammenhang waren auch noch ein verbesserter finanzieller Erfolg, ein besseres Arbeitsklima und ein gestiegenes Interesse an der Sportart.

Abschließend kann festgehalten werden, dass nahezu alle Forschungsfragen zufriedenstellend beantwortet werden konnten, wenngleich manche Fragen auch für zukünftige Arbeiten Stoff liefern könnten. Dem wird sich allerdings noch eines der folgenden Kapitel widmen.

Nachdem die Forschungsfragen nun weitestgehend geklärt werden konnten, soll sich dieses Kapitel noch der Aufarbeitung der durch den Autor in den Raum gestellten

Hypothesen widmen. Die erste Hypothese ist, dass der strategische Umgang mit Veränderungen von Vereinen als eher unwichtig bezeichnet wird. Diese Hypothese wurde einerseits auf den Erfahrungen des Autors aufgebaut, andererseits auch auf der vorherrschenden öffentlichen Meinung, die den organisierten Sport als eher „verkrustet“ wahrnimmt. Die Hypothese muss allerdings verworfen werden, da aus den Befragungen der Expertinnen und Experten eindeutig hervorgeht, dass der strategische Umgang mit Veränderungen sogar weitestgehend als sehr wichtig erachtet wird²⁶. Diese Feststellung kann durchaus als überraschender Befund gewertet werden, da auch in der für die Arbeit verwendeten Literatur kein Hinweis darauf gefunden werden konnte, dass für Sportvereine ein strategischer Umgang mit Veränderungen sehr wichtig ist. Dass die Meinung dazu und die tatsächlichen Handlungen der Sportvereine noch auseinanderklaffen, steht allerdings auf einem anderen Blatt.

Die zweite Hypothese beschäftigte sich mit einer Voraussetzung für Veränderungen in Sportorganisationen. Hierbei wurde postuliert, dass ein vom Alter her junger Vereinsvorstand eher zu Veränderungen neigt, als ein Vereinsvorstand, dessen Durchschnittsalter höher angesiedelt ist. Auch diese Hypothese muss verworfen werden, da die Expertinnen und Experten relativ eindeutig davon ausgehen, dass das Alter in diesem Zusammenhang keine Rolle spielt.

Eine weitere Hypothese sieht das größte Problem für Veränderungsvorhaben in Sportvereinen in den knappen finanziellen Ressourcen. In der gesichteten Literatur spielen die knappen finanziellen Ressourcen zwar eine Rolle, werden jedoch nicht als dominantes Problem gesehen, sondern als eines unter vielen (vgl. Nagel und Schlesinger, 2012, S. 53ff). Aus den Interviews mit den Expertinnen und Experten ergibt sich ein ähnliches Bild. Auch hier wird die finanzielle Ressourcenknappheit auf Anfrage zwar als Problem gesehen, es wird aber in den meisten Fällen auch darauf hingewiesen, dass Geld alleine weder entscheidend noch ausschlaggebend ist. Damit muss auch diese Hypothese verworfen werden. Die Probleme für Veränderungsprozesse in Sportorganisationen sind weit vielschichtiger und wurden bereits in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellt.

Zum Abschluss sei noch die Hypothese erwähnt, nach der ein strategisches Veränderungsmanagement nur durch den Einsatz hauptamtlicher MitarbeiterInnen möglich ist. Es zeigte sich, dass diese Hypothese anhand der vorliegenden Daten nur schwierig zu verifizieren war, trotzdem aber nicht als falsch eingestuft werden kann. Von den sechs interviewten VereinsvertreterInnen geben nur zwei Personen an, jährlich ihre

²⁶ Auf die Möglichkeit einer Verzerrung durch das Phänomen der sozialen Erwünschtheit wurde bereits in vorangegangenen Kapiteln hingewiesen.

Ziele und Entwicklungen zu überprüfen. Beide Vereine verfügen über zumindest einen Angestellten, wenngleich einer der beiden Vereine lediglich einen geringfügig beschäftigten Trainer angestellt hat. Ein gewisser Zusammenhang scheint daher zu bestehen.

5.2 Zusammenfassende Betrachtung

Wirft man nach getaner Arbeit einen Blick in den Rückspiegel, bietet sich meist eine Szenerie, die der Klinge eines zweischneidigen Schwertes gleicht. Einerseits freut man sich über die vielen Antworten, die man durch Recherchen und Befragungen zu Tage bringen konnte, andererseits musste die vorliegende Arbeit durchaus noch viele Fragen offen lassen. Auf die offenen Fragen konzentriert sich das nächste Kapitel. Die beantworteten Fragen wurden im vorangegangenen Kapitel vorgestellt. Hier wird nun noch darauf eingegangen, was die Ergebnisse für Sportverbände und auch Sportvereine zu bedeuten haben. Grundsätzlich ist über eine sinnvolle Sportvereinsentwicklung im Burgenland zu sagen, dass sie de facto noch nicht stattfindet, die Vereine sie aber für relativ wichtig erachten. Diese Kluft zwischen Wirklichkeit und Wunschdenken kann vor allem für die Sportverbände als Chance gewertet werden, sich in diesem Bereich mit einem Angebot zu positionieren, um ihre Serviceleistungen um einen großen und vor allem zukunftssträchtigen Bereich zu erweitern. Dazu wird es allerdings notwendig sein, die Rahmenbedingungen der Sportvereine so zu deuten, dass die richtigen Konzepte eingesetzt werden. Welche das sein könnten, darauf wird das nächste Unterkapitel Auskunft geben.

5.2.1 Empfehlungen für Sportverbände

Für Sportverbände, die in der Vereinsentwicklung aktiv sein oder werden wollen, ist es von fundamentaler Wichtigkeit, über die zu Grunde liegenden Konzepte für eine erfolgreiche Vorgehensweise, Bescheid zu wissen.

Zunächst wird der übergeordnete Rahmen, bzw. das am besten für gemeinnützige Sportorganisationen geeignete Konzept des organisationalen Wandels besprochen. Aufgrund der Literaturrecherche zeigte sich, dass die klassische Organisationsentwicklung dem traditionellen Change Management Ansatz im Sinne einer erfolgreichen Umsetzung in Sportorganisationen überlegen ist. Dieser Umstand ist darauf zurückzuführen, dass die Kennzeichen der Organisationsentwicklung besser mit dem System Sportverein harmonieren. Dazu zählt beispielsweise der partizipative Ansatz, der auf Langfristigkeit ausgelegte Zugang, das Ziel auch das Verhalten einzelner Mitglieder zu verändern und auch dass der Wandel aus dem System heraus entsteht. Warum diese

Kennzeichen der klassischen Organisationsentwicklung besonders passend für die Vereinsentwicklung sind, wurde bereits in vorangegangenen Kapitel aufgezeigt.

Daneben zeigte sich, dass die Wichtigkeit von organisationalem Wandel in den Sportvereinen durchaus wahrgenommen wird - sieht man hierbei vom besprochenen Phänomen der sozialen Erwünschtheit ab - es aber an Angeboten der Sportverbände fehlt. Ein dafür geeignetes Angebot der Sportverbände könnte dieses anscheinend vorhandene Verständnis für die Notwendigkeit von organisationalem Wandel auch in Handlungen umzuwandeln, die Vereinsentwicklung tatsächlich begünstigen und stattfinden lassen. Für Sportverbände ebenfalls von Bedeutung ist die Erwartungshaltung, die Vereine gegenüber Sportvereinsentwicklung haben. Aus den Expertinnen- und Experteninterviews geht hervor, dass nach einem organisationalen Wandel bzw. einer Sportvereinsentwicklung durch den Dachverband entweder ein Mitgliederzuwachs oder ein verbesserter sportlicher Erfolg eintreten sollte, da die Vereine nur dann von einer erfolgreichen Veränderung sprechen.

Aus den obigen Ausführungen abgeleitete Ziele für Sportverbände sind folgende:

- Sportvereine für Sportvereinsentwicklung bzw. organisationalen Wandel sensibilisieren;
- Ein Angebot schaffen, das die Rahmenbedingungen der Sportvereine berücksichtigt und Sportvereinsentwicklung mit Unterstützung des Sportverbandes ermöglicht.
- Ressourcen für die Sportvereinsentwicklung bereitstellen bzw. erschließen;

Für die Sportverbände könnte mit diesen Ansätzen der Begriff „Vereinsservice“ komplett neu definiert bzw. auf eine viel höhere Ebene gehoben werden.

5.2.2 Empfehlungen für Sportvereine

Für Sportvereine wird es zu wenig sein, auf die Angebote ihrer Verbände zu warten. Auch auf dieser Systemebene kann organisationaler Wandel umgesetzt werden. Für Vereinsverantwortliche, die sich dafür interessieren, empfiehlt sich trotz alledem zunächst der Gang zu ihrem Verband, denn in diesem Fall wird es wohl so sein, dass womöglich erst die Nachfrage das Angebot weckt.

Sportvereine können aber auch selbst tätig werden. Aus den Interviews mit den Expertinnen und Experten geht hervor, dass es vor allem an der alltäglichen Arbeit - und damit am Zeitmangel - liegt, dass sich im Verein über Ziele und Strategien wenig bis gar keine Gedanken gemacht werden. Ein erster Schritt kann daher sein, Zeitressourcen für strategische Überlegungen zu schaffen. Da Sportvereine oft eine wettkampf- bzw. spielfreie Zeit haben, würde sich dieser Zeitpunkt für erste strategische Überlegungen

eigenen. Es zeigte sich auch, dass diese Überlegungen sehr niederschwellig beginnen werden müssen, da es in der Mehrheit der burgenländischen Sportvereine noch keine Bestrebungen in diese Richtung gibt. Das geht sogar soweit, dass man bereits eine einmal im Jahr - eben in dieser wettkampffreien Zeit - stattfindende Vorstandsklausur, die sich mit Themen wie Leitbild, Zielen, Strategie, etc. beschäftigt, als einen ersten großen Schritt in Richtung organisationaler Wandel bezeichnen kann. Um diese Vorstandsklausur durchzuführen sollte auf die grundlegenden Thesen der Organisationsentwicklung - wie oben beschrieben - bereits Rücksicht genommen werden, da dadurch auf die Rahmenbedingungen des Sportvereins eingegangen wird.

In diesem Zusammenhang lassen sich auch für Sportvereine Ziele definieren, die sie in ihrer Entwicklung einige Schritte weiter bringen können:

- Es müssen Zeitressourcen für strategische Überlegungen (Leitbild, Ziele, Strategie, etc.) geschaffen und genutzt werden.
- Einmal festgelegte Ziele müssen laufend überprüft - strategische Entwicklung ist keine Momentaufnahme - werden.
- Die Vereine müssen die Verbände als Serviceorganisationen in die Pflicht nehmen, wenn es um Unterstützung für die Sportvereinsentwicklung geht.

5.3 Ausblick und weiterführende Forschungsfragen

Nachdem die offenen und beantworteten Fragen nun behandelt wurden, bleibt hier noch die Möglichkeit, darüber zu berichten, wie sich die vorliegende Arbeit entwickelt hat. Zu Beginn der Arbeit stand der Fokus stark auf dem Qualitätsmanagement in Sportorganisationen. Schon bald wurde die Thematik jedoch auf organisationalen Wandel ausgeweitet, auf der anderen Seite aber auf das regionale Setting des Burgenlandes eingegrenzt. Die Bearbeitung der theoretischen Befunde, die die vorhandene Literatur und deren Autoren bereits zu Tage gefördert hatten, nahm viel Zeit in Anspruch, da sie das Fundament für die späteren Expertinnen- und Experteninterviews bilden sollten. Auch hier konnten interessante Erkenntnisse gewonnen werden, wie zum Beispiel der Zusammenhang zwischen der Vereinsentwicklung und der Entwicklung des tertiären Sektors der Wirtschaft, was den Schluss nahe legt, dass Vereine tatsächlich als Dienstleister anzusehen sind, auch wenn das viele Vereine noch immer nicht wahr haben wollen. Aufbauend auf die theoretischen Vorüberlegungen wurde schließlich ein Interviewleitfaden, sowie ein Fragebogen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten konstruiert, die von Expertinnen und Experten aus dem burgenländischen Vereinssport mit Antworten versehen wurden. Darauf aufbauen wurde mittels qualitativer Inhaltsanalyse eine Extraktion mit rund 150 Items gebildet, die schließlich in die

Interpretation der Ergebnisse eingeflossen sind. Diese Items, kombiniert mit der zuvor behandelten theoretischen Grundlage, konnten schließlich auf viele der Forschungsfragen und Hypothesen Antwort geben.

Die vorliegende Arbeit könnte nach Meinung des Autors den Boden für eine weiterführende quantitative Untersuchung von organisationalem Wandel im burgenländischen und/oder österreichischen Sport aufbereitet haben. Eine derartige Untersuchung könnte man dahingehen auslegen, dass die in dieser Arbeit postulierten Ergebnisse einer quantitativen Untersuchung und damit auch einer quantitativen Bestätigung unterzogen werden. Die gefundenen Variablenausprägungen von Kennzeichen, Auslösern, Erfolgsfaktoren, etc. was organisationalen Wandel betrifft, könnten dazu als Antwortmöglichkeiten der Fragebogenitems dienen.

Neben dieser quantitativen Untersuchung, die sicher Sinn machen würde, wäre auch ein zweiter interessanter Ansatz vorhanden. Nämlich die Frage nach einer Kosten-Nutzen Rechnung für Veränderungen in Sportorganisationen. Hier könnte geklärt werden, welcher Aufwand für Sportorganisationen, im Besonderen für Sportvereine, gerechtfertigt ist bzw. welchen Aufwand die Mehrheit der Vereine bereit ist einzugehen. Darauf aufbauen könnten vor allem die Sportverbände, die dadurch ein noch klareres Bild davon bekommen könnten, wie sie die Dienstleistung „Vereinsentwicklung“ für ihre Mitgliedsvereine aufbereiten sollen.

Ein dritter lohnenswerter Ansatz könnte sein, die Dynamiken, Abhängigkeiten und Kommunikationsmuster zwischen Sportverein und Sportverband, also das System Verein - Verband näher zu ergründen. Diese Fragestellung kann dazu führen, die Möglichkeiten von Sportverbänden, Sportvereinsentwicklung in Vereinen zu betreiben, genauer aufzuzeigen. Diesbezüglich könnten Forschungsfragen wie folgt lauten:

- Wie kann der Verband seinem Mitgliedsverein etwas (z.B. Sportvereinsentwicklung) vorschreiben?
- Welche Druckmittel hat ein Verband gegenüber seinem Mitgliedsverein?

Zuletzt wäre auch interessant, wie die angesprochenen Verbände selbst die Notwendigkeit für eine Serviceleistung Sportvereinsentwicklung beurteilen. eine entsprechende Forschungsfrage könnte lauten:

- Welche Einstellung haben Sportverbände zu einer von ihnen angebotenen Serviceleistung Sportvereinsentwicklung?

Abschließend sei erwähnt, dass die Behandlung des Themas organisationaler Wandel - vor allem im regionalen Setting des Burgenlandes - erst begonnen hat. Auf die Sportverbände kommt noch viel Arbeit zu, wenn sie sich tatsächlich als Dienstleister für

Vereinsentwicklung vor ihren Mitgliedsvereinen präsentieren wollen. Das Interesse daran ist in den Mitgliedsvereinen allerdings schon größer, als manch Sportverbandsverantwortliche vielleicht denken mögen. Ein Umdenken der Sportverbände und eine strategische Neuausrichtung - sprich das Einleiten einer Veränderung innerhalb des Verbandes - scheint daher nur eine Frage der Zeit zu sein, wenn man weiter wettbewerbsfähig bleiben möchte.

Als Abschluss der Arbeit soll eine neu formulierte und gewagte Hypothese dienen, die besonders im Hinblick auf die Positionierung der Dachverbände als Dienstleister der Vereinsentwicklung Geltung - und aufgrund der empirischen Befunde durchaus Berechtigung - hat: Nur der Dachverband, der sich nachhaltig als professioneller Vereinsentwickler positionieren kann, wird in Zukunft eine wichtige Rolle im österreichischen Sport spielen.

6 Referenzen

6.1 Literaturverzeichnis

- Anders, G. (1993). Strukturprobleme bei Sportverbänden. In Gabler, H. & Teuber, R. (Red.), Tennis 2000. Dokumentation des DTB-Kongresses „Tennis 2000“ in Hamburg 1992 (S. 50-61). Ahrensburg: Czwilina.
- Bachleitner, R. (1992). Zur Problematik der gesellschaftlichen Veränderung des Sports. In Bässler, R. (Hrsg.) Gesellschaftliche Veränderungen und ihre Auswirkungen auf den Sport. Wien: WUV – Universitätsverlag.
- Becker, H. & Langosch, I. (1995). Produktivität und Menschlichkeit. 4., erw. Auflage. Stuttgart: Enke.
- Bentem, N. v. (2006). Vereine, eingetragene Vereine, Dritter-Sektor-Organisationen. Münster: Waxmann.
- Bette, K.-H. (2005). Beratung von Sportorganisationen: Konzepte und Voraussetzungen. In: Breuer, C. & Thiel, A. (Hrsg.), Handbuch Sportmanagement (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, 149, S. 131-147). Schorndorf: Hofmann.
- Bezold, T. (1999). Die Sequentielle Ereignismethode – Das Instrument zur Messung der Dienstleistungsqualität im Sport? In: Horch, Heydel, Sierau (Hrsg.): Professionalisierung im Sportmanagement (1999). Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses. Meyer & Meyer: Aachen.
- Bornewasser, M. (2009). Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bortz, J. & Döring, N. (1995). Forschungsmethoden und Evaluation. Berlin: Springer.
- Braun, S. (2003). Freiwillige Vereinigungen zwischen Staat, Markt und Privatsphäre. In Baur, J. & Braun, S. (Hrsg.). Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen. Aachen: Meyer & Meyer.
- Braun, S. & Nagel, M. (2005). Zwischen Solidargemeinschaft und Dienstleistungsorganisation. In: Alkemeyer, T., Rigauer, B. & Sobiech, G. (Hrsg.). Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport. Reihe Sportsoziologie. Schorndorf: Hofmann.
- Breuer, C. (Hrsg.). (2011). Sportentwicklungsbericht 2009/2010. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland. Köln: Strauß.
- Brockhoff, K. (1999). Forschung und Entwicklung. Planung und Kontrolle. 5. Aufl. München: Oldenbourg.
- Bruckmüller E. (1998). Turnen und Sport in der Geschichte Österreichs. In: Schriften des Institutes für Österreichkunde. Nr. 60. ÖBV Wien.
- Cachay, K., Thiel, A. & Meier, H. (2001). Der organisierte Sport als Arbeitsmarkt. eine Studie zu Erwerbspotenzialen in Sportvereinen und Sportverbänden. Schorndorf: Hofmann.
- Clifford, D. K. & Cavanagh, R. E. (1985). The winning performance. New York: Bantam.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J.P. (1972). A Can Model of Organizational Choice. Administrative Science Quarterly, 17 (1), 1-25.
- Danielli, G., Backhaus, N. & Laube, P. (2009). Wirtschaftsgeografie und globalisierter Lebensraum. 3., überarbeitete Auflage. Zürich: Compendio Bildungsmedien AG.
- Diekmann, A. (2007). Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2005). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.

- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Engelmann, T. (1995). Business process reengineering. Grundlagen – Gestaltungsempfehlungen – Vorgehensmodell. Wiesbaden: Dt. Univ. Verl.
- Fahrner, M. (2008). Sportverbände und Veränderungsdruck. Schorndorf: Hofmann.
- Fahrner, M. (2010). Veränderungsmanagement im Sport. In: Nufer, G. & Bühler, A. (Hrsg.). Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie. 2., neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Berlin: Schmidt.
- Fessel+GfK und IFES. (1979). Sport und TV. Im Auftrag des ORF. Tabellenband. Wien.
- Freytag, G. & Illmer, D. (2011). Vereinsentwicklung gestalten – Hintergründe und Engpässe von Veränderungen in Sportvereinen. In: Siegel, C. & Kuhlmann, D. (Hrsg.). Sport im Verein – ein Handbuch. Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB. Band 1. Hamburg: Czwalina.
- Galli, A., Wagner, M. & Beiersdorfer D. (2012). Strategische Klubführung und Balanced Scorecard. In: Galli, A., Elter, V.-C. et. al. (Hrsg.). Sportmanagement. 2. Auflage. München: Vahlen.
- Gallup. (1989). Umfrage Sport, Gesundheit. Wien.
- Geißler, R. (2000). Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft. In: Informationen zur politischen Bildung. Nr. 269: Sozialer Wandel in Deutschland.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gorden, R. L., (1975). Interviewing. Strategies, techniques an tactics. Homewood, Illinois: The Dorsey Press.
- Grieswelle, D. (1978). Sportsoziologie. Stuttgart.
- Hauschildt, J. (1993). Innovationsmanagement. Vahlen: München.
- Heinemann, K. (1999). Ökonomie des Sports – Eine Standortbestimmung. In: Horch, Heydel, Sierau (Hrsg.): Professionalisierung im Sportmanagement (1999). Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses. Meyer & Meyer: Aachen.
- Heinemann, K. (2004). Sportorganisationen. Verstehen und gestalten. Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, Band 145. Schorndorf: Hofmann.
- Hilscher, P., Norden, G., Russo, M. & Weiß, O. (2010). Entwicklungstendenzen im Sport. 3. Auflage. Lit Verlag: Wien.
- Horch, H.-D. & Schütte, N. (2002). Professionalisierungsdruck und –hindernisse im Management des selbstverwalteten Sports. In: Friederici, M. R., Horch, H.-D. & Schubert, M. (Hrsg.). Sport, Wirtschaft und Gesellschaft. Schorndorf: Hofmann.
- Klinsmann, J. (2004, 16. Juli). „Man muss den ganzen Laden auseinander nehmen“. Süddeutsche Zeitung, o. S.
- Kraus, G., Becker-Kolle, C. & Fischer, C. (2004). Handbuch Change-Management. Berlin: Cornelsen.
- Kübler, H.-D. (2009). Mythos Wissensgesellschaft. Gesellschaftlicher Wandel zwischen Information, Medien und Wissen. Eine Einführung. 2., durchgesehene und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2000). Organisation und Entscheidung. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Lynch, D. & Kordis, P. (1998). DelphinStrategien. ManagementStrategien in chaotischen Systemen. Langenbieber.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken* (8. Auflage). Weinheim: Beltz.

- Mesch, M. (2005). Der Wandel der Beschäftigungsstruktur in Österreich. Branchen, Qualifikationen, Berufe: eine Studie im Auftrag der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, AK Wien. Münster: LIT Verlag.
- Muckenhaupt, M., Grehl, L., Lange, J. & Knee, R. (2012). Wissenskommunikation und Wissensmanagement im Leistungssport. Schorndorf: Hofmann.
- Müller, G. (2010). Change Management in Sportorganisationen. Der Veränderungsprozess der deutschen Fußballnationalmannschaft von 2004 – 2006 unter Jürgen Klinsmann. Magisterarbeit, Universität Wien, Wien.
- Nagel, S. (2006). Sportvereine im Wandel. Akteurtheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen. Schorndorf: Hofmann.
- Nagel, S. & Schlesinger, T. (2012). Sportvereinsentwicklung. Ein Leitfaden zur Planung von Veränderungsprozessen. Bern: Haupt Verlag.
- Opaschowski, H. (2005). Die Zukunftsgesellschaft – und wie wir in Österreich mit ihr umgehen müssen. Institut für Freizeit- und Tourismusforschung. Wien: Österreichische Verlagsgesellschaft.
- Opaschowski, H., Pries, M. & Reinhardt, U. (2006). Freizeitwirtschaft. Die Leitökonomie der Zukunft. BAT Freizeit-Forschungsinstitut, Buchreihe Zukunft Bildung Lebensqualität, Band 2. Hamburg: Lit Verlag.
- Pohl, H.-J. (1970). Kritik der Drei-Sektoren-Theorie. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 1970, Jg. 3. Stuttgart: Kohlhammer.
- Prammer, K. (2009). Transformations-Management. Theorie und Werkzeugset für betriebliche Veränderungsprozesse. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Pratscher, H. (2000). Sportverhalten in Österreich. Journal für Ernährungsmedizin 2, 5. S. 18-23.
- Reinmann, G. (2009). Studententext Wissensmanagement. Zugriff am 25. Mai 2013 unter http://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2009/07/WM_Studententext09.pdf.
- Reinmann, G. & Mandl, H. (2009). Wissensmanagement und Weiterbildung. In: Tippelt, R. & Hippel A.v. (Hrsg.), Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung (S. 1049-1066). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Röthig, P. & Prohl, R. (2003). Sportwissenschaftliches Lexikon. 7., völlig neu bearbeitete Auflage. Schorndorf: Hofmann.
- Rückel, D. & Riedl, R. (2007). Reorganisation von Vereinsprozessen mit der Bildkartengestaltungsmethode: Ein Verfahren zur partizipativen Gestaltung von Vereinsprozessen. In: Riedl, R. & Grünberger, H. (Hrsg.). Handbuch Vereinsmanagement. 2., überarbeitete Auflage. Wien: Linde.
- Schenk, S. (2000). Der Sport am Beginn des 3. Jahrtausends. Wohin geht der organisierte Sport? In O. Gruppe & W. Huber (Hrsg.), Zwischen Kirchturm und Arena: Evangelische Kirche und Sport (S. 117-130). Stuttgart: Kreuz.
- Schimank, U. (2005). Der Vereinssport in der Organisationsgesellschaft. In: Alkemeyer, T., Rigauer, B. & Sobiech, G. (Hrsg.). Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport. Reihe Sportsoziologie. Schorndorf: Hofmann.
- Schneider, J., Minnig, C. & Freiburghaus, M. (2007). Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen. 1. Auflage. Bern: Haupt.
- Schleuter, W. (2009). Die sieben Irrtümer des Change Managements und wie Sie sie vermeiden. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Senge, P. M. (2008). Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Schöffer-Poeschel.
- Senn, P., Senn, P. T. & Glanzmann V. (2005). Marketing und Qualität im Sportverein. Innovative Sportangebote als Erfolgsgarantie. Zürich: Rüegger.

- Siegert, W. (2001). Expert-Praxislexikon Management Training. Stichwörter für Management-Trainer. Renningen: expert-Verlag.
- Smoly, F. (2005). *Sportpolitik und Sportstrukturen*. Lehr- und Lernbehelf für die Vorlesung am Institut für Sportwissenschaft der Universität Wien.
- Spindler, B. (2005). *Die Organisation des Sports in Österreich und Europa*. Sektion Sport des Bundeskanzleramtes, Abteilung VI/1. Zugriff am 25. November 2011 unter: <http://www.austria.gv.at/Docs/2005/11/9/Sportstruktur.pdf>
- Staehle, W. (1999). Management. (8. Aufl.). München: Vahlen Verlag.
- Stockmann, R. (2006). Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster: Waxmann.
- Stolzenberg, K. & Heberle K. (2009). Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Heidelberg: Springer.
- Stummer, C., Günther, M. & Köck, A. M. (2006). Grundzüge des Innovations- und Technologiemanagements. Wien: Facultas.
- Vahs, D. (2007). Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und –praxis. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Willke, H. (2005). Systemtheorie II. Interventionstheorie. 4. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, H. (2005). Organisationales Lernen: Die intelligente Organisation. In: Breuer, C. & Thiel, A. (Hrsg.), Handbuch Sportmanagement (Beiträge zur Forschung und Lehre im Sport, 149, S. 114-130). Schorndorf: Hofmann.
- Wopp, C. (2011). Vorausgeschaut – Perspektiven für die Sportvereine im Jahre 2020. In: Siegel, C. & Kuhlmann, D. (Hrsg.). Sport im Verein – ein Handbuch. Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB. Band 1. Hamburg: Czwilina.
- Woratschek, H. (1999). Dienstleistungsqualität im Sport. In: Horch, Heydel, Sierau (Hrsg.): Professionalisierung im Sportmanagement (1999). Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses. Meyer & Meyer: Aachen.
- Zellmann, P. & Opaschowski, H. W. (2005). Die Zukunftsgesellschaft. Und wie wir in Österreich mit ihr umgehen müssen. Wien.
- Zimmer, A. (2005). Sportvereine als Organisationen des Dritten Sektors. In: Alkemeyer, T., Rigauer, B. & Sobiech, G. (Hrsg.). Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport. Reihe Sportsoziologie. Schorndorf: Hofmann.

Elektronische Quellen

- Capgemini Consulting. (2008). Change Management Studie 2008. Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten. Zugriff am 6. August 2012 unter: http://www.at.capgemini.com/insights/publikationen/change_managementstudie_2008/
- Österreichische Bundessportorganisation. (2004). Mitgliedsstatistik. Zugriff am 14. Oktober 2012 unter http://www.bso.or.at/fileadmin/Inhalte/Dokumente/Mitgliedsstatistik/BSO_Mitglieder_Stat_20_04.pdf.
- SPORTUNION Burgenland. (2010). Musterstatuten. Zugriff am 11. August 2012 unter http://www.sportunion-burgenland.at/de/menu_main/vereins--und-mitgliederservice/downloadservice/docfolder-unterlagen-zur-vereinsgruendung
- STATISTIK AUSTRIA. (2011). Arbeitsmarktstatistik. Jahresergebnisse 2010. Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung. Zugriff am 22. April 2011 unter

http://www.stat.at/web_de/static/arbeitsmarktstatistik_-_jahresergebnisse_2010_schnellbericht_055955.pdf.

Statistisches Bundesamt Deutschland. Arbeitnehmer im Inland nach Wirtschaftssektoren. Zugriff am 22. April 2011 unter <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/LangeReihen/Arbeitsmarkt/Content75/lrerw14a,templateId=renderPrint.psml>.

Vereinsgesetz. (2002). Bundesgesetz über Vereine. Zugriff am 12. August 2012 unter <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20001917>.

Zellmann, P. & Mayrhofer, P. (2010). IFT Forschungstelegramm 12/2010. Zugriff am 14. Oktober 2012 unter http://www.freizeitforschung.at/data/forschungsarchiv/2010/89.%20FT%2012-2010_So%20sportlich%20ist%20Oesterreich.pdf.

6.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Produzierender Bereich und Dienstleistungen in Österreich im Vergleich	23
Abbildung 2 - Chronologische Auflistung der Vereinszahlen im Burgenland und in Österreich	27
Abbildung 3 - Staatlicher Bereich des österreichischen Sports (Quelle: www.bso.or.at)	30
Abbildung 4 - Nicht-staatlicher Bereich des österreichischen Sports (Quelle: www.bso.or.at)	32
Abbildung 5 - Ablauf der Sportförderung im Burgenland (Quelle: www.sportnet-burgenland.at)	33
Abbildung 7 - 3-Phasen-Modell der Veränderung nach Lewin (aus Schleuter, 2009, S. 29)	41
Abbildung 8 - Wellenmodell nach Kordis und Lynch (Quelle: http://newsletter.change-partner.de/changereport-2009-01-wettbewerbsvorteil.htm , Zugriff am 13.08.2012)	50
Abbildung 9 - Prozessverbesserung mit markierten Partizipationsphasen (aus Rückel & Riedl, 2007, S. 246)	74
Abbildung 10 - Auswertung "Vereins-Fit-Service" der SPORTUNION Burgenland (Quelle: SPORTUNION Burgenland)	76
Abbildung 11 - Systematische Sportvereinsentwicklung nach Nagel und Schlesinger (Quelle: Nagel und Schlesinger, 2012, S. 81)	77
Abbildung 12 - Klassifizierung von Auswertungsmethoden der qualitativen Sozialforschung (nach Gläser & Laudel, 2009, S. 44)	85
Abbildung 13 - Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse (nach Gläser & Laudel, 2009, S. 203)	86
Abbildung 14 - Diagramm "Die bedeutsamsten Veränderungen" (n=6)	110
Abbildung 15 - Diagramm „Die stärksten Barrieren“ (n=6)	111
Abbildung 16 - Kategorienvariablen mit Nennungen	114
Abbildung 17 - Variablenausprägungen mit Nennungen größer gleich 5	115

6.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Vergleich zwischen Sportorganisationen und Unternehmen (modifiziert nach Heinemann, 2004, S. 76)	12
Tabelle 2 - Für Sportvereine relevante Stakeholder (nach Heinemann, 2005, S. 266)	38
Tabelle 3 - Change Management Ansätze der letzten 20 Jahre (nach Vahs, 2007, S. 271)	44
Tabelle 4 - Formen des organisationalen Wandels (nach Heinemann, 2004, S. 156)	58
Tabelle 5 - Sportausübung in Österreich (Quellen: Fessel+GfK und IFES 1979, S. 13ff; Gallup 1989; Pratscher 2000, S. 19; Zellmann & Mayrhofer 2010)	62
Tabelle 6 - Extraktionstabelle	107
Tabelle 7 - Vereinszuordnung	108
Tabelle 8 - Wichtigkeit von Veränderungsprozessen	109
Tabelle 9 - Bedeutsamste Veränderungen im Verein	109
Tabelle 10 - Größte Barrieren für Veränderungen	111
Tabelle 11 - Die größten Änderungen in den letzten 10 Jahren	112

Hinweis:

„Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.“

7 Anhang

7.1 Transkribierte Interviews

7.1.1 Interview 1

Wie alt sind Sie?

51 Jahre.

Wie ist Ihr Familienstand?

5 Verheiratet.

Ihre höchste abgeschlossene Schulbildung?

AHS Matura.

Bitte erzählen Sie mir etwas über Ihren Werdegang im Beruf.

10 Eigentlich ganz normal. Ich bin aufgenommen worden im Land nach der Matura. Vorerst als Ferialpraktikant im Landesmuseum sechs Monate, dann 1982 definitiv aufgenommen beim Land und bis 2001 in der Sozialabteilung. Ab 2002 bin ich dann eigentlich ins Referat Sport gekommen. Seit 2004 dann Referatsleiter für Sport und Sportförderung.

Welche Funktion und Kompetenzen haben Sie innerhalb Ihrer Sportorganisation?

15 Ich war aktiver Fußballer beim ASV S. und bin eigentlich relativ früh schon im Jahr 1984 Funktionär geworden als Kassier Stellvertreter. Seitdem bin ich aktiver Funktionär beim Verein. Ich war auch jahrelang Obmann, bin momentan Obmann Stellvertreter, dazu Pressesprecher.

Wie lange insgesamt und in welchen anderen Vereinen und Verbänden waren Sie schon tätig?

20 In Verbänden hatte ich nie eine Tätigkeit, ich wollte mich da nicht festlegen, auch aufgrund meiner Tätigkeit beim Land, bei der ich ja auch objektiv bleiben muss.

Wann wurde Ihr Verein gegründet?

1930.

25 *Wie sieht die Mitgliederanzahl und –struktur – zum Beispiel Alter und Geschlecht – in Ihrem Verein aus?*

Wir haben 380-400 Mitglieder und sind ein Fußballverein mit sehr aktiver Nachwuchsarbeit. Wir haben insgesamt acht Nachwuchsmannschaften, aufgrund des Gründungsjahrs natürlich auch viele ältere Mitglieder.

30 *Wie viele ehrenamtliche MitarbeiterInnen, wie viele hauptamtliche MitarbeiterInnen sind in Ihrer Organisation tätig?*

Wir haben im Vorstand ca. 18-20 die in einer gewählten Funktion tätig sein. Bei Festen und Veranstaltungen ein Vielfaches an Helfern. Der Nachwuchs ist in einer eigenen Sektion organisiert und verfügt auch noch einmal über rund 20 Helfer. Hauptamtliche Mitarbeiter gibt es nicht.

35 *Wie ist der Vereinsvorstand personell aufgebaut (Alter, Geschlecht, Funktionsdauer, etc.)?*

Die sind alle in meinem Alter. Erstens einmal ist es sehr gut aufgeteilt zwischen männlichen und weiblichen Vorstandsmitgliedern und der Obmann ist genauso alt wie ich, der Präsident ist natürlich etwas älter, aber es ist die Struktur zwischen 35 bis 55 Jahren.

40 Einige sind schon so lange wie ich im Vorstand tätig und es gibt ganz, ganz wenig Fluktuation in dem Bereich, was natürlich auch ein Zeichen dafür ist, dass du kaum mehr Funktionäre findest. Im Nachwuchsbereich ist das anders. Da ändert sich das relativ schnell und stark, ist immer abhängig von den Kindern und dem Engagement der Eltern, aber im reinen Vorstandsbereich ist es stagnierend.

45 *Inwiefern hat sich der Verein in den letzten Jahren in systematischer Form Gedanken über die zukünftige Entwicklung gemacht?*

Im Prinzip machst du das Budget zwar jährlich, aber einen Struktur- und Strategieplan machen wir immer auf drei Jahre aufgebaut. Da hat sich insofern einiges geändert, da natürlich die Herausforderungen der Funktionäre aufgrund der Geschichten mit der Krankenkassa und aufgrund der Anforderungen die jetzt an einen Vereinsfunktionär gestellt werden und auch aufgrund der Haftungen, die damit verbunden sind, insofern geändert hat, dass du es meines Erachtens nicht mehr machen kannst, drei Jahre vorweg zu planen. Du kannst die Infrastruktur planen, aber du kannst die Vereinsführung selber nicht mehr planen. Wir haben gerade zum Beispiel eine Krankenkassa Prüfung, 50 Krankenkasse und Finanzamt und das sind Faktoren, die für einen Verein entscheidend sind, weil da sicher Nachzahlungen herauskommen, die uns extrem belasten werden und zulasten des Sportbudgets gehen werden. Eine Katastrophe, deshalb ist es kaum mehr möglich da längerfristig zu planen. Der zweite Grund ist gerade im Fußball diese schwachsinnige Aufhebung der Legionärsbeschränkung. Wir erziehen uns im Profi- aber 55 auch Amateurfußball Söldner. Vereinsmitglieder oder Spieler die fast jährlich die Vereine wechseln. Die gehören sich alle selbst, du darfst auch keine Ablöse mehr verlangen und dementsprechend gehen sie dorthin, wo sie am meisten gezahlt bekommen. Das 60

erschwert natürlich auch die Planung eines Mannschaftsaufbaus, du musst daher immer kurzfristig reagieren.

65 *Inwiefern wurden dabei grundlegende Vereinsziele diskutiert und auch schriftlich fixiert, z.B. in Form eines Leitbildes?*

Da gibt es bei uns kein Wenn und Aber. Unsere primäre Zielsetzung ist es, Nachwuchsspieler zu entwickeln. Wir sind, glaube ich, einer der wenigen Vereine im Burgenland, der acht Nachwuchsmannschaften hat. Wir haben alle Altersklassen besetzt, 70 bis zur U16 und mittlerweile auch schon 9 Spieler bei Akademien, unter anderem zwei bei Red Bull Salzburg, zwei bei Rapid, einen bei der Austria, einen beim LASK. Vier oder fünf Spieler sind in den letzten Jahren von uns in die Regionalliga Ost gewechselt, einer ist wieder von Hartberg zurück gekommen, der Pinter spielt in St. Georgen aus bekannten Gründen. Das ist unser primäres Ziel. Auch im Kampfmannschaftsbereich sind vier nicht 75 heimische Spieler eingesetzt. Wir verlangen auch von jedem Spieler, dass er Mitglied bei unserem Verein wird und verlangen auch von der sportlichen Leitung, dass er das mitträgt. Es ist eine Vision die uns immer wieder auf den Kopf fällt. Wir waren drei Mal hintereinander Landesmeister U13 und U15. Von der Mannschaft konnten wir nur drei Spieler halten. Alles andere ist uns weggeholt, weggekauft worden. Es ist aufgrund der 80 geltenden Transferregelungen für finanzstarke Vereine ein leichtes, Spieler mit 16, 17 Jahren zu einem Bagatellpreis zu holen und da ist dann natürlich auch die ganze Planung über den Haufen geworfen. Die Guten werden dir weggeholt, die zweite Linie bleibt dir übrig und die dritte Linie brauchst du, damit du Funktionäre für die Zukunft erziehst, es ist so. Deswegen auch dieser aufwendige Betrieb.

85 *Wo sehen Sie sich derzeit in Verbindung mit Ihren Zielen, Ihrem Leitbild und Ihrer Vision?*

Die Vision oder ein Leitbild sind nicht verschriftlicht, das wird immer nur transportiert bei uns aufgrund der Tatsache, dass sich bei uns im Vorstand in den letzten Jahren nicht allzu viel geändert hat, sind das einfach Zielsetzungen, die weitergegeben werden. Die für uns automatisch sind. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, vor zwei Jahren in die zweite Liga 90 aufzusteigen, das ist uns gelungen, aber dabei wird es bleiben. Die Zielsetzung ist an die wirtschaftlichen und finanziellen Rahmenbedingungen angepasst. Alles andere wäre Hochstapelei. Wir haben keinen Sponsor, der € 95.000 hergibt für neue Spieler, wir haben das als Jahresbudget.

95 *Hat sich Ihre Organisation in den letzten 10 Jahren grundlegend geändert? Was genau hat sich verändert und was war der Hintergrund dafür?*

Durch Unterstützungen der Gemeinde hat man eine gewisse Sicherheit bekommen, auch das Verständnis für den Sport innerhalb der Politik ist gestiegen, was Land und Gemeinde

betrifft. Früher war es einmal ja und einmal nein, heute hast du damit eine gewisse Planungssicherheit. Was sich aber nachteilig entwickelt hat, ist das Sponsoring. Im Jahr 100 2008 haben wir noch 25.000 bis 30.000 € von Sponsoren erhalten, das hat sich heute mehr als halbiert. Die Wirtschaft kann einfach nicht mehr in dem Ausmaß den Sport unterstützen, vor allem auch weil der Bundesgesetzgeber ein Gesetz eingeführt hat, das Sportsponsoring nicht mehr steuerlich absetzbar macht. Auch ein Grund ist die Wirtschaftskrise, bei den Kleinunternehmern merkt das vor allem stark. Aber das ist ein 105 Problem, das zieht sich quer durch. Ein Ausgleich dafür sind die Mittel der öffentlichen Hand und auch die Veranstaltungen die der Verein durchführt. Früher hatten wir vielleicht drei Veranstaltungen im Jahr, heute acht und trotzdem bleibt nicht mehr Geld übrig. Man merkt hier auch, dass die Leute nicht mehr so viel konsumieren. Man muss irrsinnig viel Idealismus aufbringen, du bist heute ja nicht mehr nur Funktionär, du bist auch Sponsor. 110 Wenn ich mir nur ansehe, die teuersten zwei Fußballer bei uns zahlt nicht der Verein, die zahlen Funktionäre, anders geht es nicht.

Wenn Sie Ihre Organisation im Jahr 2002 und heute vergleichen, welchen Unterschied gibt es? Ist ein evtl. vorhandener Unterschied auf eine gelenkte Veränderung zurückzuführen oder passierte diese zufällig?

115 Die Funktionäre haben sich etwas verändert, aber für 10 Jahre, gar nicht mal so stark. Die Anforderungen steigen an die Vereinsfunktionäre, man verlangt jetzt durch das neue Vereinsgesetz mehr, es haben sich natürlich in der Struktur einige Dinge geändert, auch neben dem sportlichen – es ist jetzt selbstverständlich, dass du eine WLAN Verbindung brauchst am Sportplatz für die Online Spielberichte. Du musst Vereinsfunktionäre 120 schulen, die sich dann mit den Online Spielberichten auskennen, du musst Funktionäre schulen, die sich mit sozialversicherungsrechtlichen und steuerlichen Dingen auskennen. Also in der Richtung haben sich die Anforderungen an alle Funktionäre ziemlich erhöht. Der Fußball ist natürlich gleich geblieben mit Ausnahme dessen, dass sich die Spieler der Wirtschaftskrise sukzessive nicht anpassen, sondern noch mehr verlangen als früher und 125 auch im Amateurbereich jetzt schon die Hand aufhalten, wie es nicht mehr vertretbar ist meines Erachtens nach.

Von wo haben oder hätten Sie für eine Veränderung Unterstützung erhalten? Zum Beispiel für eine verstärkte Nachwuchsfunktionärssuche?

Nachwuchsfunktionäre kann man nur bei den Eltern der Nachwuchsfußballer gewinnen. 130 Du musst die von klein auf an den Verein binden und je früher dir diese Bindung gelingt, desto besser ist es. Solange die Eltern das so sehen, dass sie ihre Kinder nur abliefern und dann wieder abholen, so lange wirst du ein Problem haben. Du musst einfach die

Eltern in die laufende Organisation einbinden. Das war auch einer der Gründe, dass wir einen eigenen Nachwuchskoordinator installiert haben und ihnen ein eigenes Budget
135 gegeben haben. Mit dem Nachwuchskoordinator steht und fällt alles. Der muss die Eltern ins laufende Geschehen einbinden und dann werden sie dir auch bleiben. Dass mir der Dachverband bei einer Weiterentwicklung meines Vereins weiterhelfen könnte, glaube ich nicht. Wir sind zwar immer schon bei einem Dachverband dabei und zahlen unseren Mitgliedsbeitrag und wenn ich eine Veranstaltung mache und ein Banner
140 aufhänge, bekomme ich vielleicht eine Förderung, aber das ist es schon. Mir ist da – das muss ich ganz offen sagen – der Dachverband viel zu passiv. Der macht zwar viele Projekte, aber Unterstützung für seine Vereine anzubieten ist eine Fehlanzeige. Mir nützt keine Hopsi Hopper Geschichte, die einmal im Jahr in einem Kindergarten gemacht wird, mir wäre mehr geholfen, wenn mich der Dachverband jetzt unterstützen würde bei der
145 Krankenkassaprüfung, bei der Trainerschulung, wenn er mir helfen würde, meine Nachwuchstrainer auszubilden, weil das zahlen alles wir als Verein und wir haben mittlerweile einundzwanzig Nachwuchstrainer bei uns. Wenn mir da der Dachverband einfach organisatorisch helfen würde, irgendwo Schulungen zu organisieren und die Weiterbildung übernehmen würde, das wäre schon eine Hilfe. Bei der Lukrierung von
150 Vorstandsmitgliedern kann er mir nicht helfen, weil er viel zu weit weg ist vom Verein. Das ist ein Ding der Unmöglichkeit, das gelingt bei uns oft dem Bürgermeister nicht und der ist bei uns Vereinsfunktionär. So wie ich das jetzt auffasse ist der Dachverband auch gar nicht interessiert daran.

*Wäre es aber zum Beispiel denkbar, dass der Dachverband über gewisse Best Practice
155 Modelle berichtet und diese versucht, gemeinsam mit dem Verein auch auf euren Verein anzupassen?*

Überhaupt kein Problem. Wir würden uns alles gerne ansehen. Man ist ja für jede Hilfe dankbar und es gibt hundertprozentig genug andere, die gewisse Dinge besser machen und zweckmäßiger machen, das wäre also zum Beispiel schon ein Ansatz.

*An welchen Kennzeichen würden Sie ablesen, dass Sie eine grundlegende Veränderung
160 innerhalb Ihrer Organisation einleiten müssen?*

Vor allem auf der Funktionärssebene. Jeder der sich bei einer Generalversammlung für eine Funktion aufstellen lässt und auch zustimmt, diese Funktion auszuüben, gehe ich davon aus, dass er das freiwillig und gern macht. Die Stimmung im Verein hängt meines
165 Erachtens immer zu 99,9 % vom sportlichen Erfolg der Kampfmannschaft ab. Das ist zwar das Unfaire an der ganzen Geschichte, du kannst als Verein noch so gut arbeiten, wenn die Kampfmannschaft den Erfolg nicht hat, den sich alle erwarten, ist einfach alles mies

und schlecht. Das ist aber auf der ganzen Welt so. Auf der anderen Seite wieder kannst du nichts falsch machen, wenn deine Kampfmannschaft gut ist. Es fragt dann keiner, wo du die Geldmittel auftreibst und so weiter, es ist einfach dann alles eitel Wonne und alles selbstverständlich. Du kannst im Fußball nichts planen. Das ist traurig aber das ist auch das Schöne an dem Sport.

Wie wird in Ihrer Organisation mit Veränderungsvorschlägen umgegangen?

Wir haben ziemlich regelmäßige interne Vorstandssitzungen, fast wöchentlich. Vor allem während der Saison treffen wir uns immer beim Freitagstraining, da setzen wir uns permanent im engeren Kreis zusammen und reden über gewisse Dinge. Ansonsten gibt es monatliche Vorstandssitzungen, das ist in den Statuten festgeschrieben, mit dem kompletten Vorstand. Bei uns ist ein offenes Diskussionsforum, wenn bei uns jemand eine Idee hat, wird das diskutiert und meistens ist etwas dran, weil jemand vielleicht von anderen gehört hat, was die besser machen, dann versuchen wir das auch nachzumachen, solange es sinnvoll ist und im Rahmen der Möglichkeiten bleibt. Aber man darf nicht vergessen, dass die Vereinsfunktionäre ja auch alle eine Familie und einen Beruf haben und das beim Verein ehrenamtlich machen, da kannst du dich nicht wirklich um so hochtrabende Dinge, um strukturelle Angelegenheiten kümmern. Im Alltagsbetrieb bleibt dafür einfach keine Zeit. Alle Funktionäre sind mit ihren Tätigkeiten mehr als ausgelastet und daher hast du kaum eine Zeit, dass du dich mit so grundlegenden Sachen befasst. Vielleicht in der Sommerpause drei Wochen, da hätte man die Zeit, weil da stehen die Mannschaften meistens fest.

In welcher Weise werden Entscheidungen getroffen und kommuniziert?

Der interne Vorstand macht einen Vorschlag und der große Vorstand segnet das ab. Die Mitglieder werden einmal im Jahr aufgrund der Jahreshauptversammlung informiert. Damit ist die statutarische Pflicht erfüllt.

Welche Bedeutung haben Tradition und Kultur für Ihren Verein?

Aufgrund der Tatsache, dass unser Verein 1930 gegründet wurde und 35 Jahre oben mitspielte – wir waren auch der erste Verein des Burgenlands der es in die zweithöchste Spielklasse geschafft hat, damals hatten wir Zuschauerzahlen von vier- bis sechstausend. Diese Tradition – dann waren wir noch 15 Jahre in der Regionalliga Ost – Tradition kann auch hinderlich sein. In unserem Fall war es so. Die Älteren, die sich noch daran erinnern können, sagen wo wart ihr einmal und wo seid ihr jetzt, das ist natürlich nicht gerade förderlich. Aber mittlerweile hat für die Jüngeren Tradition gar nichts mehr zu bedeuten. Weil die keinen Bezug mehr dazu haben. Keiner geht her und liest die Vereinschronik,

obwohl sie jeder bekommt. Das ist so. Wir sind natürlich stolz auf unsere Tradition und es wird oft auch bei Jubiläen angeführt, aber das ist schon das einzige.

Gibt es Tabuthemen im Verein?

205 Nein, im internen Vorstand reden wir über alles. Bei der Jahreshauptversammlung reden wir über Verdienstmöglichkeiten von Spielern nicht, das muss ich schon sagen. Die finanziellen Angelegenheiten werden bei der Jahreshauptversammlung so abgewickelt, wie es das Vereinsgesetz erfordert mit einem Kassabericht und einer Einnahmen Ausgaben Rechnung.

210 *Welche Voraussetzungen müssen Ihrer Meinung nach für eine positive Weiterentwicklung einer Sportorganisation auf folgenden Ebenen gegeben sein?*

Auf der Ebene Finanzen und Förderungen?

Man braucht auf jeden Fall eine gute Infrastruktur damit man den Jugendlichen etwas anbieten kann. Außerdem gut ausgebildete Trainer und engagierte Funktionäre, die sich um das alles kümmern. Das Geld alleine ist nicht entscheidend, wenn gewisse Voraussetzungen zutreffen. Man darf intern auch keine Schwierigkeiten haben, sondern muss wirklich den Eindruck vermitteln, dass das ein Verein ist, bei dem es sich lohnt, Mitglied zu sein.

Auf der Ebene Personal und Professionalisierung?

220 Jeder Verein hat dasselbe Problem. Es ist ein täglicher Kampf im Verein. Man hat kaum Ressourcen, um sich mit strategischen und organisatorischen Dingen zu beschäftigen, weil man schauen muss, wie man seine Alltagsprobleme bewältigen kann. Die wirtschaftlichen Sorgen überdecken leider alles. Jemanden hauptberuflich anzustellen wird sich leider kaum ein Verein leisten können.

225 *Auf der Ebene Altersstruktur im Vereinsvorstand?*

Ob das eine Auswirkung hat, kann ich nicht sagen. Ich nehme an, dass es bei anderen Vereinen auch nicht anders ist.

Welche Widerstände und Barrieren sind bei einem großen Veränderungsprozess zu erwarten?

230 Grundsätzlich braucht man für eine große Veränderung wie einen Aufstieg in die Regionalliga einmal den finanziellen Background. Wenn man davon ausgeht, dass man jemanden hat, der das finanzieren kann. In so einem Fall wären bei uns die Widerstände größtenteils deswegen, weil wir dann eine Kampfmannschaft mit vielen nicht einheimischen

235 Spielern hätten. Das wäre für mich auch der letzte Tag als Funktionär in dem Verein, wenn so etwas beschlossen werden würde.

Welche grundlegenden Veränderungen gab es in den letzten zehn Jahren im burgenländischen Sport? Worauf sind diese zurückzuführen?

240 Es hat sich einiges verändert. Das Sportbudget des Landes Burgenland hat sich drastisch erhöht. Allein von 2010 bis 2012 hat es sich verdoppelt. Aber man muss auch sagen, dass sich die Medaillenstatistik aufgrund der Leistungen stark erhöht hat. Im Jahr 2002 haben burgenländische Sportler 40 Medaillen bei nationalen und internationalen Wettkämpfen geholt, im Jahr 2011 waren es 579 Medaillen. Auch die Sportlandschaft generell hat sich massiv verbreitert. Wurden im Jahr 2002 nur rund 10 Sportarten gefördert, werden heute schon mehr als 40 Sportarten gefördert. In die Sportverwaltung
245 des Landes Burgenland kam auch mehr Objektivität hinein mit den Richtlinien von 2004, es gibt keine willkürlichen Förderungen mehr. Auch bei den Sportlern hat sich in Sachen Professionalisierung einiges getan. Es ist für mich wirklich faszinierend was da manche leisten. Wenn ich mir nur die Schwimmer oder Leichtathleten anschauen, die wirklich unter schwierigsten Bedingungen Top Leistungen bringen. Das ist auch die größte
250 Herausforderung für die Sportverwaltung, hier eine gute Infrastruktur zu schaffen, die im Burgenland momentan nicht vorhanden ist.

Welcher Umgang mit Veränderungsprozessen herrscht Ihrer Meinung nach im burgenländischen organisierten Sport vor?

255 Jeder Verein, der im Bereich des Spitzensportes unterwegs ist, hat sehr wohl eine Strategieplanung, der braucht es, weil er ersten eine Finanzierung aufstellen muss und zweitens sportwissenschaftlich arbeiten. Der kann nicht irgendwie trainieren. Die guten und erfolgreichen machen das. Die die es nicht machen, können es ganz einfach nicht leisten. Es fehlt auch der Bedarf dazu. Man kann von den Vereinen nicht verlangen, strategisch zu denken. Auch wie es der Bund von den Fachverbänden haben möchte mit
260 dem neuen Gesetz – ich glaube dass da ein Blödsinn herauskommen wird. Auf Verbandsebene machen sie sich aber schon eher Gedanken, zumindest manche. Andere leben frisch und fröhlich in den Tag hinein und wissen nicht, wie sie zu den Erfolgen kommen. Es hängt aber immer wieder vom Engagement der jeweiligen handelnden Personen ab. Notwendig ist es sicher dort, wo es zum Spitzensport hin geht, wo es um
265 Medaillen bei Österreichischen Meisterschaften geht, dort ist ein strategisches Denken irrsinnig wichtig. Bei allen anderen die sich irgendwo im Landessportbereich befinden im organisierten Sport, weißt du, die sollen ihr Ding durchziehen, versuchen junge Talente zu

entwickeln um sie dann irgendwo in einem Leistungszentrum zusammenzufassen und weiter auszubilden.

270 *Passieren Veränderungen in burgenländischen Sportorganisationen Ihrer Meinung nach vorwiegend gelenkt und geplant oder zufällig und unwillkürlich?*

Das ist teils-teils. Es gibt wirklich irrsinnig engagierte Funktionäre und gut aufgestellte Vereine und Verbände und dort sind die Erfolge wirklich auch die Folge einer gezielten Planung und eines ausgeklügelten Systems und einer Strategie. Dann natürlich gibt es
275 wieder andere, da frage ich mich oft wie kann dieser Landesverband so viel Erfolg haben. Das ist dann aber das Engagement auf unterster Ebene, dass die Vereine zum Beispiel wieder perfekt arbeiten. Es funktioniert dann auch wieder. Man braucht aber entweder auf Vereins- oder Verbandsebene Engagement und das muss dann dort umgesetzt werden. Man muss gezielt schauen, wo kann ich mich verstärken. Es wird nichts bringen, wenn
280 man im Südburgenland ein Leistungszentrum für Schwimmen macht, keine Frage. Man muss eine Infrastruktur dort zur Verfügung stellen, wo sie gebraucht wird.

Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach die Sportverbände für die Weiterentwicklung von Vereinen?

Ich sehe es so, dass der Sport nur dann funktionieren kann, wenn die föderalistische
285 Förderstruktur optimal ausgenutzt werden kann. Das muss beim Verein anfangen, muss über den Fachverband gehen und muss dann zum Bundesfachverband gehen. Damit ich aber Athleten überhaupt bekomme, die dann zum Verein kommen, brauche ich die Dachverbände im Breitensportbereich. Der zweite Punkt den Dachverbände sicher wesentlich besser als Fachverbände machen können, ist die Unterstützung der Vereine
290 bei der täglichen Arbeit. Bei der Verrichtung ihrer Aufgaben und der Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben. Dafür ist man als Verein ja auch Mitglied. Es ist ja eine freiwillige Mitgliedschaft bei den Dachverbänden, wofür wir zumindest nicht wenig Geld zahlen. Immerhin € 380 bis 400 ist nicht so wenig Geld, da erwarte ich mir etwas. Da könnten die Dachverbände meines Erachtens viel mehr Aktivitäten setzen, da würde ich mir viel mehr
295 erwarten. Dass sich nicht der Verein melden muss, wenn der Hut brennt, sondern dass sich der Dachverband von sich aus organisiert und seinen Mitgliedsvereinen ein gewisses Service automatisch anbietet. Ich glaube, dass ein Dachverband es einfach hätte, im leistungsdiagnostischen Bereich etwas zu machen. Hier könnten Vereinbarungen mit einem Leistungsdiagnostiker getroffen werden, der dann die Vereine besucht und dann
300 teilt man sich die Kosten oder wie auch immer. Da könnte unser Dachverband, ich weiß nicht wie es bei den anderen ist, sicher mehr machen.

- Wie würden Sie Ihren Verein charakterisieren? (Vereinszuordnung auf einer vierteiligen Skala)
 - 305 ☐ Groß O / O / O / X / O Klein
 - ☐ Ländlich O / X / O / O / O Städtisch
 - ☐ Spitzensportorientiert O / O / O / O / X Breitensportorientiert
- Wie wichtig empfinden Sie den gezielten und strategischen Umgang mit Veränderungsprozessen?
 - 310 ☐ sehr wichtig
 - ☐ **wichtig**
 - ☐ weniger wichtig
 - ☐ unwichtig
- Welche Veränderungen im Verein sehen sie als Bedeutsamste an? Gewichten Sie von 1 (am bedeutsamsten) bis 8 (am unbedeutsamsten)
 - 315 ☐ 2 / Weiterentwicklung des (Sport-) Angebots
 - ☐ 6 / Offenheit für unterrepräsentierte Mitgliedergruppen
 - ☐ 3 / Förderung der ehrenamtlichen Mitarbeit
 - ☐ 7 / Bezahlte Mitarbeit, Verberuflichung und Professionalisierung
 - ☐ 5 / Dienstleistungs- und Qualitätsorientierung
 - 320 ☐ 8 / Moderne Kommunikation
 - ☐ 1 / Sicherung finanzieller und infrastruktureller Ressourcen
 - ☐ 4 / Kooperation und Vernetzung
- Welche dieser Barrieren verhindert Ihrer Meinung nach am ehesten einen Veränderungsprozess im Verein? Gewichten Sie von 1 (stärkste Barriere) bis 8 (schwächste Barriere). Gibt es eine Barriere die hier nicht erwähnt wurde?
 - 325 ☐ 4 / Mitgliederinteressen stehen im Vordergrund
 - ☐ 7 / Ziele sind nicht klar definiert
 - ☐ 5 / Ehrenamtliche Führungsstruktur
 - ☐ 8 / Demokratische Entscheidungsstrukturen
 - 330 ☐ 3 / Freiwillige Mitgliedschaft
 - ☐ 2 / Kommunikationsdefizite
 - ☐ 6 / Kultur der Bewahrung
 - ☐ 1 / Begrenzte Ressourcenausstattung

335 In welchen drei Bereichen haben sich Ihrer Meinung nach in Ihrer Organisation in den letzten 10 Jahren die größten Veränderungen zugetragen?

- Sportangebot – Ausdifferenzierung und erweitertes Sportverständnis
- Aufbaustruktur – Ausdifferenzierung von Abteilungen
- Mitglieder – Zunahme der Mitgliederzahlen und Öffnung für alle Bevölkerungsgruppen
- 340 - Entscheidungsstruktur – Tendenz zur Oligarchisierung
- MitarbeiterInnen – Zentrale Bedeutung des Ehrenamts und langsam wachsende Zahl an hauptamtlichen MitarbeiterInnen
- **Finanzen – Hohe Bedeutung externer finanzieller Ressourcen**
- **Anlagen – Gestiegener und veränderter Sportstättenbedarf**
- 345 - Vereinsziele – Ausweitung der Vereinskonzption

- Handlungslogik – Solidargemeinschaftliches Handeln wichtiger als Dienstleistungsorientierung
- **Außenorientierung – Zunahme von Konkurrenz und Kooperation**

7.1.2 Interview 2

350 *Wie alt sind Sie?*

Ich wurde 1960 geboren.

Ihr Familienstand?

Verheiratet.

Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung?

355 Abschluss in der Handelsschule.

Ihr Werdegang im Beruf?

Ich bin seit Beginn meiner beruflichen Tätigkeit in der Burgenländischen Gebietskrankenkassa beschäftigt.

Ihre Funktion und Kompetenzen innerhalb der Sportorganisation?

360 Ich bin seit 2008 Obfrau und seit 1999 beim Verein dabei. Früher war ich Schriftführerin.

Wie lange sind Sie schon im organisierten Sport tätig und wie hat Ihr Werdegang ausgesehen?

Vor 1999 war ich in keinem Verein tätig.

Wann wurde Ihr Verein gegründet?

365 Der Verein von dem wir eine Sektion waren, wurde schon 1945 gegründet. 1999 hat sich dann schließlich unsere Sektion Turnen selbständig als eigener Verein gemacht.

Wie viele Mitglieder haben Sie und wie sieht die Mitgliederstruktur im Hinblick auf Alter und Geschlecht aus?

370 Wir haben klein begonnen und haben momentan rund 310 aktive Mitglieder. Eher Kinder und Jugend und das Erwachsenenturnen ist nicht so groß. Wir haben drei Damenturngruppen, die schon seit jeher im Verein sind. Unser Hauptaugenmerk richtet sich auf Kinder und Jugendliche.

Wie viele ehrenamtliche MitarbeiterInnen, wie viele hauptamtliche MitarbeiterInnen sind in Ihrer Organisation tätig?

375 Im Vorstand sind 12 bis 13 Personen, wirklich aktiv arbeitende haben wir fünf Personen. Auch bei Veranstaltungen unterstützt nur ein kleiner Kreis. Teilweise helfen die Mütter mit, wenn man Bettelarbeit leistet. Im Prinzip ist es immer der kleine Kreis. Außerdem haben wir zwei angestellte Trainer und eine geringfügige Büroangestellte.

380 *Wie ist der Vereinsvorstand personell aufgebaut (Alter, Geschlecht, Funktionsdauer, etc.)?*

Unser Vorstand ist gemischt. Von 25 bis 60 Jahren. Der Vorstand ist mit kleinen Änderungen seit dem Gründungsjahr 1999 aktiv.

Inwiefern hat sich der Verein in den letzten Jahren in systematischer Form Gedanken über die zukünftige Entwicklung gemacht?

385 Wir haben Zukünftiges nicht geplant, weil der kleine Kreis an aktiven Personen gar nicht mehr verträgt als die Arbeit, die gerade gemacht wird. Für uns ist das genug. Wir setzen ziemlich viel um. Das ist schon ein Mittelbetrieb, fast schon ein Großbetrieb. Wenn wir mehr Mitarbeitende hätten, könnten wir vielleicht mehr machen und mehr auf die Beine stellen, aber so wie es im Moment ist, ist es schon die Spitze des Leistbaren. Darum
390 plane ich gar nicht irgendwelche großen Dinge. Da müssten wir schon noch jemanden anstellen und das alles ein bisschen umstrukturieren, aber das ist momentan nicht geplant. Es bleibt gleich, wir fallen nicht ab. Wir sind am gleichen Level mit den Mitgliederzahlen.

395 *Gibt es dann so etwas wie grundlegende Vereinsziele, die auch schriftlich fixiert, z.B. in Form eines Leitbildes, sind?*

Unsere Ziele sind, dass die Kinder bei Wettkämpfen mitmachen. Das ist ein Hauptziel. Da sind wir in Eisenstadt glaube ich führend. Die Leistungen sollen steigen. Da sieht man, dass die Arbeit Früchte trägt. Du musst bei einer Staatsmeisterschaft mitmachen und dort zumindest auf ein Stockerl kommen, das sind die Ziele. Das ist wichtig, weil Konkurrenz
400 für die Kinder wichtig ist und sie dann auch im Verein bleiben. Sonst würde es fad werden, glaube ich zumindest.

Wo sehen Sie sich derzeit in Verbindung mit Ihren Zielen, Ihrem Leitbild und Ihrer Vision?

So wie es momentan ist, ist das Ziel erfüllt und wenn wir einmal höhere Ziele ins Auge fassen, dann müssen wir komplett um planen. Mit dem Arbeitsaufwand den wir jetzt
405 haben, würde das nicht gehen. Wir sind alle hauptberuflich tätig, also wir haben einen Job und das kannst du nicht nur so nebenbei machen, da bräuchtest du mehr Zeit oder mehr Leute.

Hat sich Ihre Organisation in den letzten 10 Jahren grundlegend geändert? Was genau hat sich verändert und was war der Hintergrund dafür?

410 Das ist relativ gleich geblieben. Wir haben Kinder und Jugendliche, wir haben immer wieder etwas Neues probiert, im Prinzip ist aber das Altbewährte immer noch das Beste. Zum Beispiel so Trendsportarten die aufkommen, sind genauso schnell auch wieder weg. Da müsste man sich richtig reinhängen, dass man das auf die Beine stellen kann und dafür habe ich keine Zeit und keine Energie.

415 *Wenn Sie Ihre Organisation im Jahr 2002 und heute vergleichen, welchen Unterschied gibt es? Ist ein evtl. vorhandener Unterschied auf eine gelenkte Veränderung zurückzuführen oder passierte diese zufällig?*

420 Das kann man nicht vergleichen. Die Mitgliederzahlen waren viel weniger. Das kannst du einfach nicht vergleichen. Aufgrund der gestiegenen Mitgliederanzahl, ich weiß nicht mehr genau wie viele wir 2002 gehabt haben, vielleicht einhundert, jetzt haben wir über dreihundert. Der Showdance Bereich alleine sind so viele Gruppen, wo Kinder nicht nur in einer, sondern in fünf Gruppen mitmachen und das ist total verzweigt.

Ist diese Vergrößerung einfach passiert oder war sie bewusst herbeigeführt?

425 Das Showdance ist einfach passiert. Das hat richtig eingeschlagen und nachdem es gut funktioniert, warum nicht. Aber bewusst angesteuert haben wir das sicher nicht, weil das Showdance hat mit einer Gruppe begonnen, wo zehn Kinder waren und das waren die Turnkinder. Aus Spaß an der Freude.

War das eine Idee? Von Wem?

430 Das kann ich dir genau sagen. Die Kinder haben damals zum Faschingsfest einen kleinen Tanz einstudiert, weil sie damit dort auftreten wollten. Von dort weg ist das Showdance entstanden. Die damalige Obfrau ist auf diesen Zug aufgesprungen, der hat das gefallen und den Kindern hat es auch gefallen und das war dann nicht mehr aufzuhalten. Das war wie ein Schneeball, ist immer mehr geworden.

435 *Wenn Sie eine Veränderung im Verein anstreben würden, welche Form der Unterstützung würden Sie sich dann wünschen? Von wem können Sie Unterstützung erwarten?*

440 Zurzeit glaube ich von niemandem, da ich die Hauptarbeitende in unserem Verein bin und ich weiß es nicht, wen ich da um Unterstützung bitten könnte. Man kann nur wieder probieren, irgendetwas anzubieten, irgendetwas Neues anzubieten. Veranstaltungen machen wir ja ohnehin, das funktioniert. Wir veranstalten Meisterschaften, wir machen das Nikoloturnen, wir machen ein Faschingsfest, wir machen ohnehin alles. Wir machen eine Nacht des Tanzes, eine Landesmeisterschaft Turn 10, wir sind beim Team Turnen, also ich glaube mehr ...

Kann Sie aus Ihrer Sicht der Dachverband bei einer geplanten Veränderung unterstützen?

445 Der Dachverband unterstützt dich maximal mit ein bisschen einer finanziellen Förderung bei einer Veranstaltung und den Rest müssen wir aufbringen. Das ist ja das schwierige an dem Ganzen. Die Förderungen sind ja genau in Richtlinien aufgezeichnet und mehr gibt es dann eben nicht.

Abgesehen von finanziellen Förderungen, kann der Dachverband Ihrer Meinung nach beratend, z.B. bei der Konzepterstellung für eine Veränderung, unterstützen?

450 Das brauche ich nicht, weil das kann ich selber. Ich kann eine Meisterschaft organisieren, ohne dass ich irgendjemanden frage.

Ich meine nicht unbedingt die Veranstaltungsorganisation, sondern eine grundlegende Veränderung Ihres Vereins, zum Beispiel die Turnsparte wieder größer aufbauen?

455 Ok, dann frage ich vielleicht jemanden beim Dachverband. Nur ich kann das Turnen nur größer aufbauen, wenn ich mehr Trainer habe. Ich habe jetzt schon zu wenige Trainer für die Kinder. Ich suche verzweifelt Trainer, schon seit längerer Zeit und eine ungarische Trainerin verlässt uns jetzt auch bald wieder. Sie hat Angebote in Mattersburg. Die ASKÖ

hat sie abgeworben und dann ist sie bei uns wieder Geschichte. So geht es einem. Wenn ich mehr Trainer habe, dann kann ich das alles größer aufziehen. Die zahle ich dann wieder und dann funktioniert das. Aber es scheitert immer am Personal. Ob das ein Trainer ist oder Hilfskräfte die dir irgendwo helfen, das ist das größte Problem. Viele Leute wollen ohne dass sie ein Geld bekommen, überhaupt nichts machen. Das ist einmal das Erste. Ehrenamtlich jemanden zu finden ist ganz schwer. Ich rede ständig jemanden an, aber es nützt nichts, ich finde niemanden. Es hilft nichts, es ist schwierig. Genauso ist es mit den Trainern. Ich würde liebend gerne einen, sogar zwei Turntrainer nehmen, wenn ich sie kriegen würde. Es geht dir ja keiner. Dann kann ich das wieder größer aufziehen, dann ist dort vielleicht auch wieder mehr möglich.

An welchen Kennzeichen würden Sie ablesen, dass Sie eine (grundlegende) Veränderung innerhalb Ihrer Organisation einleiten müssen?

Wenn auf einmal die Kinder nicht mehr turnen oder tanzen kommen. Dann würde ich einmal sagen, da passt irgendetwas nicht. Mitgliederschwund also. Dann passt etwas mit den Trainern nicht, nehme ich jetzt einmal an. Wenn unsere Veranstaltungen nicht mehr besucht werden. Aber wenn ich volles Haus habe ist es kein Problem. Der Mitgliederschwund ist das Erste, woran man es sieht, weil von dem leben wir und wenn das nicht funktioniert, dann passt irgendetwas nicht. Oder wenn es irgendwelche Beschwerden gibt, gibt es aber auch nicht. Wenn ich ständig angerufen werden, dieses oder jenes, dann merkt man auch, da passt irgendetwas nicht.

Wie notwendig erscheint es momentan, grundlegende Veränderungen im Verein anzustoßen?

Gar nicht, weil es funktioniert. Wir haben finanziell keine Probleme, die Beschwerden halten sich in Grenzen, unsere Veranstaltungen sind gut besucht, sogar super besucht. Was will man mehr?

Wie wird in Ihrer Organisation mit Veränderungsvorschlägen umgegangen?

Es gibt niemanden, der etwas vorschlägt. Wenn einmal jemand etwas vorschlägt, dann weiß ich auch, wie man damit umgeht, aber bis jetzt Fehlanzeige. Man sieht das zum Beispiel, wenn man eine neue Gruppe aufbaut. Das haben wir beim Mutter-Kind-Turnen gesehen. Das ist wahnsinnig schwierig, eine neue Gruppe aufzubauen und zum Laufen zu bringen. Jetzt funktioniert es. Jetzt haben wir diese Gruppe und es passt. Die Trainerin passt. Jetzt sind Kinder da, jetzt funktioniert es. Aber das braucht eine Anlaufzeit von eineinhalb Jahren, habe ich das Gefühl. Das ist immer so, wenn etwas Neues begonnen wird. Wir hatten zuerst keine Trainerin, haben es mit zwei versucht, das hat nicht gepasst. Dann ist die jetzige Trainerin gekommen und das war so eine Idee von mir, versuchen wir es mit ihr. Sie hat dann das begonnen und mittlerweile funktioniert es. Es braucht eben alles ein bisschen Zeit. Genauso versuchen wir jedes Jahr im Turnen das Alter von fünf bis acht Jahren abzudecken, aber das funktioniert auch nicht. Das sind die Kindergartenkinder, die sind durch die ganzen Sport Kids und Hopsi Hopper in den Kindergärten versorgt, die Eltern sind froh, wenn sie nichts zu tun haben und die Kinder noch extra wo hinbringen müssen und darum fehlt uns diese Gruppe, die bekommen wir nicht zusammen, da sind zu wenige Anmeldungen. Ich bin noch nicht dahintergekommen, wie wir das bewerben sollen. Ich glaube eben, dass da die Konkurrenz aus den Kindergärten zu groß ist, weil in der Schule da kommen sie wieder. Da ist nichts

Adäquates da, weil die Schulturnstunde die sie da haben ist ja zu wenig und da kommen sie dann wieder in den Verein.

In welcher Weise werden Entscheidungen getroffen und kommuniziert?

- 505 Ich habe als Obfrau ein gewisses Pouvoir über das ich alleine entscheiden kann und alles was darüber hinaus geht, bei dem muss ich ohnehin mit den Vorstandsmitgliedern reden, oder per E-Mail abklären. Das wird dann noch in der Vorstandssitzung abgesegnet, bei regelmäßigen Vorstandssitzungen.

Welche Bedeutung haben Tradition und Kultur für Ihren Verein?

- 510 Nikoloturnen zum Beispiel ist traditionell. Das versuchen wir zu machen, egal was passiert, das wird durchgeführt. Auch die Nacht des Tanzes ist schon Tradition.

Gibt es Tabuthemen im Verein?

Nein, wüsste ich nicht. Was für ein Tabuthema sollte das sein?

Zum Beispiel die Trainergehälter.

- 515 Der Vorstand weiß das und sonst geht das ja niemanden etwas an. Wir haben ein Schema und da weiß jeder Trainer, was er und auch der andere bekommt, je nach Ausbildungsgrad. Wenn einer mehr möchte, dann bekommt er es nicht. Da haben wir uns sogar schon von Trainern getrennt wegen dem. Ich kann nicht dem einen etwas zahlen und dem anderen nicht. Das gibt es bei mir nicht.

- 520 *Welche Voraussetzungen müssen Ihrer Meinung nach für eine positive Weiterentwicklung einer Sportorganisation auf folgenden Ebenen gegeben sein?*

Auf der Ebene Finanzen und Förderungen?

- Der Verein braucht schon ein bisschen Geld. Es kommt immer darauf an, wie sich der Verein finanziert. Wir finanzieren uns durch unsere Mitgliedsbeiträge. Wenn du genügend Mitglieder hast, hast du genügend Geld und dann kannst du dir zum Beispiel Leistungsturnen leisten, das defizitär ist, im Gegensatz zum Breitensportturnen.
- 525

Voraussetzungen auf der Ebene Personal und Professionalisierung?

- Wir sind ja aufgrund unserer Größe schon dazu übergegangen, dass wir eine Angestellte haben. Sie ist Trainerin und macht auch etwas im Büro. Sie macht die Buchhaltung. Eine zweite geringfügig Angestellte macht die Vorarbeiten, weil wir es einfach vom ehrenamtlichen Bereich her nicht mehr schaffen. Wenn wir noch größer werden, werden wir noch mehr brauchen, die wir bezahlen. Momentan können wir es nur so wie es ist abdecken. Ich stelle mir für unseren Verein ja vor, dass wir einen Vorstand haben, bei dem die Vorstandsmitglieder jeweils eine bestimmte Aufgabe haben und die machen sie dann auch gewissenhaft. Das ist leider unmöglich bei uns. Einer sollte nur für die Buffets zuständig sein, einer nur für die Pressesachen. Die Aufgabenverteilung und Aufgabenwahrnehmung, wenn die funktionieren würde, das wäre für mich ideal. Das habe ich aber noch nicht zusammengebracht, weil ich einfach die Personen dazu nicht habe. Wir könnten sicher auch noch mehr zum Thema Sponsoren machen. Mir fehlt dafür aber
- 530
- 535

540 einfach die Zeit und ich habe auch niemanden, der mir das macht. Da wäre sicher mehr drinnen.

Gibt es Voraussetzungen die Altersstruktur im Vereinsvorstand betreffend? Passieren Veränderungen zum Beispiel eher wenn der Vorstand jung ist?

545 Ich glaube, dass nicht nur ein junger, sondern auch ein gemischter oder älterer Vorstand etwas Neues umsetzen kann. Sicher haben Junge andere Ideen. Aber ich habe ja ohnehin junge Leute im Vorstand, die die Ideen einbringen können. Wir haben heuer zum Beispiel unser Programm anders gestaltet, weil es nicht mehr zeitgemäß war. Das war die Idee von einem unserer Jungen.

550 *Gibt es Voraussetzungen für Veränderungen auf der Ebene Umfeld und Stakeholder? Zum Beispiel was die Gemeinde betrifft?*

Die Sportstätten werden weil wir Kinder haben, gefördert von der Gemeinde, ansonsten hast du auch Hilfe von der Gemeinde, wenn du etwas brauchst.

Welche Widerstände und Barrieren sind bei einem großen Veränderungsprozess zu erwarten?

555 Zuerst muss man dann einmal mit dem Vorstand sprechen und dann hört man schon, wie gewillt sie sind, etwas zu machen. Wir haben aber momentan kein Ziel, das so großartig wäre, dass es so große Veränderungen mit sich bringt. Was die Widerstände betrifft, manche wollen das vielleicht nicht. Wenn man aber nur so ein kleiner Kreis ist, der arbeitet, stellt sich die Frage gar nicht.

560 *Welche Erfolgsfaktoren sind Ihrer Meinung nach für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ausschlaggebend? Wann würden Sie einen Veränderungsprozess als erfolgreich bezeichnen?*

565 Wenn du eine Gruppe hast, die trainiert und wenn sie von einem Wettkampf zurück kommen und das gut funktioniert hat. So kannst du abschätzen, ob es funktioniert hat. Wir messen uns als Verein auch an den sportlichen Erfolgen. Mir ist es auch wichtig, dass Konkurrenz da ist.

Vergrößern wir den Blickwinkel nun etwas. Welche grundlegenden Veränderungen gab es in den letzten zehn Jahren im burgenländischen Sport? Worauf sind diese zurückzuführen?

570 Bei uns hat es eigentlich keine Veränderungen gegeben. Es wurde zwar etwas schwieriger, die Turnsäle zu bekommen, aber sonst hat sich für uns nicht viel verändert. Die Bürokratie ist gestiegen, viel mehr Formulare, bei Förderungen muss man genau und detailliert ausfüllen. Der gesamte Arbeitsaufwand hat sich einfach erhöht.

575 *Welcher Umgang mit Veränderungsprozessen herrscht Ihrer Meinung nach im burgenländischen organisierten Sport vor? Passieren Veränderungen in burgenländischen Sportorganisationen Ihrer Meinung nach vorwiegend gelenkt und geplant oder zufällig und unwillkürlich?*

Das weiß ich eigentlich nicht genau, weil ich in die anderen Sportarten keinen Einblick habe. Ich glaube, dass das alles ein Auf und Ab ist. Wenn sich jemand für etwas Neues

580 engagiert, glaube ich, dass zumindest in der Anfangszeit das Interesse da ist und das dann wieder abflaut, wenn man nicht dahinter steht und das weiter betreibt. Ich glaube dass es am Engagement liegt. Meine Vorgängerin hat viel Engagement gehabt zu Beginn und das hat sich dann wirklich entwickelt. Wenn die Leute aber nicht dahinterstehen, dann funktioniert es nicht mehr.

585 *Haben Sie ein Programm, mit dem Sie Nachwuchsfunktionäre binden können?*

Nicht direkt. Wir versuchen aber, Jugendliche in den Verein einzubinden, die machen schon selber Trainerarbeiten, helfen bei Veranstaltungen.

Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach die Sportverbände für die Weiterentwicklung von Vereinen?

590 Für mich ist das nur eine finanzielle Rolle, dass sie da einen Beitrag leisten können für gewisse Dinge. Sonst habe ich noch nicht viel gebraucht. Ich weiß ja nicht, wie es anderen Vereinen geht, ob die viel kommen.

7.1.2.1 Fragebogen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten

- 595 - Wie würden Sie Ihren Verein charakterisieren? (Vereinszuordnung auf einer vierteiligen Skala)
- | | | |
|--|-------------------|------------------------|
| ☐ Groß | X / O / O / O / O | Klein |
| ☐ Ländlich | O / O / O / X / O | Städtisch |
| ☐ Spitzensportorientiert | O / O / X / O / O | Breitensportorientiert |
- 600 - Wie wichtig empfinden Sie den gezielten und strategischen Umgang mit Veränderungsprozessen?
- ☐ sehr wichtig
 - ☐ *wichtig*
 - ☐ weniger wichtig
 - ☐ unwichtig
- 605 - Welche Veränderungen im Verein sehen sie als Bedeutsamste an? Gewichten Sie von 1 (am bedeutsamsten) bis 8 (am unbedeutsamsten)
- ☐ 3 / Weiterentwicklung des (Sport-) Angebots
 - ☐ 8 / Offenheit für unterrepräsentierte Mitgliedergruppen
 - ☐ 1 / Förderung der ehrenamtlichen Mitarbeit
 - 610 ☐ 7 / Bezahlte Mitarbeit, Verberuflichung und Professionalisierung
 - ☐ 5 / Dienstleistungs- und Qualitätsorientierung
 - ☐ 6 / Moderne Kommunikation
 - ☐ 2 / Sicherung finanzieller und infrastruktureller Ressourcen
 - ☐ 4 / Kooperation und Vernetzung
- 615 - Welche dieser Barrieren verhindert Ihrer Meinung nach am ehesten einen Veränderungsprozess im Verein? Gewichten Sie von 1 (stärkste Barriere) bis 8 (schwächste Barriere). Gibt es eine Barriere die hier nicht erwähnt wurde?
- ☐ 2 / Mitgliederinteressen stehen im Vordergrund
 - ☐ 6 / Ziele sind nicht klar definiert
 - 620 ☐ 1 / Ehrenamtliche Führungsstruktur
 - ☐ 5 / Demokratische Entscheidungsstrukturen
 - ☐ 3 / Freiwillige Mitgliedschaft
 - ☐ 7 / Kommunikationsdefizite

- 8 / Kultur der Bewahrung
- 625 ○ 4 / Begrenzte Ressourcenausstattung

In welchen drei Bereichen haben sich Ihrer Meinung nach in Ihrer Organisation in den letzten 10 Jahren die größten Veränderungen zugetragen?

- Sportangebot – Ausdifferenzierung und erweitertes Sportverständnis
- *Aufbaustruktur – Ausdifferenzierung von Abteilungen*
- 630 - **Mitglieder** – Zunahme der Mitgliederzahlen und Öffnung für alle Bevölkerungsgruppen
- Entscheidungsstruktur – Tendenz zur Oligarchisierung
- *MitarbeiterInnen – Zentrale Bedeutung des Ehrenamts und langsam wachsende Zahl an hauptamtlichen MitarbeiterInnen*
- 635 - Finanzen – Hohe Bedeutung externer finanzieller Ressourcen
- Anlagen – Gestiegener und veränderter Sportstättenbedarf
- Vereinsziele – Ausweitung der Vereinskonzption
- Handlungslogik – Solidargemeinschaftliches Handeln wichtiger als Dienstleistungsorientierung
- 640 - Außenorientierung – Zunahme von Konkurrenz und Kooperation

7.1.3 Interview 3

Zuerst ein paar Daten zu Ihrer Person. Verraten Sie mir Ihr Alter?

Ich bin ein 1954 Jahrgang.

Ihr Familienstand?

645 Verheiratet.

Ihr höchstes abgeschlossenes Bildungsniveau?

Lehre.

Ihr Werdegang im Beruf?

650 Ich habe verschiedene Berufe. Ich bin Stylistin, Ordinationsassistentin, Winzerin und Sekretärin jetzt. Für jeden Beruf habe ich eine Ausbildung gemacht.

Ihre Funktion und Kompetenzen innerhalb der Sportorganisation?

Ich war immer schon Obfrau.

Wie lange sind Sie überhaupt schon im organisierten Sport tätig und wie war Ihr Werdegang?

655 Ich bin vor 40 Jahren eingestiegen in einem Verein als Aktive. Meine erste Funktion im Verein war die Obfrau des Vereins im Jahr 2001.

Wann wurde Ihr Verein gegründet?

2001.

Wie sieht die Mitgliederzahl und -struktur im Hinblick auf Alter und Geschlecht aus?

660 Wir haben 50 Mitglieder, die schon relativ lange dabei sind. Die Spanne ist von 21 bis 73 Jahren, der Durchschnitt liegt ca. bei 50 Jahren. Es sind nur Frauen.

Wie viele ehrenamtliche MitarbeiterInnen, wie viele hauptamtliche MitarbeiterInnen sind in Ihrer Organisation tätig?

665 11 Vorstandsmitglieder. Wenn wir etwas machen, helfen aber ungefähr um die 20 Personen mit. Angestellte gibt es nicht, auch keine bezahlten Kräfte, bis auf die Trainer, die eine Entschädigung bekommen.

Wie ist der Vereinsvorstand personell aufgebaut (Alter, Geschlecht, Funktionsdauer, etc.)?

670 Der jetzige Vorstand ist vorwiegend schon länger tätig und daher auch vom Alter her schon reifer, ähnlich wie der Durchschnitt der Mitglieder. Bei der letzten Wahl heute sind aber wieder ein paar Neue dazugekommen.

Inwiefern hat sich der Verein in den letzten Jahren in systematischer Form Gedanken über die zukünftige Entwicklung gemacht?

675 Ja, immer. Ich mache mir ständig Gedanken. Ich möchte den Verein verjüngen. Ich möchte auch junge Menschen mehr ansprechen. Dazu brauche ich aber einen Trainer, der bei den Jungen gut ankommt und das geht auch wieder nur mit Trendsportarten. Die Jungen wollen Action haben. Ich versuche auch immer wieder, mich über Trends am Laufenden zu halten. Zum Beispiel wenn die UNION St. Pölten etwas dazu anbietet, bin ich eigentlich immer dort um mich zu informieren. In Wien kann man ja schnell etwas
680 machen, aber damit man das ins Burgenland bringt, ist schon mehr notwendig.

Inwiefern wurden dabei grundlegende Vereinsziele diskutiert und auch schriftlich fixiert, z.B. in Form eines Leitbildes?

685 Der Anfangsgedanke war: Nur Frauen. Später ist uns dann aber der Gedanke gekommen, dass wir auch Herren in unserem Alter ansprechen sollten. Es ist ja so, dass die Männer von unseren Mitgliedern ohnehin immer helfen, wenn sie gebraucht werden. Ich würde jetzt aber auch für sie ein Programm machen, das ihnen gefällt, damit ich sie auch dazu bekomme, sportlich etwas zu machen. Ich weiß aber nicht, wie ich das angehen soll. Da bräuchte ich so etwas wie einen Betriebsberater. Gibt es das im Sport auch? Ich suche nämlich schon die ganze Zeit jemanden, der mir sagt, was ich da richtig machen könnte.
690 Es gibt aber kein verschriftlichtes Leitbild oder eine Vision. Die Gruppe die jetzt ist, die steht. Die kann man führen, bis keiner mehr kann, aber ich möchte auch dahinter etwas aufbauen.

Hat sich Ihre Organisation in den letzten 10 Jahren grundlegend geändert? Was genau hat sich verändert und was war der Hintergrund dafür?

695 Es hat sich schon einiges geändert. Wir haben uns von der Verwaltung her verändert. Sprich Homepage, mehr Planung und so weiter. Alles hat eine Linie. Es wird geplant, was wir machen und das passiert dann auch. Ich bin dann eher immer für die modernere Art. Wenn wir zum Beispiel eine Veranstaltung haben, schreibe ich das auch über Facebook aus und wenn ich nur zwei Leute über Facebook bekomme, habe ich schon zwei mehr
700 also ohne. Da tue ich mich in der momentanen Altersgruppe schwer, weil die meinen, das ist ja nicht notwendig. Diese Veränderungen haben sich ergeben, weil ich persönlich wollte, dass wir ganz anders auftreten. Ich wollte, dass wir wenn wir wo hinfahren ein gutes Auftreten haben und dass man uns kennt.

Wenn Sie nochmal Ihre Organisation im Jahr 2002 und heute vergleichen, welchen Unterschied gibt es? Ist ein evtl. vorhandener Unterschied auf eine gelenkte Veränderung zurückzuführen oder passierte diese zufällig?

In der Verwaltung sind wir besser geworden. Auch im sportlichen Bereich. Unser Angebot ist viel breiter geworden. Teilweise wurde diese Verbreiterung geplant, teilweise ist sie einfach passiert.

710 *Von wo haben Sie für die Veränderung Unterstützung erhalten?*

Unterstützung gab es für die Verbreiterung nicht. Ich habe immer selbst geschaut, dass wir die Finanzen dafür haben und die Trainer.

Welche Form der Unterstützung würden Sie sich bei einer geplanten Veränderung wünschen?

715 Im Breitensportbereich würde ich gar nicht so eine große Unterstützung wollen. Also ich als Frau würde gar nicht so eine Unterstützung wollen, sondern für mich wäre es Unterstützung, wenn man mich vom sportlichen her und vom managementmäßigen unterstützen würde. Wie ich das richtig angehe. Das ist für mich Unterstützung oder Beratung. Das andere lässt sich alles organisieren. Vielleicht auch, dass ich anrufen kann
720 und nachfragen kann ob Trainer vorhanden sind für bestimmte Kurse, die ich in einigen Monaten starten möchte. Das wäre schon klasse.

An welchen Kennzeichen würden Sie ablesen, dass Sie eine (grundlegende) Veränderung innerhalb Ihrer Organisation einleiten müssen?

725 Das kann ich dir nicht sagen. Wenn wir zum Streiten anfangen. Oder wenn die Leute kommen und sagen, dass es fad ist mit der Trainerin. Das ist noch eine Generation, die etwas spüren möchte beim Training. Wenn ich das der Trainerin beibringen möchte, ist das eine große Schwierigkeit. Also Wenn die Mitgliederinteressen nicht erfüllt werden.

Wie wird in Ihrer Organisation mit Veränderungsvorschlägen umgegangen?

730 Wir sind eigentlich so eine Truppe, die nach dem Turnen noch wo hinget etwas trinken. Da sind wir 10 bis 15 Leute. Da wird das dann immer wieder besprochen. Was könnten wir anders machen? Was könnten wir neues machen? Dann erzählt jemand vielleicht, dass er dieses oder jenes gehört hat und dass ihr das gefallen hat. Das wird dann dort besprochen und dann versuche ich eine Lösung zu finden und das muss ich dann auch richtig präsentieren. Wenn ich es nur halbherzig mache, kann ich es vergessen.

735 *In welcher Weise werden Entscheidungen getroffen und kommuniziert?*

Entscheidungen werden immer im Vorstand getroffen. Der findet eigentlich nur einmal im Jahr statt. Immer zu Beginn des neuen Trainingsjahres. Dort bringe ich meine Vorschläge ein und dann wird darüber abgestimmt. Das wird einmal in dem Gremium besprochen und wenn wir es machen, dann schauen wir einmal wie es läuft und dann wird es der

740 nächsten Gruppe berichtet in einem Training oder davor oder danach.

Ein etwas anderes Thema. Welche Bedeutung haben Tradition und Kultur für Ihren Verein?

Viel Bedeutung, wir sind ein sehr geselliger Verein. Das gehört dazu. Unsere Weihnachtsfeier hat Tradition. Auch unsere Abschlusswanderung. Da geht eine Dame mit

745 72 Jahren mit, die geht dann ihre 10 bis 15 Kilometer, das ist gut.

Gibt es Tabuthemen im Verein?

Nein. Das einzige vielleicht wäre die Homepage. Ich habe vorgeschlagen, dass es gut wäre, sowas zu machen, dann haben wir aber herumgestritten ob eine gemacht wird oder nicht. Da hat es geheißen, ob wir das Geld nicht für sinnvolleres ausgeben können. Aber

750 ich habe ja Sponsoren zu denen ich immer hingehere und die haben mir das gezahlt. Also habe ich eigentlich mit meinen Sponsoren die Homepage gezahlt. Dem Verein ist das daher gar nicht zur Last gefallen. Als Gegenleistung borgen wir uns von einer Firma zum Beispiel immer ein Auto aus, wenn wir wo hinfahren. Das sind ebenso Gegengeschäfte. Ansonsten möchte ich nicht, dass etwas zu unseren Finanzen ausgeplaudert wird. Das

755 weiß nur der Kassier und ich. Abseits davon wird aber viel diskutiert.

Welche Voraussetzungen müssen Ihrer Meinung nach für eine positive Weiterentwicklung einer Sportorganisation auf folgenden Ebenen gegeben sein?

Fangen wir mit der Ebene Finanzen und Förderungen an.

Es ist ein schönes Zubrot, wenn ich das bekomme, aber nicht notwendig. Das ist nicht

760 ausschlaggebend.

Voraussetzungen auf der Ebene Personal und Professionalisierung?

Das ist die Schwierigkeit. Da muss ich immer jonglieren um jemanden zu finden. Zu Beginn hatte ich einen Trainer in Wien. Dem habe ich jedes Mal € 150 für die Fahrt und das Training zahlen müssen. Trainer müssen bezahlt werden, sonst kann man sie nicht

765 halten. Wir haben einer Trainerin auch schon einmal die ganze Ausbildung bezahlt.

Gibt es Voraussetzungen für Veränderungen die Altersstruktur im Vereinsvorstand betreffend?

Mit jung und alt hat das nichts zu tun. Ich hatte schon junge Leute da, die konnten das nicht machen, was meine Damen machen können. Wenn man aber länger im Vorstand ist, neigt man dazu betriebsblind zu werden. Bei den jungen Frauen ist es das Problem, dass sie arbeiten und auch Kinder kriegen.

770

Wie sieht es auf der Ebene Umfeld und Stakeholder mit Voraussetzungen aus?

Wenn man bei allen Dingen, die zum Beispiel die Gemeinde anbietet, mitmacht, ist man dort anerkannt und kann auch von ihnen etwas haben.

775 *Welche Widerstände und Barrieren sind bei einem großen Veränderungsprozess zu erwarten?*

Da habe ich zum Beispiel gehört: Wir brauchen das nicht. Warum brauchen wir das noch? Das ist nicht notwendig, es ist alles so in Ordnung wie es ist. Das höre ich schon. Das geht in Richtung einer Kultur der Bewahrung. Ab einem gewissen Alter tust du dich schwer, neue Sachen zu konsumieren. Da hältst du lieber an dem Altbewährten fest.

780

Welche Erfolgsfaktoren sind Ihrer Meinung nach für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ausschlaggebend? Wann würden Sie einen Veränderungsprozess als erfolgreich bezeichnen?

Wenn ich viele Personen ansprechen könnte und Mitgliederzuwachs habe. Vielleicht auch finanziell, wenn etwas dabei herauspringt für den Verein.

785

Welche grundlegenden Veränderungen gab es in den letzten zehn Jahren im burgenländischen Sport? Worauf sind diese zurückzuführen?

Zum Beispiel kann ich sagen, dass mein Junge noch Basketball spielen gegangen ist und die Trainer da einfach irgendetwas mit ihnen gemacht haben. Jetzt ist alles professioneller geworden in allen Bereichen. Das hat den Grund gehabt, dass Ziele gesteckt wurden, man plant ja weiter zu kommen, in die nächste Liga aufzusteigen.

790

Welcher Umgang mit Veränderungsprozessen herrscht Ihrer Meinung nach im burgenländischen organisierten Sport vor? Passieren Veränderungen in burgenländischen Sportorganisationen Ihrer Meinung nach vorwiegend gelenkt und geplant oder zufällig und unwillkürlich?

795

Ich weiß nicht genau wie das ist, aber mir kommt vor, dass es sich zieht. In manchen Bereichen, dort wo sich etwas tut, dort wo man weiterkommt, ist es geplant, aber alles andere ist irgendetwas. Wenn ich mir nur unser ÖSV Nationalteam anschau, dort ist alles geplant. Da sind wir im Burgenland lange, lange hinterher. Obwohl sich schon einiges tut, aber trotzdem. Veränderungen in Vereinen im Burgenland sind teilweise gelenkt, aber eher zufällig. Ich glaube, dass wir alle noch viel zu unprofessionell sind. Da müsste sich viel mehr tun.

800

Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach die Sportverbände für die Weiterentwicklung von Vereinen?

Bei den Dachverbänden hat sich vor elf Jahren gar nichts getan. Da hat man gesehen, dass Erfahrung auch behindern kann. Langsam kommt Bewegung hinein. Man war aber sicher zu lange untätig.

805

7.1.3.1 Fragebogen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten

- Wie würden Sie Ihren Verein charakterisieren? (Vereinszuordnung auf einer fünfteiligen Skala)

810

- | | | |
|--------------------------------|-------------------|-----------|
| ☐ Groß | O / O / O / X / O | Klein |
| ☐ Ländlich | X / O / O / O / O | Städtisch |

- Spitzensportorientiert O / O / O / O / X Breitensportorientiert
- 815 - Wie wichtig empfinden Sie den gezielten und strategischen Umgang mit Veränderungsprozessen?
- *sehr wichtig (Antwort InterviewpartnerIn)*
 - wichtig
 - weniger wichtig
 - unwichtig
- 820 - Welche Veränderungen im Verein sehen sie als Bedeutsamste an? Gewichten Sie von 1 (am bedeutsamsten) bis 8 (am unbedeutsamsten)
- 1 / Weiterentwicklung des (Sport-) Angebots
 - 2 / Offenheit für unterrepräsentierte Mitgliedergruppen
 - 4 / Förderung der ehrenamtlichen Mitarbeit
- 825
- 3 / Bezahlte Mitarbeit, Verberuflichung und Professionalisierung
 - 5 / Dienstleistungs- und Qualitätsorientierung
 - 6 / Moderne Kommunikation
 - 7 / Sicherung finanzieller und infrastruktureller Ressourcen
 - 8 / Kooperation und Vernetzung
- 830 - Welche dieser Barrieren verhindert Ihrer Meinung nach am ehesten einen Veränderungsprozess im Verein? Gewichten Sie von 1 (stärkste Barriere) bis 8 (schwächste Barriere). Gibt es eine Barriere die hier nicht erwähnt wurde?
- 1 / Mitgliederinteressen stehen im Vordergrund
 - 3 / Ziele sind nicht klar definiert
- 835
- 7 / Ehrenamtliche Führungsstruktur
 - 5 / Demokratische Entscheidungsstrukturen
 - 4 / Freiwillige Mitgliedschaft
 - 2 / Kommunikationsdefizite
 - 6 / Kultur der Bewahrung
- 840
- 8 / Begrenzte Ressourcenausstattung

In welchen drei Bereichen haben sich Ihrer Meinung nach in Ihrer Organisation in den letzten 10 Jahren die größten Veränderungen zugetragen?

- *Sportangebot – Ausdifferenzierung und erweitertes Sportverständnis (Antwort InterviewpartnerIn)*
- 845
- *Aufbaustruktur – Ausdifferenzierung von Abteilungen*
 - *Mitglieder – Zunahme der Mitgliederzahlen und Öffnung für alle Bevölkerungsgruppen (Antwort InterviewpartnerIn)*
 - *Entscheidungsstruktur – Tendenz zur Oligarchisierung (Antwort InterviewpartnerIn)*
- 850
- MitarbeiterInnen – Zentrale Bedeutung des Ehrenamts und langsam wachsende Zahl an hauptamtlichen MitarbeiterInnen
 - Finanzen – Hohe Bedeutung externer finanzieller Ressourcen
 - Anlagen – Gestiegener und veränderter Sportstättenbedarf
 - Vereinsziele – Ausweitung der Vereinskonzption

- 855 - Handlungslogik – Solidargemeinschaftliches Handeln wichtiger als
 Dienstleistungsorientierung
 - Außenorientierung – Zunahme von Konkurrenz und Kooperation

7.1.4 Interview 4

Zuerst ein paar Fragen zu Ihrer Person. Wie alt sind Sie?

860 37 Jahre.

Ihr Familienstand?

Verheiratet.

Ihre höchste abgeschlossene Schulbildung?

Lehramt Studium.

865 Ihr Werdegang im Beruf?

Ich war immer schon bei den Oberwart Gunners tätig. Angefangen hat das als Profispieler, dann war ich eine Zeit lang Marketingleiter und mittlerweile seit zehn Jahren Geschäftsführer.

Ihre Funktion und Kompetenzen innerhalb der Sportorganisation?

870 Ich bin geschäftsführender Vizepräsident des Clubs und daher bezahlt, aber auch im Vorstand tätig.

Wie lange sind Sie schon im organisierten Sport tätig und wie hat Ihr Werdegang ausgesehen?

875 Ich war immer schon bei den Gunners tätig. Wie schon erwähnt, zuerst als Marketingleiter und dann als Manager beziehungsweise geschäftsführender Vizepräsident. In einem anderen Verein oder Verband war ich nie tätig.

Wann wurde Ihr Verein gegründet?

Wir wurden 1957 gegründet.

880 *Wie viele Mitglieder haben Sie in Ihrem Verein und wie sind diese strukturiert, zum Beispiel, was das Alter und Geschlecht betrifft?*

Wir haben 130-140 Mitglieder, davon sind ca. 80 % männlich, 20 % weiblich. Das Alter geht von 4 bis 45 Jahren. Bei uns ist es auch so, dass es sich dabei um aktive Mitglieder handelt, die nicht stimmberechtigt bei der Generalversammlung sind. Bei der Generalversammlung sind nur der Vorstand und die Ehrenmitglieder stimmberechtigt.

885 *Wie viele ehrenamtliche MitarbeiterInnen, wie viele hauptamtliche MitarbeiterInnen sind in Ihrer Organisation tätig?*

Wir haben rund 45 ehrenamtliche Mitarbeiter und Helfer. Unser Vorstand besteht aus sieben Leuten, die sind dort – außer mir, ich bin ja bezahlt – schon enthalten. Daneben

890 haben wir 5 Angestellte, mit mir. Drei sind Vollzeit beschäftigt, einer davon ist Lehrling Sportadministrator, die anderen beiden sind Teilzeit beschäftigt. Insgesamt haben wir aber rund 30 Angestellte, da wir ja auch alle Spieler anstellen müssen.

Wie ist der Vereinsvorstand personell aufgebaut (Alter, Geschlecht, Funktionsdauer, etc.)?

895 Der Vorstand besteht aus sieben Personen, die zwischen 37 und 47 Jahren alt sind. Das Geschlecht ist bei uns eindeutig zugunsten der Männer verteilt, wir haben keine Frau im Vorstand. Die Funktionsdauer ist unterschiedlich. Fünf Vorstandsmitglieder sind schon länger als fünf Jahre in ihrer Funktion tätig, zwei sind erst bei der letzten Wahl im Jahr 2010 dazugekommen. Das war, glaube ich, im November 2010.

900 *Inwiefern hat sich der Verein in den letzten Jahren in systematischer Form Gedanken über die zukünftige Entwicklung gemacht?*

Das passiert bei uns laufend. Wir haben ein Konzept für die Administration, den Nachwuchs und die Profis und schärfen das bei einer jährlichen Klausur nach. Wenn du einmal eine gewisse Größe, oder ein gewisses Budget hast, musst du dir über so etwas Gedanken machen, sonst bleibst du auf der Strecke.

905 *Inwiefern wurden dabei grundlegende Vereinsziele diskutiert und auch schriftlich fixiert, z.B. in Form eines Leitbildes?*

910 Darüber wird natürlich gesprochen und das soll auch festgehalten werden. Bei uns schaut das so aus, dass wir ein Verein sein wollen, der den Spitzensport also die Profis mit einer breiten Nachwuchsarbeit verbindet und dabei professionell wie ein Unternehmen geführt wird, ohne dabei auf die Wichtigkeit der Geselligkeit und des Vereinslebens zu vergessen. Wir hatten erst kürzlich unsere letzte Klausur, unser Präsident ist mir eigentlich noch die Verschriftlichung unserer Vision schuldig, jetzt habe ich sie schon vorweggenommen, wenn du mir das schickst.

Wo sehen Sie sich derzeit in Verbindung mit Ihren Zielen, Ihrem Leitbild und Ihrer Vision?

915 Da sind wir gut unterwegs. Vor allem was die Organisation betrifft liegen wir richtig. Bei der Kampfmannschaft hängt natürlich alles von den sportlichen Erfolgen ab, die momentan nicht so gegeben sind, wie wir uns das vorstellen. Im Nachwuchs sind wir gut aufgestellt, so viele Nachwuchsspieler wie momentan hatten wir überhaupt noch nie. Eine Planstelle fehlt uns aber noch, dann sind wir komplett aufgestellt, aber das ist auch eine Frage der Finanzen. Es bringt ja nichts, jemanden einzustellen, wenn man dann in zwei Jahren pleite ist. Momentan mache ich ja eineinhalb Jobs. Was uns noch fehlt, ist ein Sportdirektor, also jemand der sich um den ganzen sportlichen Bereich kümmert, damit ich mich auf Sponsoring, Marketing etc. konzentrieren kann.

925 *Hat sich Ihre Organisation in den letzten 10 Jahren grundlegend geändert? Was genau hat sich verändert und was war der Hintergrund dafür?*

Den Verein wie er im Jahr 2003 dagestanden ist und wie er heute dasteht kann man überhaupt nicht mehr vergleichen. Das Ganze ist gewachsen und ist einfach auch viel professioneller. Aber das musst du machen, wenn ich nur an die ganzen Steuer- und Sozialversicherungsprüfungen denke. Da wird einfach viel mehr Manpower von der

930 Organisation in diesen Bereichen benötigt. Alles muss viel genauer gemacht werden und produziert dadurch natürlich auch viel mehr Aufwand.

Ist ein evtl. vorhandener Unterschied auf eine gelenkte Veränderung zurückzuführen oder passierte diese zufällig?

Also bei uns war das definitiv eine gelenkte Veränderung. Wir haben gewusst, wo wir
935 hinwollen, haben dann versucht unsere Schwächen zu minimieren und uns auf unser Ziel auszurichten.

Von wo haben Sie für die Veränderung Unterstützung erhalten?

Unterstützung haben wir eigentlich nicht gebraucht. Einen externen Berater hatten wir nicht. Wir sind und waren im Vorstand gut aufgestellt, da bringt jeder viel Know-How mit.
940 Nur bei unserer Klausur haben wir einen externen Berater dabei, der dort aber eher als Moderator eingesetzt wird.

Welche Form der Unterstützung würden Sie sich bei einer geplanten Veränderung wünschen?

Es fehlt uns momentan noch eine Planstelle, dann sind wir perfekt aufgestellt. Wenn wir
945 etwas Größeres ändern möchten, würden wir es aber wieder machen wie bisher.

An welchen Kennzeichen würden Sie ablesen, dass Sie eine (grundlegende) Veränderung innerhalb Ihrer Organisation einleiten müssen?

Wenn der Mitarbeiterstab überarbeitet ist und jeder zu viele Aufgaben übernehmen muss und sich dadurch auch die Fehler häufen. Das beobachten wir momentan leider.

950 *Wie notwendig erscheint es momentan, grundlegende Veränderungen im Verein anzustoßen?*

Momentan können wir uns die fehlende Planstelle finanziell einfach noch nicht leisten. Für die nächsten drei, vier Jahre ist das aber geplant. Das muss ja alles auch zusammenpassen. Im Vorstand sind wir da der Ansicht, dass wir uns zuerst einen Puffer
955 aufbauen müssen und dann erst jemanden anstellen können. Es bringt ja nichts wenn wir jemanden anstellen und wir ihn uns aber eigentlich gar nicht leisten können.

Wie wird in Ihrer Organisation mit Veränderungsvorschlägen umgegangen?

Das wird bei uns offen diskutiert.

In welcher Weise werden Entscheidungen getroffen und kommuniziert?

960 Die Entscheidungen werden im Vorstand getroffen. Dort wissen alle Bescheid. Das müssen sie ja auch, sie haften ja auch zu gleichen Teilen dafür.

Welche Bedeutung haben Tradition und Kultur für Ihren Verein?

Das hat bei uns schon eine große Bedeutung. Wir wollen ein lebendiger Verein sein. Wir machen ja auch unser Ball und einige andere Veranstaltungen jedes Jahr, die schon
965 Tradition haben.

Gibt es Tabuthemen im Verein?

Nein, könnte ich jetzt nicht sagen. Da fällt mir nichts ein.

Welche Voraussetzungen müssen Ihrer Meinung nach für eine positive Weiterentwicklung einer Sportorganisation auf folgenden Ebenen gegeben sein? Beginnen wir mit der Ebene Finanzen und Förderungen.

970

Es sind natürlich Ressourcen notwendig, damit man sich professionell aufstellen und auch etwas weiterbringen kann. Gerade in unserem Fall sind die Finanzen das Entscheidende. Damit steht und fällt die Planstelle des sportlichen Leiters, die noch umgesetzt werden soll.

975 *Wie sieht es auf der Ebene Personal und Professionalisierung mit Voraussetzungen aus?*

Ich glaube nicht, dass wir es nur mit ehrenamtlichen noch schaffen würden. Das kannst du vielleicht ein paar Jahre machen, aber nicht so, dass du über längere Zeit konstant bist. Wir sind jetzt schon fast 20 Jahre in der höchsten Liga, das schaffst du nicht mehr nur mit ehrenamtlichen, da musst du Leute anstellen. Bei uns müssen sich aber auch die Angestellten zu hundert Prozent mit dem Verein identifizieren.

980

Spielt die Altersstruktur im Vereinsvorstand eine Rolle bei Veränderungsprozessen?

Dass das Alter eine Rolle spielt, glaube ich nicht. Ich glaube nicht, dass ältere Personen Veränderungsverhinderer sind und nur jüngere da was weiterbringen. Da geht es mehr um die Persönlichkeit. Die Betriebsblindheit ist bei uns ein Thema. Ich versuche das dadurch zu vermeiden, dass ich jährlich bei zwei anderen Vereinen hospitiere und mir anschauere, wie die das machen. Dazu gehe ich nach Deutschland zu Vereinen. Ich glaube, das deutsche Sportmanagement ist das Beste, das es gibt. Da kann man viel lernen und mitnehmen.

985

Gibt es Voraussetzungen das Umfeld und Stakeholder betreffend?

Das ist wichtig, was sie sagen. Da sollte man auch immer hinhören, nicht unbedingt aber auch darauf hören. Weil da gibt es viele und unterschiedliche Meinungen. Man sollte Bescheid wissen, aber wie gesagt nur hinhören.

990

Welche Widerstände und Barrieren sind bei einem großen Veränderungsprozess zu erwarten?

Wenn wir jetzt beispielsweise an der Halle etwas ändern würden, hätten wir sicher Probleme mit der öffentlichen Hand, wenn wir personell etwas ändern, glaube ich nicht, dass du da mit Widerständen rechnen musst. Wir arbeiten im Vorstand sehr gut zusammen, daher ist es intern einfach.

995

Welche Erfolgsfaktoren sind Ihrer Meinung nach für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ausschlaggebend? Wann würden Sie einen Veränderungsprozess als erfolgreich bezeichnen?

1000

Wenn das Arbeitsklima passt und der sportliche Erfolg da ist. Letztendlich steht und fällt alles mit dem sportlichen Erfolg.

1005 *Welche grundlegenden Veränderungen gab es in den letzten zehn Jahren im burgenländischen Sport? Worauf sind diese zurückzuführen?*

Ich glaube, dass die Vereine heute moderner arbeiten, viel professioneller, vor allem auch in der Nachwuchsarbeit. Man braucht sich ja nur die demographische Altersstruktur anschauen. Die Kinder werden immer weniger, da musst du ihnen schon etwas bieten, wenn du sie in deinen Nachwuchs bringen willst. Auch bei den Dachverbänden hat sich
1010 einiges getan, da wird viel professioneller gearbeitet. Wenn ich mir nur die vielen Projekte anschau, Ugotchi zum Beispiel. Das wäre vor zehn Jahren so noch nicht denkbar gewesen. Da hat sich schon vieles weiterentwickelt.

Vergrößern wir das Setting etwas. Welcher Umgang mit Veränderungsprozessen herrscht Ihrer Meinung nach im burgenländischen organisierten Sport vor?

1015 Das ist schwer zu sagen. Ich glaube, dass man zu Modernisierungen gezwungen wird von außen, wenn ich mir nur die Abgabenüberprüfungen anschau.

Passieren Veränderungen in burgenländischen Sportorganisationen Ihrer Meinung nach vorwiegend gelenkt und geplant oder zufällig und unwillkürlich?

1020 Wenn ich mir die BSO Manager Ausbildung anschau, dann tut sich da schon was. Leute, die die Ausbildung machen, haben sicher gute Chancen, in ihren Vereinen etwas weiterzubringen. Der Dachverband bietet ja auch immer wieder Schulungen an. Ich habe die BSO Manager Ausbildung ja auch vor zwei Jahren gemacht. Wenn man sich da anschaut, welches Wissen in den Vereinen ist, merkt man schon, dass die Ausbildung wichtig ist.

1025 *Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach die Sportverbände für die Weiterentwicklung von Vereinen?*

Aus meiner Sicht sollten die Dachverbände die erste Anlaufstelle für kleine Vereine sein, die Probleme haben oder sich weiterentwickeln wollen. Das ist für mich das Selbstverständnis der Dachverbände, dass sie eine Servicestelle für ihre Mitgliedsvereine
1030 sind.

7.1.4.1 Fragebogen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten

- 1035
- Wie würden Sie Ihren Verein charakterisieren? (Vereinszuordnung auf einer fünfteiligen Skala)
 - Groß X / O / O / O / O Klein
 - Ländlich O / O / X / O / O Städtisch
 - Spitzensportorientiert X / O / O / O / O Breitensportorientiert
 - Wie wichtig empfinden Sie den gezielten und strategischen Umgang mit Veränderungsprozessen?
 - *sehr wichtig (Antwort InterviewpartnerIn)*
 - wichtig
 - weniger wichtig
 - unwichtig
 - Welche Veränderungen im Verein sehen sie als Bedeutsamste an? Gewichten Sie von 1 (am bedeutsamsten) bis 8 (am unbedeutsamsten)
1040
 - 5 / Weiterentwicklung des (Sport-) Angebots
1045

- 8 / Offenheit für unterrepräsentierte Mitgliedergruppen
- 7 / Förderung der ehrenamtlichen Mitarbeit
- 3 / Bezahlte Mitarbeit, Verberuflichung und Professionalisierung
- 2 / Dienstleistungs- und Qualitätsorientierung
- 1050 ○ 6 / Moderne Kommunikation
- 1 / Sicherung finanzieller und infrastruktureller Ressourcen
- 4 / Kooperation und Vernetzung
- Welche dieser Barrieren verhindert Ihrer Meinung nach am ehesten einen Veränderungsprozess im Verein? Gewichten Sie von 1 (stärkste Barriere) bis 8 (schwächste Barriere). Gibt es eine Barriere die hier nicht erwähnt wurde?
- 1055 ○ 6 / Mitgliederinteressen stehen im Vordergrund
- 2 / Ziele sind nicht klar definiert
- 5 / Ehrenamtliche Führungsstruktur
- 7 / Demokratische Entscheidungsstrukturen
- 1060 ○ 8 / Freiwillige Mitgliedschaft
- 3 / Kommunikationsdefizite
- 4 / Kultur der Bewahrung
- 1 / Begrenzte Ressourcenausstattung

1065 In welchen drei Bereichen haben sich Ihrer Meinung nach in Ihrer Organisation in den letzten 10 Jahren die größten Veränderungen zugetragen?

- Sportangebot – Ausdifferenzierung und erweitertes Sportverständnis
- Aufbaustruktur – Ausdifferenzierung von Abteilungen
- Mitglieder – Zunahme der Mitgliederzahlen und Öffnung für alle Bevölkerungsgruppen
- 1070 - Entscheidungsstruktur – Tendenz zur Oligarchisierung
- *MitarbeiterInnen – Zentrale Bedeutung des Ehrenamts und langsam wachsende Zahl an hauptamtlichen MitarbeiterInnen (Antwort InterviewpartnerIn)*
- *Finanzen – Hohe Bedeutung externer finanzieller Ressourcen (Antwort InterviewpartnerIn)*
- 1075 - Anlagen – Gestiegener und veränderter Sportstättenbedarf
- Vereinsziele – Ausweitung der Vereinskonzption
- Handlungslogik – Solidargemeinschaftliches Handeln wichtiger als Dienstleistungsorientierung
- *Außenorientierung – Zunahme von Konkurrenz und Kooperation (Antwort InterviewpartnerIn)*
- 1080

7.1.5 Interview 5

Zuerst möchte ich Ihnen ein paar Fragen zu Ihrer Person stellen. Wann wurden Sie geboren?

Ich wurde im Jahr 1953 geboren.

1085 Ihr Familienstand?

Verheiratet, zwei Kinder.

Ihr höchstes Bildungsniveau?

Ich habe den Abschluss an der Technischen Universität gemacht.

Ihr Werdegang im Beruf?

- 1090 Eher die IT Karriere vom Programmierer und Analytiker bis hin zum Software Entwicklungsleiter und sonst bin ich im öffentlichen Dienst und Beamter. Seit beinahe Beginn an.

Ihre Funktion und Kompetenzen innerhalb der Sportorganisation?

- 1095 Ich bin Funktionär seit beinahe Kindesbeinen. Ich bin als Jugendlicher eingestiegen in den Sport und habe dann bald aber auch schon was mitgemacht. Ich war als Student beginnend im Bereich Rechnungsprüfung tätig und dann bin ich irgendwann Sektionsleiter für Tennis geworden, das war etwa im Jahre 1980. Seit etwa 25 Jahren habe ich die Leitung des Vereines als Obmann.

- 1100 *Wie lange sind Sie insgesamt schon im organisierten Sport tätig und wie hat Ihr Werdegang ausgesehen?*

In anderen Sportvereinen habe ich keine Tätigkeiten übernommen. Seit knapp 10 Jahren bin ich innerhalb der SPORTUNION Burgenland als Bezirksobmann und seit kurzem auch als Vizepräsident tätig.

Wann wurde Ihr Verein gegründet?

- 1105 Das Gründungsjahr ist 1964. Nächstes Jahr feiern wir unser großes Jubiläum.

Wie viele Mitglieder hat Ihr Verein und wie sind die Mitglieder was Alter und Geschlecht betrifft, strukturiert?

- 1110 Die Mitgliederanzahl ist jetzt 160 bis 170 schätze ich einmal. Die Struktur ist schwer zu sagen, weil wir zwei sehr unterschiedliche Sektionen haben. Einerseits die Gymnastik und andererseits das Tennis. Die Gymnastikgruppe besteht hauptsächlich aus jüngeren Mädchen, beim Tennis ist es bunt gemischt.

Wie viele ehrenamtliche MitarbeiterInnen, wie viele hauptamtliche MitarbeiterInnen sind in Ihrer Organisation tätig?

- 1115 Der Vorstand besteht aus ca. 10 bis 12 aktiven Leuten. Dann haben wir noch rundherum Helfer. Das ergänzt sich auf maximal 20. Wir haben einen einzigen wirklich offiziell Angemeldeten, das ist der Harry als Tennislehrer, aber das ist auch nur geringfügig. Alles andere ist im kleinen Bereich also alles mit Aufwandsentschädigungen maximal.

Wie ist der Vereinsvorstand personell aufgebaut (Alter, Geschlecht, Funktionsdauer, etc.)?

- 1120 Bunt gemischt. Es gibt eine immer älter werdende Crew im Vereinsvorstand, es gibt aber auch eine Gruppe von jüngeren Leuten, die hoffentlich demnächst die Leitung übernehmen (lacht). Ich würde sagen, das ist gemischt. Das Geschlecht ist überwiegend

1125 männlich, mit doch einigen Frauen, aber die sind eher in der Minderzahl. Die jungen Vorstandsmitglieder sind eher kürzer im Vorstand, die älteren eher länger, das Mittel liegt, würde ich sagen, bei zwei Funktionsperioden.

Inwiefern hat sich der Verein in den letzten Jahren in systematischer Form Gedanken über die zukünftige Entwicklung gemacht?

1130 Ja das hat es gegeben, weil wir uns doch schon seit einigen Jahren relativ intensiv darum bemühen, eine den Gegebenheiten angepasste Zielsetzung zu finden und diese auch umzusetzen. Wir haben ja unterschiedliche Vergangenheit. Zum Teil sind wir im Spitzensport gewesen, den wir einige Jahre geführt haben. Wir haben dann gesehen, dass wir im Breitensport eher voran kommen. Insbesondere Gymnastik ist etwas für breitere Angelegenheiten. Wir tendieren eher dazu, dass wir im Breitensport unseren Hauptfokus sehen und auch in die Richtung den Verein entwickeln wollen. Also
1135 Spitzensport nur dann, wenn es sich ergibt aufgrund besonderer Jugendarbeit, besonderer Aufbauarbeit, aber nicht mehr so gezielt wie früher.

Inwiefern wurden dabei grundlegende Vereinsziele diskutiert und auch schriftlich fixiert, z.B. in Form eines Leitbildes?

1140 Das Ganze hat sich entwickelt über fünf Jahre. Wir haben fixe Termine, jährlich eine Klausur, die nächste wieder im Februar und wir haben ja im Vorjahr dank der Mithilfe der UNION Landesleitung auch wieder eine Initiative gestartet, wo man in unterschiedlicher Richtung Konzepte ausarbeiten muss. Sowohl in sportlicher Zielsetzung, was jetzt die Strategiefindung betrifft, als auch Themen wie Mitgliedergewinnung und Sponsorgewinnung und anhand von dem versuchen wir regelmäßig und auch schriftlich
1145 dokumentiert die Dinge weiterzuentwickeln.

Wo sehen Sie sich derzeit in Verbindung mit Ihren Zielen, Ihrem Leitbild und Ihrer Vision? Sind Sie damit zufrieden?

1150 Nicht ganz würde ich sagen. Das ist jetzt meine persönliche Sicht als langjähriger Leiter im Verein. Die Ziele greifen dann, wenn die jüngere Funktionärsschicht, die den Verein dann in Zukunft trägt, das was wir da gemeinsam entwickelt haben, selbständig weitertragen. Also da bin ich noch nicht ganz so weit, dass ich sagen kann, ich bin oder wäre zufrieden. Da fehlt noch ein bisschen etwas.

Hat sich Ihre Organisation in den letzten 10 Jahren grundlegend geändert? Was genau hat sich verändert und was war der Hintergrund dafür?

1155 Ja, es hat sich insofern etwas geändert, dass wir wie besprochen auf zwei unterschiedliche Sektionen aufbauen. Unser Verein hatte immer schon das stärkere Standbein im Bereich Tennis. Die Situation die wir hier haben, ist aber nicht ganz typisch für diesen Sport. Wir haben nämlich keine eigene Anlage zum Unterschied von 90-95 % aller anderen und das bedeutet, wir haben unseren Hauptfokus darin, permanent zu
1160 versuchen, diese Situation langfristig durch überlagerte Maßnahmen abzudecken. Das heißt im Klartext gesprochen. Die selbständige Definition der Vereinsziele ist dadurch um einiges gehandicapt. Andere Vereine auf ihrer Anlage haben eine Clubkantine, selbständige Trainerwahl, freie Möglichkeit von Feiern und Ausbildungen. Wir müssen das abstimmen mit dem jeweiligen Anlagenbesitzer und das verursacht mit Sicherheit

1165 Spannungen, nicht nur innerhalb des Vereins, sondern auch zwischen dem Verein und seiner Umwelt. An dem kämpfen wir. Das war aber früher nicht so schlimm, weil wir da eine Situation gehabt haben, wo wir das durch längerfristige Verträge und Zielvereinbarungen ausgleichen konnten. (Pause) Aber das ist eine ganz besondere Situation von unserem Verein, das kann man nicht mit anderen vergleichen.

1170 *Wenn Sie Ihre Organisation im Jahr 2002 und heute vergleichen, welchen Unterschied gibt es? Ist ein evtl. vorhandener Unterschied auf eine gelenkte Veränderung zurückzuführen oder passierte diese zufällig?*

Teils, teils muss man sagen. Die zuvor beschriebene Situation war im Jahr 2002 auf jeden Fall besser. Das heißt an dieser Umwelt hatten wir damals nicht so zu kämpfen, die freien Möglichkeiten sind uns besser zur Verfügung gestanden. Das was wir jetzt vorfinden ist, dass wir unsere Vereinsziele gewissermaßen an diese veränderte Umwelt anpassen müssen. Das haben wir jetzt eigentlich notwendig, aber das haben wir noch nicht zu Ende gebracht. Ansonsten ist zu beobachten, dass es einen Mitgliederschwund gibt, auch wegen dieser Situation, aber nicht nur. Wir sind nicht der einzige Verein auf dieser Anlage, wir haben also zunehmend mit Konkurrenz zu tun. In einem Ausmaß, wie es ein anderer Verein nicht vorfindet. Wie gesagt, es gibt im Burgenland sonst nirgends die Situation wo mehrere Vereine auf einer Tennisanlage sind. Das ist glaube ich eine besondere Herausforderung für uns.

Von wo haben Sie für die Veränderung Unterstützung erhalten?

1185 Das ist eine gute Frage. In Wahrheit nicht wirklich. Ich meine wir haben verschiedene Möglichkeiten probiert in unterschiedlichen Situationen, aber nachhaltig war diese Unterstützung nicht so, dass es geholfen hätte. Was man selber nicht schafft mit den eigenen Kräften – ein Verein ist ja eine selbständige Einheit – kann man nicht erwarten, dass irgendwer – und da geht es jetzt nicht darum ist das der Dachverband, die örtliche

1190 Gemeinde oder etwas ganz anderes – das ist eben die Grundsituation.

Welche Form der Unterstützung würden Sie sich bei einer geplanten Veränderung wünschen?

(Seufzen). Das was ich mir trotzdem wünschen würde ist, dass wir so wie wir schon begonnen haben und vielleicht am halben Wege sind jetzt, dass wir die Geschicke

1195 endgültig in jüngere Hände bringen mit Ideen, mit frischen Ideen und anderem Elan. Ich glaube das ist trotzdem das Einzige, unabhängig von allen Situationen und Einflüssen rundherum, das da wirklich nachhaltig ist. Ich glaube auch, dass wir das innerhalb des eigenen Vereines schaffen werden. Der Verband unterstützt das ja ohnehin durch diverse Ausbildungsmaßnahmen und Motivationsveranstaltungen wo da und dort auch Junge

1200 mitarbeiten können.

An welchen Kennzeichen würden Sie ablesen, dass Sie eine (grundlegende) Veränderung innerhalb Ihrer Organisation einleiten müssen?

Ich würde das in erster Linie an einem Mitgliederschwund ableiten.

Wie notwendig erscheint es momentan, grundlegende Veränderungen im Verein anzustoßen?

1205

Für eine Veränderung ist immer die richtige Zeit. Es geht nur um das Durchziehen.

Wie wird in Ihrer Organisation mit Veränderungsvorschlägen umgegangen?

1210 Also das wird diskutiert. Wir haben ja wie gesagt unsere regelmäßigen, zumindest einmal im Jahr, Klausur, wo wir diese Maßnahmen aufgreifen und diskutieren. Wir haben ja auch das letzte Mal ein Maßnahmenbündel aufgegriffen und sind größtenteils in der Umsetzung. Ja, das wird offen gehandhabt.

In welcher Weise werden Entscheidungen getroffen und kommuniziert?

1215 Die Entscheidungen werden in den Vereinsgremien getroffen, also Vorstand und Generalversammlung - sofern diese geeignet sind - und dann von den jeweiligen Funktionsträgern umgesetzt.

Welche Bedeutung haben Tradition und Kultur für Ihren Verein?

1220 Ja ich glaube, das hat schon eine große Rolle. Wir sind ein der Tradition verhafteter Verein und haben in einer Zeitdauer von schon fast 50 Jahren vieles angesammelt und sind ein Träger von Kultur und Tradition in der Gemeinde. Wir haben diesbezüglich einen Stellenwert und das hat eine bestimmte Bedeutung. Aber kaufen kann man sich darum nichts, wenn man jetzt wieder mit anderen, mit Jungen arbeitet. Aber ich glaube trotzdem, dass man das gut in Verbindung setzen kann.

Gibt es Tabuthemen im Verein?

1225 Naja, wie soll man sagen. Es gibt nichts, worüber man nicht reden könnte. Also ich würde da nichts sehen. Das was eher unangenehm ist, ist nach außen hin. Das ist die Situation, die sich auf Basis dieser von äußeren Zwängen bedingten Situation ergibt. Das zu kommunizieren ist natürlich relativ schwierig in einer Gemeinde, weil es da natürlich relativ unterschiedliche Meinungen und Sichten gibt. Also wir können nicht sagen, das was da jetzt abgeht, daran ist der schuld, dem die Anlage gehört, oder die Gemeinde oder
1230 dieses oder jenes. Das ist etwas, das man sicher sehr vorsichtig diskutieren, oder nach außen tragen muss. Das sind Dinge, wo man an Grenzen stößt, was noch offen kommunizierbar ist und was nicht. Die Mitglieder wissen darüber Bescheid zu einem guten Teil, sofern sie sich dafür interessieren, aber das ist es schon. An dem müssen wir aber arbeiten, das ist keine Frage. Ich glaube, ohne jetzt irgendwelche Konzepte für die
1235 Zukunft wälzen zu wollen, weil das ist Gegenstand der vereinsinternen Gremien, aus dieser Situation kommen wir am besten heraus, wenn wir in dieser Situation als Mehrspartenverein, wir haben ja früher auch eine starke Komponente Skisport gehabt, dass wir uns einfach auf zum Teil andere Tätigkeitsfelder begeben, also vielleicht andere Sektionen aufmachen, andere Aktivitäten entwickeln, neue Trendsportarten, was auch
1240 immer. Ich glaube das ist eher angesagt, dass wir uns dorthin entwickeln und nicht so verbeißen in einen Bereich, wo wir deutliche Grenzen haben.

Welche Voraussetzungen müssen Ihrer Meinung nach für eine positive Weiterentwicklung einer Sportorganisation auf folgenden Ebenen gegeben sein. Sehen wir uns zunächst die Ebene Finanzen und Förderungen an. Gibt es auf dieser Ebene Voraussetzungen?

1245 Das ist natürlich immer ein Thema. Weil wenn du etwas Neues entwickelst, musst du natürlich immer auch ein Geld in die Hand nehmen. Das wäre auch etwas, wo der

1250 Dachverband sicher unterstützen kann in Form von Projekten, wo man sagt, da gibt es die Möglichkeit Projekte zu entwickeln mit Gesundheitssport oder dahin oder dorthin, wo ein wenig Mittel fließen. Das andere ist die öffentliche Hand. Wir haben zum Glück in Neudörfel eine gute Situation auch mit der Unterstützung durch die Gemeinde. Alles zusammen muss dazu hinwirken, dass man da etwas tun kann. Das wesentliche ist aber, dass man überhaupt die Leute hat, die diese Aktivitäten umsetzen. Ich glaube das ist die Grundvoraussetzung, das Geld alleine wäre zu wenig.

1255 *Wie sieht es auf der Ebene Personal und Professionalisierung mit Voraussetzungen für eine Weiterentwicklung aus?*

Das ist eine gute Frage, ein Henne-Ei-Prinzip. Wenn du etwas von Grund auf probierst, kannst du Initiativen setzen, wenn du vielleicht für eine bestimmte Sparte einmal einen Trainer holst und ausprobierst oder schlichtweg du hast sehr umtriebige Leute, die von sich aus etwas machen wollen. Aber irgendwann muss man eben die Hürde
1260 überspringen, um aus dem etwas mehr zu machen. Nachdem wir ja nicht in der Region die einzigen sind, die sich mit Sport beschäftigen, ist die Konkurrenz ja in vielen Dingen eine sehr große. So gesehen können wir ohnehin nicht über Nacht etwas Größeres auf die Füße stellen. Der Einzugsbereich in einem Ort der ohnehin umringt ist durch Angebote, durch eine größere Stadt in der Nähe, wo man einfach hinfährt und
1265 irgendetwas tun kann, ist natürlich ein anderer als in einer ländlichen Gemeinde wo nur wenig Angebot ist. Das ist auf der einen Seite ein Vorteil, weil man die Möglichkeit hätte eines Einzugsbereiches, aber umgekehrt hast du auch eine vermehrte Konkurrenz.

Welche Voraussetzungen gibt es die Altersstruktur im Vereinsvorstand betreffend? Lassen sich Vereine mit jungen Vorstandsmitgliedern einfacher weiterentwickeln?

1270 Das Alter ist nicht so entscheidend, hätte ich einmal gesagt. Aber natürlich, wenn man daran denkt Trendsportarten einzuführen, wird das schwieriger sein, wenn als Funktionäre nur bekannte Leute älteren Datums etwas machen, als wenn das junge Leute in die Hand nehmen. Also das ist glaube ich ein ganz natürlicher Vorgang. Das wo man auch daran arbeiten muss, ist, dass es nicht nur Sportler und Funktionäre gibt, sondern
1275 auch Mischformen, ich bin mir nicht sicher ob das noch hundert Prozent zeitgemäß ist. Die kleinere Einheit, wo der Sportfunktionär auch Trainer oder sonst etwas ist, wird eher der Weg sein, wo man da herauskommt. Dass Funktionen einfach kombiniert sind. Da werden die Strukturen einfach kleiner und dynamischer werden in der Zukunft. Dort möchte ich mich als Verein auch hinbewegen.

1280 *Welche Voraussetzungen gibt es innerhalb der Struktur und Prozesse des Vereins?*

Meine Sicht ist, dass man es schaffen muss, regelmäßige Aktivitäten zu setzen, dann bringt man auch etwas zusammen. Ich habe es eine Zeitlang probiert – man sieht ja im Laufe der Geschichte viel auf und ab, das man als langjähriger Funktionär auch sehen kann, was da und dort geholfen hat – dass wir uns darauf fixiert haben, dass der Vorstand etwas abgehoben vom sportlichen Vereinsgeschehen war. Das geht aber schief, das
1285 muss aus heutiger Sicht schief gehen. Erst wenn man erkennt, dass im Vordergrund die sportliche Aktivität steht, dann kann man in einem Sportverein wieder eine Neubestimmung machen. Ich glaube von der Seite muss man es eher betrachten. Was sich dann ergibt und wer der Hauptfunktionär ist, das wird sich ergeben müssen, aber von

1290 der Seite. Ich will nicht sagen, dass es ausschließlich ist, aber in diese Richtung muss man es entwickeln.

Welche Widerstände und Barrieren sind bei einem großen Veränderungsprozess zu erwarten?

1295 Ich rechne jetzt nicht mit Widerständen. Das Hauptproblem das ich sehe, ist, dass man nicht an der Theorie festkleben darf. Das ist meine Konzeption, die ich im Kopf habe. Es wird ein anderer Funktionär sagen, jawohl das ist eine gute Idee, machen wir. Die Frage ist, wer beginnt das zu entwickeln, wer beginnt das aufzugreifen und umzusetzen. Die Ideen sind das eine, aber das Doing ist das andere. Verantwortliche finden und Leute finden, die so etwas tun und dann behutsam in den Verein integrieren.

1300 *Welche Erfolgsfaktoren sind Ihrer Meinung nach für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ausschlaggebend? Wann würden Sie einen Veränderungsprozess als erfolgreich bezeichnen?*

1305 Die Erfolgsfaktoren sind einfach die Zahlen ob dort auch Leute mitmachen. Als Mitglieder oder als Leute die sich sportlich betätigen, wo man sieht da gibt es eine Erfolgskurve an Leuten, die im Verein Aktivitäten machen. Also mehr Mitglieder klarerweise.

Welche grundlegenden Veränderungen gab es in den letzten zehn Jahren im burgenländischen Sport? Worauf sind diese zurückzuführen?

1310 Naja, das habe ich jetzt im Kleinen geschildert. Im Wesentlichen ist ja das kleine ein Abbild des großen, oder umgekehrt setzt sich das große aus dem kleinen zusammen. Da ist es wohl schon so ähnlich, wenn wir die Szenerie betrachten. Wir haben im Burgenland ein Feld, das auf der einen Seite bestimmt ist durch die drei Dachverbände und auf der anderen Seite wo viele angestammte Fachverbände agieren. In dem Ausmaß wo sich an diesen Konstellationen wenig ändert, ist glaube ich nicht sehr gut etwas da. Es müsste erkennbar sein, dass es im fachlichen Bereich Reaktionen gibt, auf das was die heutige

1315 Zeit erfordert. Also auch wieder Trendsportarten, die sich entwickeln, zu fördern solange sie klein sind auf jeden Fall durch den Dachverband, wo ich sicher sehr gute Initiativen sehe und die dann dazu führen sollten, dass das auch Niederschlag findet in neuen Verbänden zum Beispiel. Sonst passiert eines, nämlich dass sich eine verkrustete Situation in manchem Fachverband entwickelt, wo man zwar sieht, auch dort geht

1320 irgendetwas nicht weiter, wo man sieht – in fast jeder Sparte gibt es ja auch Trendsportarten. Ich greife nur mal eines heraus. Tennis ist ja an sich eine rückläufige Angelegenheit, man braucht sich nur Interviews vom Verband ansehen. Das kann man beachten, dass gewisse Aktivitäten einfach nicht mehr greifen. Bei der letzten Landesmeisterschaft im Tennis waren zum Beispiel keine Damen mehr die angetreten

1325 sind. Ein Unding, sowas gibt es, dürfte aber nicht passieren. Auf das muss man reagieren. Auf das kann man reagieren, in dem man gewisse Regeln abändert, dass man gewisse Aktivitäten beginnt zu setzen, dass man zusätzliche Leute heranbringt. Das ist beim Tennis geschehen durch diese ITN Geschichte. Es gibt gewisse Trendsportarten. Beach-Tennis ist so etwas das vielleicht kommt, vielleicht wird aber auch nichts daraus. Das wird

1330 so ähnlich sein in unterschiedlichen Verbänden. Was gibt es im Schwimmen zum Beispiel Großartiges. Da haben wir zwei, drei Vereine im Burgenland, aber eigentlich ist sonst nichts und da gibt es einige Beispiele. In dieser Richtung muss man sich etwas überlegen, wo man flexibler werden muss. Das muss man vom kleinen Bereich her aufziehen. Ideen

1335 können zwar zentral entwickelt werden, aber die Aktivitäten müssen irgendwo beginnen Fuß zu fassen. Das Thema Trendsportarten ist auch etwas, das erst in den letzten 10 Jahren stark aufgekommen ist. Vielleicht muss da und dort auch differenziert werden und nicht gesagt werden ich bin nur für Tennis da und sonst interessiert mich nichts. Das ist eine Spur zu wenig. Ich sehe auch bei uns im Bezirk, dass hier nicht allzu viel passiert. Achtzig Prozent sind relativ starr.

1340 *Welcher Umgang mit Veränderungsprozessen herrscht Ihrer Meinung nach im burgenländischen organisierten Sport vor?*

1345 Das ist eine gute Frage (lacht). Ich kann es nicht beurteilen, was beim ASKÖ und beim ASVÖ abgeht. Ich sehe, dass bei uns etwas probiert wird, dass probiert wird Aktivitäten zu setzen, das sehe ich schon. Bei einigen anderen Fachverbänden sehe ich das nicht, dort sind die Dinge noch relativ starr gehandhabt. Aber ich glaube, das ist möglicherweise etwas, das von den Dachverbänden ausgehen wird müssen. Möglich dass das auch an der Professionalisierung liegt, da sich jemand leichter tut, wenn man hauptamtliche Angestellte hat um nachhaltige Aktivitäten zu entwickeln. In einem Verband zumindest muss es so sein. So viele Vereine haben wir ja nicht, die hauptamtliche Angestellte haben. Das können sich ja nur die Spitzensportvereine leisten, bei denen viel Geld fließt. 1350 Alle anderen tun sich da ein bisschen schwerer und die Fußballvereine nach wie vor, wo mir noch das ausgewogene Verhältnis fehlt, zwischen dem was machbar ist und dem was Wunschtraum ist. Das sieht man dann an den Finanzen.

1355 *Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach die Sportverbände für die Weiterentwicklung von Vereinen?*

1360 Ich glaube das ist eine ganz zentrale Rolle, die unsere Sportverbände haben. Die sicher von ihrer Bedeutung nicht weniger wird, weil sonst gibt es keinen Fokus weder auf die Ausrichtung einer Sportart auf der einen Seite oder einer gewissen Systematik, sonst leben wir in einem Nirwana oder wir können aus einem Verein auch eine Firma machen auf der anderen Seite und nur Geld verdienen. Da hat die Zukunft nicht geendet für die Sportverbände, das ist ganz wichtig. Das was die SPORTUNION schon macht geht schon in die Richtung, das ist ein wichtiger Mosaikstein.

Was sind die anderen Mosaiksteine?

1365 Es ist ein Potpourri meines Erachtens aus dem, dass man die Leute, die Interesse haben an der Gestaltung des Sportgeschehens auf der einen Seite dadurch fördert, dass man sie ausbildet. Das ist einmal die eine Richtung. Das andere ist, dass man diejenigen, die etwas verstehen vom Sport, also die Sportler selber hinführt dazu, dass sie systematisch etwas für andere tun, dass sie aufgrund ihres Wissens um den Sport auch fachlich gut organisiert sind, um Angebot zu geben. Das ist etwas, das man aus der Motivation 1370 ersehen soll. Das Dritte, dass man über das ganze eine Klammer legt, dass das auch gewissermaßen in einem Rahmen abläuft, der ein Klima gibt um das zu fördern. Nicht zu sehr reglementiert, sonst sind wir wieder beim Thema des formalen Funktionärswesens. Ich glaube das darf man nicht überkandideln. Das alleine wäre zu wenig. Eher dass man Hilfestellung, eine Moderation, eine Möglichkeit was enabled mich alles dass man das 1375 formal steuert. Das sehe ich zunehmend als sehr positiv im Rahmen unseres Dachverbandes, aber an dem muss man sicher weiter arbeiten.

- Wie würden Sie Ihren Verein charakterisieren? (Vereinszuordnung auf einer fünfteiligen Skala)
 - Groß O / O / X / O / O Klein
 - Ländlich O / O / X / O / O Städtisch
 - Spitzensportorientiert O / O / X / O / O Breitensportorientiert
- Wie wichtig empfinden Sie den gezielten und strategischen Umgang mit Veränderungsprozessen?
 - *sehr wichtig (Antwort InterviewpartnerIn)*
 - wichtig
 - weniger wichtig
 - unwichtig
- Welche Veränderungen im Verein sehen sie als Bedeutsamste an? Gewichten Sie von 1 (am bedeutsamsten) bis 8 (am unbedeutsamsten)
 - 1 / Weiterentwicklung des (Sport-) Angebots
 - 7 / Offenheit für unterrepräsentierte Mitgliedergruppen
 - 2 / Förderung der ehrenamtlichen Mitarbeit
 - 8 / Bezahlte Mitarbeit, Verberuflichung und Professionalisierung
 - 5 / Dienstleistungs- und Qualitätsorientierung
 - 3 / Moderne Kommunikation
 - 4 / Sicherung finanzieller und infrastruktureller Ressourcen
 - 6 / Kooperation und Vernetzung
- Welche dieser Barrieren verhindert Ihrer Meinung nach am ehesten einen Veränderungsprozess im Verein? Gewichten Sie von 1 (stärkste Barriere) bis 8 (schwächste Barriere). Gibt es eine Barriere die hier nicht erwähnt wurde?
 - 5 / Mitgliederinteressen stehen im Vordergrund
 - 1 / Ziele sind nicht klar definiert
 - 6 / Ehrenamtliche Führungsstruktur
 - 7 / Demokratische Entscheidungsstrukturen
 - 8 / Freiwillige Mitgliedschaft
 - 2 / Kommunikationsdefizite
 - 3 / Kultur der Bewahrung
 - 4 / Begrenzte Ressourcenausstattung
- In welchen drei Bereichen haben sich Ihrer Meinung nach in Ihrer Organisation in den letzten 10 Jahren die größten Veränderungen zugetragen?
 - Sportangebot – Ausdifferenzierung und erweitertes Sportverständnis
 - Aufbaustruktur – Ausdifferenzierung von Abteilungen
 - Mitglieder – Zunahme der Mitgliederzahlen und Öffnung für alle Bevölkerungsgruppen
 - *Entscheidungsstruktur – Tendenz zur Oligarchisierung (Antwort InterviewpartnerIn)*
 - MitarbeiterInnen – Zentrale Bedeutung des Ehrenamts und langsam wachsende Zahl an hauptamtlichen MitarbeiterInnen
 - Finanzen – Hohe Bedeutung externer finanzieller Ressourcen
 - Anlagen – Gestiegener und veränderter Sportstättenbedarf

- Vereinsziele – Ausweitung der Vereinskonzption
- *Handlungslogik – Solidargemeinschaftliches Handeln wichtiger als Dienstleistungsorientierung (Antwort InterviewpartnerIn)*
- *Außenorientierung – Zunahme von Konkurrenz und Kooperation (Antwort InterviewpartnerIn)*

1425

7.1.6 Interview 6

Als erstes habe ich ein paar Fragen zu Ihrer Person vorbereitet. Wie alt sind Sie?

Ich bin 61 Jahre.

Ihr Familienstand?

1430

Verheiratet.

Ihre höchste abgeschlossene Bildungsstufe?

Volksschule, Hauptschule, Mittelschule, Abendkurse.

Ihr Werdegang im Beruf?

Fabrikarbeiterin, Büroangestellte, Politikerin, seit 2008 in Pension.

1435

Funktion und Kompetenzen innerhalb der Sportorganisation?

Vizepräsidentin des ASVÖ Burgenland bis 2011, Kassier Stellvertreterin im Judoleistungszentrum Seewinkel seit den 80er Jahren. Seit 1980 im Verein. Das war früher der Jiu Jitsu Klub St. Andrä. Dort war ich sogar eine Zeit lang Obfrau. Dort habe ich alles durchgemacht, bei der Schriftführerin habe ich angefangen. Ich bin seit 1980 im organisierten Sport tätig und war zuerst nur im Verein, später dann auch im Dachverband tätig.

1440

Wann wurde Ihr Verein gegründet?

Das Judoleistungszentrum Seewinkel ist 1980 gegründet worden.

Wie sieht die Mitgliederanzahl und –struktur - zum Beispiel Alter und Geschlecht betreffend - in Ihrem Verein aus?

1445

Unser Verein besteht aus 13 Erwachsenen und 55 Kindern im Alter von 7 bis 14 Jahren.

Wie viele ehrenamtliche MitarbeiterInnen, wie viele hauptamtliche MitarbeiterInnen sind in Ihrer Organisation tätig?

Nur 13 ehrenamtliche MitarbeiterInnen.

1450

Wie ist der Vereinsvorstand personell aufgebaut, zum Beispiel Alter, Geschlecht und Funktionsdauer betreffend?

Drei Frauen, zehn Männer im Altersjahrgang von 1941 bis 1975. Die meisten sind schon lange im Vorstand, zum Beispiel der 41er Jahrgang, oder mein Mann, der war ja Gründer. Auch ich bin schon seit Beginn dabei. Auch unser Sohn ist gezwungenermaßen dabei,

1455 irgendwo müssen die Fäden ja zusammenlaufen, aber das wisst ihr ja genauso auch. Die Arbeit habe aber ich, weil der Kassier Buchhalter ist, der ist mit seiner Arbeit beschäftigt. Den brauche ich aber wieder fürs Land und so aber ich mache daheim alles: die Buchhaltung, die Pässe, die Anfragen, die Meisterschaften vorbereiten. Also ich bin Mädchen für alles. Der Judoverband hat aber ein wahnsinnig gutes System, dieses Judo-
1460 JAMA, bei dem man alle Wettkämpfe darüber abwickeln kann.

Inwiefern hat sich der Verein in den letzten Jahren in systematischer Form Gedanken über die zukünftige Entwicklung gemacht?

Wir sind schon einmal zusammengesessen. Früher waren wir einmal im Turnsaal des Gymnasiums Neusiedl und haben dort trainiert. Da waren natürlich auch Kinder aus der
1465 Umgebung dabei. Dann ist es so, dass die Eltern die Kinder nach Neusiedl bringen müssen. Der Trainingsort vom Leistungszentrum ist jetzt Neusiedl am See. Dann haben die Kinder mal Schularbeit, dann haben sie mal Kopfweg, das kennst du ja ohnehin, dieses Spiel. Da sind immer wieder Leute abgebrochen. Unser Enkelkind ist in die Volksschule am Tabor in die Schule gegangen und dann habe ich zu meinem Mann
1470 gesagt, dass da oben jedes Jahr neue Klassen sind. Die haben drei erste Klassen. So viele Kinder. Wir haben vom Gymnasium nichts. Dort ist das Potenzial. Dann sind wir wirklich vom Gymnasium in die Volksschule als Trainingsstätte gewechselt. Natürlich haben wir das vorher mit der Direktorin abgesprochen. Die war einverstanden, das hat alles geklappt. Jetzt machen wir am Anfang des Schuljahres immer eine Vorführung und
1475 stellen die Sportart vor. Da sind dann an die 70 Kinder dabei und mein Mann und mein Sohn trainieren dann mit ihnen und erklären ihnen alles und aus dem schöpfen wir. Das war eine große Veränderung, weil wir ohne dem zu Grunde gegangen wären. Die Idee ist daheim bei uns geboren worden und dann stellt man das dem Vorstand vor und der wäre ja blöd, wenn er nicht dafür wäre, weil aus dem speisen wir uns ja. Wir speisen uns ja nur
1480 aus den Mitgliedsbeiträgen und das Land gibt uns eine Förderung dazu. Das muss ich alle Jahre, so wie heute, abrechnen. Da muss ich wirklich genau sein und das tue ich auch, weil wir sehr dankbar sind. Was noch sehr gut ankommt ist, dass wir jährlich nach Hintermoos fahren ins Bundessport- und Freizeitzentrum. Das hat sich so eingebürgert, dass sogar die Eltern mitfahren. Wir haben das geöffnet. Die Kinder trainieren Vormittag
1485 und Nachmittag, dafür gibt es einen Trainingsplan und dort ist es ja ausgebaut, das ist ein Wahnsinn mit Sauna, Schwimmbad, Mittagsbuffet, Kraftkammer. Da hat man die Möglichkeiten, dass man auch die Eltern beschäftigen kann. Das ist ein Traum. Das ist ein Highlight. Zum Beispiel melde ich jedes Jahr 60 Leute an und bin immer ausgebucht. Heuer habe ich sogar 100 angemeldet und habe auch schon 80 Anmeldungen. Jetzt bete
1490 ich schon, dass ich die 100 zusammen bekomme, weil 100 dann schon sehr gewagt ist.

Wie ist diese Veränderung entstanden? Wie kam man auf die Idee nach Hintermoos zu fahren und wie wurde das dann umgesetzt?

Das ist entstanden - du musst dir vorstellen wir fahren da schon 30 Jahre, mein Mann schon 40 Jahre hin. Zuerst mit Jiu-Jitsu. Dem Jiu-Jitsu Verband haben wir immer
1495 geholfen. Mein Mann war der Trainer und ich war die Aufsichtsperson und habe aber trotzdem den Lehrgang komplett zahlen müssen. Wir sind ja so ausgenutzt worden, aber egal, das ist nebensächlich. Dort haben wir jedenfalls das Heim kennengelernt. Dann haben wir den Aufbau dieses Heimes gesehen und dann dadurch, dass wir schon selbständig mit den Vereinen waren, hat mein Mann gesagt, wagen wir es und versuchen

1500 wir einen eigenen Lehrgang. Wir haben mit 40 Leuten begonnen und das war damals schon viel. Die Ideengeber sind wir. Mein Mann, ich und mein Sohn dazu. Der ist jetzt 43 Jahre, ist jetzt auch staatlich geprüfter Judotrainer. Die Männer reden sich zuerst ab und dann bin ich diejenige der sie das sagen. Ich sehe das aus einer anderen Perspektive und dann reden wir uns ab, wie wir das noch besser machen könnten, dann gehen wir damit
1505 in den Vorstand, dann wird das diskutiert, wir hören uns die Meinungen an. Es ist so, dass die Vorstandsmitglieder Elternteile sind, denen ist das zum Teil recht, dass das so ist. Es sind viele im Verein und die sehen ja, was mit den Kindern gemacht wird und daher gibt es eine Vertrauensbasis, die sehr wichtig ist. Wir haben aber natürlich auch einige Querelen gehabt, also wir kennen die negativen Seiten auch.

1510 *Inwiefern wurden bei der Planung dieser Veränderungen grundlegende Vereinsziele diskutiert und auch schriftlich fixiert, z.B. in Form eines Leitbildes?*

Das habe ich leider vergessen mitzunehmen, aber ja das gibt es. Wir mussten das machen, weil wir ja damals dem Land das Konzept zum Leistungszentrum vorstellen mussten. Da ist eben dieses Leitbild im Bezirk 7 Vereine zum Beispiel und da ist eine
1515 wunderschöne Skizze und alles dabei.

Wo sehen Sie sich derzeit in Verbindung mit Ihren Zielen, Ihrem Leitbild und Ihrer Vision?

Mit dem, dass wir die Schule gewechselt haben, sind wir am richtigen Weg. Eines ist schon, dass wir früher 7 und 8 Vereine waren und da zum Beispiel Zurndorf nichts macht, Wallern sich verselbständigt hat, Andau hat sich aufgelöst. Die Vereine sind nicht mehr
1520 die, die es einmal waren. Wir haben jetzt nur noch vier Vereine statt sieben. Die sind weggebrochen. Trotzdem haben wir jetzt mehr Leute als früher mit sieben Vereinen. Der Wechsel mit der Schule war 2010. Das war wirklich die rettende Idee. Wichtig ist, dass man die Kinder bekommt und dass man den Schulanfängern das vorstellen kann.

1525 *Hat sich Ihre Organisation in den letzten 10 Jahren grundlegend geändert? Was genau hat sich verändert und was war der Hintergrund dafür?*

Das Schema ist gleich. Wir leiden nur darunter, dass die Jugendlichen in die Pubertät kommen und dann brechen sie uns weg. Es war früher mehr Disziplin da. Jetzt haben die Kinder mehr Interessen und sind selbstbewusster geworden. Früher haben sie die Eltern doch ein bisschen gedrängt dazu und jetzt wehren sie sich dagegen. Das wichtigste ist
1530 aber der Trainer. Wenn sie den Trainer gerne haben und wenn sie Respekt haben, dann ist der Trainer eine wichtige Bezugsperson der oft mehr zu sagen hat wie die Eltern.

Wenn Sie Ihre Organisation im Jahr 2002 und heute vergleichen, welchen Unterschied gibt es? Ist ein evtl. vorhandener Unterschied auf eine gelenkte Veränderung zurückzuführen oder passierte diese zufällig?

1535 Was den Sport betrifft, ist das Schema immer das gleiche. Weil seit ich denken kann, lernen sie das den Kindern. Nur ist jetzt eines, dass die Kinder viel lebhafter sind und früher hat man einmal etwas gesagt und es hat gepasst. Heute muss man das viel öfter sagen. Also die Kinder sind ganz anders. Ich habe das Gefühl, dass sie von zu Hause aus sehr viel Freiheiten haben, was ja früher nicht so war. Man sieht an einem Kind auch
1540 sofort, dass die Eltern berufstätig sind. Wenn die Eltern berufstätig sind und sich nicht so viel kümmern können um die Kinder, das siehst du sofort. Wobei sich die Mütter dann

hinsetzen und die ganze Einheit lang zuhören. Das ist wieder die andere Seite. In Neusiedl sitzen sie wie die Schwalben und schauen den Kindern eineinhalb Stunden beim Training zu, das ist die andere Seite.

1545 *Gab es auch organisatorische Veränderungen, zum Beispiel in der Vereinsgröße oder im Vorstand?*

Nein, also wir haben zwar zwei Vorstandsmitglieder nachgenannt, wie sie ausgestiegen sind, aber sonst ist der Vorstand gleich geblieben. Die Hälfte vom Vorstand weiß zwar über die Meisterschaften Bescheid und dass die Kinder Pässe haben, aber um die Details kümmern wir uns selber. Es gibt eine Kerngruppe, die die Arbeit macht und dann gibt es ein paar Mitläufer, die auch helfen, wenn sie gebraucht werden. Auch dieses Schema hat sich über die Jahre hinweg gleich gehalten.

Was hat sich sonst noch im Verein verändert, welche großen Veränderungen hat es gegeben?

1555 Der Schulwechsel war natürlich eine große Veränderung und dass mein Mann früher alleine war mit dem Training und jetzt hilft ihm unser Werner, sein Sohn und das brauchst du ganz einfach, weil die Kinder lebhafter geworden sind. Früher hat man es alleine geschafft, jetzt ist das ein Problem. Zu zweit schaffen sie es aber.

1560 *Welche Form der Unterstützung würden Sie sich bei einer geplanten Veränderung wünschen?*

Man braucht nicht nur das finanzielle, weil wir für die Schulungen den österr. Judoverband haben, der hier sehr viel tut und ein gutes System hat.

Auch abseits der sportlichen Ausbildung?

1565 Eigentlich nur im sportlichen Bereich. Das abseits habe ich nur mit meinem Dachverband gemacht. Der Judoverband spielt dir sein System in den Computer hinein und mit dem System kannst du Pässe bestellen, die Nennungen für die Meisterschaften machen, dort hast du das ganze Programm drinnen, die ganzen Termine drinnen. Dieses System könnte ich jedem empfehlen, das ist ganz einfach super.

1570 *Gibt es das schon lange oder war das auch eine große Veränderung in den letzten 10 Jahren?*

Ja, das war eine große Veränderung. Es ist auch sehr gut zum Arbeiten, weil es sehr leicht funktioniert. Man kapiert es auf jeden Fall. Das kapiert auch jemand, der nicht so viel mit dem Computer zu tun hat.

Das heißt das war auch eine Form der Unterstützung vom Verband?

1575 Ja, eine große Unterstützung. Sie machen auch die Schulungen, also Kampfrichter und Listenführer, das macht alles der Judoverband, was man für die Meisterschaften braucht.

Kommen wir wieder zurück zu Ihrem Verein. An welchen Kennzeichen würden Sie ablesen, dass Sie eine grundlegende Veränderung innerhalb Ihrer Organisation einleiten müssen?

1580 Das Wichtigste ist, wenn dir Leute davongehen, wenn du einen Mitgliederschwund hast. Du musst immer dahinter sein, dass du den Stand hältst. Jetzt bin ja ich diejenige die dahinter ist, weil ich ja jetzt Zeit habe in der Pension, dass ich diese Mitgliederliste bearbeite, versuche sie am letzten Stand zu bringen. Weißt du wie schwer das ist, die Daten zu aktualisieren? Mein Mann ist ein Trainer, aber ich kenne die Kinder besser als
1585 er, obwohl ich nur mit den Daten der Kinder zu tun habe.

In Anbetracht der momentanen Situation im Verein. - wie notwendig erscheint es, grundlegende Veränderungen anzustoßen?

Es läuft jetzt gut mit dem, dass wir eine Ordnung geschaffen haben. Das war früher nicht. Mein Mann hat bei meiner Vorgängerin immer betteln müssen. Machen wir das, machen
1590 wir jenes und wenn es ihr nicht gepasst hat, hat sie ihm gesagt, dass er es doch selber machen soll. Das hat ihn zermürbt. Der kann jetzt erst richtig arbeiten, weil er weiß, dass ich hinter ihm stehe. Heute Abend kommt er zum Beispiel um halb 10 nach dem Training heim und dann machen wir die Nennungen, weil am Sonntag Meisterschaft in Bruck an der Mur ist. Das mache ich über Judo-JAMA. In fünf Minuten sind die Namen eingetragen
1595 und abgeschickt. Ich sage es ja, so arbeiten ist ein Traum. Das funktioniert nur, wenn du solche Systeme hast. Es gehört in den Vereinen wirklich auch einiges in puncto Erleichterung gemacht.

Wie wird in Ihrer Organisation mit Veränderungsvorschlägen umgegangen?

Wir diskutieren das zuerst einmal zu Hause. Dann machen wir eine Sitzung. Wir haben
1600 vier bis sechs Sitzungen im Jahr, dort wird das diskutiert und es ist selten, dass sie nicht mit dem Vorschlag einverstanden sind, weil der ja dann schon durchdacht ist. Sie haben ja auch Vertrauen zu meinem Mann, sie wissen dass er eine Koryphäe ist, er ist ja auch Vizepräsident im Judoverband. Auch die Zusammenarbeit mit dem Verband ist gut und über das System Judo-JAMA noch besser geworden.

1605 *Gab es Widerstände als dieses System eingeführt wurde?*

Also ich kann es mir nicht vorstellen, weil es ja ein wirklich gutes System ist. Ich habe, wie es eingeführt wurde ja noch nicht damit gearbeitet, aber wie ich damit begonnen habe war es jedenfalls super.

In welcher Weise werden Entscheidungen in Ihrem Verein getroffen und kommuniziert?

1610 *Wir haben ja schon besprochen, dass das einmal im kleinen Kreis entwickelt und im Vorstand beschlossen wird, aber werden dann auch die Mitglieder einbezogen oder informiert?*

Ja, ich habe zum Beispiel die Mailadressen von allen Mitgliedern. Das sammle ich. Ich habe die Daten der Kinder und dann die Mailadressen der Eltern und die
1615 Telefonnummern. Da habe ich ein System, mit dem ich alles auf einen Blick habe. Kind, Name, Adresse.

Ist das einfach nur eine Excel Datei?

Ja, eine ganz normale Excel Datei, wo ich auch den Mitgliedsbeitrag, den das Kind bezahlt hat, eintrage. Das geht sich alles aus, so dass ich alles im Blick habe. Die neuen
1620 habe ich gelb unterlegt. Wegen meinem Mann muss ich das machen, der ist nicht so ein

Büromensch. Ich habe das gelernt, verstehst du. Aber sag einem Fleischhacker er muss jetzt damit arbeiten. Da bin ich Gottseidank anders und auch der Werner ist da anders. Ich muss es ihm so einfach und erleichternd machen, dass er, wenn ich nicht da bin, alles auf einen Blick sieht. Ich maile viel, der Vorstand bekommt sowieso alles über Mail. Es
1625 gibt zwei Vorstandsmitglieder, die keine Mailadresse haben, aber die Kinder haben eine. Die Aussendungen wird alles über Mail gemacht und das funktioniert.

Ist das etwas, das sich auch in den letzten Jahren verändert hat?

Ja, total. Vor zehn Jahren hatte noch kaum jemand eine E-Mail Adresse. Das ist eine Erleichterung sondergleichen. Nur das zahle alles ich. Ich zahle € 50 im Monat für meinen
1630 Computer und der Großteil davon ist für das Leistungszentrum. Jetzt habe ich schon gesagt, dass sie sich irgendetwas einfallen lassen müssen.

Ein etwas anderes Thema: Welche Bedeutung haben Tradition und Kultur für Ihren Verein?

Hintermoos ist eine Tradition bei uns. Innerhalb der Gemeinde beteiligen wir uns nicht
1635 mehr an kulturellen Veranstaltungen, weil früher waren wir ja in St. Andrä stationiert und dann war das ein Politikum. Man hat meinem Mann nahe gelegt, dass ich mich politisch zurückhalten und mit der Politik aufhören soll. Wir haben leider einen schwarzen Bürgermeister gehabt und ich habe dann begonnen als Rote zu arbeiten, habe Erfolg damit gehabt. Dann haben sie meinem Mann gesagt, sag deiner Frau, sie soll sich
1640 politisch zurückhalten, sonst graben wir dir das Wasser ab. Wir haben darüber gelacht, aber wir haben nicht lange gelacht, weil dann haben sie uns quasi nach Frauenkirchen gehen lassen. Das ist eben das Problem gewesen. St. Andrä ist ja erkonservativ gewesen, jetzt kannst du dir vorstellen, dass das größte Highlight für mich war, dass wir einen roten Bürgermeister bekommen haben, weil sie mich bekämpft haben bis aufs
1645 Messer. Das ist in die Familie gegangen und ins Private.

Das heißt Tradition und Kultur ist nur wirklich aufzubauen, wenn man in einer Gemeinde fest verankert ist?

Ja, in Frauenkirchen war das dann schon besser, da waren wir kulturell verankert. In Frauenkirchen hat jeder Verein eine Fahne für den Fronleichnamsumzug. Das haben wir
1650 gleich bekommen, wie wir in die Gemeinde gekommen sind. Das ist ein schöner Brauch. Da haben wir im Jahr 25.000 Schilling bekommen und in St. Andrä habe ich für 4.000 Schilling knien müssen.

Gibt es Tabuthemen im Verein?

Tabuthemen. Nein, weißt du, ich weiß nicht, ob man das in diese Kategorie hineinnehmen
1655 kann. Aber wir haben ja Männlein und Weiblein beim Training. Da hat es Stimmen gegeben, die in Richtung sexistisch gegangen sind. Wie das ist, wenn man mit der Frau kämpft. Mein Mann sagt, dass das überhaupt kein Thema war. Er hat denen gezeigt wie ein Wurf geht, da musst du automatisch hin greifen. Das war nie ein Thema auf der Matte, dass sich jemand belästigt gefühlt hat. Das war nur von außen, wenn sie zugeschaut
1660 haben und meinten: schau der Pfeffer, lauter junge Frauen. Ich habe mir dann gedacht, das ist gar nicht ungefährlich, ist aber auch an der Zeit gelegen, das ist heute auch kein Thema mehr. Es dreht sich eher wieder anders um, dass man heute gleich für

Kleinigkeiten verklagt wird. Ich sage oft zu meinem Mann, er muss da aufpassen, er sagt irgendetwas und denkt sich nichts dabei.

- 1665 *Welche Voraussetzungen müssen Ihrer Meinung nach für eine positive Weiterentwicklung einer Sportorganisation auf folgenden Ebenen gegeben sein? Beginnen wir mit der Ebene Finanzen und Förderungen.*

- 1670 Das ist einmal das Wichtigste, weil du vom Mitgliedsbeitrag alleine nicht leben kannst. Du bekommst es ohnehin nur von der Gemeinde und vom Land oder vom Dachverband. Du weißt ja, wie schwierig das ist, zum Beispiel Hintermoosfahrt. Der Autobus, da suche ich über ein Projekt beim Dachverband um einen Zuschuss an. Während ich noch im Verbandsvorstand war, war das ja kein Problem, weil ich mich gewehrt habe. Jetzt bin ich zum ersten Mal draußen. Man wird den Unterschied schon merken, vielleicht geben sie es mir wieder, man wird sehen. Da kämpfen wir und da überlegst du es dir aber,
- 1675 Veränderungen durchzuführen. Ich wüsste jetzt nicht, welche Veränderungen ich machen könnte. Das traue ich mir gar nicht zu. Es ist nicht leicht in Zeiten wie diesen.

Zum Thema Personal und Professionalisierung - ist das ein Thema?

- 1680 Schau her, ein Verein der kann das nicht. Der kann niemanden erhalten, nicht einmal halbtags. Ein Landesverband, zum Beispiel Judo, der hat stundenweise jemanden. Einen Großteil macht ja der Präsident selber, weil sie es sich nicht leisten können. Wenn du es selber machst, dann hast du es auch. Stell dir vor, die Arbeit die ich mache, müsste jemand bezahlt machen. Du bist nie zufrieden mit dem. Entweder sagst du der oder dem gebe ich zu viel oder die macht das nicht. Ich bekomme gar nichts, aber mache das für die Familie.

- 1685 *Das heißt Engagement braucht man als Voraussetzung für eine Veränderung?*

Auf jeden Fall, da musst du wirklich ein totaler Idealist sein.

Veränderungsvoraussetzungen auf der Ebene Altersstruktur im Vereinsvorstand?

- 1690 Ein Junger hat sicher mehr Motivation, das gebe ich ganz offen zu. Der hat sicher ganz andere Ziele und Vorstellungen. Ich sehe jetzt den Unterschied. Mein Mann ist 66, mein Sohn ist 43. Mein Sohn wohnt ja in Neusiedl und sie kommen oft Essen zu uns und da ist eben das Thema Nummer eins der Verein. Das wird beim Essen geredet und überall. Papa, schau her, könnten wir nicht das so machen. So reden sich alle zwei ab und dann wird die Mutti eingeschlossen. Seine Lebensgefährtin, die vom Karate kommt, eine Deutsche und auch noch viel einbringt. Jetzt kannst du dir vorstellen, wir reden nur noch vom Sport. Aber die Jungen haben schon andere Vorstellungen. Man nimmt noch Rücksicht, weil der Senior doch eine Respektsperson ist und der Gründer, das macht dann schon etwas aus. Es ist auch im Vorstand so. Da sind die Jungen eher zurückhaltend, da ist doch noch der Respekt vor dem Gründer und dem Alter noch der Fall.

- 1700 *Müssen im Umfeld auch Voraussetzungen geschaffen werden, wenn man etwas verändern möchte?*

Das muss auch irgendwo stimmen. Du musst ihnen den Bezug zu der Sportart beibringen. Die Schule macht zum Beispiel ein Abschlussfest, bei dem wir bei einer Station die Sportart Judo vorstellen.

1705 *Welche Widerstände und Barrieren sind bei einem großen Veränderungsprozess zu erwarten?*

Naja, viel Angst hat man dann auch vor der Arbeit. Das sind die ersten Widerstände, weil jeder dann Angst hat, dass er weiß Gott was arbeiten muss. Dafür ist es gut, wenn du schon im kleinen Kreis ein Konzept hast und dieses Konzept dann vorstellst und erklärst und dann schon die Dinge die vom Vorstand kommen, einarbeiten kannst. Damit sie das Gefühl haben, sie werden auch gebraucht. Du musst sie hegen und pflegen. Du darfst ihnen nie das Gefühl geben, die drei arbeiten und wir haben nichts zu tun und zu melden, weil dann der Widerstand automatisch kommt. Egal, was du dann machst. Du musst immer versuchen, die Leute, die du im Vorstand hast, in die Arbeit einzubinden. Das sage ich dir jetzt nebenbei: Egal ob sie es kapieren oder nicht, das kommt dann ohnehin mit der Zeit.

1710 *Welche Erfolgsfaktoren sind Ihrer Meinung nach für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ausschlaggebend? Wann würden Sie einen Veränderungsprozess als erfolgreich bezeichnen?*

1720 Wenn wir zum Beispiel die Veränderung mit dem Schulwechsel ansprechen, dann war das in erster Linie die Vorbereitung, dass wir uns überlegt haben, was wir tun. Wir haben zum Beispiel einen Folder gemacht. So einfach wie möglich die Sportart sichtbar machen und ihnen etwas in die Hand geben. Meistens ist gleich die ganze Klasse dabei, das ist ja ein Schneeballsystem. Man muss aber auch die Lehrer einbinden. Der Beweis, dass die Veränderung ein Erfolg war, ist, dass das Interesse an der Sportart gestiegen ist und wir mehr Leute im Verein haben.

1725 *Welche grundlegenden Veränderungen gab es in den letzten zehn Jahren im burgenländischen Sport? Worauf sind diese zurückzuführen?*

Es hat sich einiges weiterentwickelt, würde ich sagen. Das ist durchaus auch in den Dachverbänden, wo ich ja lange mitgearbeitet habe, zu sehen. Wie die Entwicklung dort vor sich gegangen ist, weißt du ja noch besser als ich. Auch die Umstellung auf die ganzen Computergeschichten. Dort machst du ja auch schon viel via Mail, wie wir es machen im Verein. Dann die Betreuung der Vereine, da muss man auch dahinter sein.

War die Betreuung der Vereine vor zehn Jahren intensiver als heute?

1735 Ich glaube eher jetzt, weißt du warum? Weil sich die Leute mehr kümmern darum und weil die Funktionäre, die Leute in den Vereinen draußen, auch hellhörig geworden sind. Ich war ja viel bei den Vereinen draußen und oft ist es einfach nur ein Informationsdefizit, die sind froh, wenn man ihnen sagt, was es alles für Möglichkeiten gibt. Bei meinem Dachverband haben wir ja die Bezirkstagungen und da hast du gemerkt, dass die Diskussion eine viel stärkere in den letzten Jahren geworden ist, weil sie ganz einfach munterer geworden sind in den letzten Jahren, sagen wir einmal so. Außerdem waren viele junge Leute dabei, die interessieren sich auch für viel mehr.

1740

Welcher Umgang mit Veränderungsprozessen herrscht Ihrer Meinung nach im burgenländischen organisierten Sport vor? Passieren Veränderungen in burgenländischen Sportorganisationen Ihrer Meinung nach vorwiegend gelenkt und geplant oder zufällig und unwillkürlich?

Ich glaube teils, teils. Es gibt viele, die so überleben wie wir und die werden dann ohnehin gezwungen, etwas zu unternehmen. Das ist die Entwicklung auch bei den Fußballvereinen. Ich kann mich erinnern, dass St. Andrä dreimal beim Dachverband um Kabinenbau angesucht hat und die Kabine nie gebaut worden ist. Aber ich sehe das ja, ich wohne dort und als ich das im Vorstand dann gesagt habe, war ich gegen den Fußball, verstehst du. Dass die Arbeit ehrlicher geworden ist, das sehe ich schon. Dass sie sich nichts mehr erlauben können. Jeder will und braucht Unterlagen.

Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach die Sportverbände für die Weiterentwicklung von Vereinen?

Schau her. Ich bin für die Dachverbände. Wenn du mit meinem Mann sprichst, der sagt, wozu brauchen wir drei. Das ist alles das Geld der Sportler. Er hat zum Teil ja Recht. Du musst dir vorstellen. Jeder bekommt Förderungen, gibt es aber ohnehin weiter an seine Vereine, also ich sehe das anders. Aber wenn du so redest und auch in der Politik wird darüber gesprochen, UNION, ASKÖ weg, ASVÖ bleibt, weil der war immer in der freiheitlichen Richtung. Das weiß ich gar nicht, wir haben zum Beispiel einen Kommunisten als Präsidenten gehabt. Sie haben ja zu mir auch gesagt, was tust du beim ASVÖ, du gehörst zur ASKÖ. Da habe ich gesagt, die ASKÖ hat sich um mich gar nicht gekümmert. Wie wir gegründet haben, war noch gar keine Rede davon, wo wir hingehen. Meine Eltern haben damals gesagt, unpolitisch und dadurch sind wir zum ASVÖ gekommen. So hat sich das weiterentwickelt. 1992 hat mich dann der Horst Grass geholt, weil ich immer die Zeitungsartikel für den Verein geschickt habe. Der hat dann gesagt, ich soll in den Vorstand kommen. Ich habe gesagt für zwei Jahre. Daraus sind dann 20 Jahre geworden. Für mich sind sie wichtig. Für mich sind sie ganz einfach wichtig. Ich denke im Großen und Ganzen betreut ein jeder Dachverband seine Vereine, da gibt es ja nichts. Es wird sich wahrscheinlich etwas ändern, aber das werden wir nicht absichtlich beeinflussen, auf keinen Fall. Das wird die Politik machen, wenn sie etwas ändern möchten.

Kann ein Dachverband beratend helfen oder von anderen Vereinen Informationen weitergeben, wie die das gemacht haben?

Sicher kann das der Dachverband. Erstens einmal hat er die Erfahrungswerte von anderen Dingen, oder, dass so etwas ähnliches schon einmal passiert ist. Auf jeden Fall kann er unterstützend eingreifen, wenn du etwas brauchst, das schon. Anrufen kannst du jederzeit. Zum Beispiel wenn du eine Sektion gründen möchtest, rufst du auch den Dachverband an und fragst ihn, was brauche ich da. Diesbezüglich bin ich auf jeden Fall auf der Seite der Dachverbände.

Wie sieht es bei der Konzeptausarbeitung aus? Wäre da auch eine Hilfe sinnvoll?

Ja, da denke ich an die Statuten. Wir haben ja eine Statutenänderung machen müssen. Das war ganz toll, dass da der Dachverband die Vereine angeschrieben hat und ihnen mitgeteilt hat, dass sie etwas in ihren Statuten ändern müssen. Das macht er sicher mit

anderen Dingen auch. Überhaupt bei der Vereinsgründung. In finanziellen Dingen mit Trainern, Abrechnungen und dem ganzen Schmarren, den wir da gehabt haben.

Wie würden Sie Ihren Verein charakterisieren? (Vereinszuordnung auf einer fünfteiligen Skala)

- | | | | |
|------|----------------|-------------------|--------------|
| 1790 | ○ Groß | O / O / X / O / O | Klein |
| | ○ Ländlich | O / O / O / X / O | Städtisch |
| | ○ Spitzensport | O / O / X / O / O | Breitensport |

Wie wichtig empfinden Sie den gezielten und strategischen Umgang mit Veränderungsprozessen?

- 1795
- *sehr wichtig (Antwort InterviewpartnerIn)*
 - wichtig
 - weniger wichtig
 - unwichtig

Welche Veränderungen im Verein sehen sie als Bedeutsamste an? Gewichten Sie von 1 (am bedeutsamsten) bis 8 (am unbedeutsamsten)

- 1800
- 2 / Weiterentwicklung des (Sport-) Angebots
 - 1 / Offenheit für unterrepräsentierte Mitgliedergruppen
 - 3 / Förderung der ehrenamtlichen Mitarbeit
 - 7 / Bezahlte Mitarbeit, Verberuflichung und Professionalisierung
- 1805
- 8 / Dienstleistungs- und Qualitätsorientierung
 - 4 / Moderne Kommunikation
 - 5 / Sicherung finanzieller und infrastruktureller Ressourcen
 - 6 / Kooperation und Vernetzung

Welche dieser Barrieren verhindert Ihrer Meinung nach am ehesten einen Veränderungsprozess im Verein? Gewichten Sie von 1 (stärkste Barriere) bis 8 (schwächste Barriere). Gibt es eine Barriere die hier nicht erwähnt wurde?

- 1810
- 3 / Mitgliederinteressen stehen im Vordergrund
 - 8 / Ziele sind nicht klar definiert
 - 2 / Ehrenamtliche Führungsstruktur
- 1815
- 1 / Demokratische Entscheidungsstrukturen
 - 4 / Freiwillige Mitgliedschaft
 - 5 / Kommunikationsdefizite
 - 6 / Kultur der Bewahrung
 - 7 / Begrenzte Ressourcenausstattung

1820 In welchen drei Bereichen haben sich Ihrer Meinung nach in Ihrer Organisation in den letzten 10 Jahren die größten Veränderungen zugetragen?

- 1825
- Sportangebot – Ausdifferenzierung und erweitertes Sportverständnis
 - Aufbaustruktur – Ausdifferenzierung von Abteilungen, neue Sparten
 - *Mitglieder – Zunahme der Mitgliederzahlen und Öffnung für alle Bevölkerungsgruppen (Antwort InterviewpartnerIn)*
 - Entscheidungsstruktur – Tendenz zur Oligarchisierung

- MitarbeiterInnen – Zentrale Bedeutung des Ehrenamts und langsam wachsende Zahl an hauptamtlichen MitarbeiterInnen
- 1830 - *Finanzen – Hohe Bedeutung externer finanzieller Ressourcen (Antwort InterviewpartnerIn)*
- Anlagen – Gestiegener und veränderter Sportstättenbedarf
- *Vereinsziele – Ausweitung der Vereinskonzption (Antwort InterviewpartnerIn)*
- Handlungslogik – Solidargemeinschaftliches Handeln wichtiger als Dienstleistungsorientierung
- 1835 - Außenorientierung – Zunahme von Konkurrenz und Kooperation

7.2 Kurzzusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem organisationalen Wandel in burgenländischen Sportorganisationen des Non-Profit-Sektors. Es soll aufgezeigt werden, welche grundsätzlichen Haltungen in den Sportvereinen des Burgenlandes im Bezug auf Veränderungen vorherrschen und welche Kenngrößen daraus resultieren. Um das zu ergründen, beinhaltet die Arbeit neben einem hermeneutischen Teil, der den momentanen Forschungsstand innerhalb der Thematik erläutert, auch einen empirischen Teil. In diesem wird die Methode des Expertinnen- bzw. Experteninterviews angewandt, um die Ergebnisse anschließend mittels qualitativer Inhaltsanalyse zu extrahieren und zu interpretieren.

Es zeigte sich, dass die VertreterInnen der burgenländischen Sportvereine den strategischen Umgang mit Veränderungsprozessen als sehr wichtig empfinden, dieser jedoch nur rudimentär in den Vereinen vorhanden ist. Außerdem zielte eine wichtige Fragestellung der Arbeit darauf ab, das mögliche Verhalten von Sportverbänden zu skizzieren, wenn sie sich als Dienstleister für Vereinsentwicklung positionieren möchten. Dafür ließen sich einerseits aus den Expertinnen- und Experteninterviews, andererseits auch aus der bearbeiteten Literatur, Handlungsempfehlungen ableiten, die vor allem für österreichische Sportdachverbände von großem Interesse sein können.

Schlüsselwörter: Veränderung, Wandel, Sportorganisation, Burgenland, Vereinsentwicklung

7.3 Abstract

The present paper occupies itself with change processes in sports organizations which are part of the non-profit sector. The regional setting for the paper is the Burgenland. The paper would like to show, which fundamental mindsets appear in Burgenlands sport clubs and tries also to discover further interesting parameters concerning change in sports organizations. Therefore the paper works with a hermeneutic part, which shows the current state of research in the subject matter on the one hand, and an empiric part on the other hand. In the second part - the empiric one - two methods are used to bring an outcome, named the expertinterview and the qualitative content analysis. Afterwards the findig will be interpreted and discussed.

We discovered, that the representatives of the sport clubs in Burgenland perceive a strategically acquaintance with change processes as very important. According to that it was surprising, that strategically change is only rudimentarily existing in sport clubs. Besides an important question of the paper wanted to outline a scheme for sport associations being a service provider for club development. Therefore we were able to get advice from the interviewed experts and could look into the processed literature for some hints. In the end, our finding could be very interesting for Austrian sport associations.

Key words: change, sports organizations, Burgenland, club development

7.4 Curriculum Vitae

Persönliche Daten:

Name: Patrick Johannes Bauer
Akademischer Grad: Bakk. rer. nat.
Staatsangehörigkeit: Österreich

Ausbildung:

1990-1994	VS Mörbisch am See
1994-1998	Bundesrealgymnasium Eisenstadt
1998-2003	Handelsakademie Eisenstadt (Schwerpunkt IT)
2003-2004	Grundwehrdienst Seekaserne Oggau
2004-2009	Sportstudium (Bakk. Sportmanagement) an der Universität Wien
2005	Nordic-Walking Lehrerausbildung
2006	Aerobic- und Fitnesslehrerausbildung
2007	BSO-Sportmanager Basislizenz
2009	Fit Allgemein Lehrwart Ausbildung (Abschluss im Oktober 2009)
seit 2009	Sportstudium (Sportwissenschaft, Mag.) an der Universität Wien
2010	Ausbildung zum Lehrlingsausbilder
2012	Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft“
2013	Seminar „Kreative Methoden in der Gesundheitsförderung“

Praktika:

1998 (1 Monat)	Aushilfe im elterlichen Steinmetzbetrieb
1999 (2 Monate)	Aushilfe im elterlichen Steinmetzbetrieb
2000 (2 Monate)	Drescher Touristik, Mörbisch am See, Büro
2001 (2 Monate)	Drescher Touristik, Mörbisch am See, Büro
2002 (1 Monat)	Burgenländische GKK, Eisenstadt, Büro
seit 2004	Tätigkeit als Trainer (u.a. Aerobic, Kinderturnen, Nordic-Walking, Wirbelsäulengymnastik)
2007 -2009	Pressereferent der SPORTUNION Burgenland
seit 2008	Redaktionelle Mitarbeit bei issgesund.at
März-September 2008	Elearning Mitarbeiter bei Alaris (Aivet)
seit Sept. 2009	Landesgeschäftsführer der SPORTUNION Burgenland
seit Mai 2013	Redaktioneller Mitarbeiter bei MSN Österreich und Schweiz

Besondere Kenntnisse:

Fremdsprachen: gute Englisch Kenntnisse in Wort und Schrift, Französisch Grundkenntnisse

EDV: sehr gute MS Office Kenntnisse, gute Html Kenntnisse, PHP Grundlagen, Photoshop Grundkenntnisse, Photo Impact, Paint Shop Pro, Quark Xpress, Camtasia Studio, Lecturnity, Joomla, Websitebaker, Wordpress

7.5 Eigenständigkeitserklärung

„Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst habe und nur die ausgewiesenen Hilfsmittel verwendet habe. Diese Arbeit wurde daher weder an einer anderen Stelle eingereicht (z.B. für andere Lehrveranstaltungen) noch von anderen Personen (z.B. Arbeiten von anderen Personen aus dem Internet) vorgelegt.“

Patrick J. Bauer