

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Leistungsfähigkeit eines Sportverbandes“

Eine Organisationsanalyse und Evaluation des Österreichischen
Badminton Verbandes

verfasst von

Miriam Gruber, Bakk. rer. nat.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaft (Mag. rer. nat.)

Wien, 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A066 826

Studienrichtung lt. Studienblatt: Sportwissenschaft

Betreuer: Mag. Dr. Karl Schörghuber

Für Samuel.

Meine größte Herausforderung. Meine stärkste Kraftquelle. Mein schönstes Erlebnis. Für meine Eltern, die mich zu dem gemacht haben, wie ich heute bin. Meine Verwandten und Freunde, die mich in den wichtigen Phasen meines Lebens begleitet haben.

In Liebe,
Miriam

Vorwort

Obwohl ich von meinem Betreuer vorbereitet wurde, dass eine Organisationsanalyse ein heikles Thema werden könnte, war ich fest davon entschlossen, diese Herausforderung anzunehmen. Nachdem ich 13 Jahre lang selber Badminton Leistungsspielerin war, neun Jahre im Nationalkader und vier Jahre davon leben konnte, wollte ich wissen, wie eine Sportorganisation, im Speziellen der Österreichische Badminton Verband aufgebaut ist. Dass hinter den Leistungen, die wir Athleten/innen nur als Förderungen, Ausstattungen und Turnierbeschickungen kennen weit mehr harte Arbeit steckt, konnte ich schon erahnen, wie komplex und breit Prozesse und Strukturen jedoch ablaufen, durfte ich erst mit der Befassung meiner Magisterarbeit herausfinden.

Auf dem Weg zu dieser Arbeit wurde ich optimal von meinem Betreuer Mag. Dr. Karl Schörghuber begleitet, der mich stets durch kritische Fragen in die richtige Richtung lenkte, und mir die Möglichkeit gab, tiefer in die Thematik der Evaluation und Organisationsanalyse einzutauchen.

Ich möchte mich beim Österreichischen Badminton Verband bedanken, welcher seit der ersten Stunde dieser Arbeit das Vertrauen in mich hatte und mich in jeder Situation gestärkt und unterstützt hat. Allen voran gebührt Sportkoordinatorin Rena Eckart Dank, dass sie trotz ihrer eigenen Arbeitssituation immer Zeit gefunden hat, meine Fragen zu beantworten und mir die nötigen Unterlagen zukommen ließ. Ohne ihre Hilfe hätte ich diese Arbeit nicht verfassen können.

Ein weiteres Dankeschön gebührt allen verbandsinternen Personen, die mir das Vertrauen schenken und die Fragebögen ehrlich ausfüllten. Sie sind es, die dieser Arbeit Inhalt gaben, und die Möglichkeit zur Weiterentwicklung des Österreichischen Badminton Verbandes bieten. Ganz besonders möchte ich Katrin und Daniel herausheben, die mich sowohl technisch als auch organisatorisch unterstützt haben.

An letzter Stelle möchte ich mich bei meiner Familie und Freunden bedanken, die mir in meinen verzweifelten Stunden beistanden, und mich Schritt für Schritt bis zur Beendigung dieser Arbeit motiviert haben.

Abstract

Diese Arbeit befasst sich mit der Leistungsfähigkeit einer Sportorganisation und soll ein Wegweiser zu einer optimalen Ausschöpfung aller möglichen Ressourcen in Non-Profit-Sportorganisationen bieten. Die Leistungsfähigkeit, im Englischen auch „Effectiveness“ (Effektivität) genannt, beschreibt die effektive Umsetzung von Programmen und Zielen innerhalb einer Organisation. Da sich Non-Profit-Sportorganisationen, wie es Sportverbände darstellen, stark von gewinnorientierten Unternehmen unterscheiden, sind herkömmliche Evaluationsmethoden nicht anwendbar. Mit dem CVA Modell (Competing Values Approach) wurde das aktuellste Evaluierungswerkzeug zur Erfassung der Leistungsfähigkeit einer Non-Profit-Sportorganisation gewählt. Ergänzt wird dies mit dem Qualitätsmodell von Emrich und Wadsack (2005) und einer Analyse der Kommunikation. Der erste Teil befasst sich mit der theoretischen Definition und Eingrenzung der genannten Themenbereiche, während in weiterer Folge diese am Beispiel des Österreichischen Badminton Verbandes veranschaulicht werden.

Schlüsselwörter: Evaluation, Leistungsfähigkeit, Sportverband, Competing Values Approach Modell, Organisationsanalyse, Österreichischer Badminton Verband.

This study investigates the effectiveness of a sporting organization and should lead to an understanding of the optimal allocation of resources in non-profit sporting organizations. For the purposes of this study “effectiveness” has been defined as the successful implementation of programs and achievement of goals within an organization. Since sporting associations declare that non-profit sporting organizations can be distinguished greatly from profit orientated businesses, conventional methods of evaluation aren’t applicable. Therefore, the latest tool in evaluating effectiveness, the CVA model (“Competing Values Approach”), was applied. This was supplemented with “Emrich and Wadsack’s qualitymodel” (2005) and an analysis of communication. The first part of the study deals with the theoretical definition and specification of the themes mentioned, while the subsequent part illustrates these themes using the case study of the Austrian Badminton Federation.

Keywords: Evaluation, Effectiveness, Sporting Organization, Competing Values Approach Model, Organizational Analyses, Austrian Badminton Federation.

Abkürzungen:

BE	Badminton Europe
BLZ	Bundesleistungszentrum
BMLVS	Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport
BNLZ	Bundesnachwuchsleistungszentrum
BSFF	Bundes-Sportförderungsfonds
BWF	Badminton World Federation
CVA	Competing Values Approach (Modell)
LV	Landesverbände
IPC	International Paralympic Committee
NK	Nationalkader
NPS	Non-Profit-Sportorganisation
ÖBV	Österreichischer Badminton Verband

1	<u>EINLEITUNG</u>	1
1.1	FRAGESTELLUNGEN	2
1.2	KAPITELÜBERSICHT	3
2	<u>DER ÖSTERREICHISCHE BADMINTON VERBAND</u>	4
2.1	UNTERNEHMENSFORM	5
2.2	ORIENTIERUNG DES ÖBVs	5
2.2.1	LEITBILD	5
2.2.2	LEITZIELE	6
2.2.3	STRATEGIEN ZUR VERWIRKLICHUNG DES LEITBILDES, LEITZIELE	6
2.3	STRUKTUREN DES ÖBVs	7
2.3.1	ORGANIGRAMM	7
2.3.2	ZIELE UND AUFGABEN DER EINZELNEN REFERATE	9
2.3.3	VERBINDUNGEN DER EINZELNEN REFERATE	10
2.4	DAS UMFELD DES ÖBVs	11
2.4.1	UMWELTANALYSE DES ÖBV	11
3	<u>THEORETISCHE GRUNDLAGEN</u>	12
3.1	EVALUATION	12
3.1.1	DEFINITION UND ABGRENZUNG	13
3.1.2	ZIELE DER EVALUATION	14
3.1.3	FUNKTIONEN DER EVALUATION	16
3.1.4	DIMENSIONEN DER EVALUATION	17
3.1.5	INTERNE VERSUS EXTERNE EVALUATION	18
3.1.6	BESONDERHEITEN UND KONSEQUENZEN DER EVALUATION	19
3.2	DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT EINER ORGANISATION	21
3.3	LEISTUNGSFÄHIGKEIT EINER NON-PROFIT-SPORTORGANISATION	24
3.3.1	UNTERSCHIEDE EINER NON-PROFIT-(SPORT) ORGANISATION	24
3.3.2	SCHWIERIGKEITEN DER DEFINITION VON EFFECTIVENESS IN NPS-ORGANISATIONEN	26
3.3.3	MODELLE ZUR MESSUNG DER EFFEKTIVITÄT VON NPS-ORGANISATIONEN	27
3.3.4	COMPETING VALUES APPROACH (CVA) MODELL	28
3.4	QUALITÄTSMODELL VON EMRICH UND WADSACK (2005)	31
3.5	LEISTUNGSFÄHIGKEIT DES ÖSTERREICHISCHEN BADMINTON VERBANDES	32

4	METHODOLOGIE	33
4.1	METHODOLOGISCHE GRUNDLAGEN	33
4.2	ABLAUF EINER QUALITATIVEN UNTERSUCHUNG	34
4.2.1	STICHPROBE DER TEILNEHMENDEN	35
4.2.2	DAS INTERVIEW	36
4.2.3	EXPERTEN/INNENINTERVIEW	37
4.2.4	QUALITATIVE INHALTSANALYSE	37
4.3	QUANTITATIVE ERHEBUNG VON INFORMATIONEN	38
4.3.1	AUSWAHL DER PROBANDEN/INNEN	39
4.3.2	STATISTISCHE HILFSMITTEL	40
5	ZIELE UND STRATEGIEN VON NON-PROFIT-SPORTORGANISATIONEN	41
5.1	ZIELE UND STRATEGIEN	41
5.2	STRATEGIE UND PLANUNG	42
5.3	STRATEGISCHE PLANUNG DES ÖSTERREICHISCHEN BADMINTON VERBANDES	44
5.3.1	STRATEGISCHES VERBANDSKONZEPT DES ÖBV	45
5.3.2	VERBANDSZIELE DES ÖSTERREICHISCHEN BADMINTON VERBANDES	45
6	ERGEBNISSE	50
6.1	QUALITÄTSMODELL NACH EMRICH UND WADSACK (2005)	50
6.2	KOMMUNIKATION	55
6.2.1	INTERNE KOMMUNIKATION DES ÖBVS	57
6.2.2	KOMMUNIKATION AUS DER SICHT DER INTERESSENSGRUPPEN	61
6.2.3	FEEDBACK ALS TEIL DER KOMMUNIKATION	64
6.2.4	TRANSPARENZ VON VERBANDSINTERNEN ENTSCHEIDUNGEN UND ENTWICKLUNGEN	66
6.3	LEISTUNGSFÄHIGKEIT NACH DEM CVA AM BEISPIEL DES RATIONAL GOAL MODEL	68
6.3.1	PLANUNG	68
6.3.2	PRODUKTIVITÄT	78
7	ZUSAMMENFASSUNG	129
7.1	KRITISCHE BETRACHTUNG UND EMPFEHLUNGEN	130
7.1.1	QUALITÄTSMODELL NACH EMRICH UND WADSACK	130

7.1.2	KOMMUNIKATION	130
7.1.3	CVA MODELL – RATIONAL GOAL MODEL	132
7.2	AUSBlick	133
7.3	ZUSAMMENFASSUNG	135
8	REFERENZEN	137
8.1	LITERATURVERZEICHNIS	137
8.2	ELEKTRONISCHE QUELLEN	139
8.3	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	140
8.4	TABELLENVERZEICHNIS	140
8.5	GRAFIKVERZEICHNIS	140
9	ANHANG	142
9.1	FRAGEBÖGEN	142
9.1.1	NATIONALKADER	142
9.1.2	NACHWUCHSKADER U17/U19	144
9.1.3	FUNKTIONÄRE/INNEN	146
9.1.4	TRAINER/INNEN, BETREUER/INNEN	147
9.2	BEWERTUNGSSTANDARDS CVA MODELL	149
9.3	CURRICULUM VITAE	153
9.4	EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG	154

1 Einleitung

In einer Zeit, in der Ressourcen knapp sind und Ergebnisse dringender gefordert sind denn je, wächst die Notwendigkeit einer passenden Evaluierung für Non-Profit-Sportorganisationen. Nicht nur um Förderungen zu rechtfertigen oder gesellschaftliche Aufklärung zu ermöglichen, sondern auch um Prozesse und Strukturen zu ökonomisieren und Ressourcen gezielt und effizient einzusetzen. Erschwert wird dieser Evaluationsprozess dadurch, dass sich Sportverbände in vielen Bereichen von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden und daher herkömmliche Evaluationsmethoden nicht anwendbar sind. So sind Sportverbände beispielsweise nicht gewinnorientiert ausgerichtet und die Hauptarbeitskräfte werden vorwiegend von ehrenamtlichen Mitgliedern gestellt (Bauer, 2013, S.12).

Diese Arbeit befasst sich mit der Leistungsfähigkeit einer Sportorganisation und soll einen Wegweiser zu einer optimalen Ausschöpfung aller möglichen Ressourcen in Non-Profit-Sportorganisationen bieten. Die Leistungsfähigkeit, im Englischen auch „Effectiveness“ (Effektivität) genannt, beschreibt die effektive Umsetzung von Programmen und Zielen innerhalb einer Organisation. Da sich Non-Profit-Sportorganisationen, wie es Sportverbände darstellen, stark von gewinnorientierten Unternehmen unterscheiden, bedarf es einer eigenen Sichtweise und spezifischer Kriterien, um diese Problemstellung zu behandeln. Dass die Leistungsfähigkeit nicht an einem Faktor erfassbar ist und diese Faktoren auch widersprüchlich sein können, wird in der Literatur klar deutlich. Die Aussage von Shilbury & Moore (2006, S.8) zeigt dies treffend: *„There appears to be no universal agreement on precisely what organizational effectiveness means, as organizational effectiveness means different things to different people“*. Unterstrichen wird diese Aussage von Kral, et al. (2013, S.109): *„The managers of Czech NSOs differ a lot in defining effectiveness and they did not agree on a single criterion“*. Um nun ein aussagekräftiges und nachvollziehbares Ergebnis zu erzielen, wurde die Leistungsfähigkeit aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und transparent veranschaulicht.

Die Evaluierung der Leistungsfähigkeit einer Non-Profit-Sportorganisation stellt eine sehr junge Wissenschaft dar. Trotz ihrer Anfänge in den 80er und 90er Jahren wurde sie erst in den letzten Jahren ernsthaft intensiviert. Mit dem CVA Modell (Competing Values Approach) wurde das aktuellste Evaluierungswerkzeug zur Erfassung der Leistungsfähigkeit einer Non-Profit-Sportorganisation gewählt, welches alle Dimensionen einer Sportorganisation umfasst und so ein umfangreiches Ergebnis liefert. Das CVA Modell gliedert sich in vier Teilmodelle: Human Relations Model, Open System Model, Internal Process Model und das Rational-Goal Model. Diese vier Untermodelle werden im theoretischen Teil vorgestellt. In weiterer

Folge wird das Rational Goal Model zur praktischen Darlegung herangezogen, da es die größte Korrelation zur Leistungsfähigkeit aufweist und seine Ergebnisse für diese Arbeit besonders relevant scheinen (Shilbury & Moore, 2006, S.14ff). Ergänzt wird dies mit dem Qualitätsmodell von Emrich und Wadsack (2005) und einer Analyse der Kommunikation, welche zu den Kernelementen einer Organisation zählt. Der erste Teil befasst sich mit der theoretischen Definition und Eingrenzung der genannten Themenbereiche, während in weiterer Folge diese am Beispiel des Österreichischen Badminton Verbandes veranschaulicht werden.

1.1 Fragestellungen

Sportverbände stellen einen wichtigen Bestandteil des österreichischen Sportsystems dar. Sie bilden nicht nur die Schnittstelle zwischen Dachverbänden und Sportvereinen, sondern decken auch einen umfangreichen Aufgabenbereich ab. So fallen in ihre Verantwortung der Freizeitsport, Breitensport (inklusive Schulsport), nationaler Wettkampfsport, Leistungssport, Spitzensport und andere Teilbereiche des Sportkonstrukts. Um diesen Verantwortungen gerecht zu werden, bedarf es einer umfangreichen Arbeitsstrategie, welche alle Interessensgruppen miteinbezieht.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Leistungsfähigkeit eines Sportverbandes, welche durch eine Vielzahl von Bewertungsstandards definiert wird. Um einer möglichst breiten Umsetzung zu entsprechen, wurden zur Bestimmung der Leistungsfähigkeit verschiedene Perspektiven gewählt und die dazugehörigen Kriterien festgelegt.

Die Ergebnisse bieten einen Beitrag zur Orientierung und Optimierung einer Sportorganisation und zeigen Möglichkeiten zu einer effizienten und effektiven Arbeitsweise. Die Fragen wurden allgemein gewählt, damit die Erkenntnisse dieser Arbeit auch auf andere Sportverbände anwendbar sind. Am Beispiel des Österreichischen Badminton Verbandes werden die Bewertungsstandards und -kriterien schließlich praktisch umgesetzt.

Somit behandelt diese Arbeit folgende Fragen:

- Woran bemisst sich die Leistungsfähigkeit einer Non-Profit-Sportorganisation?
- Wie kann die Leistungsfähigkeit einer Non-Profit-Sportorganisation beschrieben werden?
- Wie kann die Leistungsfähigkeit einer Non-Profit-Sportorganisation (durch interne und externe Faktoren) verändert werden?
- Wie hoch ist die Leistungsfähigkeit am Beispiel des Österreichischen Badminton Verbandes?

- Wie kann die Leistungsfähigkeit des Österreichischen Badminton Verbandes verbessert werden?

1.2 Kapitelübersicht

Um einen kleinen Überblick über die vorliegende Arbeit zu geben, werden im nachfolgenden die neun Kapitel kurz vorgestellt.

Das erste Kapitel dient zur Einführung in die Arbeit und enthält eine kurze Einleitung (Kapitel 1) sowie die Fragestellung (1.1) und eine Kapitelübersicht (1.2).

Um einen näheren Einblick in den Forschungsgegenstand dieser Arbeit, den Österreichischen Badminton Verband zu bekommen, befasst sich das zweite Kapitel mit einer kurzen Analyse dieses Sportverbandes. So werden kurz auf die Unternehmensform (2.1) sowie die Orientierung (2.2) des ÖBVs eingegangen. Kapitel 2.3 zeigt die Strukturen und die Komplexität eines Sportverbandes auf, um später das Umfeld (2.4) des ÖBVs zu beleuchten.

Das dritte Kapitel befasst sich mit den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit. Wesentliche Grundbegriffe und Definitionen werden erklärt, um eine Basis zum Verständnis dieser Arbeit zu schaffen. Hierbei wird im ersten Punkt auf die Evaluation (3.1) und ihre Ziele, Definitionen und Formen eingegangen. Die Leistungsfähigkeit einer Organisation als Teil der Evaluation wird in Kapitel 3.2 näher beleuchtet, ehe sich Kapitel 3.3 auf die spezifische Form der Leistungsfähigkeit einer Non-Profit-Sportorganisation bezieht. Es wird im Speziellen auf das CVA Modell (Competing Values Approach) eingegangen, welches das wesentliche Werkzeug für diese Arbeit darstellt. Weiters wird das Qualitätsmodell von Emrich und Wadsack (2005) (3.4) vorgestellt, welches ebenfalls als Messinstrument für diese Arbeit dient. Im letzten Unterkapitel 3.5 „Leistungsfähigkeit des Österreichischen Badminton Verbandes“ werden die theoretischen Grundlagen an den Forschungsgegenstand ÖBV adaptiert und die praktischen Erfassungsmethoden erklärt.

Kapitel vier befasst sich mit der Methodologie des Forschungskonstrukts und erklärt im ersten Unterkapitel die methodologischen Grundlagen (4.1) zu dieser Arbeit. Im folgenden Kapitel wird der Ablauf der qualitativen Studie (4.2) mit seinen Kriterien und Eigenschaften beschrieben. Da diese Forschungsarbeit auch einen quantitativen Teil beinhaltet, wird dieser im Kapitel 4.3 „Quantitative Erhebung von Informationen“ dargelegt, welches die Auswahl der Probanden und die statistischen Hilfsmittel erläutert.

Da Ziele und Strategien eine wesentliche Rolle des CVA Modells und im speziellen des Rational Goal Models spielen, werden diese im fünften Kapitel theoretisch hinterlegt. Kapitel

5.1 befasst sich mit den Zielen und Strategien, während sich Kapitel 5.2 der Strategie und Planung widmet. Im abschließenden Kapitel „Strategische Planung des Österreichischen Badminton Verbandes“ (5.3) werden die theoretischen Grundlagen auf den ÖBV umgelegt und sein strategisches Verbandskonzept näher beschrieben.

Das sechste Kapitel „Ergebnisse“ stellt den Hauptteil dieser Arbeit dar. So wird die Leistungsfähigkeit des Österreichischen Badminton Verbandes in drei Dimensionen evaluiert. Die erste Perspektive stammt aus der kritischen Betrachtung von Emrich und Wadsack (2005) (6.1), Kommunikation (6.2) stellt den zweiten Teil der Evaluation der Leistungsfähigkeit dar und im dritten Unterpunkt wird die Leistungsfähigkeit des österreichischen Badminton Verbandes anhand des Rational Goal Models als Teilbereich des CVA Modells erfasst.

In Kapitel sieben werden die Ergebnisse kritisch betrachtet (7.1), Vorschläge zur Verbesserung gegeben und ein kleiner Ausblick in die zukünftigen Projekte und Maßnahmen gegeben (7.2). Letzten Endes werden die Ergebnisse zusammengefasst (7.3) und ein kurzes Resümee gezogen.

Kapitel acht befasst sich mit den Referenzen, welche aus Literaturverzeichnis (8.1), elektronischen Quellen (8.2), Abbildungsverzeichnis (8.3), Tabellenverzeichnis (8.4) und Grafikverzeichnis (8.5) bestehen.

Im neunten Kapitel sind die Fragebögen (9.1) zur quantitativen Erhebung der Informationen angehängt sowie die Bewertungsstandards des CVA Modells (9.2).

2 Der Österreichische Badminton Verband

Der Österreichische Badminton Verband wurde im August 1957 gegründet und trat kurz danach dem Weltverband für Badminton (Badminton World Federation, BWF) bei. Im Jahre 1967 fungierte Österreich als eines der Gründungsmitglieder des Europäischen Badminton Verbandes (Badminton Europe). Die ersten nationalen Meisterschaften fanden 1958 statt, das internationale Turnier von Österreich fand im Jahre 1965 seine Geburtsstunde¹.

Der Sitz des Österreichischen Badminton Verbandes befindet sich in Wien.

¹ http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96sterreichischer_Badminton_Verband [Zugriff am 15. August 2014 um 20:19].

2.1 Unternehmensform

Nach der Satzung §1 von 2013² ist der Österreichische Badminton Verband ein gemeinnütziger Verein, der nicht auf Gewinn ausgerichtet ist. Seine Hauptzweckbestimmung besteht aus der Verbreitung, Pflege und Überwachung des Badmintonsports in Österreich und umfasst hier sowohl den Leistungssport, als auch den Freizeitsport, Breitensport, Nachwuchssport, Spitzensport und andere Formen. Weiters unterliegt dem ÖBV die Vertretung des Badmintonsports im In- und Ausland sowie die Durchführung von Meisterschaften und Sportveranstaltungen, Lehrgängen und Schulungen. Auch die Aufgaben rund um Medienpräsenz und Kontrolle des Wettkampfbreglements wird als Zweck des Verbandes angeführt, genauso wie die Umsetzung der Anti-Dopingbestimmungen. Die Definition des Vereinsgesetz (2002 §1)³ besagt, dass ein Verein ein freiwilliger, auf Dauer angelegter und organisierter Zusammenschluss von mindestens zwei Personen ist, die einen bestimmten, gemeinsamen ideellen Zweck verfolgen. Weiters darf der Verein nicht auf Gewinn zielen und das Vereinsvermögen nur im Sinne des Vereinszweckes verwendet werden. Die „Sonderform“ Verband ist ein Verein, welcher sich aus mehreren Vereinen zusammenschließt und ein gemeinsames Ziel oder gemeinsame Interessen verfolgen.

Der Österreichische Verband ist Mitglied der Badminton World Federation, von Badminton Europe, der Österreichischen Bundes-Sportorganisation (BSO) und des Österreichischen Olympischen Komitees (ÖOC).

Weiters vereinigt der Österreichische Badminton Verband die neun Landesverbände, welche ihre Statuten selber regeln, diese aber der Satzung des ÖBVs nicht widersprechen dürfen.

2.2 Orientierung des ÖBVs

Strategie, Leitbild und Leitziele stehen in einem engen Zusammenhang zueinander. Das Leitbild bietet hierbei den Rahmen für Strategien und Ziele (Buber, 1999).

2.2.1 Leitbild

Nach Buber (1999) stellen Leitbilder schriftlich formulierte Handlungsgrundsätze dar, welche nach innen und nach außen verkörpert werden. So dienen Leitbilder nach innen zur Orientierung der Mitglieder, indem sie den Grund der Organisation definieren und die Ziele und Prinzipien veranschaulichen. Nach außen dient das Leitbild dazu, die Kunden über die Aufgaben und die Zielsetzungen der Organisation zu informieren.

² http://www.badminton.at/cont/satzung_ordnungen.php [Zugriff am 10.08.2014 um 21:34]

³ www.ris.bka.gv.at [Zugriff am 20.04.2013 um 22:13].

Die in den offiziellen Statuten des Österreichischen Badminton Verbands selbsternannten „Zwecke des Verbandes“⁴ stellen mehr Leitziele als ein Leitbild dar.

2.2.2 Leitziele

Geht man davon aus, dass die Verbandszwecke, welche in den Statuten (2013) angeführt werden, die Leitziele des Österreichischen Badminton Verbands darstellen, so sind diese sehr breit gefächert. Der erste Punkt beschreibt die Verbreitung, Förderung, Pflege und Überwachung des Badmintonsports in Österreich, sowohl im Leistungsbereich als auch in allen anderen Formen wie Nachwuchsbereich, Freizeitbereich und Breitensport. Der zweite Punkt befasst sich mit der Vertretung des österreichischen Badmintonsports im In- und Ausland. Der ÖBV kontrolliert die Durchführung von Wettkämpfen, Schulungen, Lehrgängen und anderen Veranstaltungen den Badmintonsport betreffend. Ein weiterer Zweck stellt die Lieferung eines positiven Beitrages zur Bildung und Erziehung im österreichischen Sport dar. Außerdem unterliegt dem ÖBV die Kontrolle des Reglements im Zusammenhang mit den internationalen Regeln. Die Medienvertretung gehört ebenfalls zum Aufgabenbereich wie auch die Umsetzung und Information der Anti-Dopingbestimmungen.

2.2.3 Strategien zur Verwirklichung des Leitbildes, Leitziele

Geht man davon aus, dass Strategien Initiativen darstellen, welche durch Verwendung von Ressourcen die Leistung verbessern sollen (Mayerhofer et al. 2010), so kann man hier auf den §2 der ÖBV Statuten (2013) verweisen, welche „Tätigkeiten, die zur Verwirklichung des Verbandszwecks“ lauten. Diese unterscheiden „ideelle Tätigkeiten“ und „Aufbringung der materiellen Mittel“.

Die ideellen Tätigkeiten inkludieren (Groß-)Sportveranstaltungen, Werbe- und Promotionsveranstaltungen, Vorträge, Versammlungen, gesellige Zusammenkünfte, Sportreisen, gemeinsame Übungen, Trainings, Kurse, Camps, Herausgabe eines Mitteilungsblattes, Produktion von Lehrmitteln auf Massen-Speichermedien, Diskussionsabende und die Einrichtung einer Bibliothek.

Zur Aufbringung der materiellen Mittel zählt der ÖBV die Beitrittsgebühren, Mitgliedsbeiträge, Nenngebühren, Vergabe von Werberechten, Erträge aus geselligen Veranstaltungen, verbandseigene Unternehmungen, Subventionen, Förderungsbeiträge, Sportförderungsmittel, Spenden, Sammlungen, Vermächtnisse, Verbandsbußen und anderen Zuwendungen wie Sponsoreneinnahmen und ähnliches.

Damit diese Ziele erfolgreich und regelkonform umgesetzt werden, unterliegt der Badmintonsport der Satzung des ÖBVs. Außerdem gibt es neun weitere „Ordnungen“, welche bestimmte Bereiche regeln. Dies sind die Geschäftsordnung, Finanzordnung,

⁴ http://www.badminton.at/cont/satzung_ordnungen.php [Zugriff am 10.08.2014 um 21:34].

Rechts- und Strafordnung, Trainerordnung, Auszeichnungsordnung, Spielordnung, Bundesligaordnung, Schulsportordnung und Schiedsrichterordnung. Laut Vorstand dienen die Ordnungen der rechtlichen Ergänzung und Vertiefung der Statuten (ÖBV, Satzung, 2013).

2.3 Strukturen des ÖBVs

2.3.1 Organigramm

Organigramm - ÖBV

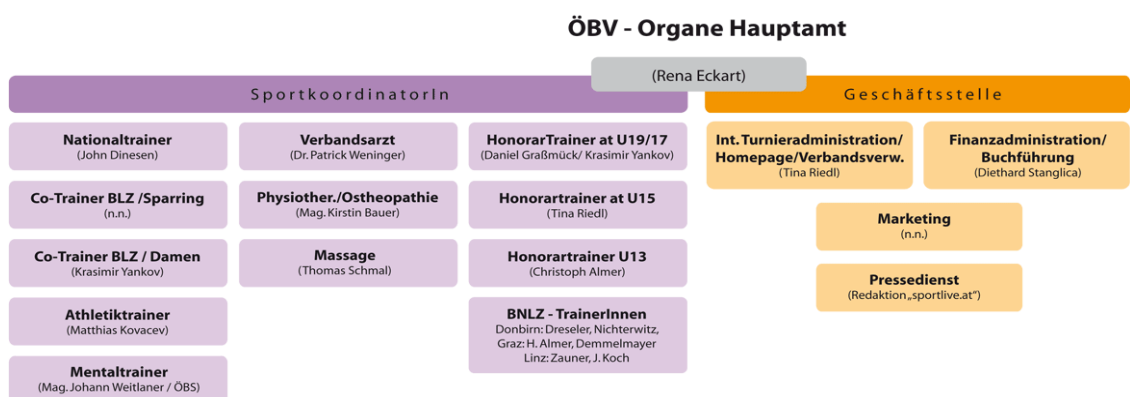
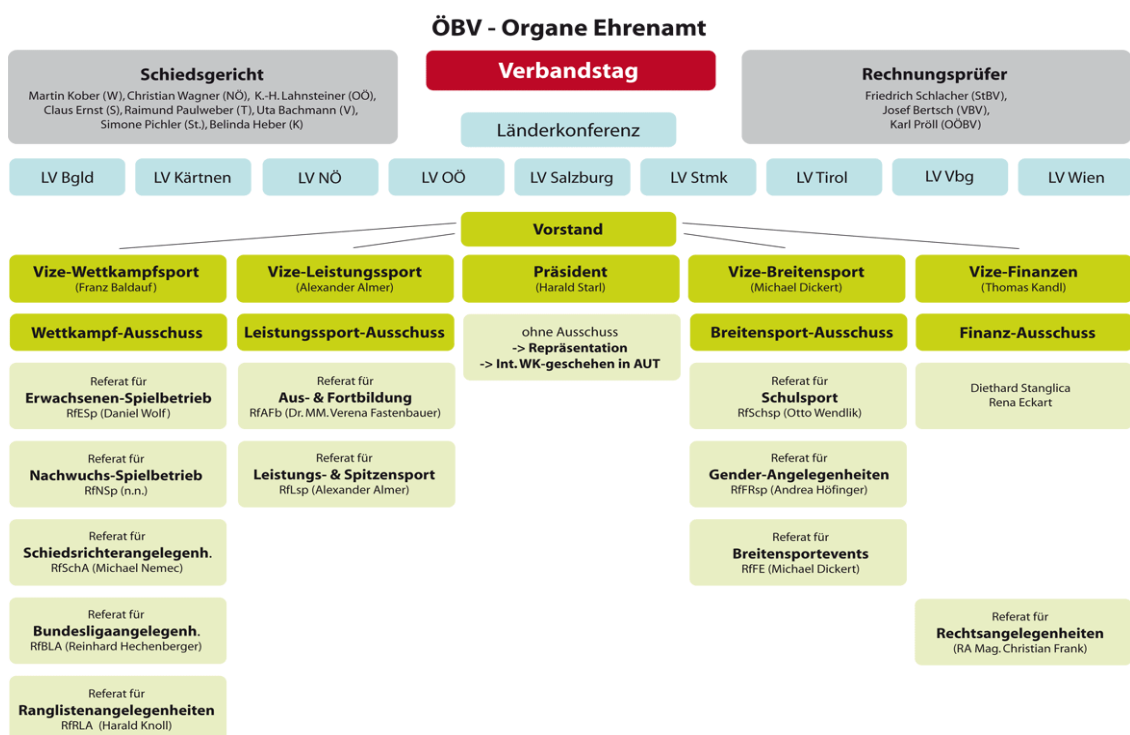


Abb. 1: Organigramm des ÖBV⁵

⁵ <http://www.badminton.at/cont/organigramm.php> [Zugriff am 15.08.2014 um 22:29]

Das Organigramm des Österreichischen Badminton Verbandes stellt eine Art Landkarte dieser Organisation dar. Es soll weiters eine vereinfachte und übersichtliche Darstellung der Strukturen geben und für Außenstehende klar nachvollziehbar sein (Mayerhofer et al., 2010). Im angeführten Organigramm sind die Arbeitsteilung und vor allem die Arbeitsweisen klar erkennbar. So führt der Österreichische Badminton Verband zwei zusammenwirkende Organigramme an, eines für die Arbeit des Ehrenamts und ein zweites für hauptamtliche Mitarbeitende. Betrachtet man nun beide Organigramme näher, ist zu erkennen, dass der ehrenamtliche Arbeitsbereich von dem Hauptamtlichen getrennt ist und dass der Hauptteil der organisatorischen Tätigkeitsbereiche von ehrenamtlichen Mitarbeitenden geführt wird.

Die „ÖBV Organe Ehrenamt“ setzen sich aus dem Vorstand zusammen, allen voran dem Präsidenten und den Vizepräsidenten der einzelnen Ausschüsse. So sind diese eingeteilt in Wettkampfsport, Leistungssport, Breitensport und Finanzen. Die dafür vorgesehenen Personen sind die zuständigen Kontrollorgane für die darunterliegenden Referate. Diese Arbeitsbereiche sind jedoch nur willkürlich angeordnet und unterliegen, abgesehen der Vizepräsidenten, keiner hierarchischen Ordnung. Das Schiedsgericht und die Rechnungsprüfer/innen runden das Organigramm in ihrer strukturellen Funktion ab. Bei näherer Betrachtung ist zu erkennen, dass alle ehrenamtlichen Positionen, ausgenommen des Referats für Nachwuchs-Spielbetrieb besetzt sind. Im Folgenden werden die Organe des Österreichischen Badminton Verbandes erläutert, welche auch gleichzeitig in hierarchischer Folge stehen.

Der Verbandstag stellt das oberste Organ des Österreichischen Badminton Verbandes dar und berechtigt alle Mitglieder des Verbandes zur Teilnahme. Dies umfasst unter anderem die Funktionäre/innen, Vertreter/innen der Landesverbände und Vereinsvertretende. Der Verbandstag ist öffentlich und kann daher auch von verbandsfremden Personen besucht werden. Ziel des Verbandstages ist es, die verschiedenen Positionen zu wählen und große Änderungen zu beschließen. Stimmrecht besitzen abgesehen vom Vorstand und Funktionären/innen alle Vereine, welche Mitglied im österreichischen Badminton Verband sind. Dazu muss die verantwortliche Person des Vereins nicht persönlich anwesend sein, sondern kann ihr Stimmrecht auch dem/der jeweiligen Vertreter/in des Landesverbands übertragen. Auch über hauptamtliche Positionen wird hier diskutiert (ÖBV, Satzung, 2013). Der Verbandstag wurde erst kürzlich auf den Olympiazzyklus angepasst und findet somit nur alle vier Jahre statt. Auch die zu wählenden Positionen werden auf vier Jahre vergeben, genauso wie die Verträge für Trainer/innen. So will man die Kontinuität eines Olympiazzyklus wahren und den Spieler/innen eine optimale Vorbereitung auf das wettkampforientierte Highlight im österreichischen Badminton Leistungssport bieten.

Die Länderkonferenz findet in der Regel einmal jährlich statt und bietet eine Diskussions- und Informationsmöglichkeit für die Landesverbände. Hier können außerdem Anträge auf Änderungen, Verbesserungsvorschläge und ähnliches eingereicht werden, über welche in weiterer Folge abgestimmt wird. Weiters wird bei der Länderkonferenz der jährliche Jahresabschluss bestätigt.

Der Vorstand bildet das dritthöchste Organ des Österreichischen Badminton Verbandes. Neben dem Präsidenten gehören auch die vier Vizepräsidenten dem Vorstand an und repräsentieren den ÖBV im In- und Ausland.

Die Rechnungsprüfer/innen werden aus drei Personen zusammengesetzt, welche aus drei verschiedenen Bundesländern kommen müssen. Laut Vereinsgesetz (2002, §5) muss jeder Verein mindestens zwei Rechnungsprüfer/innen bestellen, in jedem größeren Verein muss es außerdem eine/n Abschlussprüfer/in geben. Im Österreichischen Badminton Verband stehen alle drei Rechnungsprüfer/innen hierarchisch auf einer Ebene, eine/n Abschlussrechnungsprüfer/in gibt es nicht. Die drei Rechnungsprüfer/innen sind das Kontrollorgan, welche jegliche Tätigkeiten, Beschlüsse und sonstige Vorkommnisse prüft. Man kann die Rechnungsprüfer/innen auch mit dem Rechnungshof in der Politik vergleichen. Sie kontrollieren hauptsächlich den Jahresabschluss und den ordnungsgemäßen Ablauf aller finanziellen und personellen Belange. Je nach Vorfällen können diese Kontrollen aber auch zwischendurch und sporadisch angeordnet werden, was jedoch der Seltenheit angehört. Bei den Länderkonferenzen müssen die Jahresabschlüsse beschlossen werden und so auch von den Rechnungsprüfer/innen bestätigt (oder abgelehnt) werden.

Das Schiedsgericht stellt bei internen Streitigkeiten die letzte Instanz innerhalb des ÖBVs dar. Ihm gehen das Referat für den betroffenen Bereich und der Rechtsausschuss voraus. Für das Schiedsgericht wird aus jedem Bundesland eine Person nominiert, welche ihr Amt ebenfalls vier Jahre ausführt.

Grob beschrieben gliedert sich das Organigramm „ÖBV Organe Hauptamt“ in zwei Bereiche. Dies sind der sportliche und der organisatorische Bereich. Rena Eckart steht als offizielle Sportkoordinatorin und Geschäftsführerin über diesen beiden Bereichen. Es ist aus dem Organigramm nicht ersichtlich, ob die Positionen in hierarchischer Form angeordnet sind.

2.3.2 Ziele und Aufgaben der einzelnen Referate

Die Referate dienen als Abdeckung einzelner Bereiche des Badmintonsports in Österreich, welche in der Verantwortung des ÖBVs liegen. Sie sind in sehr kleine Arbeitsbereiche gegliedert, um keine zu großen Forderungen an die verantwortlichen Personen zu stellen, da diese Stellen ehrenamtlich besetzt sind. Laut Harald Starl, Präsident des ÖBVs, wird es immer schwieriger Personen für eine Position im ehrenamtlichen Bereich zu gewinnen. Das

Ehrenamt hat nicht mehr den Stellenwert, den es in der Vergangenheit hatte. Harald Starl selber ist seit 2003 ehrenamtlicher Präsident des Österreichischen Badminton Verbands und auch für die (Nach-) Besetzung der ehrenamtlichen Tätigkeiten verantwortlich. Da immer weniger ehrenamtliche Mitarbeiter/innen für den ÖBV tätig sind, wurde vor etwa zwei Jahren ein Aufruf zur Personalgewinnung über die Verbandshomepage unter dem Motto „Wir sind ÖBV“ eingeleitet. Als Ergebnis konnten beim Verbandstag am 8. Juni 2013 alle Funktionen, ausgenommen des Referats für Nachwuchs-Spielbetrieb, erfolgreich nachbesetzt werden.

Die primären Aufgaben der Referate sind die Kontrolle und Umsetzung ihrer Konzepte und Strategien. Doch neben ihrer „Tagesarbeit“ haben sie zum Ziel, neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen, um so ihren Tätigkeitsbereich stetig zu verbessern. In einigen dieser Arbeitsbereiche bedarf es mehr Arbeit zu absolvieren, andere benötigen lediglich eine regelmäßige Kontrolle der anstehenden Aktivitäten. Jedoch ist jedes einzelne Referat ein kleiner Baustein einer erfolgreichen Führung des Österreichischen Badminton Verbandes.

Der Präsident repräsentiert den Verband nach innen (Landesverbände, Vereine, Ausschüsse, Referate usw.) und nach außen. So sind gerade die externen Umwelten wichtig für den ÖBV, da hier der Verband maßgebliche Förderungen bekommt. Zu den externen Institutionen zählt in erster Linie das BMLVS, die Gremien der BSO, das ÖOC, Badminton Europe und der Weltverband (BWF).

Die Finanzangelegenheiten werden von Rena Eckart (Generalsekretärin) und Diethard Stanglica (Buchhalter) administriert, beide sind jedoch hauptamtlich angestellt und scheinen hier nur provisorisch auf, da ihre Funktionen eigentlich im hauptamtlichen Organigramm beschrieben sind.

2.3.3 Verbindungen der einzelnen Referate

Bei den Referaten handelt es sich um eigenständige Bereiche, welche zwar hierarchisch angeordnet sind, aber grundsätzlich in keinem Zusammenhang stehen. Da jedoch einzelne Themen referatsübergreifend sind oder Querverbindungen bestehen, müssen diese gezwungenermaßen in Kontakt treten. Es gibt eine Vielzahl von Themen und Ereignissen, die eine Zusammenarbeit mehrerer Referate voraussetzen. Einige davon werden hier beispielartig vorgestellt:

So ist gerade der Finanzausschuss in den meisten Fällen beteiligt, denn jede Fortbildung, jede Turnierbeschickung, oder jede Wettkampfaustragung ist mit einer finanziellen Unterstützung seitens des ÖBVs verbunden.

Die ÖBV Frauensportprojekte des Referats für Genderangelegenheiten inkludieren je nach Projekthalt auch das Referat Schul- oder Breitensportevent, Erwachsenen- oder Nachwuchsspielbetrieb oder das Leistungs- und Spitzensportreferat.

Ein weiteres Beispiel ist die Austragung der „Austrian International“, welches das einzige in Österreich ausgetragene, internationale Erwachsenen-Badmintonturnier ist. Hier sind der Finanzausschuss (Subventionierung des Turniers), das Referat für Schiedsrichterangelegenheiten (zur Nominierung der erforderlichen Schiedsrichter/innen), das Referat des Leistungs- und Spitzensports (zur Nominierung der österreichischen Spieler/innenbeteiligung), als auch das Referat der Aus- und Fortbildung (da es meist zu einem Trainer/innen-Fortbildungskurs kommt, der die internationalen Spiele gleich zur Spielanalyse und Lernerfahrung heranzieht).

Die Referate finden in den Ausschüssen ihren Zusammenschluss, welche durch die jeweiligen Vizepräsidenten geleitet werden und die Schnittstelle zum Verband darstellen. In weiterer Folge erläutern sie die Arbeitsprozesse im Vorstand, präsentieren die aktuellen Ergebnisse der Referate und Ausschüsse und führen Beschlüsse im Sinne der Länderkonferenz herbei.

2.4 Das Umfeld des ÖBVs

2.4.1 Umweltanalyse des ÖBV

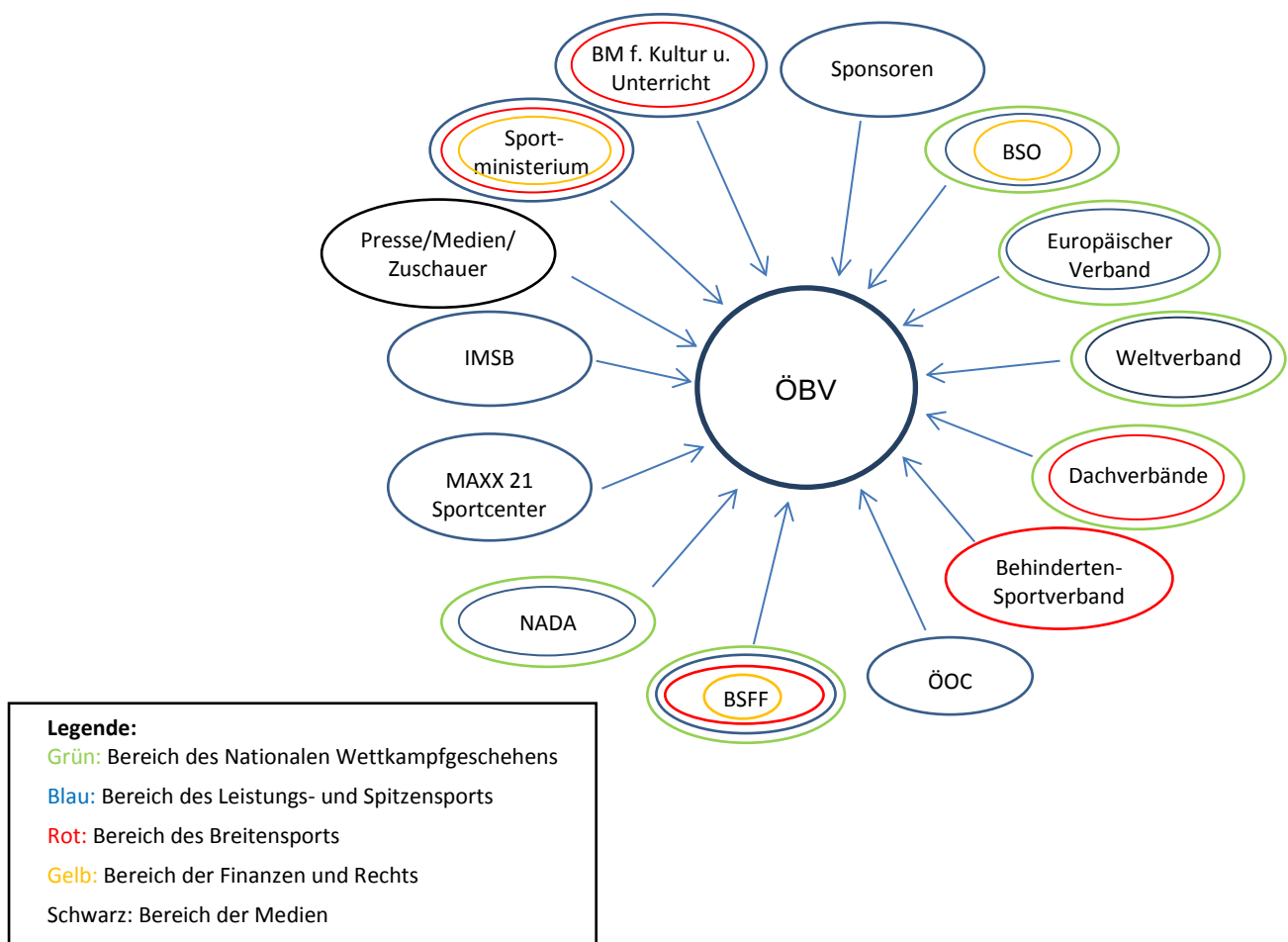


Abb. 2: Umweltanalyse des ÖBVs

Anhand dieser Umweltanalyse wird klar ersichtlich, wie komplex der Österreichische Badminton Verband arbeitet und wie viele Partner dem ÖBV gegenüber stehen. Beim Gespräch mit Rena Eckart⁶ wurde ersichtlich, dass sie die Umwelten in die Bereiche der jeweiligen Ausschüsse des ÖBVs einteilt. So sind dies (1) der sportliche Bereich, der sowohl Breitensport, Leistungssport als auch das nationale Wettkampfgeschehen inkludiert, (2) der finanzielle Bereich mit Förderpartnern und Finanzierungsstellen und (3) das Marketing, welches jegliche Tätigkeiten zur Medialisierung des Badmintonsports in Österreich zählt.

Der Österreichische Badminton Verband versucht mit jeder Umwelt einen möglichst zielgerechten Kontakt zu halten. Aufgrund der Vielzahl wirkender Partner müssen Prioritäten gesetzt werden, um eine optimale Wirkung zu erzielen.

Fasst man diese Ergebnisse zusammen, ist zu erkennen, dass eine Non-Profit-Sportorganisation wie es ein Sportverband darstellt ein hoch komplexes Konstrukt ist, welches durch viele Faktoren beeinflusst wird. Da der Großteil der Strukturen durch ehrenamtliche Personen ausgeführt wird, unterscheidet sich ein Sportverband wesentlich von einem erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Diese Grundlagen gilt es zu bedenken, wenn in weiterer Folge die Leistungsfähigkeit einer Non-Profit-Organisation evaluiert wird.

3 Theoretische Grundlagen

3.1 Evaluation

Die Evaluation ist in den letzten Jahrzehnten zu einem wichtigen Teil der Gesellschaft geworden. Anfänglich als Instrument in Politik und Managementbereichen, wuchs ihre Verwendung in den letzten Jahren sukzessive in den alltäglichen Sprachgebrauch und Tätigkeitsbereich. In Zeiten der knappen Ressourcen steigt die Nachfrage an Wirksamkeit, Effizienz und Effektivität von Programmen und Maßnahmen und Evaluation stellt hierbei ein wichtiges Instrument zur Zielerreichung dieser Bedingungen dar. (Stockmann, 2010, S.10)

Da der Begriff aus der Wissenschaftssprache stammt, aber heutzutage in vielen trivialen Bereichen Anwendung findet, ist es notwendig den Begriff fachlich einzugrenzen.

Die Ausgangsfrage jeder Evaluation lautet: „Was (welcher Gegenstand), wozu (zu welchem Zweck), anhand welcher Bewertungskriterien, von wem (intern oder extern), wie (mit welchen Methoden) evaluiert werden soll“. Um das volle Potential einer Evaluation

⁶ Gespräch mit Rena Eckart am 11.02.2014

ausschöpfen zu können und Fehlerquellen wie einseitige Betrachtung, das Fehlen von wissenschaftlichen Kriterien, Zielverfehlung usw. zu vermeiden, sollte sich der/die Evaluator/in vorab mit dieser Frage beschäftigen. Da diese Kriterien einen großen Einfluss auf den Evaluationsprozess haben, werden diese in den nachfolgenden Kapiteln näher beschrieben (Stockmann, 2010, S.67).

3.1.1 Definition und Abgrenzung

Die lateinische Herkunft des Wortes Evaluation stammt aus der Vorsilbe „e“ (aus) und dem Nomen „valor“ (Wert), welche zusammen „einen Wert aus etwas ziehen“ bedeutet. Dass diese Informationen zu einem breiten Spektrum von Definitionen führen, wird auch in der Praxis ersichtlich.

Es existiert eine Vielzahl von Definitionen, welche unterschiedliche Schwerpunkte setzen und auch für unterschiedliche Bereiche gedacht sind. So zielt etwa die Definition von Scriven hauptsächlich auf die Verfahrensweise und den Prozess ab:

„The evaluation process normally involves some identification of relevant standards of merit, worth, or value; some investigation of the performance of the evaluands on these standards; and some integration or synthesis of the results to achieve an overall evaluation or set of associated evaluations“ (Scriven, 1991, S.139; zit.n. Stockmann, 2010, S.65).

Eine andere Sichtweise erhält man von Rossi et.al., welche besagt: *„Program evaluation is the use of social research procedures to systematically investigate the effectiveness of social intervention programs“ (Rossi, 1999, S.4; zit.n. Stockmann, 2010, S.65).*

Um eine möglichst allgemeine und für diese Arbeit relevante Definition hervorzuheben, wurde jene von Stockmann gewählt:

„Evaluation [ist] ein Instrument zur empirischen Generierung von Wissen [...], das mit einer Bewertung verknüpft wird, um zielgerichtete Entscheidungen zu treffen“ (Stockmann, 2010, S.64).

Diese Definition verbindet die drei wichtigen Indikatoren der Evaluation, die Wissensvermittlung, die Bewertung und die Hilfestellung bei Entscheidungen, welche in den meisten Definitionen wieder zu finden sind.

Neben der Definition soll hier auch eine Abgrenzung zu anderen Forschungsbereichen erläutert werden. Die Evaluation gehört zu der praxis- und anwendungsbezogenen Forschung. Im Gegensatz zur Grundlagenforschung ist die Evaluationsforschung zweckbestimmt und streng an konkrete und vorgegebene Ziele gebunden. Der Untersuchungsgegenstand sowie die Untersuchungsziele und Bewertungskriterien werden

extern bestimmt. Um die Wissenschaftlichkeit zu gewährleisten, werden sozialwissenschaftliche Theorien, Konzepte und Forschungsmethoden herangezogen und die gesuchten Daten unter wissenschaftlichen Regeln gesammelt und verwertet.

Bei der Grundlagenforschung werden im Vorfeld Hypothesen aufgestellt, welche im Untersuchungsverlauf bearbeitet und dadurch geprüft werden. Sie können sich mitunter als falsch herausstellen und durch neue Annahmen ersetzt werden. So soll die Suche nach neuen Erkenntnissen durch gewagte Hypothesen sogar erweitert werden.

Im Gegensatz dazu ist die Evaluation an konkreten Zielen ausgerichtet und das Forschungsdesign wird auf jene Annahmen konzipiert. Der weitere Prozess der Datengewinnung, -auswertung und Interpretation ist methodisch abgesichert und unterliegt einer laufenden Qualitätskontrolle. Zusätzlich werden bei der Evaluation die Ergebnisse auch analytisch bewertet, welche intersubjektiv überprüfbar sein müssen. Dies geschieht durch einen Vergleich empirischer Daten des Ist-Zustandes und der Zielvorgaben (Soll-Zustand), welche zu Beginn des Prozesses festgelegt wurden. Die Bewertung erfolgt im Anschluss und kann ohne weiteres sehr umfangreich gestaltet werden. Die Erkenntnisse dienen dem/der Auftraggeber/in und den Stakeholdern, welche von den Auswirkungen der Ergebnisse betroffen sind. Beispiele für Evaluationen in der Praxis sind beispielsweise Wirksamkeit von Programmen, Erfolgskontrolle von Dienstleistungen, Kontrolle von Arbeitsweisen, Programm- und Konzeptsteuerung oder Unterstützung des Qualitätsmanagements.

Zusammengefasst fungiert die Evaluation zwischen Wissenschaftlichkeit und Nützlichkeit und muss all ihren Stakeholdern gerecht werden (Stockmann & Meyer, 2010, S.57ff).

3.1.2 Ziele der Evaluation

Evaluation ist heutzutage eines der wichtigsten Steuerungselemente und umfasst grundsätzlich drei große Wirkungsbereiche: Steuerung, Legitimität und Aufklärung. Diese drei Einsatzfelder stehen in einer engen Wirkungsweise, jedoch können unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden.

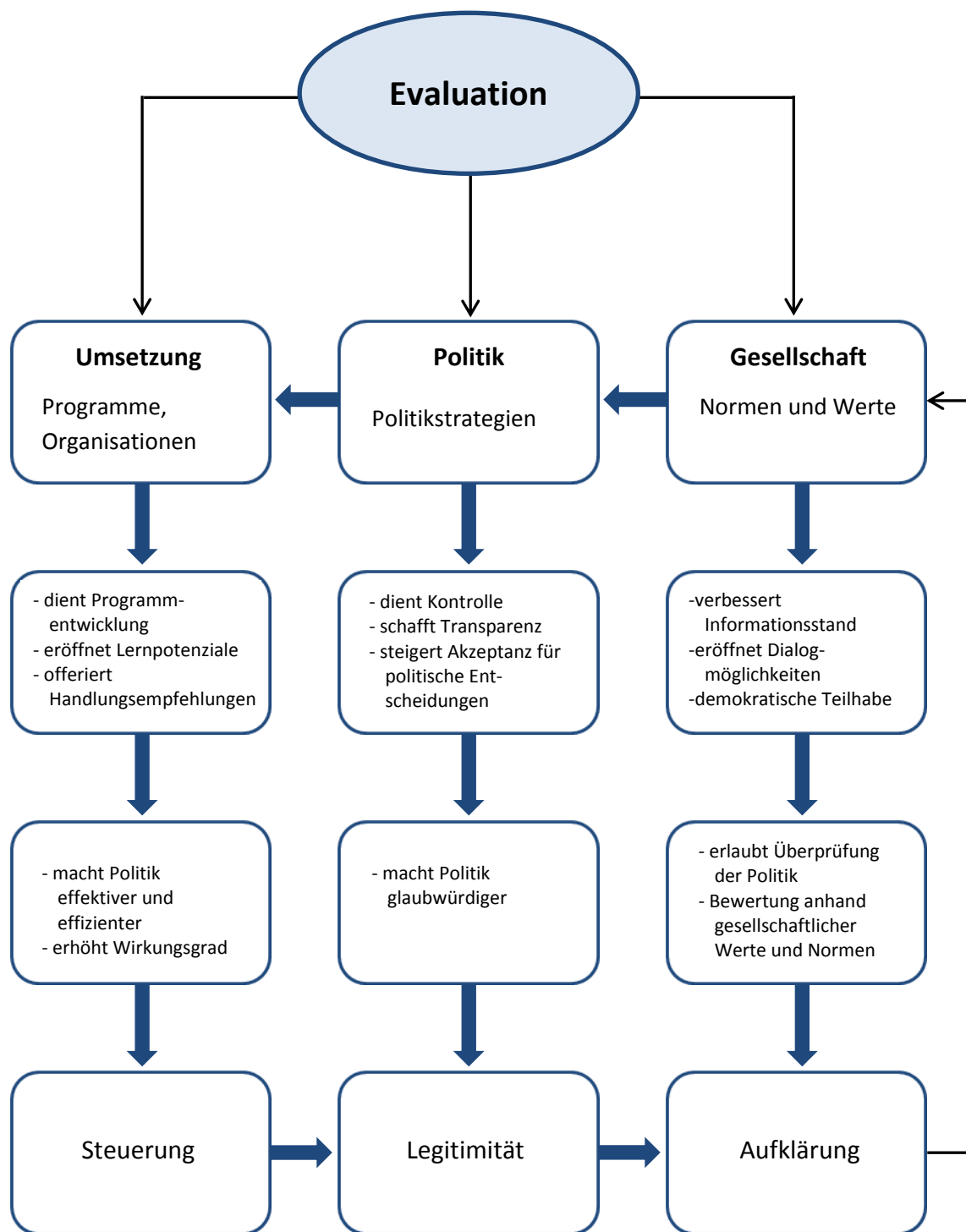


Abb. 3: Dreifache Zweckbestimmung der Evaluation (nach Stockmann, 2010, S.20)

Evaluation hat einerseits eine aufklärende Funktion für die Gesellschaft. Programme, Prozesse und Projekte sollen anhand gesellschaftlicher Normen und Werte beschrieben werden, um so Transparenz zu schaffen. Diese Transparenz soll zu einer allgemeinen Akzeptanz führen und die Legitimität von Handlungen schaffen. Die Optimierung der Programm- und Handlungssteuerung ist der dritte Wirkungsbereich der Evaluation. Sie steht in einem engen Verhältnis mit den beiden vorangegangenen Punkten, welche einen

geschlossenen Systemkreis darstellen. Aus diesen Wirkungsbereichen leiten sich vier Funktionen der Evaluation ab (Stockmann, 2010, S.72).

3.1.3 Funktionen der Evaluation

Die Funktionen der Evaluation bestehen aus der Gewinnung von Erkenntnissen, der Ausübung von Kontrolle, die Auslösung von Entwicklungs- und Lernprozessen sowie der Legitimation der durchgeführten Maßnahmen, Projekte oder Programme.

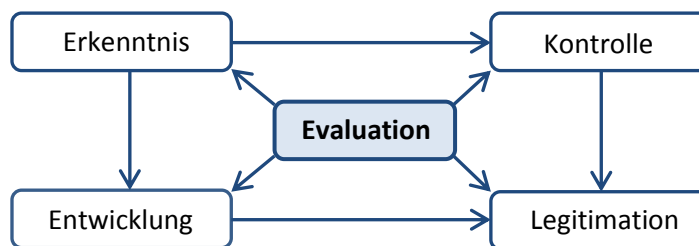


Abb. 4: Leitfunktionen von Evaluation (nach Stockmann, 2010, S.73)

Evaluation soll einerseits Erkenntnisse bringen, um so wichtige Entscheidungen zu bestimmen und zu rechtfertigen. Ziel ist es hierbei, eine breite Datenbasis zu gewinnen und positiv in Steuerungselemente umzuwandeln. Als Beispiele nennt Stockmann (2010, S.73f) die Frage nach der Akzeptanz eines Programmes; wie sich der Programmablauf entwickelt, wenn sich Umweltbedingungen verändern; ob das Programm seine Nachhaltigkeit erreicht hat oder vieles mehr. So kann hier alles auf Erkenntnisbasis evaluiert werden, um der Steuerungsfähigkeit, gesellschaftlichen Aufklärung, aber auch Kontrolle der Zielfunktionen und Effektivität eines Handelns positiv beizutragen.

Der Erkenntnisgewinn stellt den ersten Schritt zur Kontrolle dar. Der Begriff Kontrolle umfasst hauptsächlich die tatsächliche Zielerreichung, welche oft durch „Erfolgskriterien“ wie Effektivität, Effizienz, Akzeptanz und Nachhaltigkeit beschrieben wird. Als Beispiele sind hier politische und finanzielle Kontrollen von Maßnahmen und Programmen zu nennen, sowie ob Mitarbeiter ausreichend qualifiziert und motiviert sind, die Programmziele umzusetzen. Jede Evaluation bringt (indirekt) eine Form von Kontrolle mit, auch wenn diese nicht das Hauptziel einer evaluatorischen Handlung darstellt.

Die Erkenntnis aus einer Evaluation bringt nicht nur Kontrolle mit sich, sondern bietet auch die Chance zur Weiterentwicklung. Voraussetzung ist, dass alle Ergebnisse neutral und transparent einsichtig sind und es zu einem Dialog der verschiedenen Stakeholder kommt. Aus den Erkenntnissen können mögliche Erfolge und Defizite bilanziert werden und gemeinsam produktiv Lösungswege erarbeitet werden.

Aus diesen drei Begriffen (Erkenntnis, Kontrolle, Entwicklung) setzt sich nun die Legitimation durch Evaluation zusammen. Erst durch den Informationsgewinn kann festgestellt werden,

wie effektiv eine Maßnahme umgesetzt wurde. Nach Stockmann (2010, S.74) geht es um folgende Merkmale: „mit welchem Input, welcher Output und welche Wirkungen über eine gewisse Zeit erzielt wurden“. Beispielsweise wird der Wirkungsgrad einer Maßnahme erforscht oder wie effizient mit Fördermittel umgegangen wurde.

Innerhalb dieser Funktionsbereiche leitet sich die Nutzbarkeit von Evaluation ab. So kann Evaluation dazu dienen, die Rahmenbedingungen einer Programmdurchführung zu überprüfen und das Programmdesign danach zu planen. Ein weiterer Nutzbereich bildet die Erstellung der Gesamtbilanz von Wirkungen. Darunter versteht man einen Grad der Zielerreichung durch „Soll-Ist-Vergleiche“ sowie eine Erfassung aller ausgelösten Wirkungen durch eine bestimmte Maßnahme. Die Gesamtbilanz zeigt schlussendlich, ob die positiven Wirkungen jenen negativen überwiegen. Weiters kontrolliert Evaluation nicht nur, ob alle Maßnahmen der Zielerreichung entsprechen, sondern auch, ob die Ziele die erwartende Wirkung fördern. Hier werden die Maßnahmenziele selber in Frage gestellt und geprüft, ob nicht ein anderer Weg effektiver zur geplanten Wirkung führt. Als letzten Nutzbereich nennt Stockmann (2010, S. 77) das Kausalitätsproblem, welches hinterfragt, ob die erfassten Wirkungen tatsächlich der bestimmten Maßnahme zugeschrieben werden können oder auf externe Faktoren zurückzuführen sind.

3.1.4 Dimensionen der Evaluation

Die Evaluation umfasst drei verschiedene Dimensionen, gleichgestellt mit Phasen, in denen evaluiert werden kann. So ist die erste Phase die Planungsphase, in der es hauptsächlich um die Programmentwicklung geht. Es werden Rahmenbedingungen untersucht, wie etwa personelle, materielle, institutionelle und finanzielle Ressourcen, um das Maßnahmendesign zu erstellen. Ziele, Effekte und Wirkungen sollen schon möglichst früh festgelegt und in ihren Möglichkeiten überprüft werden. Dies bietet außerdem eine langfristige Aussicht, welche für Fördergeber relevant sein kann.

Die zweite mögliche Evaluationsphase umfasst die Implementation und beinhaltet hauptsächlich steuerungsrelevante Informationen. Es soll möglichst frühzeitig erkannt werden, ob ein Programm seine Ziele und Wirkungen verfehlt und Chancen zur Adjustierung bietet. Die Umsetzung der Planungsvorgaben und des Zielsystems sollen stetig und systematisch überprüft werden und so Entscheidungshilfen und Korrekturmöglichkeiten darbieten.

Nachdem die Maßnahme durchgeführt wurde, kommt es zur Wirkungsphase. Diese misst den vollen Wirkungsgrad einer Handlung und versucht alle möglichen Zusammenhänge und Ursachen aufzudecken. Weiters ist die Nachhaltigkeit ein zentraler Bereich der Ex-post Evaluation (Stockmann, 2010, S.76).

3.1.5 Interne versus Externe Evaluation

In der Evaluation unterscheidet man zwischen internem/r und externem/r Evaluators/in. Wird eine Maßnahme von der gleichen Organisation evaluiert, welche auch die Maßnahme ausführt, so nennt man dies interne Evaluation. Hat die Person auch direkt mit dem Programm oder Projekt zu tun, dh. operative Aufgaben innerhalb der Durchführung, so ist dies eine Selbstevaluation.

Befindet sich der/die Evaluator/in außerhalb der zu evaluierenden Organisation, so spricht man von einer externen Evaluation. Der Vorteil einer externen Evaluation ist, dass eine außenstehende Person meist aus dem Fachgebiet der Evaluation kommt, daher kompetente Arbeitsmethoden mitbringt und außerdem unabhängiger bewerten kann. Weiters besitzen externe Experten/innen einen größeren Einfluss auf Organisationen und können daher eher wichtige Kritiken setzen und Veränderungsprozesse auslösen. Auf der anderen Seite birgt eine externe Evaluation das Risiko, dass die Ergebnisse auf Blockaden stoßen und nicht anerkannt und akzeptiert werden. Eine weitere Tatsache ist, dass ein/e externe/r Evaluator/in nicht die Grundinformationen mitbringt, welche eine Person innerhalb einer Organisation meist bereits besitzt. Dies kann jedoch auch ins Negative führen, denn wenn Experten/innen zu nahe an dem evaluierenden Objekt sitzen, ist es oft schwer die Dinge richtig wahrzunehmen und neutral zu beschreiben.

Die Zweckbestimmung einer Evaluation beeinflusst auch die Evaluationsart. Stockmann (2010, S.22) betont jedoch, dass es sich hier lediglich um eine grobe Einordnung handelt und es keine *„passgenaue Zuordnung zu den hier definierten Evaluationszwecken gibt“*. Die interne Evaluation richtet sich demnach auf die Steuerung und Optimierung von Programmen und Maßnahmen und teilweise auch auf die Legitimitätsbeschaffung, während die externen Evaluationskapazitäten (mehr oder weniger) auf alle drei Zweckbestimmungen passen.

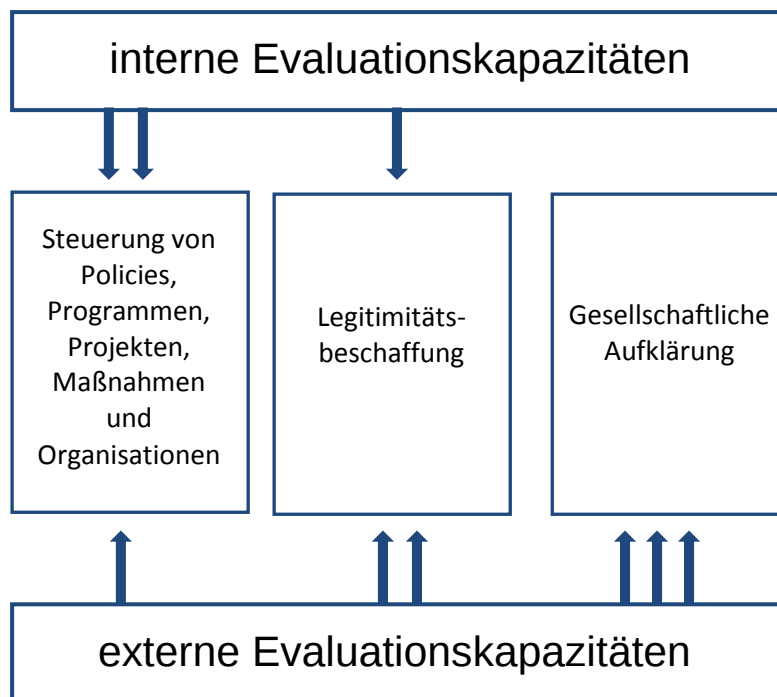


Abb. 5: Zusammenhang zwischen Evaluationszwecken und Evaluationskapazitäten (nach Stockmann, 2010, S.23)

3.1.6 Besonderheiten und Konsequenzen der Evaluation

Evaluation ist nicht nur Teil der empirischen Sozialforschung, sondern fällt auch unter den Bereich der Auftragsforschung. Der/Die Auftragsgebende oder Initiator/in bestimmt, in welcher Form was evaluiert werden soll und hat dadurch einen maßgeblichen Anteil am Forschungsmodell und deren Richtung. So muss der/die Evaluator/in eine Balance zwischen Wissenschaftlichkeit und Nützlichkeit der Ergebnisse finden, um sowohl den Auftragsgebenden als auch der Wissenschaft zu entsprechen (Stockmann & Meyer, 2010, S.11).

Weiters grenzt sich die Evaluation aus methodischer Sicht in vielen Bereichen von der Grundlagenforschung ab. So ist bei der Evaluation die Falsifikation einer Hypothese nicht primäres Erkenntnisziel, sondern die Erkennung und Umsetzung möglicher Handlungsalternativen bei Problemen oder Schwierigkeiten. Der/Die Evaluator/in befindet sich in einer engen Nähe zu dem Untersuchungsobjekt und kann sogar zu einem/r gleichberechtigten Partner/in wachsen. Bei der Evaluation befindet sich nicht die Forschungsfrage im Mittelpunkt, sondern der Informationsbedarf für interne und externe Zwecke. Weiters lässt Evaluation Bewertung und Empfehlungen zu, während diese in wissenschaftlichen Texten vermieden werden. Validität, Reliabilität und Objektivität stellen bei der Grundlagenforschung die Gütekriterien dar. Auch in der Evaluation ist man bedacht, objektiv und nachvollziehbar zu bewerten, doch benötigt es hier andere Kriterien.

Kommunikation, Intervention, Transparenz und Relevanz stehen hier im Mittelpunkt (Stockmann, 2010, S.88).

Damit die Evaluation dennoch den wissenschaftlichen Kriterien entspricht, ist es notwendig, die vorher festgelegten Kriterien strikt umzusetzen. Zum Schutz vor subjektiven Einflüssen des/r Evaluators/in, Auftraggeber/in, potenziellen Stakeholder usw. müssen die objektiven Verfahrensregeln erfüllt werden. Trotzdem ist es wichtig, mögliche Umwelten in der Phase des Entdeckungs- und Verwertungszusammenhangs in den Evaluationsprozess einzubauen. Im späteren Prozess des Forschungszusammenhangs ist jedoch die wissenschaftliche und objektive Bewertung des/r Evaluators/in gefragt. (Stockmann, 2010, S.12).

Transparenz spielt im gesamten Evaluationsprozess eine tragende Rolle. Sowohl die theoretische Methodik, als auch die Beschreibung und Begründung der gewählten Beurteilungskriterien und die anschließende Auswertung und Bewertung müssen transparent dargelegt werden, um den ganzen Prozess verständlich und nachvollziehbar zu machen. Das führt dazu, dass es keine eindeutige Bewertung einer Maßnahme gibt, denn andere Bewertungskriterien liefern unterschiedliche Ergebnisse. So liegt es an der forschenden Person, die Bewertungskriterien möglichst umfassend und bedeutungsvoll auszuwählen. Denn das Wählen der Beurteilungskriterien unterliegt einer subjektiven Entscheidung und so ist es notwendig, von Beginn an transparent zu arbeiten, sämtliche Arbeitsschritte gründlich zu beschreiben und die erlangten Daten offen zu legen, um die Möglichkeit der individuellen Einschätzung offen zu lassen (Stockmann, 2010, S.17).

Vedung versuchte ein paar Bezugspunkte für eine Objektivierung der Beurteilungskriterien zusammen zu stellen:

- (1) Historischer Vergleich: Wie stellt sich die erzielte Leistung im Vergleich zur Vergangenheit dar?*
- (2) Intranationaler Vergleich: Wie verhält sich die erzielte Leistung im Vergleich zu ähnlichen Einrichtungen im gleichen regionalen oder nationalen Gebiet?*
- (3) Internationaler Vergleich: Wie verhält sich die erzielte Leistung im Vergleich zu ähnlichen Einrichtungen in anderen Ländern?*
- (4) Richtwerte: Wie stellt sich die beobachtete Leistung im Vergleich zur besten empirischen Praxis dar?*
- (5) Ziele: Erreichen die festgestellten Leistungen die formulierten Zielgrößen?*
- (6) Zielgruppenerwartung: Erfüllt die erbrachte Leistung die Erwartungen der Zielgruppen (Adressaten)?*
- (7) Interessentenerwartung: Entspricht die erreichte Leistung den Erwartungen anderer Stakeholder?*

- (8) *Professionelle Standards: Entsprechen die Leistungen weithin akzeptierten beruflichen (professionellen, wissenschaftlichen) Standards?*
- (9) *Minimum: Ist die erreichte Leistung hoch genug, um Mindestansprüchen zu genügen?*
- (10) *Optimum: Ist die erreichte Leistung im Vergleich zu einem optimalen Modell so hoch wie möglich?*

(Vedung, 2000, S.224; zit.n. Stockmann, 2010, S.78).

Doch selbst das Heranziehen dieser Bezugspunkte birgt bereits eine subjektive Betrachtungsweise. So lautet die Empfehlung für die Erstellung einer Evaluation, jeden Schritt möglichst transparent zu beschreiben und zu erklären, um durch Kommunikation und Transparenz die Gütekriterien (Validität, Reliabilität, Objektivität) einer wissenschaftlichen Arbeit herzustellen.

3.2 Die Leistungsfähigkeit einer Organisation

Die Leistungsfähigkeit einer (Sport-) Organisation wird darin beschrieben, wie effektiv ihre Programme und Ziele umgesetzt werden. Obwohl sich im alltäglichen Sprachgebrauch Effektivität und Effizienz kaum unterscheiden, sollten diese beiden Begriffe vorab näher eingegrenzt werden. Laut Holluger (2000, S. 25f) lässt sich eine eindeutige Unterscheidung in der Literatur kaum erkennen. Für diese Arbeit am passendsten ist die Unterteilung von Peter Drucker, welcher vereinfacht besagt, dass Effektivität „*doing the right things*“ bedeutet und Effizienz als „*doing things right*“ beschrieben wird. Dies bedeutet, dass Effizienz das Maß der Wirtschaftlichkeit darstellt, also nach einem optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnis (Income/Outcome) strebt. Effektivität kann jedoch als Maß der Wirksamkeit (Soll-Ist Vergleich) beschrieben werden und hinterfragt, ob die Maßnahmen einer Organisation auch die richtige Wirkung auslösen, unabhängig von wirtschaftlichen und finanziellen Kosten. So kann eine Organisation zwar sehr effizient arbeiten, aber die Maßnahmen erzielen nicht die geplanten Wirkungen.

Wie auch in anderen Bereichen der Evaluation, gibt es zahlreiche unterschiedliche Ansätze zu Effektivitätsuntersuchungen. Als Teil der Evaluation wurde die Effektivitätsmessung aus theoretischer Sicht lange Zeit vernachlässigt. Erst ab den 1960er Jahren waren sich Wissenschaftler/innen einig, dass es einige übergeordnete Faktoren gibt, die zu einer höheren Effektivität in Organisationen beitragen. In den folgenden Jahren wurden etliche Listen mit Effektivitätskriterien erstellt, welche hauptsächlich das Verhältnis von Input und Output/Outcome verglichen.

Abgesehen von diesen Ansätzen teilt Scott (1992, S.342ff.) die Indikatoren von Effektivität in drei verschiedene Bereiche ein. Er unterscheidet zwischen Outcome-Effektivität (Wirkungseffektivität), Prozess-Effektivität und Struktur-Effektivität.

Um die Outcome-Effektivität näher zu erläutern, ist es nötig, Outcome strikt von dem Begriff Output abzugrenzen. Output ist das Produkt einer Organisation und wird meistens in absoluten Zahlen ausgedrückt. Um beim Beispiel des Badmintonsports zu bleiben, könnte als Output des Bundesleistungszentrums die Trainingsstunden pro Spieler/in gewertet werden. So bot das BLZ in Wien 2013 14 Stunden Badmintontraining an. Dies sind insgesamt sechs Stunden mehr als zu Beginn des Trainingszentrums 2006, wo Athleten/innen lediglich acht Stunden Badmintontraining nutzen konnten. Dies sagt jedoch nichts über die Wirkung (Outcome) des Trainingsangebots aus. Als Wirkung wäre etwa messbar, dass die Leistung der Spieler/innen verbessert wurde, welche beispielsweise an Turnierergebnissen ersichtlich wären. Wirkungen stellen demnach Veränderungen dar, die aufgrund des Leistungsangebots erzielt wurden. Um das Systemmodell zu vervollständigen, muss auch die „Input“ Variable beachtet werden. Diese personellen oder materiellen Ressourcen (Inputs) können in Form von qualifizierten Arbeitskräften, speziellem Wissen und Fähigkeiten, Maschinen und Geräten, finanziellen Mitteln usw. eintreten.

Die Messung der tatsächlichen Wirkung kann sehr oft zu falschen Interpretationen führen, da sie nicht direkt die organisationsinterne Qualität misst und sehr stark von Umfeldfaktoren abhängig ist. So ist die Leistung eines/r Athleten/in beispielsweise von seinem/ihrer Talent, der Stärke eines Turnieres, etwaigen Verletzungen oder Erkrankungen usw. abhängig. Es ist zwar möglich, den Wissensstand, die Umweltressourcen oder die Qualifikationen von Mitarbeitenden einer Organisation zu vergleichen, der Klienten/innen-Pool jedoch wird niemals derselbe sein und daher zeigt die gleiche Arbeit bei verschiedenen Gruppen unterschiedliche Wirkung. Weiters ist es riskant, Ziele rein auf die aktuelle Wirkungsebene auszulegen, da Organisationen auf Flexibilität und Fortschritt achten müssen, um so den langfristigen Bestand und Erfolg zu garantieren. Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass die Wirkung oft sehr spät nach dem initiierten Prozess eintritt und so bei einer kurzfristigen Evaluation übersehen wird.

Prozess-Effektivität bewertet die Strategie und den Einsatz, welche innerhalb der Organisation vollzogen werden. *„Process measures focus on the quantity or quality of activities carried on by the organization“* (Scott, 1992, S.355). Die zwei Hauptfragen sind: WAS wurde geleistet? Wie GUT wurde es geleistet? In gewisser Hinsicht beschreibt die Prozesseffektivität die direkte Leistung einer Organisation, da sie an den Tätigkeiten und Prozessen ansetzt, anstatt von der Wirkung eines Prozesses auf den Prozess selber rück zu schließen. Wie vorher schon beschrieben ist es gefährlich, die Ziele rein auf die Wirkung

auszurichten, da man sehr leicht die Prozesse aus den Augen verliert und erst spät erkannt wird, falls eine Organisation von ihrem Ziel abweicht.

Die Struktur-Effektivität beinhaltet alle Indikatoren, welche die Kapazität einer Organisation beschreiben. Unter anderem sind dies die verfügbare Infrastruktur und technische Ausstattung sowie der Wissensstand der Mitarbeitenden. Die zentrale Fragestellung lautet daher: Welche Kapazität besitzen die strukturellen Voraussetzungen, um das Zielsystem zu tragen und zu unterstützen? In diesen Bereich fließt auch sehr stark das „Input“ einer Organisation ein. Je höher die finanziellen und personellen Ressourcen sind, desto mehr Möglichkeiten besitzt eine Organisation, ihre strukturellen Indikatoren zu verbessern. Je effektiver hier gehandelt wird, desto mehr können diese Ressourcen ausgeschöpft werden.

Unabhängig davon, ob es sich um die strukturelle, prozessorientierte oder wirkungsorientierte Effektivität handelt, ist es nach Scott (1992, S.344f) wichtig, dass eine Organisation die Fähigkeit besitzt, Veränderungen wahrzunehmen und flexibel auf diese einzugehen, um den langfristigen Bestand und Erfolg zu sichern:

„If current production, a short-run effectiveness criterion, is maximized at the expense of research and development investments in future products, an organization may ultimately find itself with an outmoded product and threatened for its very survival, a long criterion“ (Steers, 1975, S.553; zit.n. Scott, 1992, S.345).

Die Ziele können und müssen sich auch im Laufe des Bestehens einer Organisation verändern. Scott spricht hierbei von verschiedenen „Lebensphasen“, welche eine Organisation durchschreitet. Studien zeigen weiters, dass Organisationen am Anfang ihres Bestehens mehr auf die Mobilisierung von Inputs fokussiert sind und erst in einer späteren Phase die Wirkungsziele forcieren (können).

In Anlehnung zu dieser Gliederung verfasste Stockmann (2006, S.119) Bewertungsstandards zur Leistungsfähigkeit einer Organisation. Stockmann geht davon aus, dass das langfristige Grundziel einer Organisation die „Menge und Beschaffenheit eines Produktes“ darstellt. Aus diesem übergeordneten Kriterium leiten sich verschiedene Indikatoren ab. So benötigt es qualifizierte und motivierte Mitarbeitende, welche die Organisationsziele kennen, akzeptieren und aktiv verfolgen. Um Ziele, Visionen und Leitsätze innerhalb der Organisation erfolgreich zu vermitteln, ist eine erfolgreiche Kommunikationsstruktur notwendig, die jedes noch so kleine Glied der Organisation miteinbezieht. Ein weiterer wichtiger Punkt stellt die effiziente Ressourcenverwaltung dar, um eine effektive Verwendung von Mitteln zu gewährleisten. Da der Erfolg einer Organisation langfristig halten soll, bekommen Eigenschaften wie Innovations- und Lernfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität eine große Bedeutung.

Nach Stockmann ist die Leistungsfähigkeit einer Organisation höher, je mehr

- *Es gelungen ist, ein Zielsystem zu etablieren, das von den Organisationsmitgliedern akzeptiert und unterstützt wird.*
- *Die Organisationsmitglieder qualifiziert und motiviert sind und es gelingt, solche Mitarbeitende zu rekrutieren und zu halten.*
- *Organisationsstruktur und Funktionsweise eine effektive Transformation von Mitteln in Leistung erlauben.*
- *Die technische Ausstattung und Programmkonzeption den Leistungs-/Produktionsanforderungen entsprechen.*
- *Die Kosten der Organisation gedeckt werden können.*
- *Alle Organisationselemente so anpassungsfähig und flexibel sind, dass aufgrund veränderter Umweltbedingungen erforderlich werdende Neuerungen ohne Leistungseinbußen verarbeitet werden können (Stockmann, 2006, S119).*

Da sich die Effektivität einer Organisation im Zeitverlauf erheblich verändern kann, erscheint eine Lebensverlaufsperspektive als sinnvoll. Hierbei wird die Leistungsfähigkeit in ihren unterschiedlichen Bereichen zu verschiedenen Zeitpunkten untersucht und miteinander verglichen.

Wichtig ist anzumerken, dass diese Indikatoren lediglich die potentielle Leistungsfähigkeit einer Organisation misst, da es sich hier um rein strukturelle Bewertungskriterien handelt. Um die tatsächliche Umsetzung der strukturellen Rahmenbedingungen zu evaluieren, benötigt es eine Verfahrensmessung, welche die Quantität und Qualität der Aktivitäten innerhalb einer Organisation bewertet. Dies bedeutet beispielsweise, dass die Mitarbeitenden qualifiziert sind und die Zielvorstellungen der Organisation kennen. Ob sie jedoch tatsächlich diese Ziele in der Praxis umsetzen, wird innerhalb der Kriterien von Stockmann nicht ersichtlich.

3.3 Leistungsfähigkeit einer Non-Profit-Sportorganisation

3.3.1 Unterschiede einer Non-Profit-(Sport) Organisation

Da sich Non-Profit-Sportorganisationen in vielen Bereichen von gewinnorientierten Unternehmen unterscheiden, ist es notwendig, allgemein gültige Theorien und Ansätze auf

die Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen anzupassen. Im Folgenden werden die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale erläutert:

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 Mitarbeiter/innen	Ehrenamtliche Personen
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

Tab. 1: Vergleich zwischen Non-Profit-Sportorganisationen und gewinnorientierten Unternehmen (nach Bauer, 2013, S.12)

Die vermutlich wesentlichsten Unterschiede stellen die Ziele der Organisation und die Hauptarbeitskräfte dar. So sind erwerbswirtschaftliche Unternehmen hauptsächlich gewinnorientiert ausgelegt, während Non-Profit-Organisationen nach Leistungen für ihre Mitglieder streben. Die Hauptarbeitskräfte werden hierbei von ehrenamtlichen Mitarbeitenden repräsentiert. Dies ist auch klar im Organigramm des Österreichischen Badminton Verbands ersichtlich (Kapitel 2.3.1). Aufgrund der freiwilligen Mitgliedschaft müssen die Mitglieder in

die Gesamtheit der Sportorganisation eingebunden werden, damit Veränderungen oder ein möglicher Organisationswandel von diesen mitgetragen werden (Bauer, 2013, S.12).

3.3.2 Schwierigkeiten der Definition von Effectiveness in NPS-Organisationen

Betrachtet man nun die Leistungsfähigkeit einer Non-Profit-Sportorganisation, wie es der Österreichische Badminton Verband darstellt, wird die vorhandene Literatur noch spärlicher. Relevante Literatur dazu gibt es lediglich im englischsprachigen Raum, wo Leistungsfähigkeit als „Effectiveness“ (Effektivität) ausgedrückt wird. Die ersten relevanten Versuche, die Leistungsfähigkeit in Non-Profit-Sportorganisationen zu definieren, stammen aus den 80er Jahren und hatten zu Beginn der 90er Jahre ihren Höhepunkt, ehe sie danach wieder zurückgingen. Erst in den letzten Jahren wurden die Forschungen wieder aufgenommen und intensiviert. Während anfangs einzelne Modelle mit univariaten Variablen zur Messung der Leistungsfähigkeit vorgestellt wurden, ist man sich heute einig, dass die Leistungsfähigkeit nicht nur anhand einer Eigenschaft messbar ist (Hossein, 2011, S.6): *„Effectiveness is an objective reality or social construction, that is also multidimensional and for nonprofits can never be reducible to a single measure“* (Herman & Renz, 1999, S.110; zit.n. Shilbury & Moore, 2006, S.7). Auch Chelladurai ist der Meinung, dass *„Effectiveness must be considered as a plural concept; it is effectivenesses that should be considered, not effectiveness“* (1987, S.39). Weiters erwähnen Shilbury & Moore, dass die Leistungsfähigkeit einer Non-Profit-Organisation nicht an ihrem Profit gemessen werden kann, sondern andere Erfolgsfaktoren verwendet werden müssen. Auch die Produktivität kann nicht wie im herkömmlichen, wirtschaftlichen Sinn nach Output pro Arbeitsstunde gemessen werden, sondern muss diese an die Gegebenheiten eines Sportverbandes angepasst werden. Diese beiden Beispiele zeigen deutlich die Diskrepanz zwischen Wirtschaft und dem Sportsektor auf und verdeutlichen die Notwendigkeit eines geeigneten Instruments zur Messung der Leistungsfähigkeit im Sportbereich.

In den letzten Jahrzehnten wurden Bemühungen unternommen, die Leistungsfähigkeit zu kategorisieren und geeignete Instrumente zu entwickeln. Das primäre Problem lag bereits darin, dass keine einheitliche Auffassung von Leistungsfähigkeit einer Non-Profit-Sportorganisation existiert. *„There appears to be no universal agreement on precisely what organizational effectiveness means, as organizational effectiveness means different things to different people“* (Shilbury & Moore, 2006, S.8). Kral et. al untersuchte das Effektivitätsverständnis in den nationalen Sportverbänden Tschechiens. Befragt wurden 29 Verbände und laut Kral konnten sich die Präsidenten/innen auf kein einziges gemeinsames Kriterium zur Messung der Leistungsfähigkeit einigen (Kral et. al, 2013, S.109f).

Man kann die Leistungsfähigkeit weder an einer Eigenschaft messen, noch ist sie in einer bestimmten Phase der Organisationsstruktur zu finden. So müssen bei der Evaluierung alle

drei Organisationsphasen (Input, „Throughput“ und Output) berücksichtigt werden, welche jedoch in der Praxis meist nicht klar trennbar sind (Chelladurai, 1987, S.40).

Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass eine Sportorganisation sowohl Leistungssport als auch Breitensport miteinander verbindet und daher beide Sektoren evaluiert werden müssen. Diese beiden Bereiche stellen oft sehr unterschiedliche Forderungen an einen Sportverband. Um beiden Ansprüchen gerecht zu werden, sind oft paradoxe Zielsetzungen erforderlich, welche in Folge schwer zu unterscheiden und evaluieren sind.

3.3.3 Modelle zur Messung der Effektivität von NPS-Organisationen

Die ersten Versuche, erfolgreiche von weniger erfolgreichen Sportorganisationen zu unterscheiden, können in vier verschiedene Modelle eingeordnet werden. Sie waren die Vorreiter des CVA Modells, welches später näher beschrieben wird:

Es handelt sich hierbei um (1) „The Goals Model“, (2) das „System Resources Model“, (3) „The Process Model“ und (4) das „The Multiple-Constituency Model“ (Chelladurai, 1987, S.38). Hossein (2011, S.7) erwähnt ergänzend das „Human Relations Model“.

The Goals Model definiert die Leistungsfähigkeit einer Sportorganisation anhand der Zielerreichung vor allem auf der Ergebnisebene. Dies können Ranglisten, Platzierungen bei Welt- und Europameisterschaften, Medaillenspiegel usw. sein. Bei diesem Modell gibt es viele Kritikpunkte. So müssen Ziele nicht unbedingt auf der Ergebnisebene aufgebaut werden, denn gerade in jungen Organisationen ist das Hauptziel nicht im Leistungsbereich anzusiedeln. Weiters ist diese Methode nur im Leistungssport anwendbar und die Reichweite einer Sportorganisation umfasst viele verschiedene Bereiche, wie etwa auch den Breitensport.

Das System Resources Model geht davon aus, dass jegliche Ressourcen den Grundstock für Leistungsfähigkeit bilden und die Voraussetzung für Leistungsfähigkeit darstellen. Im Zusammenhang mit den Inputs einer Sportorganisation können auch die Outputs gemessen werden. Dies bedeutet, dass das Goals Model mit dem System Resource Model gekoppelt wird. Shilbury & Moore (2006, S.10) stellen beispielsweise eine Studie vor, in der gemessen wurde, dass Organisationen, welche auf ein höheres Budget zurückgreifen können, bessere internationale Ergebnisse aufweisen.

Das Internal Process Model beschreibt die internen Vorgänge und Beziehungen einer Sportorganisation. Werte wie Vertrauen, Integrität der Mitarbeitenden und harmonische Zusammenarbeit sind maßgeblich für diesen Versuch zur Messung der Leistungsfähigkeit.

Abschließend befasst sich das Multiple (Strategic) Constituency Model mit den Stakeholdern einer Sportorganisation. Hier wird angenommen, dass Sportorganisationen durch ihre

Stakeholder fremdbestimmt werden, da sie durch ihre finanziellen und materiellen Unterstützungen maßgeblich auf die Ziele und Werte der Organisation wirken. Dieses Modell birgt viele Kritikpunkte. So haben unterschiedliche Stakeholder meist auch unterschiedliche Ansichten und Ziele, welche auch paradox und widersprüchlich sein können. Außerdem sind oft Interessensgruppen wichtig, welche wenig Impact auf eine Organisation haben und die würden bei diesem Modell vernachlässigt werden. Hossein (2011, S.13) bringt ein Beispiel von griechischen Sportverbänden: In dieser Studie konnten fünf Ebenen von Interessensgruppen identifiziert werden: (1) Mitglieder des Vorstands, (2) Athleten/innen, Trainer/innen und Betreuer/innen, (3) Geschäftsführung, (4) langfristige Planung und Finanzierung und (5) der sportwissenschaftliche Bereich. Untersuchungen bezüglich der Identifikation von Leistungsfähigkeit ergaben, dass hier Funktionäre/innen und Vorstandsmitglieder an erster Stelle stehen und sich die Interessensgruppe der Athleten/innen und Trainer/innen am Ende der Kette befindet.

3.3.4 Competing Values Approach (CVA) Modell

Dass die Leistungsfähigkeit einer Sportorganisation nicht an einer Variablen messbar ist und die unterschiedlichen Variablen paradox oder gegensätzlich sein können, wird in der Literatur mehrfach erwähnt. Das aktuellste und auch komplexeste Modell zur Messung von Leistungsfähigkeit einer Non-Profit-Sportorganisation ist das „Competing Values Approach (CVA)“ Modell:

„An organization is effective when it satisfies multiple performance criteria based on four value sets. The CVA is therefore based on three dimensions of organizational effectiveness that recognize the need for multiple performance criteria“ (Shilbury & Moore, 2006, S.6).

Es ist eine Kombination der vier bereits vorgestellten Modelle und einiger neuen Ansichtsweisen. Das CVA Modell umfasst drei Dimensionen: Die erste Dimension stammt aus der organisatorischen Perspektive und teilt sich in den internen (Entwicklung der Mitarbeitenden) und externen Bereich (Entwicklung der Organisation). Die zweite Dimension umfasst die organisationale Struktur, welche zwischen Flexibilität und Kontrolle verläuft. Die dritte Dimension bezieht sich auf die Effizienz/Effektivität einer Sportorganisation, vergleicht somit die vorhandenen Ressourcen mit den finalen Ergebnissen und Wirkungen und untersucht die maßgeblichen Prozesse darin.

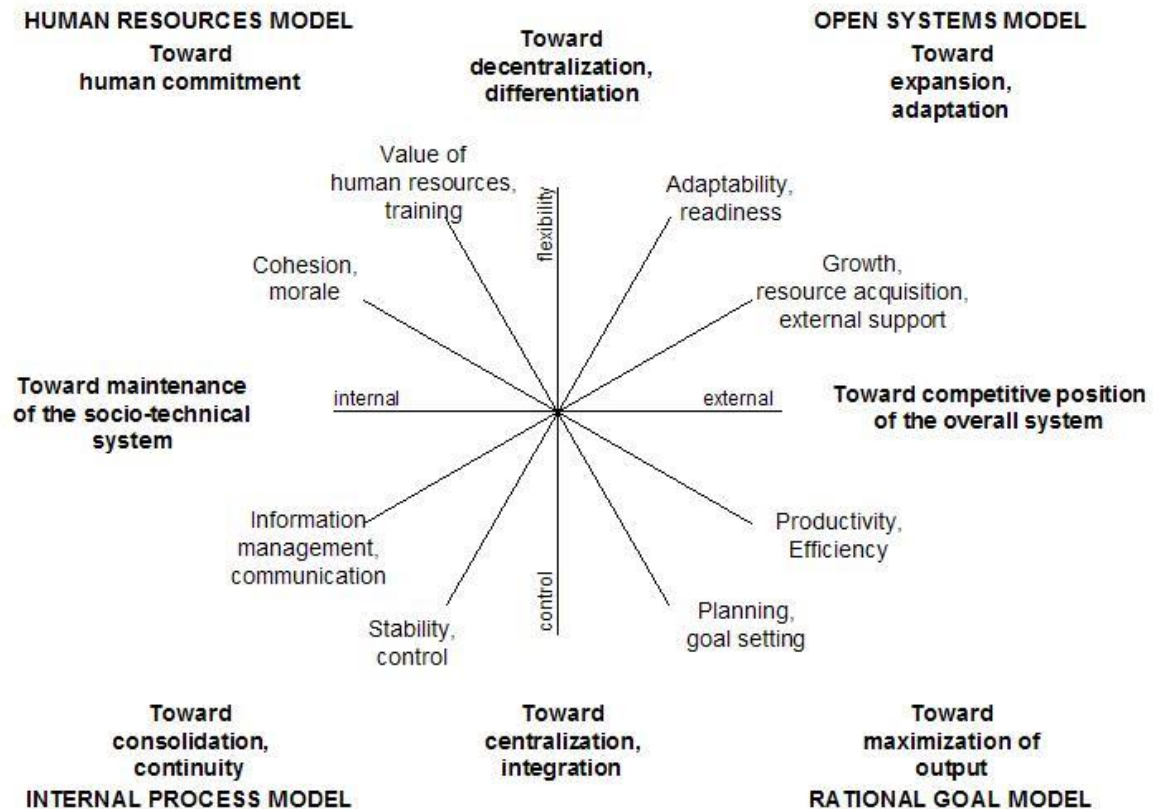


Abb. 6: Competing Values Approach (nach Shilbury & Moore, 2006, S.14)

Die Achse der „Means“ (Prozesse) und „Ends“ (Output/Outcome) zielt einerseits auf die Prozessphase, als auch auf die Zielerreichung und Wirkungsebene ab. In der englischen Literatur wird mehrfach die Phrase „Means and Ends“ verwendet, welche übersetzt etwa bedeutet: Mittel zum Zwecke. In der nachfolgenden Arbeit wird „Means“ als Maßnahme benannt und „Ends“ durch Ergebnisse ausgedrückt.

Das *Human Relations Model* (Menschliche Beziehungen) fokussiert sich auf die internen Prozesse und ist auf Flexibilität angelegt. Die Maßnahme zu diesem Effektivitätsbereich sind Arbeitskräfte, die gemeinsam an einem Ziel arbeiten und geschlossen hinter der Sportorganisation stehen. Darunter fallen etwa eine gerechte Belohnung, die Anerkennung der Arbeitskräfte (Verbandsmitglieder, Betreuer/innen, Volontäre/innen und Athleten/innen) und eine konfliktfreie Zusammenarbeit zwischen entlohnenden und freiwilligen Arbeitskräften. Die Ergebnisse zu diesen Maßnahmen sind fachkundige und qualifizierte Mitarbeitende, welche lange an die Sportorganisation gebunden werden können. Dies bedeutet, dass die Stellenausschreibungen klar und hochqualifiziert ausgeschrieben werden und zukünftige Mitarbeitende aufgrund ihres Fachwissens ausgewählt werden. Der Sportverband bietet und unterstützt Fortbildungen für interne und externe Mitarbeiter/innen an, um so einerseits die Beziehungen aufbauen und halten zu können und andererseits die Möglichkeit zur

Verbesserung der Fachkompetenz zu geben. Die ehrenamtliche Arbeit wird anerkannt und in offizieller Form geehrt.

Das *Open System Model* (Offenes System) beschreibt externe Abläufe einer Organisation und ist ebenfalls auf Flexibilität fokussiert. Als Maßnahmen findet sich hier die Flexibilität, welche durch folgende Unternehmungen beschrieben werden: Die Sportorganisation sucht jegliche Möglichkeiten, den Sport weiterzuentwickeln und in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Weiters ist der Vorstand offen für Kritik und Veränderungen, verfolgt und passt sich den Wandlungen der Stakeholder, Medien, und öffentlichen sowie wirtschaftlichen Anforderungen an. Als Ziel der Ergebnisebene steht hier die maximale Gewinnung an Ressourcen. Dies bedeutet, dass der Sportverband ausreichend Spieler/innen, Funktionäre/innen, ehrenamtliche Mitarbeitende und Betreuer/innen für sich gewinnen kann und durch genügend öffentliche Mittel, diverse Förderungen und Sponsoren anfallende Kosten decken kann. Der Verband besitzt angemessene Sportstätten und Fazilitäten zur Durchführung von professionellem Training und Wettkämpfen, auf nationaler und internationaler Ebene. Auch ein großes, allgemeines Medieninteresse und die Gewinnung von Zuschauenden bei nationalen und internationalen Bewerbungen werden hier angestrebt.

Das *Rational Goal Model* (Rationale Ziele) hat seinen Tätigkeitsschwerpunkt in der Kontrolle und hebt externe Prozesse hervor. Als Maßnahme steht hier die Planung der Verbandsstrategie. Dies bedeutet, dass die Verbandsstrategie innerhalb des Verbandskonzeptes klar ausgedrückt wird und sowohl kurzfristige, als auch langfristige Ziele beinhaltet. Die angestrebten Ziele sind erreichbar gesteckt und konkret formuliert. Die Umsetzung und erforderlichen Ressourcen werden erklärt, regelmäßig evaluiert und gemessen. Durch diese Maßnahmen wird eine möglichst hohe Produktivität erstrebt. Darunter fällt primär die Erreichung der strategischen Ziele. Weiters bietet die Sportorganisation angemessene Betreuung und Leistungen für Athleten/innen, Betreuer/innen, ehrenamtlichen Personen und Zuschauern/innen. Die vorhandenen Ressourcen werden maximal effizient verwendet. Außerdem sind die neuesten Technologien vorhanden und die Arbeitskräfte besitzen die nötigen Ressourcen, diese auch erfolgreich umzusetzen.

Das *Internal Process Model* (Interne Prozesse) konzentriert sich auf die inneren Abläufe und stützt sich auf Kontrolle und Stabilität. Als Maßnahme wird nach der Verfügbarkeit von Informationen gestrebt. Dies wird durch erfolgreiche Kommunikation innerhalb und außerhalb der Sportorganisation erreicht. Sowohl die Kommunikation zu als auch das Feedback von den Interessensgruppen des Sportverbandes wird hier erwähnt. Weiters ist eine intensive und konstruktive Kommunikation zu den staatlichen Stellen als auch zu anderen Sportverbänden erstrebenswert. Durch diese Maßnahmen wird Stabilität und

Kontrolle erzielt. Dies drückt sich durch eine optimale Anzahl von Betreuer/innen, Athleten/innen, ehrenamtlichen Mitarbeitern/innen und Vorstandsmitgliedern aus. Weiters kann der Sportverband die Entwicklung der Sportart beeinflussen und kontrollieren. Der Vorstand trifft rationale und konstante Entscheidungen und der Sportverband genießt ein positives Ansehen in der Öffentlichkeit (Shilbury & Moore, 2006, S.19ff).

3.4 Qualitätsmodell von Emrich und Wadsack (2005)

Emrich und Wadsack (2005, S.17) beschreiben die Qualitätsperspektiven der deutschen Olympiastützpunkte. Hierbei kommt es zu einer Wechselwirkung von Athleten/innen-Trainern/innen, Mitarbeitende und der Wirtschaftlichkeit. Jede einzelne Facette ist hierbei Teil der Gesamtqualität der olympischen Stützpunkte. Die Wirtschaftlichkeit und alle internen sowie externen Mitarbeitende stellen den Grundstock der Qualität dar. Nur wenn hier alle Ressourcen ausgeschöpft werden, ist eine optimale Grundlage für Athleten/innen und Betreuer/innen zur Zielerreichung gelegt. Mit dieser Basis gilt es, die Leistungserreichung der Athleten/innen an das Maximum zu bringen. Ermöglicht wird dies durch qualifiziertes Fachpersonal und motivierte und talentierte Sportler/innen (Emrich& Wadsack, 2005, S. 17).

Bei dieser Ansicht ist die Qualitätsperspektive nach verschiedenen Qualitätsmodellen (wie etwa TQM- Total Quality Management) zweitrangig, doch kann dieses Modell sehr gut auf die allgemeine Leistungsfähigkeit eines Sportverbandes übertragen werden. Es zeigt auf einfache Art die Verflechtung und Komplexität einer Sportorganisation und die Wichtigkeit, alle Teile einer Organisation in den Evaluationsprozess einzubauen. Sie sind direkt voneinander abhängig und beeinflussen sich sowohl in die negative als auch in die positive Richtung. Es zeigt weiters, wie viele Faktoren auf Athleten/innen und Betreuer/innen wirken oder wie umsichtig Organe eines Verbandes handeln müssen. Jeder dieser Handlungssegmente kann noch in weitere Teilbereiche unterteilt werden und stellt ebenfalls eine komplexe Einheit dar.

Ergänzt wird dieses Dreieck für die aktuelle Thematik der Leistungsfähigkeit eines Sportverbandes durch das Umfeld, die Strukturen und alle relevanten Umweltfaktoren, welche in engem Zusammenhang mit der Wirtschaftlichkeit stehen:

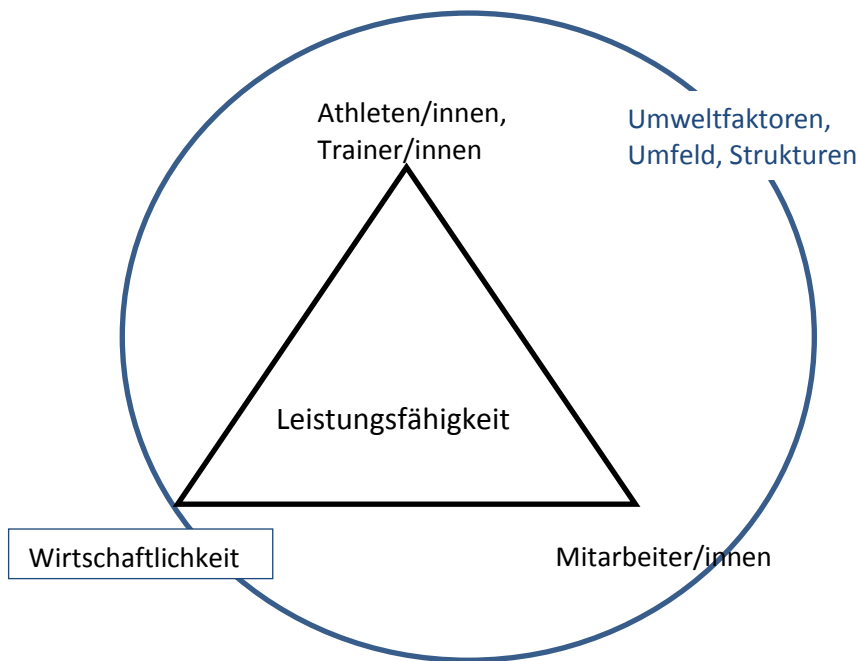


Abb. 7: Qualitätsmodell nach Emrich und Wadsack (2005, S.17)

Die Bewertungskriterien der Leistungsfähigkeit eines Sportverbandes sollen alle vier Bereiche dieses Modells umfassen.

3.5 Leistungsfähigkeit des Österreichischen Badminton Verbandes

In Anlehnung an die Competing Values Approach Skala zur Messung der Leistungsfähigkeit einer Non-Profit-Sportorganisation von Shilbury & Moore (2006, S.18f.) und der Bewertungskriterien von Stockmann (2006, S.121f.) soll die Leistungsfähigkeit des Österreichischen Badminton Verbandes untersucht, beschrieben und evaluiert werden. Die Evaluierung wird in drei Teilbereiche eingeteilt. Im ersten Teil wird das strategische Verbandskonzept hinsichtlich der Kriterien von Emrich und Wadsack (2005) untersucht. Im zweiten Teil wird die Kommunikation analysiert, da diese die Basis zu erfolgreichen Prozessen und Strukturen darstellt, und der dritte Schritt umfasst die Betrachtung der Leistungsfähigkeit anhand des CVA Modells. Aufgrund der Komplexität und des Umfangs des CVA Modells wird die Evaluation auf den Bereich des Rational-Goal Modells reduziert. Die Entscheidung wurde anhand der hohen Korrelation zur organisatorischen Effektivität getroffen, so sind nach Shilbury & Moore (2006, S.28) die beiden Teilbereiche „Planning“ (0,81) und „Productivity“ (0,91) am engsten mit der Leistungsfähigkeit einer Non-Profit-Sportorganisation verbunden.

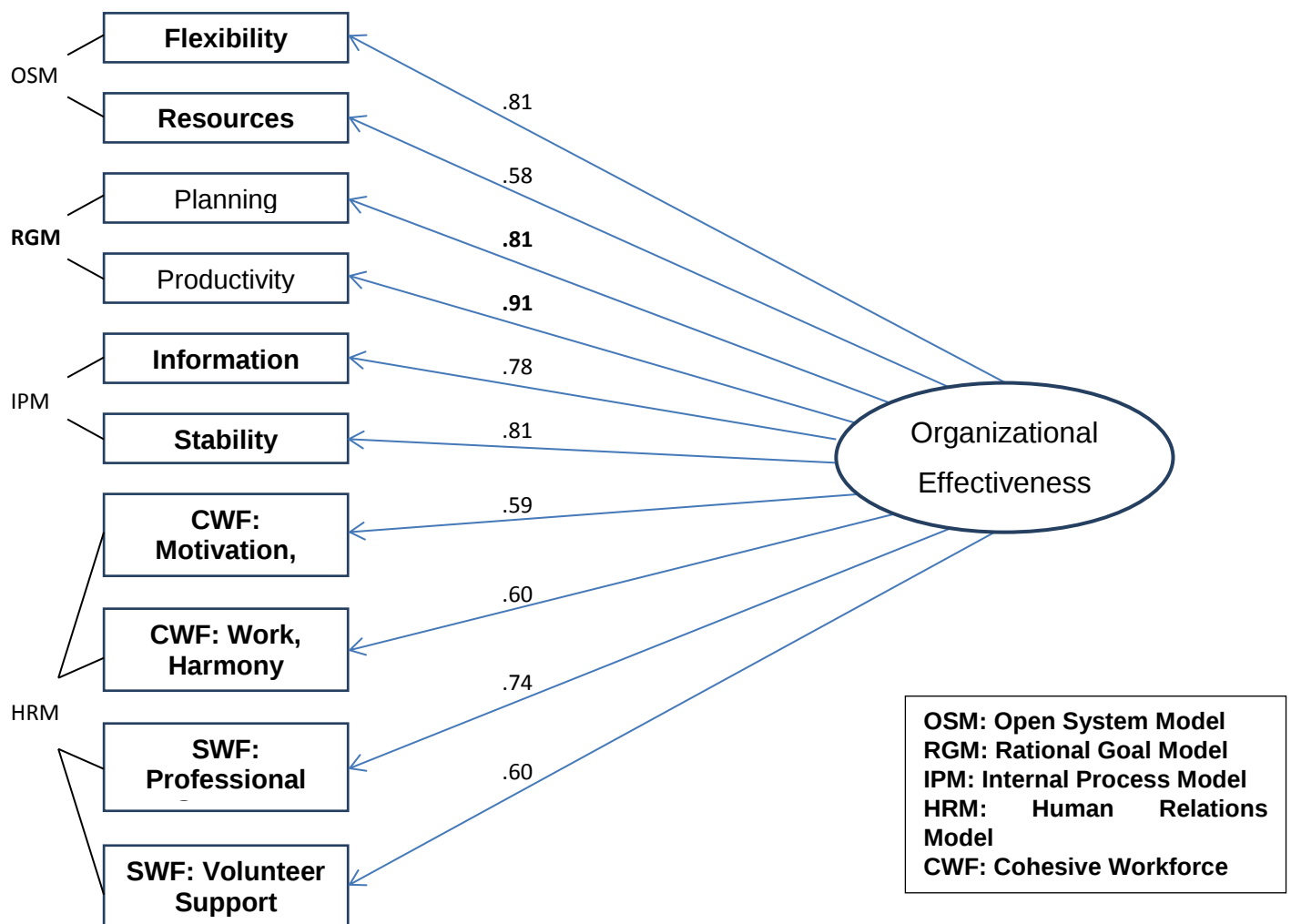


Abb. 8: Korrelation der Modelle mit „Organizational Effectiveness“ (nach Shilbury & Moore, 2006, S.28)

4 Methodologie

4.1 Methodologische Grundlagen

Im nachfolgenden Kapitel werden die methodologischen Grundlagen dieser Arbeit näher beschrieben. Im Besonderen handelt es sich hierbei um das (Experten/innen)Interview und die qualitative Inhaltsanalyse, mit welcher die Ergebnisse der Interviews ausgewertet werden. Abgerundet wird die Datenerhebung für diese Forschungsarbeit durch eine quantitative Analyse mittels Fragebögen. Die Einordnung dieser Bereiche in den Prozess der wissenschaftlichen Forschung wird in folgender Grafik näher beschrieben. Für die aktuelle Arbeit wurde diese Grafik durch die statistischen Erfassungen erweitert:

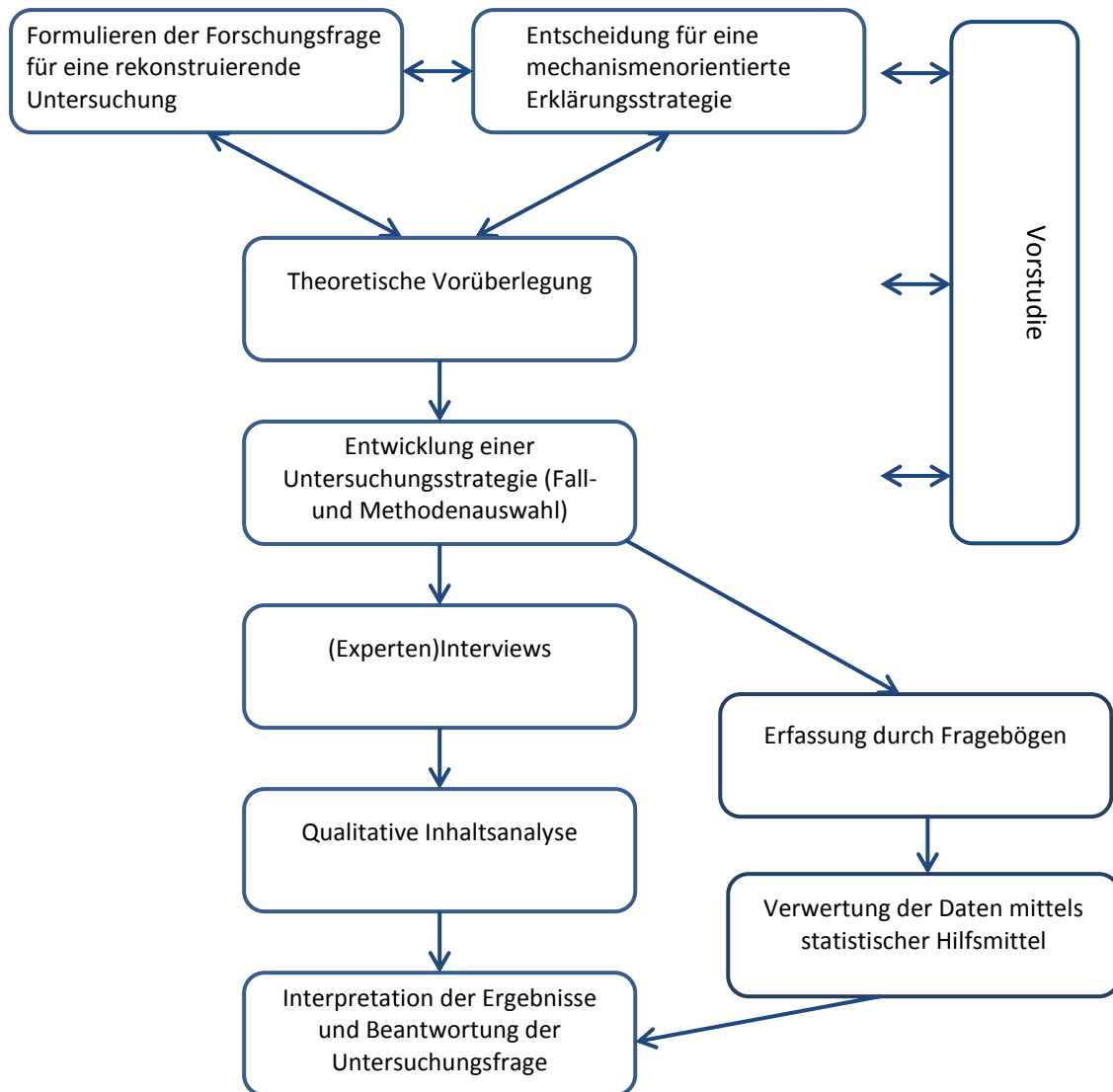


Abb. 9: Methodologische Grundlagen (nach Gläser & Laudel, 2009, S.38)

Bis es zu den Interviews kommt, muss der/die Forschende bereits einige Schritte getätigt haben. In erster Linie sollte er/sie sich über das Thema bewusst sein, Vorstudien und Literatur erarbeitet haben, um dann eine Forschungsfrage zu erstellen. Danach kommt es zu theoretischen Vorüberlegungen, gekoppelt mit der Entwicklung einer Forschungsstrategie. Erst wenn diese Schritte getan sind, kann der/die Forschende mit der qualitativen Untersuchung beginnen (Gläser & Laudel, 2009, S.38f).

4.2 Ablauf einer qualitativen Untersuchung

Cropley (2011, S.77) teilt den Ablauf qualitativer Untersuchungen, wie etwa in diesem Falle das Interview, in fünf Phasen ein. So stellt die erste Phase den Aufbau einer Vorstellung des zu untersuchenden Themas dar. Als zweite Phase werden spezifisch ausgesuchte Teilnehmende zu dieser Nachbildung befragt, welche dann die Informationen in ihrer

subjektiven Realität wiedergeben. In der dritten Phase kommt es zur Transkription der Beschreibungen oder Heraushebung wichtiger Textpassagen. Danach werden die Ergebnisse ausgewertet, um diese dann in der letzten Phase in eine wissenschaftliche Formulierung zu kommunizieren und zu verfassen. Cropley fügt eine weitere Phase hinzu, welche für die Validierung des Inhalts verantwortlich ist. Die nachfolgende Tabelle soll die eben beschriebenen Phasen nochmals bildlich darstellen:

Hauptakteure	Phase	Inhalt
Teilnehmer	Aufbau	Teilnehmer speichern eine geordnete Nachbildung ihrer Erfahrungen ab.
	Erzählen	Teilnehmer teilen ihre Nachbildung dem Forschungsleiter mit.
	Transkription (1. Schritt)	Der Forscher nimmt die Aussagen der Teilnehmer zur Kenntnis.
Forscher	Transkription (2. Schritt)	Der Forscher nimmt relevante Aspekte der Aussagen zu Protokoll.
	Auswertung	Der Forscher arbeitet den Sinn der Aussagen heraus.
	Kommunikation (Teil 1)	Der Forscher berichtet über diesen Sinn so akkurat und verständlich er kann.
Leserschaft	Kommunikation (Teil 2)	Der Bericht wird von Fachspezialisten selektiv gelesen.
	Validierung	Die Fachspezialisten entscheiden, ob die Untersuchung nützlich ist.

Tab. 2: Phasen qualitativer Untersuchungen (nach Cropley, 2011, S.81)

4.2.1 Stichprobe der Teilnehmenden

In den quantitativen Forschungsmethoden wird die Stichprobe nach bestimmten Kriterien ausgewählt. Im Gegensatz dazu gibt es in der qualitativen Forschung keine eindeutig definierten Regeln zur Auswahl der repräsentierten Grundgesamtheit:

„Die entscheidende Qualifikation ist die Informiertheit über den Gegenstand. Daraus ergibt sich ein völlig anderes Verständnis von Repräsentativität. Forscher fragen sich nicht: „Welche Probanden brauche ich, um eine für meine Grundgesamtheit repräsentative Stichprobe zu bilden?“ sondern: „Welche Personen sind die Gesprächspartner, die über das für meinen Untersuchungsgegenstand adäquates Wissen verfügen?“ (Cropley, 2011, S.103).

Weiters ist Cropley der Meinung, dass in einer qualitativen Untersuchung die Repräsentativität potenzieller Interviewpartner/innen meist sofort erkennbar ist.

Auch die Stichprobengröße ist abhängig von der Intensität und Länge des Interviews und dem erforderlichen Umfang an Informationen. Dies bedeutet, je oberflächlicher oder fachunkundiger ein Interview abläuft, desto weniger Informationen kann man daraus schöpfen. In diesem Falle benötigt es daher weitere Interviews, um die erforderlichen Informationen einzuholen.

Für diese Arbeit wurden die Gesprächspartner/innen möglichst divergent ausgewählt. Geht es um organisationsinterne Informationen des Österreichischen Badminton Verbandes, so wurden fachkräftige Personen aus dem Vorstand befragt, welche über spezifische und interne Informationen verfügen. Bei Fragen über breite Themenbereiche, den gesamten Österreichischen Badminton Verband und sein Umfeld betreffend, wurde die Stichprobe inhomogen ausgewählt, um möglichst viele Blickwinkel zu erfassen. Daraus ergibt sich, dass einige Interviews von „Experten/innen“ genommen wurden (Experten/inneninterviews). Zu allgemeinen Themen wurden jedoch außenstehende Personen interviewt, welche keinen direkten Zugang zu dem Handlungsbereich besitzen. Das erste große Interview zur Erfassung des Forschungsgegenstandes und zur Ergründung relevanter, verbandsinterner Informationen wurde explorativ gestaltet. Denn so ist der/die Forschende offen für jegliche Informationen und kann sich wertfrei ein Bild von der Organisation machen. Die weiteren Interviews wurden durchwegs als Leitfadeninterviews geführt.

4.2.2 Das Interview

Das Interview stellt neben der Beobachtung, die zweite bedeutungsvolle Untersuchungsmethode in der qualitativen Forschung dar. Laut Gläser & Laudel (2009, S.39f) ist eine erfolgreiche Kommunikation die größte Herausforderung des Interviews. So müssen die Interviewfragen verständlich und möglichst eindeutig ausgedrückt werden, die Antworten des/der Befragten dekodierbar sein, um dann möglichst sachlich den Inhalt der Antworten heraus zu filtern. Es existieren verschiedene Interviewvarianten, die sich aufgrund ihrer Zweckbestimmung und des Untersuchungsziels unterscheiden: Bei dem *(voll)standardisierten Interview* sind sowohl die Fragen als auch die Antwortmöglichkeiten vorgegeben und jedes durchgeführte Interview enthält die exakt gleichen Fragen in derselben Reihenfolge. Das *halbstandardisierte Interview* beinhaltet zwar die gleichen Fragen und Reihenfolge, die Interviewpartner/innen können jedoch frei antworten. Bei dem *nichtstandardisierten Interview* sind weder Fragen noch Antworten vorgegeben. (Voll)standardisierte Interviews finden sich hauptsächlich in der quantitativen Forschung, während nichtstandardisierte Interviews in der Regel zur qualitativen Forschung angewendet werden.

Nichtstandardisierte Interviews werden weiters in Leitfadeninterviews, offene Interviews und narrative Interviews eingeteilt. Das *Leitfadeninterview* wird durch eine Frageliste

charakterisiert, welche alle nötigen Themenbereiche beinhaltet. Die Reihenfolge der Frageliste kann individuell dem Gesprächsverlauf angepasst werden, damit das Interview möglichst natürlich abläuft. Dem/r Interviewenden liegt es offen, je nach Thema und Antwort näher nachzufragen oder den Themenbereich zu wechseln. Ein offenes Interview besitzt zwar einen vorgegebenen Themenbereich, jedoch gibt es keinen vorgegebenen Fragenkatalog, welcher das Gespräch leitet. Weiters werden die Fragen frei formuliert, und es liegt in der Verantwortung des/r Interviewenden, das Gespräch selbst zu steuern. Die dritte Form des nichtstandardisierten Interviews ist das *narrative Interview*. Hier wird das Interview durch eine komplexe Frage eingeleitet, welche dem/r Interviewpartner/in eine umfassende Antwortmöglichkeit bietet. Beispiel hierfür wären Biographien oder Situationsberichte (Gläser & Laudel, 2009, S.40f).

4.2.3 Experten/inneninterview

Laut Gläser & Laudel (2009, S.11f) versteht man unter Experten/innen Personen, die ein besonderes Wissen über einen bestimmten Themenbereich mitbringen. So müssen diese nicht unbedingt in einer hohen Position tätig sein oder viel Macht ausüben, sondern macht lediglich das konzentrierte Wissen auf einen bestimmten Themenbereich eine Person zum/r Experten/in. Je nach Thema, Untersuchungszweck und –ziel ist es sinnvoll, Experten/inneninterviews anzuwenden:

„Qualitative Interviews können unter anderem geführt werden: als Experteninterviews, in denen die Befragten als Spezialisten für bestimmte Konstellationen befragt werden..., oder als Interviews, in denen es um die Erfassung von Deutungen, Sichtweisen und Einstellungen der Befragten selbst geht,“ (Hopf, 1993, S.15; zit.n. Gläser & Laudel, 2009, S.12).

Dies bedeutet, dass bei formellen Sachinformationen eines bestimmten Themenbereiches Experten/inneninterviews sinnvoll sind. Untersucht man jedoch allgemeine Beobachtungen und Deutungen von Situationen, kann ein zu großes Spezialwissen die Sicht auf universelle Dinge verzerren. Diese Arbeit verbindet Spezialwissen mit generellen Sichtweisen und Wirkungsweisen, daher wechselt die Untersuchungsform zwischen Experten/inneninterviews und Gesprächen mit außenstehenden Personen. Je nach Forschungsziel werden verbandsinterne Personen mit Spezialwissen oder außenstehende Personen, wie beispielsweise aus dem Breitensport, befragt.

4.2.4 Qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine von vier Auswertungsmethoden in der qualitativen Forschung. Neben der freien Interpretation, der sequenzanalytischen Methode und der Methode des Kodierens entnimmt die qualitative Inhaltsanalyse systematisch die Informationen aus den vorliegenden Texten (Gläser & Laudel, 2009, S.43f). Dabei werden die

vorhandenen Texte durch Analyseraster umgewandelt und so die relevanten Informationen extrahiert. Dabei trennt sich die qualitative Textanalyse frühzeitig von ihrem Ursprungstext und versucht, die Informationsfülle aufs Wesentliche zu reduzieren und zu strukturieren. Hauptziel dieses Schrittes ist die Reduktion des Textes auf die wesentlichen Informationen: *„Extraktion heißt, den Text zu lesen und zu entscheiden, welche der in ihm enthaltenen Informationen für die Untersuchung relevant sind“* (Gläser & Laudel, 2009, S.200). Danach werden die Informationen in ein Kategoriensystem eingeteilt und strukturiert, um so eine Auswertung und Beantwortung der Forschungsfrage zu ermöglichen.

4.3 Quantitative Erhebung von Informationen

Im Laufe der Untersuchungen wurde entschieden, dass ein Teil der Informationen mittels quantitativer Verfahren erhoben wird. Es schien unmöglich, dass in Themenbereichen wie „Zufriedenheit der Mitglieder des ÖBVs“ einzelne Interviewpartner/innen die Grundgesamtheit der gesamten Interessensgruppe repräsentieren können. Daher entschied man sich zu einer breiten Befragung mittels Fragebögen. Die Fragebögen beinhalten wenige Fragen über (1) persönliche Informationen, die für die Auswertung relevant schienen. Dies waren etwa Dauer der Zugehörigkeit am Bundesleistungszentrum oder es wurde teilweise auf geschlechtsspezifische Unterschiede eingegangen.

Der zweite Teil des Fragebogens umfasst (2) allgemeine Fragen, welche für alle Interessensgruppen gleich waren. Ziel dieser Fragen war es, Unterschiede zwischen den vier Interessengruppen bezüglich Kommunikation zum Verband, Möglichkeit zur Abgabe von Feedback/Kritik und Transparenz gegenüber dem Verband zu vergleichen.

Der dritte Teil der Befragung beinhaltete (3) die Zufriedenheit der verschiedenen Interessengruppen. Hierfür wurden vorerst theoretische Bewertungskriterien herausgearbeitet, um diese später in themenbezogene Fragen umzuwandeln. Zum Abschluss gab es eine offene Frage zur Verbesserung der aktuellen individuellen Situation.

Der zweite und dritte Teil wurde mittels einer Selbst- und Fremdbewertung über eine Beurteilungsskala zwischen 1 (negativ) und 10 (positiv) erfasst. Die abschließende Frage wurde in Form einer offenen Frage gestellt, welche die Kriterien zur Verbesserung der aktuellen Situation behandelte.

Diese Fragebogen wurden an die vier großen Interessensgruppen verteilt, welche durch Spieler/innen (Nationalkader und U17/U19), Funktionäre/innen, Vereine sowie Trainer/innen-Betreuer/innen repräsentiert wurden. Die Befragungen wurden teilweise persönlich oder per Mail in Umlauf gebracht. Der Rücklauf war je nach Umlaufart unterschiedlich hoch.

4.3.1 Auswahl der Probanden/innen

Hinsichtlich der geringen Anzahl an Nationalkaderspielern/innen, Funktionären/innen und Trainer/innen-Betreuer/innen wurden alle Mitglieder dieser Bereiche befragt. Die Vereine wurden anhand ihrer Kooperation mit dem Verband ausgewählt. So wurden lediglich Vereine befragt, die aufgrund ihrer Schwerpunktbereiche wie Bundesliga, hohe Nachwuchsarbeit oder andere Tätigkeiten eine hohe Interaktion mit dem Österreichischen Badminton Verband aufweisen.

Aufgrund der örtlichen Nähe zum Bundesleistungszentrum konnten alle Nationalkaderspieler/innen per „pen and paper“ befragt werden und es kam zu einem Rücklauf von 100%. Funktionäre/innen und Vereinsführende wurden lediglich per Mail angeschrieben, wo nach einer bestimmten Zeitperiode zwei Erinnerungsmails verschickt wurden. Trainer/innen, Betreuer/innen wurden je nach örtlicher Nähe per „pen and paper“ befragt oder per Mail angeschrieben. Auch hier kam es zu zwei Erinnerungsmails. Der U17/U19 Nachwuchskader wurde beim Sommerlehrgang per „pen and paper“ befragt, die drei fehlenden Athleten/innen wurden im Anschluss per Mail kontaktiert.

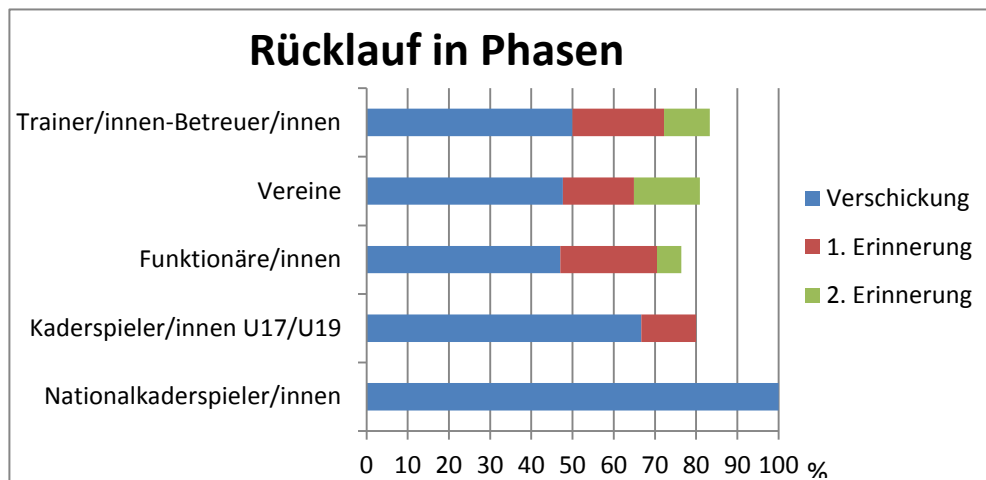
	Befragte	Antworten	Rücklaufquote
Nationalkaderspieler/innen	11	11	100 %
Kaderspieler/innen U17/U19	15	12	80 %
Funktionäre/innen	17	13	76,5 %
Vereine	21	17	81 %
Trainer/innen-Betreuer/innen	18	15	83,3 %
Gesamt	82	68	82,9 %

Tab. 3: Rücklauf der Fragebögen

Der Rücklauf der Interessensgruppen ist im Allgemeinen sehr hoch. Nicht nur die volle Ausschöpfung des Nationalkaders trägt zu einer allgemein hohen Rücklaufrate bei, sondern konnten auch, abgesehen von den Funktionären/innen (76,5%), die Informationen aller anderen Gruppen über 80% erfasst werden. So fließen die Daten von 80% der Nachwuchskaderathleten/innen, 81% der Vereine und 83,3% der Trainer/innen-Betreuer/innen in diese Arbeit ein. Insgesamt beläuft sich die Gesamt-Rücklaufquote auf 82,9 %, was ebenfalls einen sehr hohen Wert darstellt und eine positive Kooperation zur Entwicklung und Verbesserung des Österreichischen Badminton Verbandes zeigt.

Sieht man sich nun den Rücklauf in Phasen zwischen den beiden Erinnerungsmails an, ist ebenfalls zu erkennen, dass bereits in der ersten Phase der Datensammlung beinahe die Hälfte aller Fragebögen retourniert wurde. Die beiden Erinnerungsmails konnten weitere

30% der Antwortfragebögen rekrutieren und so beläuft sich das Endergebnis der Gesamtrücklaufquote auf 82,9%.



Grafik 1: Rücklauf der Fragebögen in Phasen

4.3.2 Statistische Hilfsmittel

Die Ergebnisse wurden per deskriptiver Statistik verarbeitet und ausgedrückt, deren Instrumente Tabellen, Diagramme und Kennwerte darstellen.

„Die bekanntesten Kennwerte dieser Art [der statistischen Maßzahlen] sind Mittelwert und Streuung. Der Anblick eines Häufigkeitsdiagramm ist eigentlich viel informativer als allein die Kenntnis dieser beiden Werte“ (Bankhofer & Vogel, 2008, S.27).

Zur Berechnung der Mittelwerte wurde das arithmetische Mittel herangezogen. Es soll den Mittelwert der Grundgesamtheit ausdrücken. Bei abnormen oder extremen Verteilungen, welche das arithmetische Mittel verfälschen könnten, wurden die Verteilungen ebenfalls in Form eines Häufigkeitsdiagramms dargelegt. In bestimmten Situationen wurde auf Unterschiede oder Zusammenhänge geprüft, bei bedeutsamen Ergebnissen wurden diese in die Arbeit eingebaut (Bankhofer & Vogel, 2008, S.5ff). Die Fragebögen befinden sich im Anhang der Arbeit.

5 Ziele und Strategien von Non-Profit-Sportorganisationen

5.1 Ziele und Strategien

Das effektive und effiziente Führen einer Organisation ist ohne festgelegte Ziele nicht möglich. Da die Erstellung eines konkreten Zielsystems in der Praxis von Non-Profit-Organisationen oft schwierig ist, kommt es zu Defiziten in der Planung, der strategischen Unternehmensführung und der Operationalisierung von Zielen. Daher dominieren oft finanzwirtschaftliche Ziele, ohne strategische Prozesse zu berücksichtigen.

„Als Ziel wird ein zukünftiger Zustand verstanden, der als erstrebenswert beurteilt wird. Dieser zukünftige Zustand kann sich auf verschiedene Objektbereiche sowie Systeme oder Systemteile beziehen“ (Horak, et al. 2007, S.179).

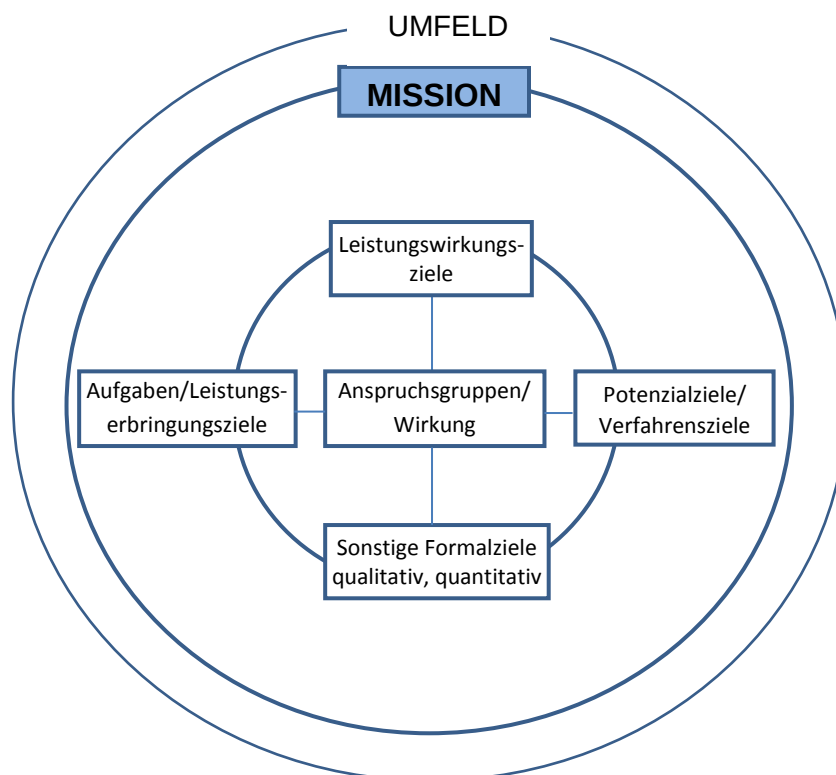


Abb. 10: Zielsystem von NPOs (nach Horak, et al. 2007, S.180)

Übergeordnet steht die Mission, auf die das restliche Zielsystem angepasst wird. Die Mission beschreibt die Richtung, welche eine Organisation auf lange Sicht bewegt. Alle Aktivitäten, Maßnahmen und Unterziele sind auf diese Mission ausgerichtet. Im Falle des

Österreichischen Badminton Verbandes kann die Mission auch als Leitsatz benannt werden und findet sich in den Statuten wider.

Als zentrale Position werden die Anspruchsgruppen und ihre Vorstellung der Wirkungsebene dargestellt. Nach ihnen richten sich alle anderen Zielbeschreibungen.

Leistungswirkungsziele sollen das Erreichen der Mission bewirken. Die zentrale Fragestellung lautet daher, bei wem und wie welche Wirkung erzielt werden soll. Ist dies etwa sportlicher Erfolg in einem Sportverband, gibt es unterschiedliche Ansichten zur Erreichung dieses Ziels. Es bedarf an Kompetenz des Verbandes, die Vorstellungen der Stakeholder zur Leistungserbringung zu befriedigen oder einen Weg zu finden, der von allen Interessensgruppen akzeptiert wird.

Um diese Wirkungen erzielen zu können, bedarf es eines speziellen Leistungsangebots, welches durch Leistungserbringungsziele beschrieben wird. Den Sportverband betreffend sind hier Trainingsbedingungen, Lehrgänge oder andere (Betreuungs-)Aktivitäten gemeint. Potential- und Verfahrensziele können auch als Ressourcenziele beschrieben werden. Unter Potenziale versteht man Personal oder finanzielle Mittel, welche zur Umsetzung des Leistungsangebots notwendig sind. Die Verfahren sind dazugehörige Prozesse zur Leistungserbringung.

Je nach Organisationsform kann diese Grobstruktur angepasst und verfeinert werden.

Das Zielsystem muss verschiedene Voraussetzungen erfüllen, um das Führen und Steuern einer Organisation zu ermöglichen. (1) Die Ziele müssen operational ausgedrückt sein, um ihre Erreichbarkeit überprüfen und messen zu können. (2) Das Zielsystem sollte alle Ebenen umfassen und vor allem eine Balance zwischen ökonomischen und sachlichen Zielen bieten. (3) Die Ziele sollten in einer Beziehung zueinander stehen und hierarchisch angeordnet sein (Horak, et al., 2007, S.179ff).

Die einzelnen Ziele selber müssen nach der „SMART“ Regel formuliert sein, welche folgende Kriterien voraussetzt: Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch und Terminisiert⁷. Diese fünf Eigenschaften finden sich in den Bewertungskriterien der CVA Methode wieder und werden später in Bezug auf das Strategische Verbandskonzept des Österreichischen Badminton Verbands näher beleuchtet.

5.2 Strategie und Planung

„Wer nicht strategisch denkt, wird langfristig keine Potenziale aufbauen und daher auch keinen Erfolg haben“ (Horak, et al., 2007, S.186).

Strategien stellen Wegweiser dar, in dessen Rahmen die Mission und Zielvorstellungen erreicht werden sollen. Sie geben zwar eine konkrete Richtung vor, beinhalten aber dennoch

⁷ <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektinitiierung/zieldefinition/> [Zugriff am 24.07.2014 um 21:39]

Spielraum zur individuellen Umsetzung jeder einzelnen Bindeglieder. Wie auch das Zielsystem müssen sie konkret formuliert werden, um die Ziele kontrollier- und messbar zu machen. Das strategische Management ermöglicht die Konzentrierung aller Arbeitskräfte auf das Ziel der Organisation.

Um sich strategisch zu positionieren, muss eine Informationsanalyse durchgeführt werden. Dies wird durch eine einmalige Umfeldanalyse (externe Faktoren) und laufende interne Analysen umgesetzt (Stärken und Schwächen einer Organisation). Laufende Analysen beinhalten in weiterer Folge veränderbare externe Faktoren, welche in direktem Zusammenhang mit der Organisation stehen. Da die Umfeldanalyse meist nur einmalig bei Gründung einer Organisation zur Erstellung der Mission und Zeitzielen erstellt wird, kann sie im Folgenden vernachlässigt werden. Die interne Analyse wird grob in Ressourcenanalyse und Konkurrentenanalyse unterschieden. Laut Horak, et al. (2007, S.190) ist „eine aussagekräftige Beurteilung der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten ohne Berücksichtigung des Wettbewerbs [...] nicht möglich“. Um eine strategische Planung erstellen zu können, muss der Zusammenhang zwischen interner/externer Analyse und Wertevorstellung der Organisation berücksichtigt werden.

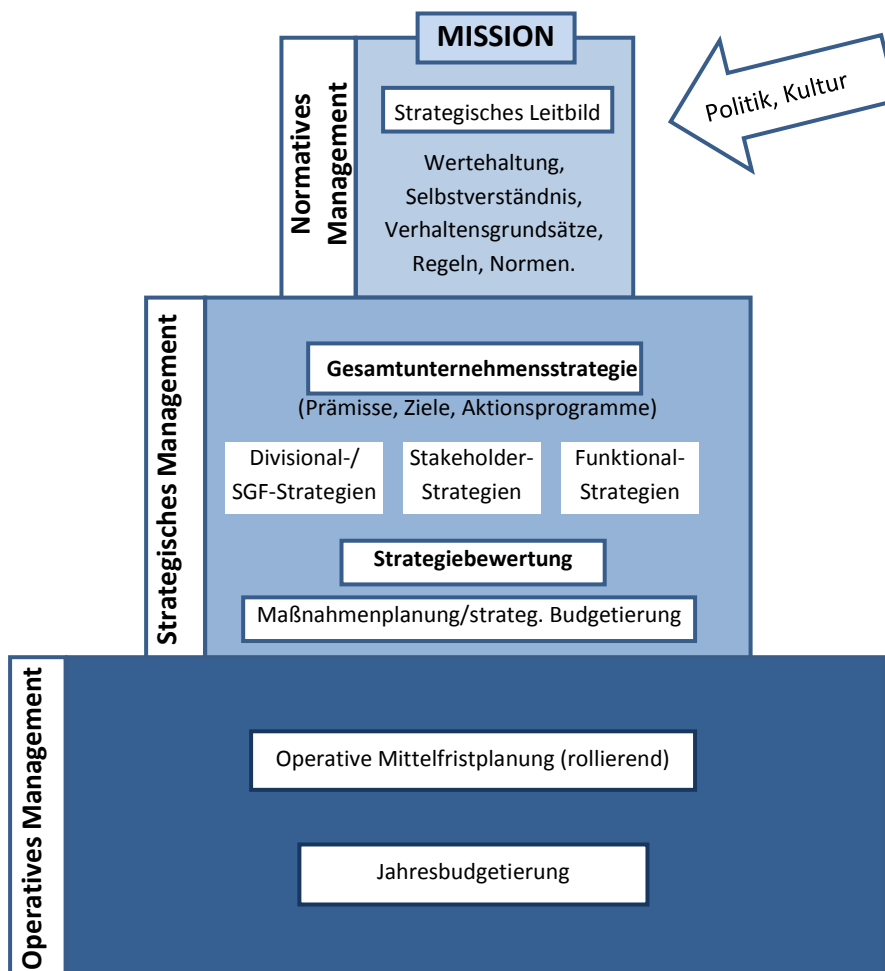


Abb. 11: Dimensionen des Planungssystems (nach Horak, et al. 2007, S.191)

Die Mission und ihr Leitbild bilden die zentralen Orientierungsgrößen für die Erstellung eines Zielsystems. Die tatsächliche Strategieentwicklung beginnt mit der Festlegung der strategischen Ziele sowie der Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele. Ihr untergeordnet befinden sich die drei wesentlichen Strategierichtungen, welche auf das Zielsystem einer Organisation wirken. Die (1) Geschäftsfeldstrategien beschreiben die Art und Anzahl der angebotenen Leistungen. Sie werden zu einem kompletten Leistungsangebot zusammengefasst und benötigen eine regelmäßige Kontrolle auf Aktualität und Wirkungsweise. (2) Stakeholder-Strategien gehen von allen Interessens- und Anspruchsgruppen aus, welche auf eine Organisation wirken. Sie üben je nach Nähe und Bedeutung unterschiedlichen Einfluss aus. Ihre Ziele und Vorstellungen können sich in der Zeit schnell ändern und sind meist stark mit der Organisation oder ihrer Umwelt vernetzt. Daher dürfen sie nicht isoliert von der Organisation betrachtet werden. Damit die Vorstellung aller Stakeholder befriedigt werden können, sollten eine klare Mission und ein dazu passendes Zielsystem vorhanden sein. Eine klare Aufgabenstellung zur Lösung des Problems und eine Gruppe ausgewählter Personen, welche den strategischen Prozess planen, sind ebenfalls notwendig. (3) Die Funktionale Strategie ist die dritte Komponente und befasst sich mit den betrieblichen Funktionen wie Marketingplan, Personalplan oder Finanzierungsplan.

Zusammengefasst ist zu sagen, dass die Formulierung und Entwicklung von Zielsystemen wichtig zur Führung einer Organisation ist. Diese müssen präzise und überprüfbar ausgedrückt sein, um regelmäßige Überprüfungen einer Abweichung zu ermöglichen. Dieses Rückkopplungssystem gewährleistet einen erfolgreichen Weg Richtung Zielerreichung (Horak, et al., 2007, S.193ff).

5.3 Strategische Planung des Österreichischen Badminton Verbandes

Die olympischen Sommerspiele stellen einen großen Meilenstein in der Planung des Österreichischen Badminton Verbandes dar. Sie sind nicht nur ein großes Ziel, sondern wird auch die Planung des ÖBVs nach den olympischen Zyklen gerichtet. Dies bedeutet, dass sowohl das strategische Verbandskonzept als auch das Leistungs- und Spitzensportkonzept im Vier-Jahres-Rhythmus erstellt werden, um so eine Konstanz hinsichtlich dieser Wettkampfperiode zu schaffen. Für den aktuellen Zyklus bedeutet dies, dass die Konzepte 2012 erstellt wurden und für den Zeitraum zwischen 2013 und 2016 gelten.

Im Zuge dessen entwirft der Österreichische Badminton Verband ein strategisches Verbandskonzept sowie ein Leistungs- und Spitzensportkonzept.

Das strategische Verbandskonzept beinhaltet eine Standortbestimmung sowie die wesentlichen Verbandsziele und ihre Umsetzung. Im Gegensatz dazu umfasst das

Leistungs- und Spitzensportkonzept lediglich den Bereich des Leistungssports und stellt daher einen Teil des strategischen Verbandskonzepts dar. Es beinhaltet eine detaillierte Statusanalyse, die Rückschau der letzten Wettkampfphase sowie die Ziele der folgenden vierjährigen Wettkampfperiode. Für diese Arbeit wird aufgrund der Thematik lediglich das Verbandskonzept herangezogen, da dieses die übergeordneten Leitbilder und –ziele berücksichtigt und die Entwicklung aller Bereiche des Österreichischen Badminton Verbandes umfasst. So beinhaltet es alle Hauptziele des ÖBVs innerhalb des aktuellen Olympiazklus.

5.3.1 Strategisches Verbandskonzept des ÖBV

Das aktuelle 14seitige Verbandskonzept wurde im Oktober 2012 für die Periode 2013 bis 2016 erstellt und enthält zwei Hauptpunkte.

In den ersten vier Seiten wird eine Standortbestimmung des Österreichischen Badminton Verbandes dargestellt, welche Adresse, Kontaktdaten und die Führungsstruktur in Form eines Organigramms beinhaltet. Im Anschluss werden sowohl ehrenamtliche als auch hauptamtliche Mitarbeitende aufgelistet und in ihrer Tätigkeit beschrieben. Weiters wird die Zusammensetzung der National- und Jugendkader und, falls vorhanden, ihre Weltranglistenplatzierungen dargelegt. Als aktuelle Projekte werden das TRWR – Junior Projekt 2016, ÖBV-Genderprojekt „Ladypower“ 2016, das BWF Schulsportprojekt „Shuttle Time“ und das „Talentnest“ 4 Kooperationen Schule – Verein (K/NÖ/W/Vbg) genannt. Den Abschluss der Standortbestimmung bildet das Wettkampfgeschehen in Österreich, welches die internationalen und nationalen Turnierauftritte in Österreich aufreht.

5.3.2 Verbandsziele des Österreichischen Badminton Verbandes

Der zweite Teil des strategischen Verbandskonzepts umfasst die strategischen Ziele des Österreichischen Badminton Verbandes der folgenden vier Jahre. Diese sind bereits klar in Unterkapitel geordnet und ihre Überschriften präzise formuliert. Zu jedem Verbandsziel wurden sowohl eine Beschreibung als auch Indikatoren beigefügt, an denen am Ende der vierjährigen Periode gemessen werden kann, ob das Ziel erreicht wurde. Die sieben Verbandsziele werden im Folgenden näher beschrieben:

(1) Österreich zählt zu den 10 Top-Nationen Europas

Dieses Ziel soll durch vier gezielte Maßnahmen erreicht werden. Als erster Punkt wird die Qualitätsverbesserung der bestehenden Leistungssportstruktur genannt. Auf Bundesebene können zwar die Ressourcen bereits optimal ausgeschöpft werden, doch gerade in der Koordination zwischen Landessportorganisationen und Landesfachverbänden sollen die Strukturen verbessert werden. Es soll ein Konkurrenzkampf zwischen Bund und Land vermieden werden. Auch wenn die Spieler/innen nach Wien zum Bundesleistungszentrum

wechseln, wird erwünscht, dass der Landesverband weiterhin hinter seinen Athleten/innen steht und alle möglichen Mittel und Ressourcen auftreibt und bereitstellt. So wird eine Bündelung der bundesweiten und landesweiten Förderungen angestrebt, welche zu einem gemeinsamen Erfolg führen sollen. Die zweite Verbesserungsintention gilt der strukturellen Verbesserung zwischen regionalen Vereinen, Landesverbandsebene, Bundesnachwuchsleistungszentren und dem Österreichischen Badminton Verband. Ziel ist es, Vereine zu fördern, deren Spieler/innen sich nicht im Bundesnachwuchsleistungszentrum befinden. Den Athleten/innen soll es möglich sein, dass sie den Leistungssport mit den schulischen Verpflichtungen verbinden können, um später das Leistungsniveau und Voraussetzungen für den Übertritt in das Bundesleistungszentrum zu erbringen. Zu diesem Punkt werden keine Indikatoren angeführt.

Die zweite Maßnahme stellt die finanzielle Sicherstellung des Betreuerpersonals am Bundesleistungszentrum in Wien dar. Will man den Fokus auf alle Disziplinen ausweiten und die Turnierwahl individuell an die Disziplinen und Leistungsstärken der Spieler/innen anpassen, benötigt es ein ausgedehntes Trainer/innen- und Betreuer/innenpersonal. Wird dies gewährleistet, kann ein größeres Augenmerk auf die einzelnen Disziplinen gelegt und dadurch Leistungen und Ergebnisse gesteigert werden.

Als Indikatoren für diese Leistungssteigerung wurden Weltranglistenplatzierungen in den einzelnen Disziplinen aufgelistet. So soll es bis 2016 mindestens ein Spieler unter die Top 50, ein Herrendoppel unter die Top 30, eine Dame unter die Top 100 der Welt schaffen. Im Teambewerb wird das Ziel „Top 10 Platz“ in Europa angestrebt.

Als weiterer Punkt soll ein nationaler Damenstützpunkt aufgebaut werden. Gerade im Damenbereich besteht eine hohe Drop-Out Rate vom Nachwuchsteam in das BLZ-Team. Es benötigt jedoch international konkurrenzfähige Damen, um die Disziplinen Dameneinzel, Damendoppel und Mixed abzudecken. Da diese Disziplinen im ÖBV nur bedingt besetzt sind, konnte Österreich vereinzelt bei internationalen Teamturnieren nicht teilnehmen. Aus diesem Grund hat der ÖBV ein Genderprojekt initiiert, welches gendergerechte Rahmenbedingungen analysiert und schafft und so den Damenbereich vom Nachwuchs bis in den Erwachsenenbereich fördern soll.

Als Zielsetzungen soll bis 2016 eine Damentrainingsgruppe mit mindestens 6 Athletinnen und einem passenden Betreuer/innenumfeld etabliert werden. Durch das seit 2011 laufende Genderprojekt sollen die Rahmenbedingungen dazu geboten werden. *„An der Quantität und Qualität des Leistungsniveaus von „BLZ-Nachrückerinnen“ in 2014/15/16 ff. soll die Notwendigkeit und Wirksamkeit des Projektes erkannt werden“* (Strategisches Verbandskonzept 2013 - 2016, S.8).

Als letzte Maßnahme zur Leistungs- und Ergebnissteigerung der Spieler/innen wird die Weiterentwicklung der bestehenden Trainingsbedingungen am Bundesleistungszentrum Wien genannt. Die bestehenden Trainings- und Lebensbedingungen sollen durch Generierung neuer Räumlichkeiten verbessert werden. Die Trainingsbedingungen sind laut dem Verbandskonzept nahezu optimal, doch mangelt es an Regenerationsmöglichkeiten, um die Ruhephasen an den Trainingsprozess anzupassen. Neben einem Besprechungsraum und einem Videoanalyse-Raum fehlt ein Bereich zur Abdeckung der geschlechtsspezifischen Ansprüche. Als Indikator wird eine höhere Trainingseffizienz durch optimale Gestaltungsmöglichkeiten der Trainingspausen und Regenerationsphasen dargestellt. Weiters soll die gesamte Leistungssportstruktur dadurch profitieren. So werden sowohl die Regenerationsphasen verbessert als auch die Möglichkeit geboten, die Doppelbelastung Sport und Studium besser zu verkraften. Eine umfangreiche Leistungsentwicklung soll erreicht werden.

(2) Sicherung der „Athletenpipeline“ von U13 bis zum Nationalteam

Die drei nachfolgenden Maßnahmen sollen den leistungssportlichen Werdegang der Nachwuchsathleten/innen vom U13 Bereich bis hin zum Nationalteam fördern, erleichtern und unterstützen. Dies soll vorrangig durch eine Aufklärung der Spieler/innen bezüglich einer möglichen Spitzensportkarriere passieren. In diese Aufklärungen sollen nicht nur Athleten/innen eingebaut werden, sondern ihr gesamtes Umfeld. So ist geplant, dass Eltern, Vereine und Landesverbände über die Visionen und Möglichkeiten des Österreichischen Badminton Leistungssports informiert werden. Konkrete kommunikative Betreuung durch die Sportkoordinatorin Rena Eckart soll persönlich und im Vereinsumfeld stattfinden. Dadurch wird das Serviceangebot des Österreichischen Badminton Verbandes besser verstanden und in Folge intensiver genutzt werden. Durch diese intensive Betreuung soll ein nahtloser Übergang vom Nachwuchssport in den Erwachsenensport ermöglicht werden. Der Indikator hierfür ist laut dem strategischen Verbandskonzept: *„Ein höherer Prozentsatz der geförderten Nachwuchskaderathleten/-innen wünscht sich vom Nationaltrainer das Angebot zu bekommen, an den Trainingsstandort wechseln und die Spitzensportkarriere am BLZ Wien fortsetzen zu dürfen“* (Strategisches Verbandskonzept, 2012, S.9) .

Als zweite Maßnahme wird eine verbesserte Talentsuche, Talentfindung und Talentförderung im Bereich U13 genannt. Die bisherige Talentsuche erfolgt unter anderem durch fünf Kooperationen zwischen Vereinen und Schulen. Parallel dazu bietet der ÖBV mindestens vier Mal im Jahr Sichtungsmöglichkeiten für Spieler/innen zwischen elf und 13 Jahren an. Durch weitere Kooperationen im Zuge der Ganztagsbetreuung und der täglichen Turnstunde soll die Talentsuche ausgebaut werden und Badminton im Breitensport etabliert werden. Als Maßnahme dazu hat der Österreichische Badminton Verband das Schulsportprojekt „Shuttle Time“ vom BWF (Badminton World Federation) übernommen.

Dies umfasst von der BWF kreierte Lehrmaterial, welches aus 22 fertigen Stundenbildern und 90 Lehrvideos besteht. Mit diesem Projekt sollen Turnlehrer/innen in der Sportart Badminton geschult werden und Unterrichtsmaterial erhalten, welches ihnen die Umsetzung von dieser Sportart in den Unterricht erleichtert. Als Indikator wird hier eine Steigerung der Kenntnisnahme und Begeisterung der Sportart Badminton im Volksschulalter genannt. Mehr Kinder sollen regelmäßig ein geführtes Vereinstraining besuchen und in Folge bei ÖBV-Talentsichtungen teilnehmen.

Als letzter Punkt zur Erreichung der Zielvorgabe wird die Optimierung der inhaltlichen Gestaltung der Trainings- und Wettkampfsteuerung genannt. Dies kann nur durch perfekte Kommunikation zwischen ÖBV, Nachwuchs-Nationaltrainer/innen, Landesverbände und Vereine umgesetzt werden. Diese Kommunikation soll hauptsächlich in mündlicher Form bei Trainingslehrgängen stattfinden, anstatt wie ursprünglich auf schriftlichem Wege. So können konkrete Themen gleich in der Praxis besprochen, verstanden und umgesetzt werden. Hierfür müssen die Quantität und Qualität der Trainingslehrgänge verbessert werden, um diese Qualität auch in das Heimtraining übertragen zu können. Als Indikator gilt ein erhöhter Prozentsatz der Nachwuchsathleten/innen, welche sich den Wechsel an das Bundesleistungszentrum wünschen und erreichen und in Folge die körperlichen und psychischen Voraussetzungen mitbringen, um den Belastungen des Erwachsenentrainings stand zu halten.

(3) Entwicklung des Bereiches Para-Badminton in Österreich

Während es bereits internationale Verbände gibt, die sowohl Training als auch Meisterschaften in diesem Bereich austragen, existiert im Österreichischen Sport noch keine Para-Badminton Sektion. Seit 2013 wird Badminton im Behindertensport durch den ÖBV aufgebaut und gefördert. Da es noch keinen derartigen Arbeitsbereich im Organigramm des Österreichischen Badminton Verbandes gab, wurde dieser vom Vizepräsident für Breitensport übernommen. Enge Gespräche und Zusammenarbeit mit dem Österreichischen Behindertensportverband sollen bei der Etablierung des Österreichischen Para-Badmintons helfen. Unter dem Motto der BWF wird auch der ÖBV einen Teil dazu beitragen, dass Para-Badminton in der Zukunft Teil der Paraolympischen Spiele wird. Als Indikator zu dieser ersten Entwicklung innerhalb des ÖBVs im Zeitraum von 2013 bis 2016 ist die Zusammenstellung von Trainingsgruppen aus Spielern/innen mit Behinderung genannt.

(4) Ausbildung und Einsatz von Führungs- und Trainerpersonal

Trotz des massiven Personalausbaus in den letzten Jahren benötigt es weitere Fachkräfte zur Bewältigung aller Aufgabenbereiche. So werden derzeit die Funktionen der Generalsekretärin und der Sportkoordinatorin von einer Person ausgeführt. Weiters sind die maßgeblichen ÖBV-Führungsfunktionen des Hauptamtes ausschließlich von ausländischen

Fachkräften besetzt. Als Grund hierfür wird genannt, dass es in Österreich derzeit kein ausreichend qualifiziertes Personal gibt, da die Trainer/innentätigkeit in Österreich immer noch als Nebenbeschäftigung zählt und es noch kein etabliertes Berufsfeld des Trainers im Leistungssport gibt. Als Indikator zählt unter anderem eine gezielte Personaloffensive zur Ausbildung und Besetzung verschiedener Führungspositionen im Österreichischen Badminton Verband. Weiters sollen bis September 2016 die Positionen des/r Sportkoordinators/in, Generalsekretär/in, Nationaltrainer/in, Co-Trainer/in im BLZ und des/r Jugendnationaltrainers/in, welche sich derzeit noch in ausländischer Hand befinden, von österreichischen Fachkräften besetzt werden.

(5) Weiterentwicklung des Schiedsrichter/innenwesens

Die Förderung der Karriereentwicklungen ausgewählter ÖBV-Schiedsrichter/innen stellt eine Maßnahme zur Weiterentwicklung des österreichischen Schiedsrichterwesens dar. Auch im Schiedsrichterwesen gibt es verschiedene Leistungslevel, welche durch internationale Fortbildungen und Einsatz bei internationalen Wettkämpfen erreicht werden können. Klaus Schlieben hat als einziger Österreicher den höchstmöglichen internationalen Level erreicht und strebt eine Nominierung zu den Olympischen Spielen 2016 in Rio de Janeiro an. Zwei Schiedsrichter befinden sich in der höchsten europäischen Ausbildungsstufe und drei weitere Schiedsrichter/innen befinden sich in der Ausbildung zur Akkreditierung auf europäischem Level. Neben Klaus Schlieben sind zwei weitere akkreditierte Schiedsrichter für den europäischen Verband sowie für den Weltverband in regelmäßigem Einsatz. Diese drei Personen führen auch die nationalen Aus- und Weiterbildungen für Schiedsrichter/innen durch. Als Indikatoren dieser Förderung werden Nominierung und Einsatz von Klaus Schlieben bei den Olympischen Spielen 2016 genannt. Außerdem werden weitere Zertifizierungen und Akkreditierungen auf Europa- und BWF Ebene angestrebt.

Um die Weiterentwicklung des Schiedsrichter/innenwesens zu gewährleisten, benötigt es auch neue Anwärter/innen. Gerade auf nationaler Ebene fehlt es an jungen Schiedsrichtern/innen, welche durch vermehrte Aus- und Fortbildungen gewonnen und gestärkt werden sollen. Außerdem soll bis 2016 ein Linienrichter/innen-Team geschaffen werden. Neben der Qualitätssteigerung im nationalen Schiedsrichter/innengeschehen stellt dies den zweiten Indikator dar.

(6) Ausrichtung einer Team-EM/eines internationalen Jugendturniers

Aufgrund finanzieller und personeller Strukturen konnte der Österreichische Badminton Verband noch keine Europameisterschaften ausrichten. Für 2015 oder 2016 wurde dies laut Verbandskonzept in Planung gesetzt. Ab dem Jahr 2014 soll in Vorarlberg jährlich ein internationales Jugendturnier ausgerichtet werden. Als Indikator steht die erfolgreiche Durchführung dieser beiden internationalen Events.

(7) Ausbau der Räumlichkeiten der Geschäftsstelle

Das letzte strategische Verbandsziel befasst sich mit der Ausweitung der Räumlichkeiten im Bundesleistungszentrum. Wie bereits im ersten Punkt erwähnt, sind ein bis zwei Räume zusätzlich notwendig, um den Anforderungen der Arbeitstätigkeiten im Österreichischen Badminton Verband gerecht zu werden. Da keine weiteren Räumlichkeiten im Fitnesscenter MAXX zu mieten sind, werden Anbaumöglichkeiten in Erwägung gezogen. Als Ziel sind bis Sommer 2016 jene Anbaumaßnahmen geplant, um so auch die Etablierung des Damenleistungszentrums zu ermöglichen.

6 Ergebnisse

Im Nachfolgenden wird die Leistungsfähigkeit des Österreichischen Badminton Verbands erfasst und evaluiert. Diese wird in drei Teilen bearbeitet: Der erste Teil befasst sich mit der kritischen Betrachtung der Verbandsstrategie nach dem Qualitätsmodell von Emrich und Wadsack (2005). Im zweiten Teil wird die interne Kommunikation des ÖBVs näher beleuchtet, da eine erfolgreiche Kommunikation die Basis jeder Organisation bildet. Abschließend wird die Leistungsfähigkeit des Österreichischen Badminton Verbands anhand des CVA Modells evaluiert. Hier werden die konkreten Bewertungsstandards des Rational Goal Models mit Bewertungskriterien aus der Literatur ergänzt und hinsichtlich des ÖBVs erfasst und bewertet. Je nach Bewertungsstandards variieren die Perspektiven zwischen Fremdbeobachtung und Selbstbeobachtung. Die abschließend kritische Betrachtung stellt eine externe Fremdbewertung dar, welche möglichst objektiv, allgemein gültig und nachvollziehbar gehalten wird.

6.1 Qualitätsmodell nach Emrich und Wadsack (2005)

Emrich und Wadsack (2005, S. 17) evaluierten die deutschen Olympiastützpunkte in drei Teilstudien. Einer dieser drei Forschungsbereiche beinhaltete die Leistungsqualität dieser Organisationen, welche aus drei Leistungskomponenten bestehen. Hierbei handelt es sich um Athleten/innen-Trainer/innen, Mitarbeitende und den Faktor der Wirtschaftlichkeit. Dazu wurden noch strukturelle Merkmale, das Umfeld und Umweltfaktoren ergänzt, die wesentlich für diese Arbeit erschienen. Eine nähere Beschreibung zu diesem Qualitätsmodell findet man in Kapitel 3.4 „Qualitätsmodell von Emrich und Wadsack (2005)“.

Als Grundlage dieser Evaluierung wird die Dreiecksbeziehung zwischen Athleten/innen-Trainer/innen – Mitarbeitende – Wirtschaftlichkeit herangezogen. Zusätzlich fließen

strukturelle Merkmale und Umfeldfaktoren ein, welche in engem Zusammenhang mit der Wirtschaftlichkeit stehen. Es wird angenommen, dass zum Erreichen eines hohen Qualitätsstandards alle vier Komponenten beachtet und stetig verbessert werden müssen, da diese in enger Interaktion stehen.

Sieht man sich nun das strategische Verbandskonzept des Österreichischen Badminton Verbandes an, ist zu erkennen, dass die strategischen Ziele alle vier Komponenten gleichermaßen einbinden. Die strategischen Maßnahmen zur Erreichung der Ziele sind nicht immer eindeutig einordbar, sondern überschneiden sich in ihren Wirkungsbereichen, weshalb Mehrfachnennungen möglich sind:

Athleten/innen-Trainer/innen

Grundsätzlich ist hier anzumerken, dass die meisten Maßnahmen des ÖBV Verbandskonzeptes in späterer Folge eine positive Wirkung hinsichtlich der Athletenebene anstreben. Als direkte Zielmaßnahmen für Betreuer/innen und Trainer/innen steht die „Finanzielle Sicherstellung des Trainer- und Betreuerpersonals am BLZ Wien (1.2)“. Sie stellt eine Teilmaßnahme zur Zielerreichung Österreichs dar, bis 2016 zu den Top 10 Nationen Europas zu zählen. So soll einerseits das Betreuerpersonal entlastet werden, indem es sich mehr auf einzelne Disziplinen und daher auch auf eine kleinere Anzahl an Athleten/innen fokussieren kann. Die Athleten/innen können intensiver betreut werden, da durch eine Ausweitung des Betreuerpersonals das Trainer/innen-Athleten/innen Verhältnis optimiert wird.

Auch im zweiten Verbandsziel „Sicherung einer Athletenpipeline“ von U13 bis zum Nationalteam kommen die Maßnahmen direkt den Athleten/innen und Betreuern/innen zugute. Gleich als erster Punkt wird genannt, dass eine bessere Aufklärung der Nachwuchsatleten/innen zur möglichen Spitzensportkarriere angestrebt wird. Dies bindet nicht nur Trainer/innen und Athleten/innen ein, sondern sind hier alle in den Prozess eingebundenen Personen integriert. Eltern, Betreuer/innen, Funktionäre/innen usw. sollen durch persönliche Kommunikation im gewohnten Umfeld des/r Athleten/in über Perspektiven, Angebot und Spitzensportverständnis aufgeklärt werden, um so frühzeitig die Philosophie und Vorstellungen des ÖBVs zu verstehen.

Ein weiterer Aspekt ist die Kommunikation zwischen den Nachwuchstrainern/innen, Athleten/innen, Vereinstrainern/innen und dem ÖBV Nationaltrainer. Da ein/e Athlet/in im Jugendalter von U13 bis U19 vier verschiedene Altersklassen durchläuft und in jeder Phase von einem/r anderen Nachwuchsnationaltrainer/in betreut wird, ist eine übergreifende Kommunikation Voraussetzung zur kontinuierlichen Leistungsentwicklung. Erschwerend kommt hinzu, dass die Leistungs- und Entwicklungsvoraussetzungen vom Erwachsenen-Nationaltrainer bestimmt werden, da der/die Athlet/in beim Übergang in den

Erwachsenenbereich sowohl körperlich als auch technisch und mental ausreichend ausgereift und belastbar sein muss.

Der vierte Unterpunkt der Verbandsziele beinhaltet die Ausbildung und den Einsatz von Führungs- und Trainerpersonal. Hier soll in den nächsten vier Jahren eine große Ausbildungsoffensive gestartet werden, um 2016 alle wichtigen Führungs- und Betreuungspositionen mit nationalen Fachkräften zu besetzen. Dies ist nicht nur ein strukturelles Ziel, sondern soll vielmehr auf heimisches Personal gesetzt werden, die in weiterer Folge ihr Wissen und ihre Erfahrung an die nächste Generation weitergeben können.

Mitarbeitende

Die Maßnahme 2.1. „Nachwuchskaderathleten zur möglichen Spitzensportkarriere aufklären“ wurde bereits bei den Athleten/innen-Trainern/innen diskutiert. Da sie jedoch alle zugehörigen Personen des Umfeld eines/r Spielers/in inkludiert, sollte sie auch hier erwähnt werden. So sind hier auch Funktionäre/innen von Vereinen und Landesverbänden, persönliche Betreuer/innen, Eltern, usw. miteinbezogen.

Auch die Etablierung der Sparte Para-Badminton inkludiert die Zusammenstellung von Trainingsgruppen aus Athleten/innen mit Behinderung. Dies benötigt ein erweitertes Personal zur Schaffung der strukturellen Voraussetzungen sowie Betreuer/innen, welche diese Trainingsgruppen leiten.

Ein wesentlicher Punkt stellt die Weiterentwicklung des Schiedsrichter/innenwesens dar. Der Österreichische Badminton Verband ist bedacht, einerseits neue und junge Schiedsrichter/innen zu rekrutieren und auszubilden, um international stark vertreten zu sein, und auf der anderen Seite die bereits international tätigen Schiedsrichter/innen zu höhermöglichen Turnierlevels zu fördern. Laut Schlieben hat das Schiedsrichter/innenwesen für den Österreichischen Badminton Verband einen hohen Stellenwert, da es eine weitere Möglichkeit bietet, den ÖBV im internationalen Wettkampfgeschehen positiv zu vertreten. So können gerade bei sehr hohen Turnierlevels eine gute Reputation hinterlassen und wichtige „Public Relations“ geknüpft werden. Weiters wird versucht, bereits im Nachwuchsbereich regelmäßig Schiedsrichter/innen einzusetzen, um diese an eine ernste Wettkampfsituation vertraut zu machen. Weiters bietet diese Möglichkeit jungen Athleten/innen, bereits sehr früh an das korrekte Regelwerk herangeführt zu werden und mit schwierigen Situationen umgehen zu lernen. Hinzu kommt, dass jede Nation in Relation zum Einsatz von internationalen Athleten/innen auch eine gewisse Anzahl Schiedsrichter/innen stellen muss und daher eine kontinuierliche Weiterentwicklung im Schiedsrichter/innenwesen bedeutsam für den Österreichischen Badminton Verband ist. Kann dieses Schiedsrichtendenkontingent international nicht gestellt werden, kommt es zu Strafgebühren. Die

Schiedsrichtendenausübung ist, unabhängig vom Turnierlevel, sowohl in Österreich als auch in allen anderen Nationen eine ehrenamtliche Tätigkeit. Entsprechend der Einladung und Wettkampfort können Spesen verrechnet werden. Kommt es zu mindestens fünf geleiteten Matches pro Tag, wird eine Verpflegungspauschale von etwa 40 Euro pro Tag ausgezahlt. Ähnlich sieht es bei internationalen Einsätzen aus, wo je nach Einladung und Wettkampfort die vollen Reisespesen oder eine Pauschale übernommen werden. Das Quartier wird in der Regel frei zur Verfügung gestellt und auch für die Verpflegung hat der/die Turnierveranstaltende zu sorgen. Um die Schiedsrichtendenausübung in Österreich attraktiv zu gestalten und so das internationale Schiedsrichter/innenkontingent aufrecht erhalten zu können, hat der ÖBV ein Schiedsrichterreferat gegründet, welches sich mit der Aus- und Fortbildung der österreichischen Schiedsrichter/innen befasst. Die Förderung durch den ÖBV erfolgt durch Subventionierung von Reisekosten und der Koordinierung von internationalen Beschickungen der österreichischen Schiedsrichter/innen⁸.

Der ehrenamtliche Bereich wurde in den strategischen Verbandszielen von 2012 nicht erwähnt.

Wirtschaftlichkeit

Budgetäre Zahlen werden in den Verbandszielen des Österreichischen Badminton Verbandes nicht angeführt. Trotzdem umfassen zwei strategische Maßnahmen den Bereich der Wirtschaftlichkeit. So handelt bereits der erste Punkt der Verbandsziele um die wirtschaftliche Verbesserung im Österreichischen Badminton Verband. Es wird zwar erwähnt, dass die Zusammenarbeit zwischen Verband und Förderstellen nahezu optimal ist, jedoch wird eine noch bessere Zusammenarbeit zwischen Landesverbänden und Landessportorganisationen und der Leistungssportstruktur des ÖBVs angestrebt. Somit sollen alle möglichen Förderungen gebündelt werden, um gemeinsam eine erfolgreiche Entwicklung zu erreichen.

Die zweite Maßnahme stellt die finanzielle Sicherstellung des Trainer/innen- und Betreuer/innenpersonals am BLZ Wien dar. Es werden zwar keine konkreten Zahlen oder personelle Ressourcen genannt, um den Betreuer/innenbereich jedoch auszubauen benötigt es erweiterte finanzielle Mittel.

Struktur/Umfeld/Umwelten

Vergleicht man nun die vier Teilbereiche des Qualitätsmodells von Emrich und Wadsack (2005), so ist zu erkennen, dass die strukturellen Ziele einen Großteil der Verbandsziele des Österreichischen Badminton Verbandes ausmachen. Immerhin widmen sich neun der gesamten 13 Maßnahmen einer strukturellen Entwicklung bzw. der Verbesserung der Umwelten und

⁸ Gespräch mit BWF Schiedsrichter Klaus Schlieben am 01.07.2014

des Umfeldes. Auch bei einigen anderen Verbandszielen kann es durch Überschneidung von Wirkungsbereichen zu strukturellen Veränderungen kommen. Die hier erwähnten Punkte umfassen jedoch direkte strukturelle Zweckausrichtungen hinsichtlich struktureller Veränderungen im Österreichischen Badminton Verband.

Gleich beim ersten Verbandsziel widmen sich alle vier Maßnahmen den strukturellen Veränderungen. Dies sind die Verbesserung der bestehenden Leistungssportstrukturen, die Erweiterung des Trainer/innen- und Betreuer/innenpersonals am BLZ Wien, die Etablierung eines ÖBV Bundes-Damenleistungszentrums sowie die Weiterentwicklung der bestehenden Trainingsbedingungen am BLZ Wien, vorwiegend durch Erweiterung von Räumlichkeiten zur besseren Pausen- und Erholungsgestaltung.

Auch bei der Optimierung der Talentsuche soll durch strukturelle Veränderungen die aktuelle Situation verbessert werden. Ziel ist es, dass Vereine durch verschiedene Kooperationen und Projekte mit Volksschulen zusammenarbeiten, um so talentierte Spieler/innen möglichst früh in die Vereinsarbeit einbinden zu können. Primäres Ziel ist es, Lehrer/innen durch fachkräftiges Personal zu schulen, um so eine qualitativ hochwertige Vermittlung von Badmintonunterricht zu gewährleisten. Der Österreichische Badminton Verband hat hierfür das internationale Projekt „Shuttle Time“ herangezogen, um Lehrpersonal durch verbandsinterne Fachkräfte zu schulen. Die Lehrer/innen werden nicht nur in einer praktischen Einheit ausgebildet, sondern werden ihnen auch Unterlagen und Lehrmaterial zur Vermittlung von Badmintontraining zur Verfügung gestellt. Shuttle Time ist auch gleichzeitig eine Zertifizierung für Lehrer/innen, welche sich nach einer eintägigen Ausbildung „Shuttle Time Lehrer/innen“ nennen dürfen.

Eine weitere strukturelle Veränderung wird bei der Optimierung der inhaltlichen Gestaltung der Trainings- und Wettkampfsteuerung angestrebt. Um eine einheitliche Umsetzung der Trainings- und Wettkampfziele zu erreichen, muss einerseits die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Heimtrainern/innen, Landesverbandstrainern/innen, Nachwuchskadertrainern/innen und Nationaltrainer/innen optimiert werden. Man strebt eine vermehrte mündliche und persönliche Kommunikation bei Lehrgängen anstatt schriftlicher Verständigungen an. Auf der anderen Seite bedeutet dies, dass die Aus- und Fortbildungen qualitativ verbessert werden müssen, damit alle beteiligten Personen das nötige Fachwissen besitzen, um die erforderlichen Trainingsanforderungen umsetzen zu können.

Die größte strukturelle Maßnahme umfasst die Entwicklung des Bereiches Para-Badminton in Österreich. Da es bis 2012 noch keine Sparte für Para-Badminton gab, nahm es der ÖBV als Ziel, eine Sparte für diesen Bereich zu gründen. Laut Dickert⁹ ist Para-Badminton Teil

⁹ Gespräch mit Michael Dickert am 08.07.2014

des Österreichischen Badminton Verbandes, eine zusätzliche Kooperation mit dem Behindertensportverband ist jedoch geplant. Zum derzeitigen Stand (Juli 2014) ist der Vizepräsident für Breitensport für diesen Ausbau zuständig, da Para-Badminton dem Aufgabenbereich des Breitensports zugeordnet wird. Für Herbst ist das erste Para-Badminton Turnier Österreichs für Rollstuhlfahrer/innen geplant, welches auch gleichzeitig als Kick-Off Event in Österreich gesehen wird. Da es derzeit noch keine Spieler/innen und auch noch keine strukturellen und kaum finanzielle Ressourcen für diese Sektion gibt, soll bei diesem Turnier eine Standortbestimmung gemacht werden, um danach die nächsten Schritte zu setzen. Das derzeitige Budget beläuft sich auf 600 Euro pro Jahr und Ziel ist es, in naher Zukunft die Teilnahme von Spieler/innen an Europameisterschaften oder Weltmeisterschaften zu ermöglichen.

Der vierte Punkt der Verbandsziele beinhaltet Ausbildung und Einsatz von Führungs- und Trainer/innenpersonal. Bis 2016 soll es zu strukturellen Änderungen in der österreichischen Führungsebene kommen, wonach die vier hauptamtlichen ÖBV-Führungsfunktionen mit österreichischen Fachkräften nachbesetzt werden. Da momentan die Positionen der/s Generalsekretärs/in und der/s Sportkoordinators/in nur von einer Person besetzt sind, wird eine zweite hauptamtliche Anstellung für diesen Arbeitsbereich angestrebt.

Als letzte Maßnahme der strategischen Verbandsziele wird nochmals der Ausbau der Räumlichkeiten angesprochen. Da im derzeitigen Standort keine zusätzlichen Räumlichkeiten verfügbar sind, wird ein Ausbau bzw. Anbau angedacht.

6.2 Kommunikation

Kommunikation und Entscheidungen stellen die Kernelemente von Organisationen dar (Eckardstein & Zauner, 2007, S.490). Damit der hochkomplexe Prozess Kommunikation funktioniert, bedarf es dem Verständnis einiger theoretischer Grundlagen. In der Literatur ist keine eindeutige Definition von Kommunikation vorhanden, sie leitet sich jedoch vom lateinischen *communicare* ab (gemeinsam machen, gemeinsam beraten, einander mitteilen) und wird oft mit Interaktion gleichgesetzt. Dass Kommunikation ein hochkomplexer Prozess ist wird darin ersichtlich, dass hierbei Informationsaustausch, Selbstdarstellung, Zielerreichung, Verhalten, soziale Prozesse, Worte, Gesten, Zeichen und Beziehungen inkludiert sind. Laut Heinrich & Schmidt (2002, S.216) ist Kommunikation das Ergebnis von Wahrnehmung und Interpretation. Die Wahrnehmung wird durch Vor-Wissen, Vor-Stellungen und Erwartungen geprägt und ist daher individuell unterschiedlich. So wird die empfangene Information durch die eigenen Denkmuster dekodiert und in eine eigene Deutung umgewandelt. Hier entsteht bereits eine enge Interaktion mit der Interpretation von Informationen. Der Übergang von Wahrnehmung und Interpretation geschieht fließend und

wird nochmals durch externe Faktoren beeinflusst. Diese externen Faktoren können in einem Interpretationsrahmen zusammengefasst werden, wobei diese in ihrer Stärke wieder individuell ausgeprägt sein können.

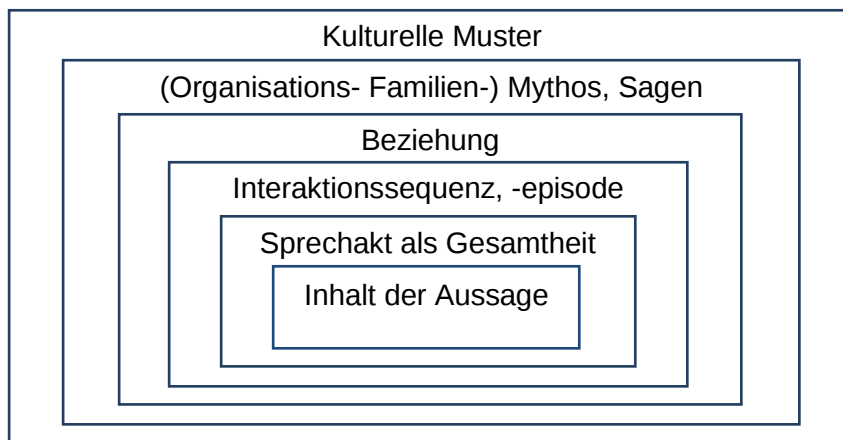


Abb. 12: Interpretationsrahmen menschlicher Kommunikation (nach Heinrich & Schmidt, 2002, S.218)

Anfänglich existiert der Inhalt einer Aussage. Er kann mit einem geschriebenen Text verglichen werden, der für alle Personen gleich kodiert ist. Wird dieser nun in verbale Kommunikation gefasst, bekommt er durch Mimik, Gestik, Tonfall, Tempo, etc. zusätzliche Signale, die wiederum Informationen beinhalten. Dieser Sprechakt ist in die aktuelle Situation eingebettet, welche als Interaktionssequenzen und -episoden ausgedrückt werden. Auf der nächsten Ebene stehen die Beziehungen der kommunizierenden Personen, die maßgeblich für die vorher beschriebenen Interaktionssequenzen verantwortlich sind. Mythen, Sagen und kulturelle Muster runden den Interpretationsrahmen ab und verdeutlichen die Herausforderung funktionierender Kommunikation. Nun stellt sich die Frage, wie erfolgreiche Kommunikation gelingen kann?

„Ziel des Informationsmanagements im Verein ist es, das Leistungspotenzial der Informationsfunktion als Beitrag zur Erreichung der strategischen Vereinsziele unter Berücksichtigung der Faktoren Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit zu erkennen und die Informationsstruktur optimal zu gestalten“ (Riedl & Lindner, 2004, S.290).

Im Unterschied zu gewinnorientierten Unternehmen werden Verbände und Vereine zum größten Teil ehrenamtlich geführt. Weiters kommt es zu periodisch wechselnden Mitarbeitenden, welche ohne Anwesenheitspflicht zu frei eingeteilten Arbeitszeiten an örtlich getrennten Arbeitsplätzen ihre Aufgaben lösen. Aus diesem Grund erlangt die Kommunikationsstruktur in Verbänden eine zentrale Bedeutung zur Umsetzung und Erreichung der Verbandsziele. Um eine informationswirtschaftliche Kommunikation zu gewährleisten, müssen laut Riedl & Lindner folgende Kriterien beachtet werden:

- (1) Ausgleich von Informationsnachfrage und Informationsangebot

- (2) Versorgung der Entscheidungsträger mit relevanten Informationen
- (3) Gewährleistung einer hohen Informationsqualität
- (4) Zeitliche Optimierung der Informationsflüsse
- (5) Einsatz von I&K-Technologien zur Unterstützung der informationswirtschaftlichen Aufgabenerfüllung
- (6) Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips

6.2.1 Interne Kommunikation des ÖBVs

Kommunikation innerhalb des Vorstandes

Da der Vorstand die Leitung und Führung des Österreichischen Badminton Verbandes darstellt, ist eine intensive Kommunikation notwendig. Laut Eckart¹⁰ ist diese auch gegeben und funktioniert gut. Es gibt fixe Kommunikationsstrukturen, welche durch 6 Vorstandssitzungen pro Jahr geregelt sind. Auch bei der jährlichen Länderkonferenz treffen alle Vorstandsmitglieder zusammen. Je nach Situation und Ereignissen können die Kommunikationsstrukturen variieren oder auch spontane Treffen abgehalten werden. Gibt es zwischen diesen offiziellen Sitzungen dringende Beschlüsse, so werden diese via Mail im Umlaufverfahren behandelt. Aufgrund organisatorischer Notwendigkeiten steht der Vorstand neben diesen offiziellen Kommunikationsstrukturen auch telefonisch regelmäßig in Kontakt, um bestmögliche Erfolge und Entwicklungen für den österreichischen Badminton Verband zu erzielen. Grundsätzlich sind die Vorstandsmitglieder immer erreichbar. Bei dringlichen Angelegenheiten werden Entscheidungen telefonisch abgestimmt. Der Verbandstag stellt die Präsentation des Vorstands und der Referate gegenüber den Landesverbänden dar.

Kommunikation der Landesverbände

Die Vertretenden der Landesverbände treffen sich grundsätzlich nur zu den jährlich stattfindenden Länderkonferenzen. Da die Landesverbände sehr unabhängig arbeiten und auch teilweise unterschiedliche Statuten und Durchführungsbestimmungen besitzen, gibt es keine Notwendigkeit der intensiveren Kommunikation innerhalb der Landesverbände. Zu landesweiten Entscheidungen oder Ereignissen dient die Länderkonferenz, sonst wird auch hier per Mail oder Telefon Kontakt gehalten. Anders sieht es bei der Kommunikation zwischen den Landesverbänden und dem Verband aus. Da die Landesverbände die Schnittstelle zwischen Verband, Vereinen und Spielern/innen darstellen, ist eine intensive Kommunikation sehr wichtig. Gerade auch weil Subventionen anhand ihrer Strukturen und Entwicklung individuell an Landesverbände vergeben werden, bedarf es einer engen Kooperation zwischen Landesverbänden und Verbandsspitze. So gab es bis 2010 individuelle Gespräche zwischen Landesverband und ÖBV, anhand welcher die Entwicklung

¹⁰ Gespräch mit Rena Eckart am 11.07.2014

des Badmintonsports in den Ländern evaluiert wurde. Angesichts dieser Ergebnisse wurden Subventionen eingestuft, welche durch eine Bewertungsskala verschiedener Bewertungskriterien transparent gemacht wurden. Für Eckart¹¹ ist diese Transparenz notwendig, um Vertrauen und Fairness zu schaffen. Im Jahr 2010 wurden die Einstufungsgespräche samt der Beurteilung mittels Punktesystem auf Wunsch durch die Landesverbände bei der Länderkonferenz abgewählt. In den folgenden vier Jahren wurden die Subventionen ohne Gespräche an die Landesverbände vergeben, ehe 2014 die Gespräche wieder aufgenommen wurden. Informationen bezüglich der Entwicklung der Landesverbände wurden wieder ausgetauscht, jedoch ohne Bewertungssystem. Laut Eckart war die Kommunikation in der Vergangenheit besser, doch mit der Aufnahme der Gespräche soll wieder eine konstruktive Kommunikationsbasis geschaffen werden.

Kommunikation innerhalb der Ausschüsse und zwischen den Referaten

Grundsätzlich gibt es keine Kommunikationsregulierung zwischen den einzelnen Referaten. Da jedoch einige Referate übergreifend arbeiten, ist eine Kommunikation unumgänglich. Je nach Dringlichkeit und Thema des Kommunikationsgrundes werden „Ausschusssitzungen“ oder Treffen der jeweiligen Referate abgehalten. Hier wäre beispielsweise das Bundesligaforum zu nennen, welches sich regelmäßig für Verbesserungen und Festsetzung der Austragungsformalitäten trifft. Dazu sind sowohl das Bundesligareferat als auch je ein/e Vertreter/in der Bundesligavereine eingeladen. Dass sich teilweise die Referate überschneiden und es so zu einem referatsübergreifenden Treffen kommen muss, zeigt beispielsweise die Terminplanung des österreichischen Wettkampfgeschehens (dies inkludiert Bundesliga, Ranglistenturniere sowie Nachwuchsturniere). Hier sind sowohl das Referat für Bundesligaangelegenheiten als auch das Referat für den Erwachsenen-Spielbetrieb, den Nachwuchsspielbetrieb und das Referat für die Ranglisten involviert. Die Vizepräsidenten bilden in ihrer Funktion als Ausschussleiter die Schnittstellen zwischen dem Vorstand und den Referaten. Ihre Aufgabe ist unter anderem, die Protokolle von Vorstandssitzungen an die Referate, Länderkonferenz und ausgewählte Vereinsvertreter/innen weiter zu leiten. Reine Ausschusssitzungen werden nur selten und sehr unregelmäßig abgehalten, hauptsächlich dann, wenn ein aktuelles Ereignis ansteht. Auch persönliche Kommunikation zwischen den Referatsleitern/innen passiert nur sehr sporadisch, in den meisten Fällen erfolgt die Kommunikation über Telefonate. Laut Eckart sollte die referatsübergreifende Kommunikation intensiviert werden. Da jedoch die Referatsleiter/innen wie alle anderen Funktionäre/innen ehrenamtlich tätig sind, scheitert es oft an den zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Ein weiteres Problem sieht sie darin, dass sich das Hauptamt einigen ehrenamtlichen Dingen annimmt. So gibt Eckart beispielsweise an, zu viele Aufgaben auf sich zu nehmen, die eventuell in den Bereich eines Ausschusses

¹¹ Gespräch mit Rena Eckart am 11.02.2014

fallen könnten. Folgendes Beispiel wird als „umgangene Kommunikation“ erwähnt: Das Schiedsrichterreferat ist Teil des Wettkampfausschusses, welcher vom Vizepräsident für Wettkampfsport geleitet wird. In der Vergangenheit wurde eine Schiedsrichter/innenfortbildung vom Schiedsrichterreferenten mit der Generalsekretärin beschlossen und dies offiziell auf die Homepage gestellt. Da dies nicht an den Vizepräsidenten für Wettkampfsport kommuniziert wurde, erfuhr dieser den Beschluss über die Homepage. Da der Vizepräsident über Aktivitäten in seinem Ausschuss Bescheid wissen sollte, wünscht sich Eckart, dass eine fixe Kommunikation zu Saison- oder Jahresbeginn existiert, in welcher die Vizepräsidenten über Pläne und Ereignisse in ihrem Arbeitsbereich informiert werden. Zu Saison- oder Jahresende wäre eine kurze Evaluation der Aktionen sinnvoll.

Kommunikation zwischen Verband und Vereinen

Die Kommunikation zwischen Vereinen und dem Verband läuft vorwiegend elektronisch ab. Ausgenommen vom Verbandstag, welcher alle vier Jahre ausgetragen wird und zu dem alle Vereine eingeladen sind, werden Informationen per Mail ausgeschickt. Dies geschieht entweder durch die Weiterleitung über die Landesverbände oder über direkten Kontakt an die Vereine. Ein weiteres Medium stellt die Homepage des Österreichischen Badminton Verbandes dar, welche im Gegensatz zur Vergangenheit immer öfter für informative Zwecke verwendet wird. Ziel ist es, Informationen möglichst an alle Mitglieder des ÖBVs heranzutragen und hierbei stellt das Internet ein barrierefreies Medium dar. Für Eckart¹² gibt es keine Priorität verschiedener Vereine. So werden alle 126 Vereine über jegliche Aktivitäten und Aktionen gleichwertig informiert. Im Zuge des Genderprojektes startete der ÖBV eine Maßnahme zur persönlichen Kommunikation zwischen Vereinen und Verband. Dieses Pilotprojekt wurde unter dem Namen „Was ich dir schon immer mal sagen wollte...“ im April 2013 initiiert und Vereine konnten sich kostenlos Informationen aus der Verbandsebene holen. Der ÖBV reiste auf eigene Kosten zu den interessierten Vereinen, um dort beidseitig Informationen auszutauschen. Insgesamt nahmen 16 der 126 Vereine diese Leistung in Anspruch. Laut Eckart wurden mehr Interessierte erwartet, dennoch waren der Empfang und der Informationsaustausch der teilnehmenden Vereine sehr konstruktiv. Dieses Projekt lief mit Jahresende 2013 zu Ende. Ähnliche Projekte wurden mit anderen Schwerpunkten jedoch weitergeführt, so werden seit August 2014 kostenfreie Ausrichterschulungen angeboten. Primäres Ziel ist es hierbei, die Vereine über die Änderungen im Ranglistensystem aufzuklären und Hilfestellung zur Durchführung dieser zu gewähren. Je nach zeitlichen Ressourcen werden aber auch alle anderen Themen besprochen, welche je nach Vereinsschwerpunkte anfallen. Um eine breite Informationsbasis liefern zu können, ist der ÖBV bei Ausrichterschulungen durch drei Funktionäre vertreten:

¹² Gespräch mit Rena Eckart am 11.02.2014

durch den Vizepräsident für nationalen Wettkampfsport, den Referent für Erwachsenen Spielbetrieb und die ÖBV- Sportkoordinatorin¹³.

Neben diesen Projekten versucht der Österreichische Badminton Verband auch bei anderen Gelegenheiten die Kommunikation zum nationalen Sportgeschehen zu fördern. So werden in der Zukunft vermehrt Vorstandsmitglieder an nationalen Turnieren anwesend sein, um intensiven Kontakt zu ermöglichen¹⁴.

Kommunikation zwischen Betreuer/innen, Trainer/innen, Spieler/innen und Verband

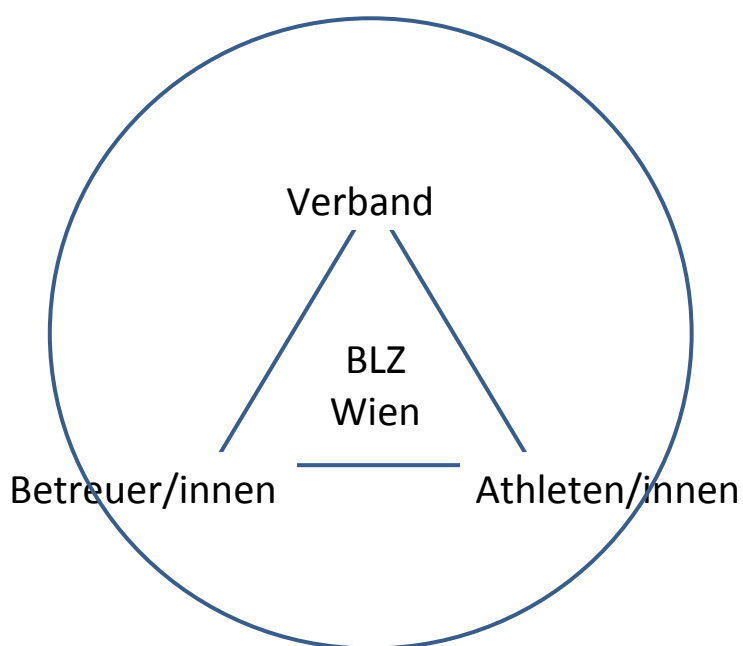


Abb. 13: Zentralisierung von personellen Ressourcen

Durch die Zentralisierung des Bundesleistungszentrums und der dadurch örtlichen Nähe von Betreuern/innen, Athleten/innen und Verbandssitz ist eine persönliche Kommunikation zu jeder Zeit möglich. Weiters ist die Österreichische U15 Kadertrainerin im Verbandsbüro angestellt und auch die beiden U17/U19 Nationaltrainer sind Teil der Trainingsgruppe des Nationalkaders. Daher befindet sich mit Ausnahme des U13 Nationaltrainers das gesamte Trainerteam am Bundesleistungszentrum in Wien. Der U13 Nationaltrainer besucht etwa einmal pro Monat den Trainingsbetrieb in Wien, um Informationen mit der Sportkoordinatorin und dem restlichen Team auszutauschen.

Um das Verbandsziel „Sicherung einer Athletenpipeline“ von U13 bis zum Nationalteam zu gewährleisten, ist eine intensive Kommunikation zwischen den Nationaltrainern/innen und

¹³ <http://www.badminton.at/cont/extended.php?id=3965> [Zugriff am 25.08.2014 um 21:13]

¹⁴ Gespräch mit Rena Eckart am 11.07.2014

eventuell anderen Betreuern/innen notwendig. Daher wird diese Zentralisierung noch durch Trainerteamsitzungen und Trainerkernteam-Treffen ergänzt.

Für alle weiteren ordentlichen, außerordentlichen und Einzelmitglieder ist es möglich, den Verband zu den Geschäftszeiten zu erreichen. In Ausnahmefällen kann auch außerhalb der Geschäftszeiten kommuniziert werden. Telefonate und E-Mails werden nach Möglichkeit so rasch wie möglich beantwortet.

6.2.2 Kommunikation aus der Sicht der Interessensgruppen

Zur Erfassung der Kommunikation wurden die fünf Interessensgruppen via Fragebogen befragt. Hierfür wurden drei Fragen ausgewählt, welche eine erfolgreiche Kommunikation beschreiben. Zur Beurteilung der Fragen stand eine Bewertungsskala zwischen 1 (trifft nicht zu) und 10 (trifft zu) zur Verfügung. Zusätzlich konnte man im Falle einer zu geringen Einschätzungsmöglichkeit „keine Angaben“ auswählen. Die drei Fragen lauteten:

- (1) Informationen zwischen Verband und X werden klar und verständlich ausgetauscht.
- (2) Ich bin ausreichend über Maßnahmen, Ziele und Änderungen, welche mich betreffen, informiert.
- (3) Ist mir etwas unklar, kann ich jederzeit Kontakt zum Verband aufnehmen.

Es ist anzumerken, dass in der ersten Frage X jeweils für Spieler/innen; Funktionäre/innen; Trainer/innen-Betreuer/innen und Vereine steht. Die drei Fragen beschreiben jeweils die drei Kommunikationsrichtungen, welche zwischen Verband und Interessensgruppen möglich sind. So umfasst die erste Frage den beidseitigen Kommunikationsaustausch, während die zweite die Kommunikationsschiene vom Verband zu den Interessensgruppen hinterfragt. Die dritte Frage beschäftigt sich mit der Möglichkeit der Kontaktaufnahme zum Verband.

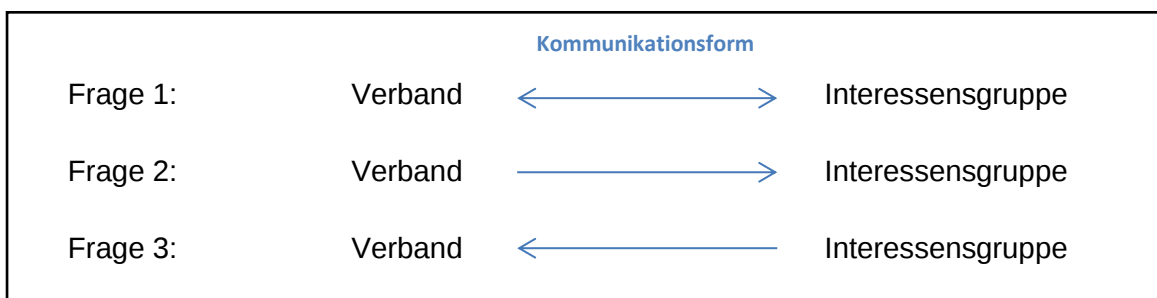
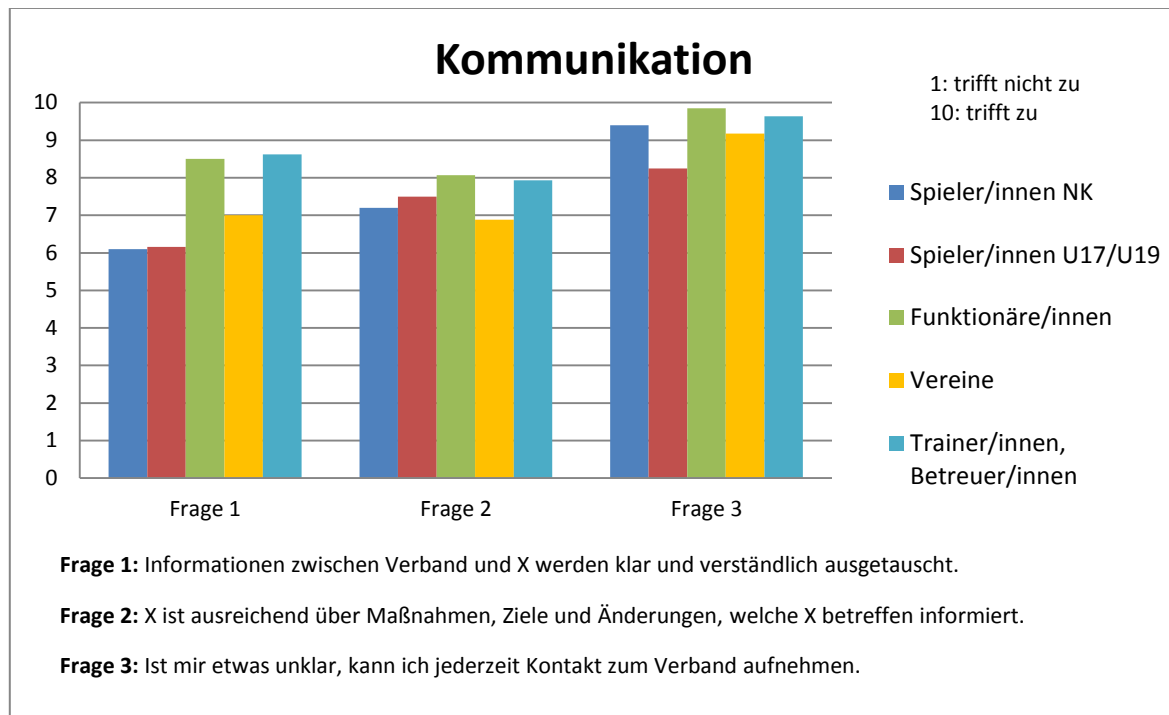


Abb. 14: Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Verband und Interessensgruppen

Im Laufe der folgenden Betrachtung zur Kommunikation innerhalb des Österreichischen Badminton Verbandes wiederholen sich einige Muster in den einzelnen Bereichen. So stellen die Bewertungen der Funktionäre/innen und der Trainer/innen-Betreuer/innen bei allen Fragen die Höchstwerte dar. Dies kann auf die interne Tätigkeit und der dabei entstehenden Nähe zum Verband zurückgeführt werden. Wobei auch zu beachten ist, dass etwa die Hälfte der Trainer/innen-Betreuer/innen im regionalen Bereich tätig ist und daher nur wenige

Stunden angestellt und auch örtlich abgegrenzt für den ÖBV tätig ist. Die niedrigsten Werte stammen beinahe durchgehend aus dem Nachwuchskader. Die Beurteilungen der Nationalkaderspieler/innen und der Vereine wechseln sich in ihren Höhen ab und sind je nach Frage und Themenbereich unterschiedlich klassifiziert. Eine detaillierte Auswertung ist zu jedem Bereich angeführt:



Grafik 2: Kommunikation aus der Sicht der Interessensgruppen

Sieht man sich nun die Kommunikation aus der Sicht der Interessensgruppen an, ist zu erkennen, dass diverse Unterschiede innerhalb der verschiedenen Bereiche existieren. So sind die Bewertungen der Nationalkaderspieler/innen und jener der Nachwuchsathleten/innen in den ersten beiden Fragen sehr ähnlich. In der dritten Frage zur Möglichkeit der Kontaktaufnahme differenzieren sie sich jedoch erheblich, was vermutlich die Folge der örtlichen Nähe des nationalen Stützpunktes zum Verbandsbüro ist.

Trotz dieser örtlichen Nähe zwischen Trainingsstätte und Verbandsbüro liegen die Bewertungen des Nationalkaders der ersten beiden Fragen im unteren Bereich der Interessensgruppen. Es gibt zwischen diesen beiden Parteien keine geregelte Kommunikationsstruktur, da der persönliche Kontakt täglich aufgenommen werden kann. Daher ist fraglich, warum die Bewertung der Athleten/innen so gering ausgefallen ist. Es kann in Betracht gezogen werden, ein regelmäßiges Gespräch zwischen Verband, Trainer/innen und Spieler/innen zur Verbesserung der Kommunikation heranzuziehen.

Der Nachwuchsbereich hat keinen direkten Kontakt zum Verband, sondern es stellt der/die ÖBV-Nachwuchstrainer/in die Schnittstelle zwischen den Interessensgruppen dar. Er/Sie

betreut die Spieler/innen bei Trainingslehrgängen und Turnieren und maßgebliche Informationen werden bei diesen Maßnahmen ausgetauscht. Zusätzlich bietet ein regelmäßiger Mail-Kontakt die nötige Ergänzung zur mündlichen Kommunikation. Die Bewertungen der ersten (Informationsaustausch) und dritten (Möglichkeit der Kontaktaufnahme) Frage bilden das Schlusslicht der Interessensgruppen. Zur Frage zwei betreffend Informationen bezüglich Maßnahmen, Ziele und Änderungen wurde mit einer Durchschnittsbewertung von 7,5 Punkten relativ hoch bewertet.

Generell sind die Bewertungen der Funktionäre/innen am höchsten. Es kann dies auf die interne Verbandszugehörigkeit und die aufgrund der organisatorischen Tätigkeiten entstehende intensive Kommunikationsnotwendigkeit zurückzuführen sein. Abgesehen vom Vorstand unterliegen die Funktionäre keiner geregelten Kommunikationsstruktur. Vorstandssitzungen werden etwa alle drei Monate abgehalten, um aktuelle Entwicklungen und Ereignisse zu diskutieren.

Die Vereine liegen bei Frage eins (Informationsaustausch) und drei (Möglichkeit der Kontaktaufnahme) im mittleren Bereich, wogegen sie bei Frage zwei (Informationen bezüglich Maßnahmen, Ziele und Änderungen) die niedrigsten Werte aufweisen. Grundsätzlich kommt es zu keinem geregelten persönlichen Kontakt zwischen Vereinen und Verband. Es wird zwar jährlich ein „Bundesligaforum“ abgehalten, wo jedoch nur Vereine aus der Bundesliga eingeladen werden. In Zukunft ist angedacht, dass bei diversen Turnierveranstaltungen Personen aus dem Vorstand anwesend sein müssen, um die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme von Vereinen zu ermöglichen.

Die Bewertungen der Trainer/innen-Betreuer/innen sind neben den Funktionären/innen am höchsten ausgefallen. Bei der ersten Frage *„Informationen zwischen Verband und mir werden klar und verständlich ausgetauscht“* übersteigen ihre Werte (8,62 Punkte) sogar knapp die der Funktionäre/innen (8,5 Punkte). Alle drei Werte liegen deutlich im positiven Bereich, die Beurteilung der dritten Frage von 9,64 Punkten liegt sogar nahe der maximalen Grenze. Es ist anzumerken, dass diese Interessensgruppe wie die Funktionäre/innen zu verbandsinternen Personen zählen, was sich positiv auf die Kommunikation auswirken kann.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass alle Antworten deutlich im positiven Bereich liegen und vor allem die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme des ÖBVs von vier Interessensgruppen über 9 Punkte bewertet wurden. Der niedrigste Wert (6,1 Punkte) stammt von den Spieler/innen des Nationalkaders im Zusammenhang mit dem Informationsaustausch. Somit liegt die Kommunikation zwar in jedem Bereich im Positiven, jedoch können einige Verbesserungsmöglichkeiten angestrebt werden.

6.2.3 Feedback als Teil der Kommunikation

Feedback wird hauptsächlich über Telefonate und E-Mail kommuniziert. Nur sehr selten wird direkte Kritik gegenüber dem Österreichischen Badminton Verband angegeben. Meist passiert es über dritte Personen oder eher zufällig im Anhang eines Telefonates oder Gespräches. Sehr wertvoll sieht Eckart¹⁵ die Gespräche vor Ort in den Vereinen, wie sie für das „Genderprojekt“ eingeführt wurden. Durch die ruhige Atmosphäre und die konstruktive Arbeitsgemeinschaft konnten viele Erfahrungen, Wirkungen und Feedback ausgetauscht werden. Daher soll diese Art der persönlichen Gespräche in den Vereinen weitergeführt werden. Die Fortsetzung dazu ist bereits zu anderen Themen geplant und soll ab September starten. Der aktuelle Themenbereich ist das nationale Wettkampfsystem, welches mit der Saison 2014/15 eine große Änderung erfährt. Aus diesem Grund werden unentgeltliche Schulungen für Ausrichtervereine angeboten. Die Gespräche betreffen aber nicht nur die Ausrichtung von Turnieren, sondern es gibt im Anschluss die Möglichkeit, alle weiteren Themen zu besprechen. Hierfür werden 3-5 Vertreter/innen des ÖBVs vor Ort zur Verfügung stehen, um eine breite Informationsbasis mitzubringen. Der Österreichische Badminton Verband erhofft sich durch diese Gespräche, die Sichtweise der Vereine dargestellt zu bekommen und auch anfällige Kritikpunkte gemeinsam zu erarbeiten.

Eckart wünscht sich mehr Feedback von den Interessensgruppen, hat aber das Gefühl, dass sich Personen nicht trauen, dieses abzugeben. Als Beispiel nennt sie die Verbandstage 2009 und 2013, bei denen kaum negative Wortmeldungen abgegeben wurden und alle Beschlüsse ohne Gegenstimmen umgesetzt werden konnten. Trotzdem kam nach den Beschlüssen Kritik auf, die jedoch beim Verbandstag nicht geäußert wurde. Laut Eckart liegt es auch an der mangelnden Kommunikation, dass Dinge nicht oft genug in die Vereine und Landesverbände kommuniziert werden und dass der ÖBV zu wenig bei Turnieren vor Ort oder in der Praxis vertreten ist.

Tritt Kritik auf, wird versucht, diese gleich durch Gespräche und Erklärung zu lösen. Fallen mehrere Feedbackstimmen zu einem bestimmten Thema an, werden diese gesammelt und je nach Themenbereich an den zuständigen Vizepräsidenten weitergeleitet, welcher versucht, die Problemsituation zu lösen.

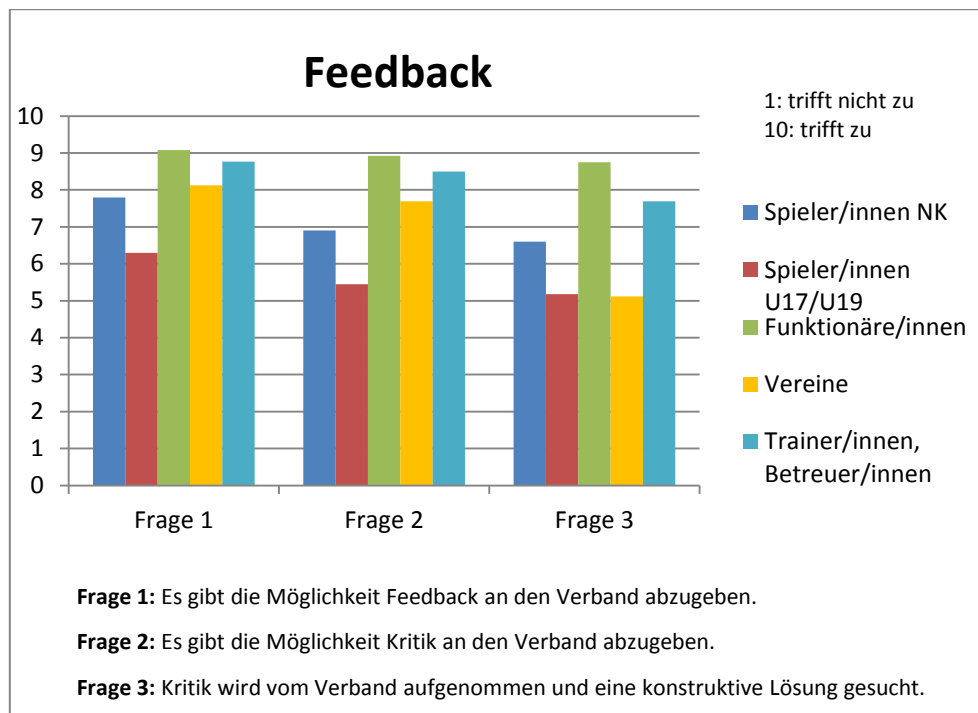
Zur Erfassung des Umgangs mit Kritik und Feedback wurden drei Fragen verfasst:

- (1) Es gibt die Möglichkeit Feedback an den Verband abzugeben.
- (2) Es gibt die Möglichkeit Kritik an den Verband abzugeben.
- (3) Kritik wird vom Verband aufgenommen und eine konstruktive Lösung gesucht.

¹⁵ Gespräch mit Rena Eckart am 11.07.2014

Wie bei der Kommunikation konnte auf einer Bewertungsskala zwischen 1 (trifft nicht zu) und 10 (trifft zu) gewählt werden.

Während sich bei der Kommunikation recht ausgeglichene Ergebnisse zeigten, sind die Bewertungen bezüglich des Feedbacks recht unterschiedlich. Es existiert jedoch eine deutliche Abwärtstendenz von Frage eins zu Frage drei. So haben alle vier Interessensgruppen die erste Frage positiver bewertet als die dritte Frage.



Grafik 3: Feedback aus der Sicht der Interessensgruppen

Frage eins „Es gibt die Möglichkeit Feedback an den Verband abzugeben“ weist die höchsten Bewertungen zum Bereich des Feedbacks auf. Vier der fünf Bewertungen zur Möglichkeit Feedback an den Verband abzugeben überstiegen die 7,5 Punkte Marke. Nur die Marke der Spieler/innen des Nachwuchskaders liegt deutlich darunter, sie beurteilen die erste Frage mit lediglich 6,3 Punkten. Den höchsten Wert weisen die Funktionäre/innen auf (9,08 Punkte), gefolgt von Trainern/innen- Betreuer/innen (8,77 Punkte) und den Vereinen (8,13 Punkte). Diese drei Interessensgruppen stehen aufgrund ihrer Tätigkeiten in einer sehr intensiven Interaktion mit dem Verband, worauf Situationen, in denen Feedback gegeben werden, häufiger auftreten. Dadurch kann der Erfahrungswert über Feedbacksituationen größer sein und die dadurch hohen Bewertungen erklären. Wohingegen der Nachwuchskader den Hauptkontakt mit dem ÖBV Nachwuchstrainer hält, und somit nur sehr wenig Kommunikation zwischen den Athleten/innen und dem Vorstand fließt.

Ähnlich sieht die Bewertung der zweiten Frage „Es gibt die Möglichkeit Kritik an den Verband abzugeben“ aus. Die Gesamtgrafik gleicht exakt der ersten Frage, außer dass die einzelnen

Bewertungen niedriger ausgefallen sind. So stehen Bewertungen der Funktionäre/innen (8,92 Punkte) und der Trainer/innen-Betreuer/innen (8,5 Punkte) erneut an der Spitze, gefolgt von den Vereinen mit 7,69 Punkten. Den niedrigsten Wert weisen abermals die Nachwuchsathleten/innen mit 5,45 Punkten auf.

Die dritte Frage *„Kritik wird vom Verband aufgenommen und eine konstruktive Lösung gesucht“* weist eine andere Verteilung der Ergebnisse auf. So sind es diesmal die Vereine (5,12 Punkte), welche die niedrigste Beurteilung erkennen lassen. Auch die Spieler/innen U17/U19 sind mit 5,18 Punkten im unteren Bereich zu finden. Die restlichen drei Interessensgruppen verteilen sich zwischen 8,75 Punkten (Funktionäre/innen), 7,69 Punkte (Trainer/innen-Betreuer/innen) und 6,6 Punkten (Spieler/innen des Nationalkaders). Der Unterschied zu der vorherigen Bewertung mag darin liegen, dass die Vereine zwar sehr häufig mit Situationen konfrontiert sind, in denen Kritik und Feedback gegenüber dem Verband fällt, jedoch mit dem Ergebnis des Umgangs seitens des Verbandes nicht zufrieden sind.

Zusammengefasst sind die Werte zu Feedback und Kritik durchwegs positiv, lediglich die Beurteilungen der Nachwuchsathleten/innen setzen sich deutlich von den restlichen Interessensgruppen ab. Nennenswert ist, dass bei den Fragen zur Möglichkeit von Feedback und Kritik die Vereine hohe Bewertungen abgaben (8,13 Punkte, sowie 7,69 Punkte), jedoch der Mittelwert zur dritten Frage deutlich geringer ausfiel (5,12 Punkte).

6.2.4 Transparenz von verbandsinternen Entscheidungen und Entwicklungen

Transparenz hat sich in den letzten Jahren als Leitsatz für den Österreichischen Badminton Verband entwickelt: „Wichtig ist aber, dass die Sportler alles wissen, denn durch Transparenz entsteht Vertrauen“¹⁶. Transparenz soll nicht nur für die Spieler/innen wesentlich sein, sondern auch für Landesverbände, Vorstand, Mitarbeitende und in weiterer Folge für externe Steakholder ersichtlich werden. Transparenz erweckt laut Almer nicht nur Vertrauen. Es ist auch wichtig, dass die Vorstellungen und Ziele des ÖBVs von der Nachwuchsklasse bis zu den Erwachsenen und von der Vereinsebene bis zur nationalen Ebene mitgetragen werden und es so zu einer ökonomischen und effizienten Arbeitsweise kommt¹⁷.

Um die Transparenz des Österreichischen Badminton Verbandes quantitativ zu erfassen, wurden fünf Interessensgruppen mittels Fragebogen befragt. Hierzu wurden drei Fragen verfasst:

- (1) Es besteht die Möglichkeit, in verbandsinterne Tätigkeiten Einsicht zu nehmen.

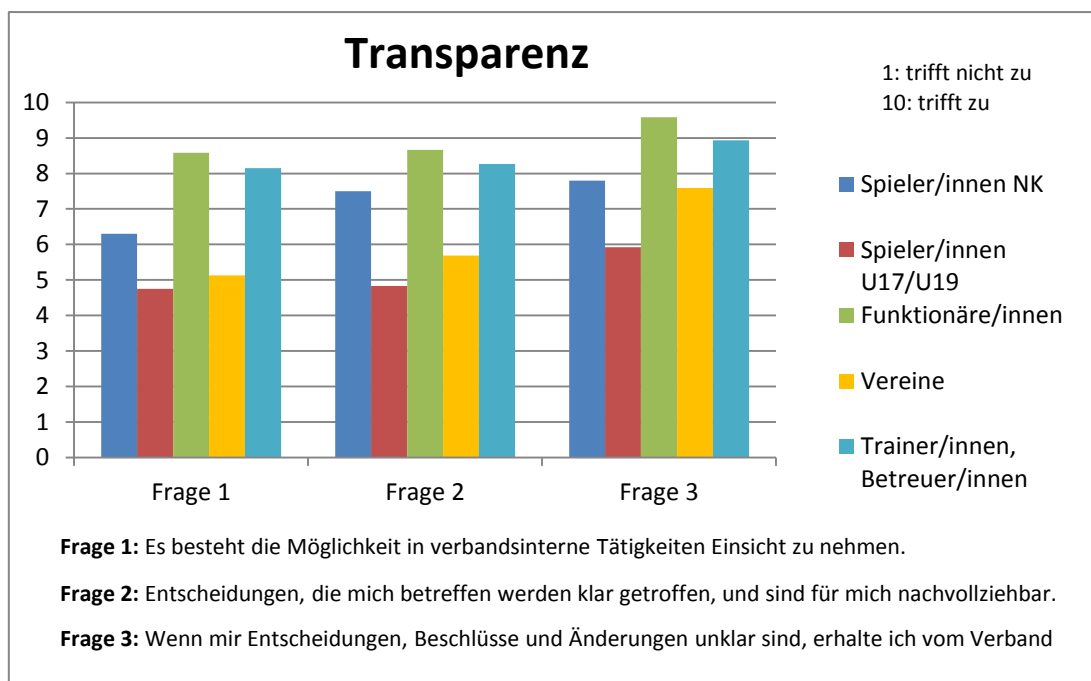
¹⁶ Rena Eckart, ÖBV Fortbildung, 14.12.2013.

¹⁷ Alexander Almer, ÖBV Fortbildung, 14.12.2013

- (2) Entscheidungen, die mich betreffen, werden klar getroffen und sind für mich nachvollziehbar.
- (3) Wenn mir Entscheidungen, Beschlüsse und Änderungen unklar sind, erhalte ich vom Verband eine Erklärung.

Wie auch bereits in der Kommunikation wurde versucht, alle drei möglichen Kommunikationswege zu erfassen. So soll die erste Frage die Möglichkeit der Informationseinsicht der Interessensgruppen in die verbandsinternen Prozesse und Strukturen erfassen. Die zweite Frage beschäftigt sich mit den transparenten Entscheidungsvorgängen, während die dritte Frage den doppelseitigen Kommunikationsaustausch hinsichtlich der Transparenz befragt.

Sieht man sich nun die Ergebnisse der Interessensgruppen an, wird eine klare Tendenz ersichtlich. So steigen einerseits die Bewertungen von Frage eins bis Frage drei stetig an und man sieht klare Unterschiede zwischen den einzelnen Interessensgruppen. Während Spieler/innen des Nationalkaders, Funktionäre/innen und Trainer/innen-Betreuer/innen tendenzielle hohe Bewertungen abgaben, befinden sich die Beurteilungen der Vereine und Spieler/innen U17/U19 zu allen drei Fragebereichen auf einem deutlich niedrigeren Wert.



Grafik 4: Transparenz aus der Sicht der Interessensgruppen

Betrachtet man nun die erste Frage „Es besteht die Möglichkeit in verbandsinterne Tätigkeiten Einsicht zu nehmen“ näher, ist zu erkennen, dass die Bewertungen der Funktionäre/innen (8,58 Punkte) und der Trainer/innen-Betreuer/innen (8,15 Punkte) im positiven Bereich herausragen. Die Athleten/innen des Nationalkaders stehen mit 6,3 Punkten im Mittelfeld und die Werte der Vereine (5,13 Punkte) und des Nachwuchskaders

(4,75 Punkte) bilden das Schlusslicht. Funktionäre/innen und Trainer/innen-Betreuer/innen heben sich von den restlichen Interessensgruppen ab, indem sie in verbandsinterne Tätigkeiten eingebunden sind, während der Nachwuchskader nur wenig Verbindung zur administrativen Ebene hat. Dass dieses Kriterium für den Nachwuchskader entweder keine hohe Relevanz hat oder sie dieses nicht einschätzen können, zeigt die hohe Quote der „keine Angabe“-Nennungen. So haben vier von acht Spieler/innen „keine Angabe“ zu dieser Frage gewählt. Weiters ist die Streuung der Angaben von allen Gruppen abgesehen der Funktionäre sehr hoch, was einen breiten Meinungs- und Erfahrungswert ausdrückt.

Ähnlich sieht es bei Frage zwei *„Entscheidungen, die mich betreffen werden klar getroffen, und sind für mich nachvollziehbar“* aus. Die Beurteilungen der Funktionäre/innen (8,67 Punkte) und Trainer/innen-Betreuer/innen (8,27 Punkte) heben sich deutlich ab, der Wert des Nationalkaders hat sich mit 7,5 Punkten den ersten beiden Gruppen angenähert und die Vereine (5,69 Punkte) und der Nachwuchskader (4,83 Punkte) bilden mit Abstand das Schlusslicht. Auch bei dieser Frage ist eine große Streuung der Einzelnennungen der Interessensgruppen zu erkennen.

Frage drei *„Wenn mir Entscheidungen, Beschlüsse und Änderungen unklar sind, erhalte ich vom Verband eine Erklärung“* weist bei allen fünf Interessensgruppen die höchsten Bewertungen auf. Ausgenommen des Mittelwertes Spieler/innen U17/U19 (5,92 Punkte) haben sich alle Werte angeglichen und liegen deutlich im positiven Bereich. So haben die Funktionäre/innen mit 9,58 Punkten die beste Bewertung abgegeben, gefolgt von den Trainer/innen-Betreuer/innen (8,93 Punkte) und dem Nationalkader mit 7,8 Punkten. Auch die Vereine liegen mit einer Beurteilung von 7,59 deutlich im positiven Bereich.

Fasst man die Ergebnisse zusammen, ist zu erkennen, dass verbandsinterne Personen deutlich mehr Transparenz erleben als verbandsferne Interessensgruppen. Bis auf die Angaben der U17/U19 Athleten/innen zu den ersten beiden Fragen liegen alle Bewertungen in der oberen Hälfte. Die Tatsache, dass Frage drei am höchsten bewertet wurde zeigt, dass Transparenz am meisten wahrgenommen wird, wenn sie durch Eigeninitiative erfragt wird.

6.3 Leistungsfähigkeit nach dem CVA am Beispiel des Rational Goal Model

6.3.1 Planung

Im Nachfolgenden werden die strategischen Verbandsziele des Österreichischen Badminton Verbandes hinsichtlich der Bewertungsmerkmale des Competing Values Approach (CVA) Modells betrachtet und bewertet.

Für das Rational Goal Model, welches die Planung umfasst sind dies folgende Merkmale:

- *The strategic plan includes clear actioning.*
- *The strategic plan includes clear and attainable objectives.*
- *The organization regularly engages in long-term strategic planning.*
- *The strategic planning includes vision for the future.*
- *The organization regularly evaluates its performance based on the strategic plan.*
- *The strategic plan includes identification of how the plan can be resourced.*
- *The organization regularly reviews the strategic plan.*
- *The strategic plan includes performance measures.*
- *The organization attempts to include the views of all constituent groups.*

Bevor auf die einzelnen Bewertungsmerkmale näher eingegangen wird, werden einige wichtige Fakten hinsichtlich des strategischen Verbandskonzeptes des Österreichischen Badminton Verbandes näher erläutert. Das strategische Verbandskonzept beinhaltet alle wichtigen Maßnahmen und Zielsetzungen in der Periode eines olympischen Zyklus. Es wird nach den olympischen Spielen erarbeitet und verfasst, um dann im Oktober den öffentlichen Institutionen, Landesverbänden und Mitgliedern zu präsentieren. Die Ausarbeitung erfolgt durch die Vorstandsmitglieder, verfasst wird es in weiterer Folge von Generalsekretärin Rena Eckart. Da die Verteilung größtenteils elektronisch erfolgt, gibt es keine konkrete Zahl zur Auflage. Alle öffentlichen Institutionen wie das Sportministerium, Österreichische Bundes-Sportorganisation (BSO) und andere Fördergeber erhalten das strategische Verbandskonzept sowohl gedruckt als auch elektronisch. Die Vertreter/innen der Landesverbände erhalten lediglich die elektronische Form und es liegt in ihrer Verantwortung, diese an die Vereine und interessierten Personen weiter zu leiten. Es gibt lediglich eine Version des strategischen Verbandskonzeptes, welche für alle Stellen gleich verfasst wird.

The strategic plan includes clear actioning

(Das strategische Verbandskonzept beinhaltet konkrete Maßnahmen)

Die Maßnahmen aus dem strategischen Verbandskonzept des Österreichischen Badminton Verbandes werden bereits in den Überschriften klar ausgedrückt. So werden die Maßnahmen beziehungsweise Ziele bereits in den Überschriften definiert und später in einer kurzen Beschreibung konkret erläutert. Dies soll am Beispiel des ersten Verbandsziels näher beleuchtet werden. Hier steht als Überschrift „Österreich zählt zu den 10 Top-Nationen Europas“. Als Unterüberschriften werden folgende vier Maßnahmen genannt: (1) „Qualitätsverbesserung der bestehenden Leistungssportstruktur“, (2) „Finanzielle Sicherstellung des Trainer/innen- und Betreuer/innenpersonals am BLZ Wien“, (3) Etablierung eines ÖBV Bundes-Damenleistungszentrums“ und (4) „Die Weiterentwicklung

der bestehenden Trainingsbedingungen am BLZ Wien“. Obwohl man bereits unter diesen Zielstellungen eine genaue Vorstellung bekommt, werden diese Bestrebungen im Anschluss näher beschrieben. Im ersten Unterpunkt wird kurz die aktuelle Situation bezüglich der Leistungssportstruktur geschildert. Die Qualität welche hier genannt wird bezieht sich auf die Sportförderungen, außerdem werden die beiden erfolgreichen Qualifikationen für die Olympischen Spiele in London und die aktuell leistungsstarke Trainingsgruppe am Bundesleistungszentrum in Wien erwähnt. Die Qualitätskomponente richtet sich hier hauptsächlich auf die Ergebnisebene und bewertet den Output verschiedener Bereiche. Nach dieser Beschreibung des IST-Standes werden zwei Maßnahmen beschrieben, welche das Ziel der Qualitätsverbesserung der bestehenden Leistungssportstruktur herbeiführen sollen. In diesem Fall ist dies eine bessere und engere Kooperation zwischen dem Nationalen Verband und den Landessportorganisationen sowie Landesverbänden. In weiterer Folge sollen die Förderprogramme gebündelt werden und zielgerichtet dem/r Athleten/in zur Verfügung stehen, um anschließend Erfolge bei Großevents zu erreichen. Eine intensivere Kooperation zwischen Verband und Vereinen soll auch als Prävention vor einer hohen Drop-Out Quote erfolgen. Den Nachwuchssportler/innen wird Unterstützung angeboten, um die Doppelbelastung von Schule und Leistungssport besser zu vereinbaren. Es wird in diesem Punkt nicht mehr näher auf die strategischen Maßnahmen eingegangen.

Die zweite Maßnahme zur Erreichung der Top 10 Teams in Europa stellt die finanzielle Sicherstellung des Trainer/innen- und Betreuer/innenpersonals am BLZ dar. In der Beschreibung wird zuerst auf die Problematik der individuellen Trainingsgruppen und Wettkampfbesetzung eingegangen. Um diese Gruppen optimal und individuell zu gestalten, benötigt es zusätzliche Betreuer/innen. Laut Verbandskonzept stehen dem ÖBV derzeit ein Haupttrainer und ein Co-Trainer zur Verfügung, weitere Betreuer/innen sollen bis 2016 finanziert und eingestellt werden. Obwohl die finanziellen und personellen Ressourcen durch die Zentralisierung in Wien bereits optimal gebündelt wurden, ist eine effiziente Nutzung dieser noch nicht vorhanden. Da es in Österreich noch kein ausreichend ausgebildetes Trainerpersonal für die angeführten Positionen gibt, müssen diese durch ausländische Fachkräfte besetzt werden, welche in Folge hohe Kosten für den Hauptwohnsitzwechsel und andere Veränderungen in Kauf nehmen müssen. Des Weiteren sollen Kosten durch „Ressourcensharing“ mit dem MAXX Sportcenter eingespart werden. Das Bundesleistungszentrum des Österreichischen Badminton Verbandes hat seinen Standort im MAXX Sportcenter 21. Durch Kooperationen mit dem Fitnesscenter kann das dort angestellte Betreuungspersonal (Masseur, Athletiktrainer, Physiotherapeut, etc.) kostengünstig und flexibel herangezogen werden. Da es zu keinen Anfahrtswegen kommt, werden weitere finanzielle und zeitliche Ressourcen eingespart. Als Indikator werden hier Weltranglistenpositionen der verschiedenen Disziplinen angeführt. So sind dies eine Top 50

Platzierung im Herreneinzel sowie ein Top 100 Platz im Dameneinzel und eine Team-Platzierung unter den 10 besten Teams Europas. Fraglich ist hier, ob eine direkte Assoziation von Betreuerqualität zur Weltranglistenposition vorgenommen werden kann und warum als gewünschte Leistung nicht direkt auf das Trainer- und Betreuerpersonal abgezielt wird. Weiters ist diese Zielformulierung rein auf das Output (Zahlen) gerichtet und vernachlässigt die eigentliche Wirkung und Veränderung (Outcome).

Der letzte Punkt, der hier diskutiert wird ist 1.4. „Die Weiterentwicklung der bestehenden Trainingsbedingungen am BLZ Wien“. In der Beschreibung werden die fehlenden Räumlichkeiten und deren Einrichtung zur aktiven Ruhe- und Regenerationsphase genannt. Außerdem sollen im Zuge der Etablierung des Bundes-Damenleistungszentrums geschlechterspezifische Besonderheiten beachtet werden. Als Indikator wird eine *„Trainingseffizienz durch qualitativ hochwertigere Gestaltungsmöglichkeiten der Trainingspausen und Regenerationsphasen“* genannt. Eine weitere Ausführung erklärt, dass der Trainingsprozess durch optimale Regeneration wirksamer werden soll. Auf der anderen Seite soll jungen Athleten/innen und deren Eltern die Entscheidung pro Bundesleistungszentrum erleichtert werden.

The organization regularly engages in long-term strategic planning

(Die Organisation arbeitet und plant mit Langzeit-Zielen)

Das strategische Verbandskonzept des Österreichischen Badminton Verbands wird parallel zum olympischen Zyklus im Vier-Jahres-Rhythmus erstellt. Dies soll Kontinuität und Qualität der Ressourcen gewährleisten, um so das strategische Zielsystem langfristig planen und umsetzen zu können. Vereinzelt enthalten diese Maßnahmen Unterziele, doch gibt es sonst keine schriftlich verfassten kurzfristige oder mittelfristige Ziele. Läuft eine aktuelle olympische Periode ab, werden die Ergebnisse und Entwicklungen genauer betrachtet und für die kommende Phase neu strukturiert. Da eine langfristig finanzielle Planung aufgrund des österreichischen Fördersystems nicht möglich ist und auch sonstige Umfeldfaktoren oder verbandsinterne Ereignisse nicht planbar sind, ist eine Organisation aufgefordert, flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Es ist jedoch zu erkennen, dass das Verbandskonzept zusammen mit dem Leistungs- und Spitzensportkonzept des Österreichischen Badminton Verbands ein klares Zielsystem vertritt, welches auf langfristige Sicht ausgelegt ist.

The strategic plan includes vision for the future

(Das strategische Verbandskonzept beinhaltet einen Ausblick in die Zukunft)

Im April 2011 wurde erstmals ein strategisches Verbandskonzept für den Österreichischen Badminton Verband erstellt, welches sich von dem Leistungs- und Spitzensportkonzept sowohl abgrenzt als auch durch dieses ergänzt wird. Das strategische Verbandskonzept wird

seit 2012 im Vierjahres Takt geplant und erstellt und umfasst nicht nur alle Zielsetzungen und strategischen Maßnahmen, sondern werden auch die hauptamtlichen Anstellungen in der Regel für vier Jahre fixiert. Dies soll eine kontinuierliche und konstante Leistungsentwicklung ohne große Veränderungen innerhalb eines Olympiazklus gewährleisten. So steht auf dem Deckblatt des Verbandskonzeptes eindeutig der Zeitraum von 2013 – 2016 und auch alle Maßnahmen sind für diesen Zeitraum festgelegt. In den Verbandszielen und deren Indikatoren wird die Zeitspanne der olympischen Periode größtenteils nicht mehr angeführt. Manche Zielformulierungen umfassen nochmals die Zeitspanne: *„Diverse Zertifizierungen bzw. Akkreditierungen österreichischer Schiedsrichter/-innen durch die BWF bzw. Badminton Europe im Zeitraum 2013 – 2016“* (ÖBV, 2012, S.13) oder unterliegen einem fixen Datum: *„Dazu ist geplant, mit der FH Wiener Neustadt, Studiengang „Sport und Training“ eine Kooperation einzugehen, um bereits jetzt Bewerbungen für „Proforma“-Stellenausschreibungen für die Position der/des Generalsekretärs/-in und Sportkoordinators/-in ab spätestens 9/2016 entgegenzunehmen“* (ÖBV, 2012, S.11). Bei allen anderen Formulierungen und Maßnahmen, welche keine Zeitspanne beinhalten, gilt die Periode 2013 - 2016 des Deckblattes. Das einzig angeführte Zwischenziel des strategischen Verbandskonzeptes bildet die Ausrichtung eines europäischen Jugendturnieres, welches ab 2014 geplant ist und bereits als Premiere von 20-22. Juni 2014 in Vorarlberg veranstaltet wurde.

Einen konkreten strategischen Ausblick über das Jahr 2016 hinaus gibt es in dem Verbandskonzept nicht.

The organization regularly evaluates its performance based on the strategic plan

(Die Organisation evaluiert regelmäßig die Entwicklung des strategischen Verbandskonzeptes)

Es existieren keine vom Österreichischen Badminton Verband initiierten Evaluationen und Untersuchungen hinsichtlich des Prozesses und der Teilergebnisse des strategischen Verbandskonzeptes. Laut Eckart¹⁸ gibt es hierfür keine finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen, worauf dieser Bereich vernachlässigt werden muss. Die einzige Ausnahme stellt die Evaluation zum Drop Out von Mädchen im Nachwuchsbadmintonssport dar. Im Zuge des ÖBV- Gender-Projekts „Ladypower“, welches 2012 bewilligt wurde, kam es zu einer großangelegten Studie der Universität Wien, um das Projekt wissenschaftlich zu unterlegen. Hier wurden alle Kaderspieler/innen des Österreichischen Badminton Verbands über ihre Athleten/innen-Karriere befragt, um so geschlechtsspezifische Unterschiede innerhalb und außerhalb des Trainings zu erforschen. Langfristiges Ziel der Studie und des nachfolgenden Projektes ist es, die Drop-Out Rate der weiblichen Nachwuchsspielerinnen

¹⁸ Gespräch mit Rena Eckart am 11.02.2014

mittels konkreter Förderung zu senken. Da dieses Projekt noch läuft, sind noch keine aktuellen Ergebnisse vorhanden (Diketmüller & Knechtel, 2013).

Eine weitere Studie, welche jedoch von Studenten/innen der Wirtschaftsuniversität Wien initiiert wurde, beleuchtet die Identifikation der ÖBV Verbandsmitglieder mit den strategischen Verbandszielen. Hierbei haben neun Studenten/innen der WU Wien eine Studie mit dem Titel „Game – Set(s) – Identity. The Implications of Different Identities on the Strategy of a National Sports Organization“ erarbeitet. Das Thema betrifft die Entwicklung und Erscheinung der unterschiedlichen Identitäten in einem nationalen Sportverband, welche im Zuge der Verbandsstrategien vermittelt werden. Die Ergebnisse zeigten, dass es keine einheitliche Identität der Verbandsziele unter den unterschiedlichen Interessensgruppen des Österreichischen Badminton Verbandes gibt und im speziellen die Verbandsziele nicht im Bewusstsein seiner Mitglieder sind: *„No interviewee had mentioned the three major goals of the ÖBV according to the Strategy Framework 2013-2016, not even the president of the ÖBV“*¹⁹ (Sintschnig, et al. 2013, S.16). Die Ergebnisse spiegeln für Eckart eine lückenhafte Kommunikation innerhalb des Österreichischen Badminton Verbandes wider. Um einen Nutzen dieser Studie für den ÖBV zu erlangen, wurde Sintschnig im Februar 2014 zur Länderkonferenz eingeladen, um die Ergebnisse und deren Konsequenzen zu präsentieren. Im Anschluss fanden die jährlichen Abstimmungen und Beschlüsse zu strategischen Maßnahmen statt, bei welchen die Ergebnisse der Studie miteinbezogen und berücksichtigt wurden. Dies zeigt deutlich die Bereitschaft zur Erkennung von strategischen Irrwegen und Offenheit für Verbesserungsvorschläge, doch fehlt es an finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen um diese zu veranlassen²⁰.

The strategic plan includes identification of how the plan can be resourced

(Das strategische Verbandskonzept beinhaltet Konzepte zur Bereitstellung von Ressourcen, welche zur Zielerreichung nötig sind)

Informationen bezüglich Bereitstellung erforderlicher Ressourcen zur Erreichung der Verbandsziele sind nur sehr lückenhaft im strategischen Verbandskonzept vorhanden. Finanzielle Ressourcen werden lediglich bei der Maßnahme „Etablierung eines ÖBV Bundes-Damenleistungszentrums“ genannt: *„Um das (...) zu erreichen wurde mit dem ÖBV-Genderprojekt eine Konzeptgrundlage zur optimalen Förderung des Badminton-Damenbereiches erstellt und seit 2011 umgesetzt. Durch das BMLVS wurde eine Anschubfinanzierung bis April 2014 bewilligt“* (Eckart, 2012, S.8). Über die Zeitspanne 2014 bis 2016 werden jedoch keine Angaben bezüglich der Finanzierung gemacht. Bei allen anderen Maßnahmen gibt es keine Informationen, wie diese finanziert werden.

¹⁹ „Kein Interviewpartner wusste die drei Hauptziele entsprechend dem strategischen Verbandskonzeptes 2013-2016, nicht einmal der Präsident des ÖBVs“.

²⁰ Gespräch mit Rena Eckart am 11.02.2014

Die Notwendigkeit und der Bedarf von personellen Ressourcen werden mehrfach genannt wie etwa bei der finanziellen Sicherstellung des Trainer/innen- und Betreuer/innenpersonals am BLZ Wien: „[...] werden neben dem derzeitigen Nationaltrainer als Cheftrainer weitere Co.-Trainer/innen erforderlich“ (Eckart, 2012, S.7). Auch bei Punkt 2.1 zur Aufklärung von Nachwuchskaderathleten/innen zur möglichen Spitzensportkarriere wird dezidiert erwähnt, dass die Sportkoordinatorin durch operative Einsätze die Informationen in das Umfeld der Nachwuchsathleten/innen bringt. Wie im vorigen Punkt wird auch in der Maßnahme zur Ausbildung und Einsatz von Führungs- und Trainer/innenpersonal dargelegt, dass Personal bereitgestellt wird, jedoch nicht wie dies finanziert werden soll. Räumliche Ressourcen werden in zwei Fällen genannt. So werden zur Weiterentwicklung der bestehenden Trainingsbedingungen am BLZ Wien weitere Räumlichkeiten benötigt, welche bis 2016 bereitgestellt werden sollen. Diese Forderung wird in der letzten Maßnahme nochmals wiederholt, welche besagt, dass ein Ausbau der Räumlichkeiten der Geschäftsstelle über 1-2 weitere Räume geplant ist.

Bei allen anderen Maßnahmen werden keine konkreten Ressourcen zur Realisierung der Verbandsziele genannt. Dies betrifft auch den umfangreichen Bereich der Entwicklung des Para-Badminton in Österreich und auch zur Ausrichtung einer Team-EM / eines internationalen Jugendturniers werden keinerlei finanzielle und personelle Strategien zur Umsetzung erläutert. Nach Eckart²¹ ist die Planung der finanziellen Ressourcen nur schwer möglich, da die meisten Förderungen der Förderstellen nur auf ein Jahr bewilligt werden und daher ein kontinuierlicher Aufbau von Strukturen finanziell nicht eindeutig planbar ist. So müssen jährlich die finanziellen Zuschüsse an die Notwendigkeiten angepasst werden und alle nicht zweckgebundenen Förderungen je nach Bedarf verteilt werden. Trotzdem ist es in den letzten Jahren gelungen, einen stetigen Anstieg des Budgets zu erzielen und alle nötigen Ressourcen bereitzustellen.

The organization regularly reviews the strategic plan

(Die Verbandsziele werden regelmäßig von der Organisation überprüft und im Zweifelsfall angepasst)

Das strategische Verbandskonzept und seine Ziele werden im Vier-Jahres-Zyklus verfasst und gelten auch für diesen Zeitraum. Es sind keine Zwischenziele oder Unterziele formuliert, welche eine Zwischenprüfung der Zielerreichung ermöglichen. Laut Eckart²² funktioniert die „Feedback“ Schleife gut, auch wenn keine klaren Richtlinien und Leitziele vorhanden sind. Es kommt trotzdem zu regelmäßigen Kontrollen der Prozesse, welche im Zweifelsfall einen Einstieg zur näheren Betrachtung darstellen. Dies führt im gegebenen Fall zu einem

²¹ Gespräch mit Rena Eckart am 06.07.2014

²² Gespräch mit Rena Eckart am 11.07.2014.

Evaluierungs- und Änderungsprozess mittels Arbeitsgruppe oder innerhalb der Länderkonferenz bzw. Verbandstag. Ein übergeordnetes Ziel des ÖBV's ist es, ein verantwortungsbewusstes Handeln gegenüber allen Mitgliedern des Österreichischen Badminton Verbands zu sichern. Aus diesem Grund ist es laut Eckart erforderlich, Ziele transparent auszudrücken und im Sinne aller Interessensgruppen konsequent zu verfolgen und zu kontrollieren, um eventuell an Umfeldfaktoren und die aktuelle Situation anzupassen.

Eine konkrete Anpassung des Verbandskonzeptes innerhalb der olympischen Periode gibt es nicht. Sollte es zu Änderungen kommen, werden diese per Mail oder bei offiziellen Sitzungen mitgeteilt.

The strategic plan includes performance measures

(Das strategische Verbandskonzept beinhaltet messbare Bewertungskriterien)

Das strategische Verbandskonzept des Österreichischen Badminton Verbandes beinhaltet klare Bewertungskriterien zur Erreichung der Verbandsziele. Jede einzelne Maßnahme beinhaltet einen „Indikator“, an dem die Entwicklung messbar gemacht werden kann. Es handelt sich hierbei teilweise um konkrete Output-Ergebnisse wie Weltranglistenplatzierungen oder in manchen Fällen Kriterien über die Veränderung oder Wirkung in verschiedenen Bereichen. Ein Beispiel für ein Output Ergebnis zeigt der Indikator über die finanzielle Sicherstellung des Trainer/innen- und Betreuer/innenpersonals am BLZ Wien. Hier wird angegeben, dass eine Weltranglistenplatzierung im Herreneinzel unter den Top 50 angestrebt wird. Auch für die Disziplinen Herrendoppel (Top 30), Dameneinzel (Top 100), Mixed (Top 30), Damendoppel (Top 100) und den Teambewerb (Europa Top 10) sind Weltranglistenziele angegeben.

Beispiele für Outcome-Bewertungskriterien werden bei der Weiterentwicklung der bestehenden Trainingsbedingungen am BLZ Wien genannt. So soll es durch qualitativ hochwertigere Gestaltungsmöglichkeiten der Trainingspausen und Regenerationsphasen zu einer höheren Trainingseffizienz kommen. Eine weitere Zielformulierung bei der Optimierung der inhaltlichen Gestaltung der Trainings- und Wettkampfsteuerung lautet: *„Ein hoher Prozentsatz der geförderten Nachwuchskaderathleten/-innen wünschen sich und erreichen den Standortwechsel zum BLZ Wien und sind in allen Bereichen belastungsverträglich ausgebildet“* (Eckart, 2012, S.11).

Auch alle anderen Maßnahmen besitzen eine oder mehrere konkrete Zielformulierungen, an denen die Erreichung der Ziele gemessen werden kann.

The organization attempts to include the views of all constituent groups

(Die Organisation versucht die Standpunkte aller Beteiligten miteinzubeziehen)

Wie die Studie von Sintschnig, et al. (2013) zeigt, betreffen die strategischen Verbandsziele hauptsächlich den Bereich des Leistungssports. Egal ob es sich um den Nachwuchssport, das Damenprojekt oder die Ausbildung der Schiedsrichter handelt, die Zielsetzungen gehen letztendlich immer auf den Wettkampfsport hinaus. Einzige Ausnahme stellt das Schulsportprojekt „Shuttle Time“ dar, welches auf den Breitensport und im Speziellen auf den Schulsport ausgerichtet ist. Da der Österreichische Badminton Verband jedoch viele weitere Bereiche verwaltet (nationaler Wettkampfsport, Breitensport, Schulsport, etc.), werden diese im strategischen Verbandskonzept vernachlässigt.

Um jedoch den Erfolgskreislauf aufrecht zu erhalten oder zu steigern, bedarf es einer Förderung des Spitzensportes und des Breitensportes, wie die nachfolgende Grafik zeigt:

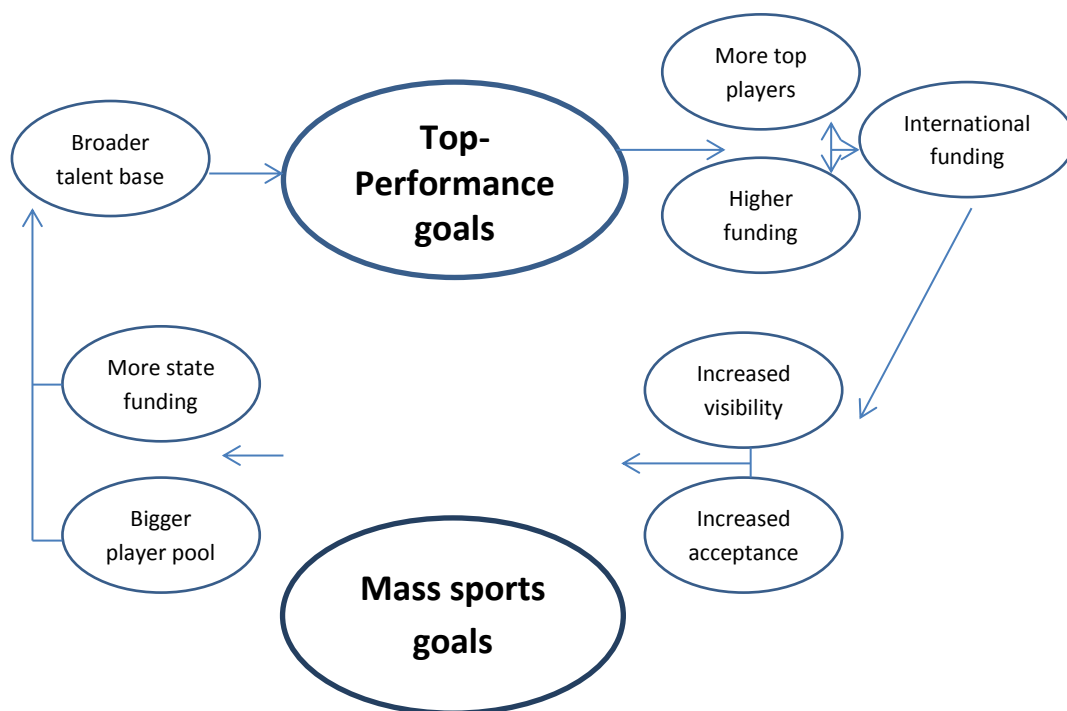


Abb. 15: Erfolgskreislauf (nach Sintschnig, et al., 2013, S.14)

Dieser Erfolgskreislauf beschreibt die Prozesse zur Erreichung von Top Leistungen auf der internationalen Wettkampfebene. Fördert man lediglich den Spitzensportbereich, wird man zwar kurzfristig gute Leistungen erreichen, jedoch unterstützt dies nicht die breite Sportentwicklung des Nachwuchssports, aus denen später sportliche Leistungsträger für den Österreichischen Badminton Verband heranwachsen sollen. Daher ist für den Erfolgskreislauf eines Sportverbandes der Breitensport genauso wichtig, um eine breite Basis auszubilden, aus der sich gute Spitzensportler entwickeln. Die Ergebnisse der Studie

von Sintschnig, et al. zeigen, dass der ÖBV den Breitensport nicht vernachlässigen darf, will man die derzeitige breite Konkurrenz, welche gerade im Herreneinzel besteht, beibehalten. Die Verteilung der Verbandsziele wird durch die folgende Grafik überschaubar gemacht:

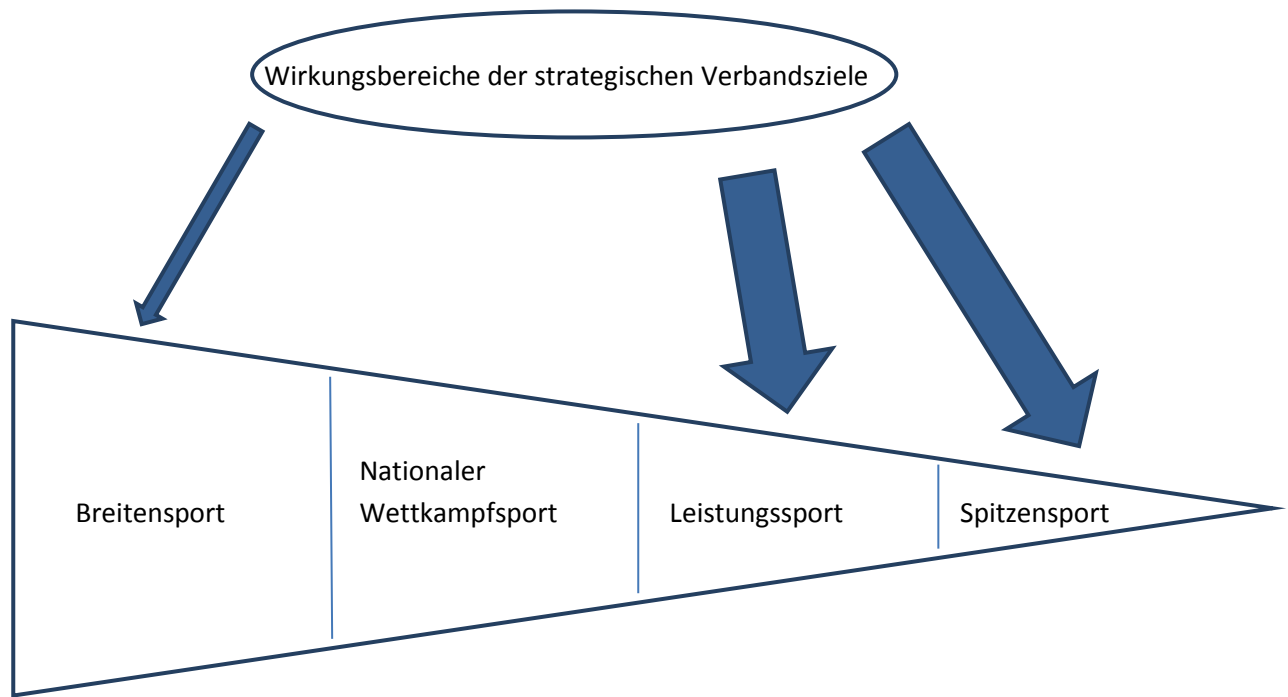


Abb. 16: Wirkungsbereiche der strategischen Verbandsziele

Ein kleiner Teil der strategischen Verbandsziele strebt eine Entwicklung des Breitensports an. Der nationale Wettkampfsport, welcher die Schnittstelle zwischen Breitensport und Leistungssport darstellt, wird im strategischen Verbandskonzept völlig vernachlässigt, während der größte Wirkungsbereich auf den Leistungssport und den Spitzensport abzielt.

Wie bei der Betrachtung nach Emrich und Wadsack (2005) (Kapitel 6.1) bereits diskutiert, werden innerhalb des Leistungs- und Spitzensport- Bereiches alle Interessensgruppen berücksichtigt.

Laut Eckart²³ hat sich diese Vernachlässigung im nationalen Wettkampfgeschehen durch den Rückgang der Teilnehmerzahlen bei ÖBV-Ranglistenturnieren bereits bemerkbar gemacht. Aus diesem Grund wurde bereits vor drei Jahren eine Arbeitsgemeinschaft zur Veränderung des Wettkampfsystems gebildet, um die Ranglistenturniere attraktiver zu gestalten. Nachdem die letzten beiden Versuche nicht die geplante Wirkung gezeigt haben, ist derzeit eine neuerliche Änderung für die Saison 2014/15 in Planung:

²³ Gespräch mit Rena Eckart am 11.07.2014

„Derzeit liegen den Präsidenten der Länderkonferenz all die Ordnungsänderungen zur Umlaufbeschlussfassung vor, die sich im Zusammenhang mit den Änderungen des ÖBV-Ranglistensystems für 2014/15 ergeben haben. Grundsätzlich besteht vermehrt das Ziel, dem nationalen Leistungsniveau mehr Aufmerksamkeit zu schenken. D.h. den RL-Spielern und -Spielerinnen eine höhere Qualität zu bieten, die überwiegend auf nationaler Ebene starten und äußerst spielstark sind. Die höhere Qualität wird im Sinne der Turnierausrichtung und des sportlichen Leistungsniveaus gesehen“²⁴.

Während bei den letzten beiden Versuchen nur wenige große Veränderungen unternommen wurden, gab es bei dieser Neugestaltung viele maßgebliche Innovationen.

Die zweite Erkenntnis aus der Studie „Game – Set(s) – Identity“ (Sintschnig, et al., 2013, S.16) zeigt, dass die strategischen Verbandsziele des Österreichischen Badminton Verbandes nicht klar kommuniziert werden. So gibt es große Abweichungen zwischen den offiziellen Zielen, welche im Verbandskonzept verankert sind und den wahrgenommen Zielen der Verbandsmitglieder: *„On the other side no interviewee had mentioned the three major goals of the ÖBV according to the Strategy Framework 2013-2016, not even the president of the ÖBV“*. Diese Diskrepanzen verursachen einen Energieverlust und es geht ein großer Teil der Arbeitseffizienz verloren.

Dieser Kommunikationsmangel kann darin liegen, dass das strategische Verbandskonzept einmal elektronisch an alle Landesverbände geschickt wurde und diese in Eigenverantwortung an die Vereine weitergeleitet werden sollen. Da es weder öffentlich verfügbar ist oder auf der Homepage des Österreichischen Badminton Verbandes zu finden ist, steht es nicht in der Möglichkeit einer interessierten Person, in dieses Einsicht zu nehmen.

6.3.2 Produktivität

Während Planung den Prozess des Rational Goal Models des CVA Modells darstellt, ist die Produktivität das Ergebnis der Aktivitäten innerhalb des Rational Goal Models. Produktivität in Non-Profit-Sportorganisationen kann nicht mit jener von wirtschaftlichen und gewinnorientierten Organisationen gleich gestellt werden. So wurde die Produktivität des CVA Modells an die Eigenschaften einer NPO angepasst und folgendermaßen eingeteilt (Shilbury & Moore, 2006, S.7ff):

- *The organization achieves its strategic plan.*
- *The organization is successful at providing services that meet the expectations of players.*

²⁴ <http://www.badminton.at/cont/extended.php?id=3963> (Zugriff am 11.07.2014 21:30)

- *The organization is successful at providing services that meet the expectations of coaches.*
- *The organization is successful at providing services that meet the expectations of volunteer administrators.*
- *Decisions are made efficiently at board level.*
- *The organization is able to maximize the use of its financial resources.*
- *The organization is able to maximize the use of its human resources.*
- *The organization is successful at providing services that meet the expectations of spectators.*
- *The board focuses on the management and direction of the sport.*
- *The organization is successful at increasing affiliated membership numbers.*
- *The organization is successful at providing services that meet the expectations of officials.*
- *The organization utilizes current information technology.*
- *The executive director (or equivalent) has the autonomy to make operational decisions.*
- *Equipment and facilities.*

Im folgenden Teil wird auf die genannten Bewertungsmerkmale eingegangen. Es wurden Kriterien aus der Literatur erstellt, an welchen die Produktivität des Österreichischen Badminton Verbandes gemessen wurde.

The organization achieves its strategic plan

(Die Organisation erreicht die strategischen Verbandsziele)

Es ist nicht möglich diesen Teilbereich zu beantworten, da es vor 2012 kein detailliertes Verbandskonzept gab. Es wurden zwar die allgemeinen Ziele und Zwecke des Österreichischen Badminton Verbandes in seinen Statuten festgelegt, doch sind dies eher übergeordnete Bestrebungen, ohne konkrete Maßnahmen und messbaren Zielkriterien. Als Zwecke des Verbandes werden beispielsweise *„die Verbreitung, Förderung, Pflege und Überwachung des Badmintonsports in Österreich in allen seinen Erscheinungsformen (Breiten- und Freizeitsport, Wettkampfsport, Leistungs- und Spitzensport)“*, *„die Vertretung des Badmintonsports im In- und Ausland“* sowie *„die Lieferung eines umfangreichen Beitrages zur Bildung und Erziehung, insbesondere der Jugend“* genannt. Wie bereits zu erkennen ist, handelt es sich dabei mehr um Leitlinien als um konkrete Verbandsziele. Ein weiteres Kennzeichen, dass es sich hier nicht um eine strategische Zielsetzung handelt ist, dass sich diese Zweckformulierungen in den letzten acht Jahren nur in kleinster Weise verändert haben. Konkrete Zielsetzungen sollten regelmäßig an die Entwicklung der Organisation angepasst werden und detaillierter beschrieben werden.

Die Maßnahmen zur Erreichung der Verbandszwecke werden in den aktuellen Statuten durch zwei verschiedene Tätigkeitsbereiche beschrieben. Dies sind ideelle Tätigkeiten (wie (Groß-) Sportveranstaltungen, Werbe- und Promotionsveranstaltungen, Vorträge, Versammlungen, gesellige Zusammenkünfte, Sportreisen, gemeinsame Übungen, Trainings, Kurse, Camps, etc.) und auf der anderen Seite Tätigkeiten zur Aufbringung von materiellen Mittel (Beitrittsgebühren, Mitgliedsbeiträge, Nennggebühren, Vergabe von Werberechten, Subventionen, Förderungsbeiträge, Sportförderungsmittel usw.). Hier ist ebenfalls zu erkennen, dass es sich bei diesen Tätigkeiten um keine konkreten Maßnahmen handelt, die eine genaue Handlungsweise vorgeben, sondern stellen diese mehr Möglichkeiten zur Förderung der angegebenen Verbandszwecke dar²⁵.

Ein konkretes Verbandskonzept, wie für den olympischen Zyklus von 2013 bis 2016 erarbeitet wurde, gab es davor nicht. Daher ist es nicht möglich, diesen Punkt erfolgreich zu evaluieren. Ziel sollte sein, eine Evaluierung des strategischen Verbandskonzeptes und seiner Ziele nach dem Zeitraum von 2013 bis 2016 zu realisieren.

The organization is successful at providing services that meet the expectations of players

(Die Organisation stellt Leistungen zur Verfügung, die den Erwartungen der Spieler entsprechen)

Auf der Grundlage von Emrich und Wadsack (2005, S.57ff) wird die Zufriedenheit von Athleten/innen durch vier verschiedene Bereiche beschrieben. Es handelt sich hierbei um (1) das generelle Angebot von Trainings- und Betreuungsleistungen durch den Sportverband, (2) die Qualität der Serviceleistungen, (3) die Häufigkeit zur möglichen Benutzung der Serviceleistungen und (4) die Qualität der Trainingsstätten und des zugehörigen Equipments. Ergänzend wird die Zusammenarbeit des Betreuer/innen-Trainer/innenteams mit dem Verband erfasst, um die interdisziplinäre Kooperation zu erfassen. Eine intensive Kommunikation und Zusammenarbeit gewährleistet ein zielgerichtetes Arbeiten und den Austausch von Informationen, welche für eine effektive Athleten/innenbetreuung notwendig ist (Bant, et al. 2011, S.37).

Damit die Ergebnisse möglichst aussagekräftig sind, wurden sowohl die Nationalkaderspieler/innen (bzw. Perspektivenkader) im BLZ Wien als auch der Österreichische Nachwuchskader U17/U19 befragt.

Nationalkader:

Es konnte der gesamte National- und Perspektivenkader des Österreichischen Badminton Verbandes befragt werden. Die Probandenzahl liegt bei 11 Athleten/innen, davon drei Frauen und acht Männer. Bezüglich des Betreuungs- und Trainingsangebots gibt es keine

²⁵ Verbandsstatuten von 2006, 2009 und 8.6.2013

Unterschiede zwischen National- und Perspektivenkader, dadurch mussten die Fragebögen nicht individuell angepasst werden. Da die Wissenschaftlichkeit einer Auswertung von nur drei Probandinnen sehr gering ist und es außerdem keine maßgeblichen Geschlechterunterschiede zu sehen gab, wurden die Ergebnisse geschlechtsspezifisch nicht getrennt.

Die Fragen zur Zufriedenheit der Spieler/innen umfassten insgesamt acht Auswahlfragen mit den Themenbereichen Qualität, Angebot und Häufigkeit der Trainings- und Betreuungsleistungen sowie eine offene Frage zur Verbesserung der aktuellen Situation. Die Punkte der Auswahlfragen konnten von 1 (sehr unzufrieden) bis 10 (sehr zufrieden) abgegeben werden.

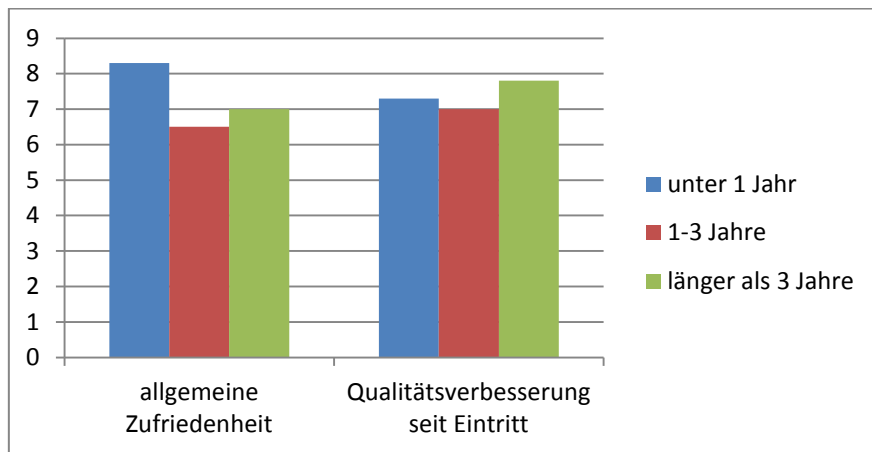


Grafik 5: Mittelwerte Zufriedenheit der Nationalkaderspieler/innen

Sieht man sich die Ergebnisse genauer an, ist zu erkennen, dass beinahe alle Werte deutlich über dem Mittelwert liegen. Frage vier, „*Wie bist du mit der Qualität der Anlage und Einrichtungen des BLZ zufrieden?*“ ergab sogar einen Mittelwert von 9 Punkten. Fünf Athleten/innen gaben die Höchstzahl von 10 Punkten, vier Mal wurden 9 Punkte gewählt. Herausstechend ist, dass sowohl das Angebot als auch die Häufigkeit der Betreuungsleistungen (Physiotherapie, Massage, Mentaltraining etc.) deutlich unter dem Durchschnitt der anderen Teilfragen liegen. Mit 3,8 ist Frage sechs „*Haltest du die*

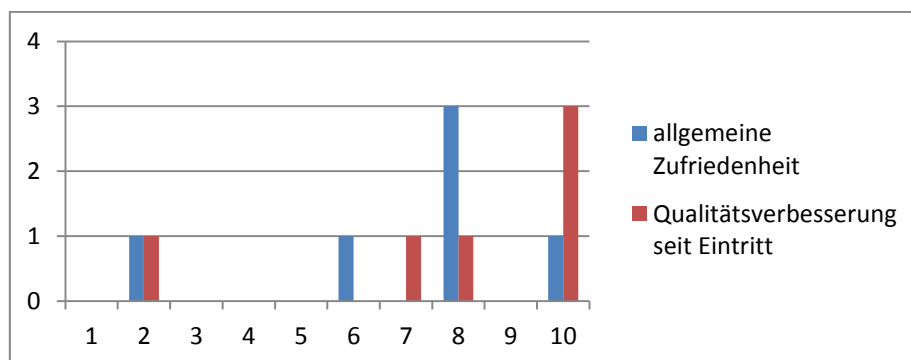
Häufigkeit, mit der du Betreuungsleistungen (Massage, Physiotherapie, Mentaltraining, etc.) am BLZ nutzen kannst für ausreichend?“ der schwächste Wert der Umfrage. Hierbei waren sieben der elf Punkteabgaben drei oder weniger Punkte.

Betrachtet man die Unterschiede im Hinblick auf die Dauer der Zugehörigkeit, sind nur minimale Unterschiede zu erkennen. Hier wurden die zwei wesentlichen Kriterien aus der Umfrage herausgenommen. Frage eins: „Wie bist du mit der Qualität der gesamten Trainings- und Betreuungsleistung am BLZ zufrieden?“ ergab, dass Athleten/innen, welche kürzer als ein Jahr am BLZ trainieren, deutlich zufriedener mit der Qualität der allgemeinen Trainings- und Betreuungsleistung sind als ihre Kollegen/innen, die bereits länger als ein Jahr am Kaderstützpunkt trainieren. Bei der zweiten ausgewählten Frage handelt es sich um folgende Fragestellung: „Wie hat sich deine persönliche Trainingssituation seit deiner Zugehörigkeit am BLZ verändert?“. Hier gibt es keine wesentlichen Unterschiede zwischen den drei Probandengruppen.



Grafik 6: Ausgewählte Beispiele im Vergleich der Dauer der Zugehörigkeit

In der Langzeitperspektive der Athleten/innen, welche bereits länger als drei Jahre am BLZ Wien trainieren, erkennt man eine generelle hohe Zufriedenheit. Es gibt jeweils einen Ausreißer von nur 2 Punkten, welcher die Mittelwerte von 7 (allgemeine Zufriedenheit) und 7,8 (Qualitätsverbesserung seit Eintritt) senkt.



Grafik 7: Langzeitperspektive (Zugehörigkeit länger als 3 Jahre) von ausgewählten Parametern

Insgesamt kann jedoch gesagt werden, dass die Zufriedenheit der Spieler/innen durchwegs hoch ist, da sechs von acht Fragen einen Mittelwert über 7 Punkte aufweisen. Dies repräsentiert auch die allgemein gehaltene Eingangsfrage *„Wie bist du mit der Qualität der gesamten Training- Betreuungsleistung am BLZ zufrieden?“*, welche einen Durchschnittswert von 7,2 zeigt.

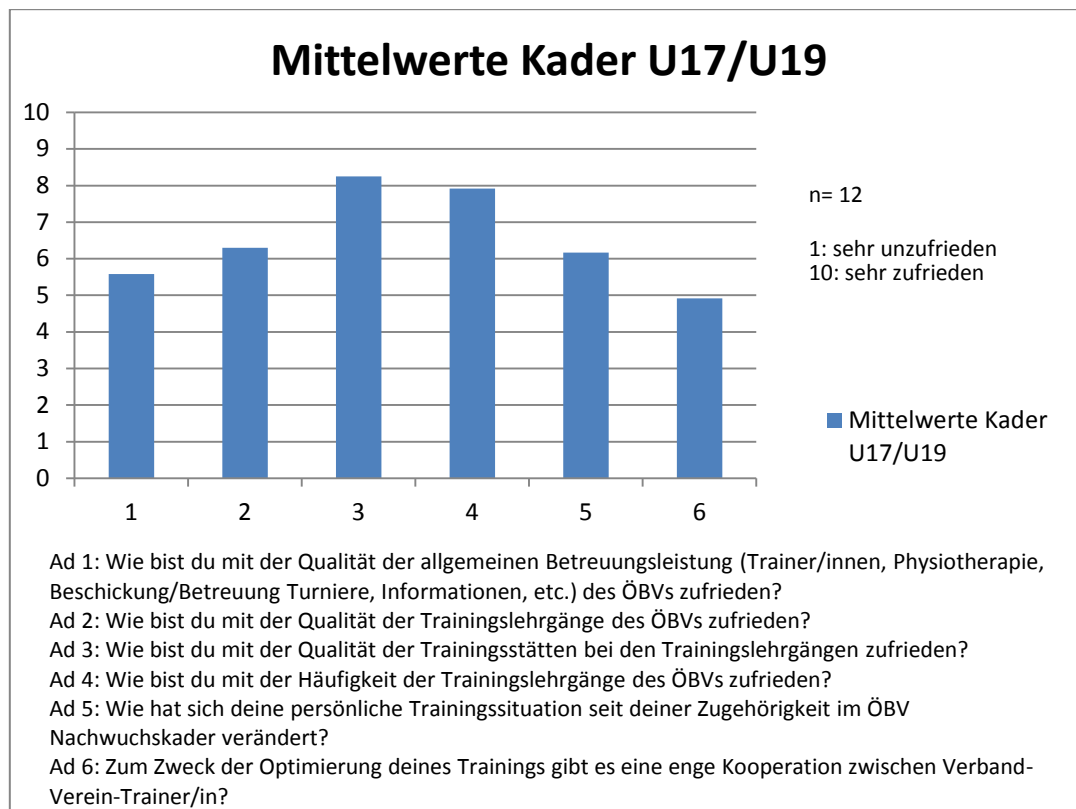
Unterstrichen werden die Ergebnisse der Auswahlfragen mit den Antworten der offenen Frage *„Was könnte für deine Trainings- und Betreuungszufriedenheit verbessert werden?“*.

So betrafen 13 der 16 Antworten das spezifische Betreuungsangebot des ÖBVs. 10 Mal wurden mehr Massage-, Physiotherapie-, und Regenerationsmaßnahmen genannt, alleine 5 Nennungen betrafen davon die mangelnde Häufigkeit des Massageangebots. Jeweils einmal wurden das Angebot von Koordinationstraining als neuer Input, eine Wahlmöglichkeit an Mentaltrainer/in und individuelles Athletiktraining genannt. Die weiteren drei Antworten waren „mehr Damensparring“, „keine getrennten Trainingsgruppen“, sowie „flexiblere und mehr Hallenzeiten“.

Nachwuchskader U17/U19:

Wie auch beim Nationalkader wurden die Fragen zur Zufriedenheit anhand des Qualitätsmodells von Emrich und Wadsack (2005) ausgearbeitet. Diese mussten jedoch etwas abgeändert werden, da unterschiedliche Bedingungen zwischen dem Nationalkader und dem Nachwuchskader existieren. So trainieren die Nachwuchsathleten/innen hauptsächlich in ihren Vereinen oder Landesverbänden und treffen sich nur bei gezielten Trainingslehrgängen mit den ÖBV Nachwuchstrainer/innen. Der Fragebogen zur Zufriedenheit der Kaderathleten/innen U17/U19 umfasste sechs Auswahlfragen mit einer Bewertungsskala zwischen 1 (sehr unzufrieden) und 10 (sehr zufrieden) zu den Themenbereichen Betreuungsleistung, Häufigkeit und Qualität der Trainingslehrgänge und ihrer Trainingsstätten, die allgemeine Trainingssituation sowie die Kooperation zwischen Verband, Verein und Trainer/innen. Im Anschluss befand sich eine offene Frage zur Verbesserung der allgemeinen Trainings- und Betreuungssituation.

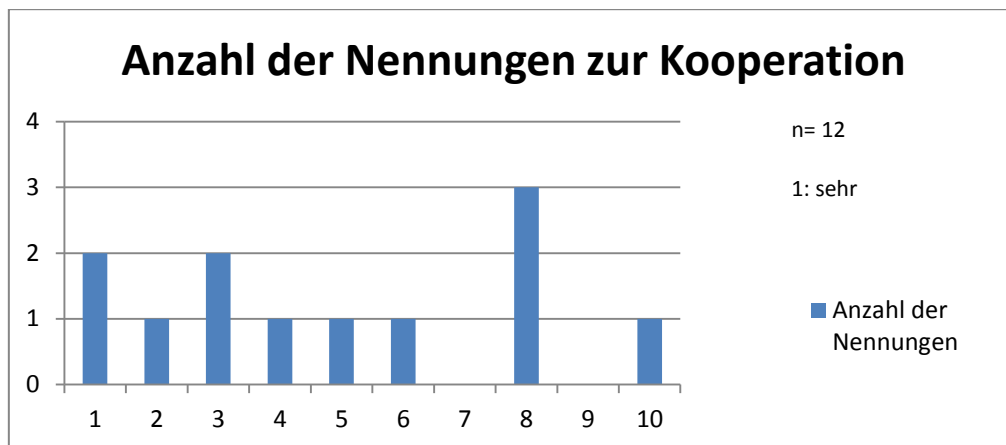
14 Nachwuchsathleten/innen wurden beim Sommerlehrgang per „pen and paper“ befragt, ein Athlet fiel aufgrund seiner Integration in den Nationalkader aus dem Probandenkreis. Von den restlichen 13 Personen konnten zehn ausgefüllte Fragebögen erhoben werden, die zwei am Kurs fehlenden Athleten/innen wurden per Mail angeschrieben. Es kam zu einem Gesamtrücklauf von 80%.



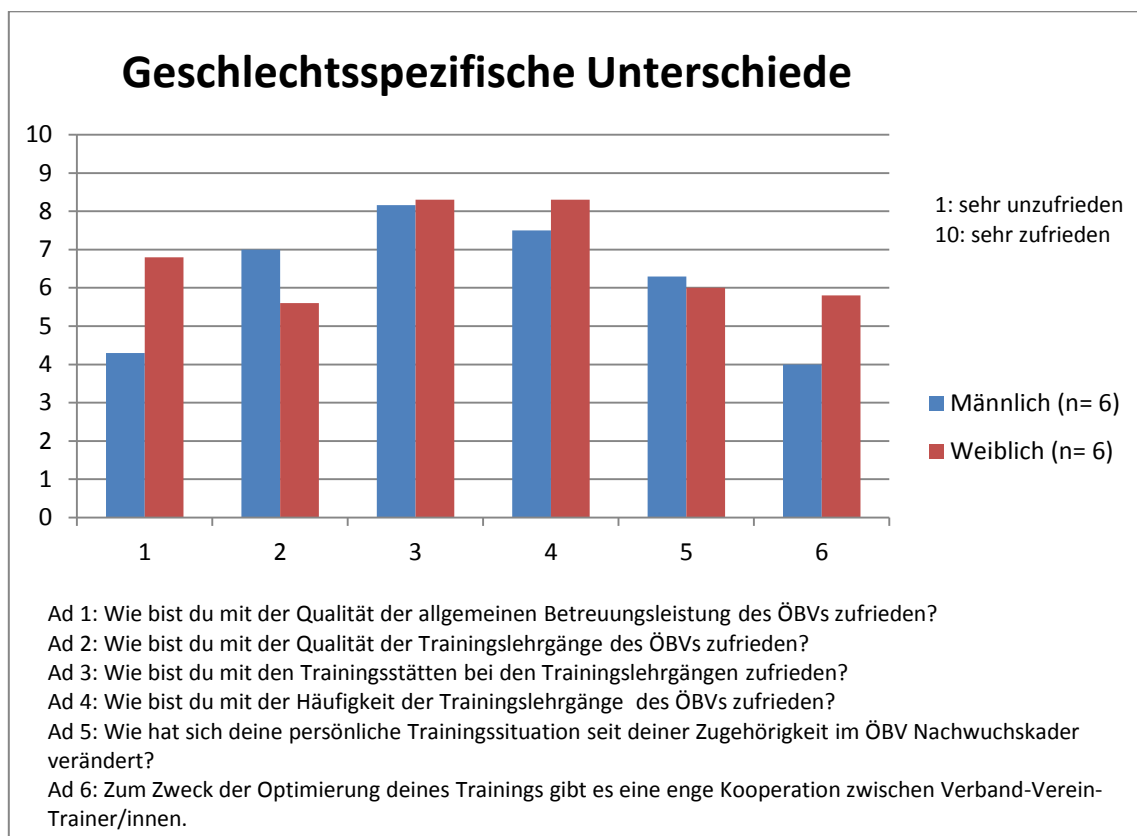
Grafik 8: Mittelwerte der Zufriedenheit der Nachwuchskaderspieler/innen U17/U19

Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass es Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen gibt. So erhielten Frage drei „*Wie bist du mit der Qualität der Trainingsstätten bei den Trainingslehrgängen zufrieden?*“ und Frage vier „*Wie bist du mit der Häufigkeit der Trainingslehrgänge zufrieden?*“ mit einem Mittelwert von 8,25 bzw. 7,92 Punkten die höchsten Bewertungen, während Frage sechs „*Zum Zweck der Optimierung deines Trainings gibt es eine enge Kooperation zwischen Verband-Verein-Trainer*“ mit 4,92 Punkten in der unteren Hälfte eingeordnet wurde. Die restlichen Fragen befanden sich in ihrer Beurteilung im mittleren Bereich.

Jedoch gibt es eine große Streuung in den einzelnen Bewertungen der Fragen. So sind ausgenommen Fragen drei und vier die Häufigkeitsverteilungen sehr gestreut und es wurden bei 12 Nennungen jeweils acht unterschiedliche Punkte vergeben. Dies wird anhand des Beispiels von Frage sechs „*Zum Zweck der Optimierung deines Trainings gibt es eine enge Kooperation zwischen Verband-Verein-Trainer*“ ersichtlich:



Grafik 9: Gesamtnennungen des U17/U19 Kaders zur Kooperation zwischen Verband-Verein-Trainer/innen



Grafik 10: Geschlechtsspezifische Unterschiede der Mittelwerte U17/U19

Im Allgemeinen sind die Athletinnen zufriedener als ihre männlichen Kollegen. Bei der ersten Frage zur Qualität der allgemeinen Betreuungssituation unterscheiden sich die Mittelwerte sogar um 2 Punkte (4,3 vs. 6,8 Punkte), bei Frage sechs „Kooperation zwischen Verband-Verein-Trainer/innen“ betragen es 1,8 Punkte (4 vs. 5,8 Punkte). Frage zwei „Wie bist du mit der Qualität der Trainingslehrgänge des ÖBVs zufrieden?“ weist eine deutlich höhere Zufriedenheit der männlichen Spieler auf (7 vs. 5,6 Punkte), wie auch Frage fünf, wo jedoch der Unterschied geringer ausfiel (6,3 vs. 6 Punkte). Abgesehen von diesen beiden

Bewertungskriterien sind die Punktwerte der männlichen Athleten teils deutlich geringer als jene der weiblichen Spielerinnen. Zwei von sechs Mittelwerten der männlichen Athleten befinden sich sogar in der unteren Hälfte, dies betrifft die allgemeine Betreuungssituation und die Kooperation zwischen Verband-Verein-Trainer/innen.

Die Antworten der offenen Fragen spiegeln die Ergebnisse der sechs Beurteilungskriterien wider. So liegen die meisten Nennungen in den Bereichen Kommunikation und Trainer/innenebene. Die Kommunikation wurde sowohl zwischen Vereins- und ÖBV-Nachwuchstrainer als auch zwischen Trainer und Spieler/innen als Verbesserungswunsch genannt. Die Trainer/innenebene betreffend wurde jeweils zweimal erwähnt, dass mehr Motivation und Freude der Trainer gewünscht wird und die Trainer individueller auf die Spieler/innen eingehen sollen. Abschließend wurde der Wunsch geäußert, mehr Trainingsmöglichkeiten mit dem Nationalkader zu bekommen. Nach Rücksprache mit dem aktuellen ÖBV Nachwuchstrainer steht das BLZ jedoch jederzeit für U17 und vor allem U19 Kaderathleten/innen offen, da diese an das Niveau des Nationalkaders herangeführt werden sollen.

The organization is successful at providing services that meet the expectations of coaches

(Die Organisationen schafft Bedingungen, die den Erwartungen der Trainer/innen entsprechen)

Die Literatur zur Arbeitszufriedenheit ist sehr weitreichend, dabei existiert eine Vielzahl von Theorien, welche auf unterschiedliche Weise die Arbeitszufriedenheit in einer Organisation beschreiben. So unterscheidet man etwa zwischen dem Modell von Ginzberg, der Motivationspyramide von Maslow, das McGregor Modell und viele andere. Die inhaltlichen Aspekte der unterschiedlichen Theorien können in Kategorien eingeordnet werden, aus denen sich die Variablen zur Arbeitszufriedenheit ableiten. Die Kategorien unterteilen sich in den (1) Tätigkeits- und Handlungsbereich, (2) die optimale geistige und körperliche Belastung, (3) ein optimaler Führungsstil, der Handlungsspielraum zur Eigenverantwortlichkeit zulässt, (4) soziale Strukturen zwischen Kollegen/innen und Führungsebene, (5) ein leistungsgerechtes Be- und Entlohnungssystem, (6) Sicherheit am Arbeitsplatz sowie Arbeitsplatzsicherung und (7) Strukturen und Technologien, die von der Organisation bereitgestellt werden. Die eben angeführten Kategorien zur Arbeitszufriedenheit werden im Folgenden näher beschrieben:

- (1) Der Tätigkeits- und Handlungsbereich beinhaltet einen herausfordernden Tätigkeitsbereich, welcher am Ende das Gefühl von Erfolgen bietet. Mertel (2006, S.11) beschreibt dies folgendermaßen:

„Mitarbeiter [...] bevorzugen eine abwechslungsreiche, kreative und mitunter schwierige Arbeit, die jedoch Aussicht auf Erfolg bieten muss. Das beinhaltet auch,

dass Mitarbeiter das Gefühl haben möchten, etwas „Sinnvolles“ zu leisten, „kompetent“ zu sein und geistig mit dieser Arbeit zu wachsen“.

Auch die Anwendung und Erweiterung von Wissen verstärken die Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmern.

- (2) Die Arbeitsanforderungen müssen den körperlichen und geistigen Bedürfnissen entsprechen und es darf zu keiner Überlastung des Arbeitnehmers kommen.
- (3) Ein Mittelmaß an Balance zwischen Freiheit und Kontrolle verstärkt die Eigenverantwortung und bietet die Möglichkeit, sich selber im Tätigkeitsbereich zu verwirklichen. So beschreibt Kovacs (2013, S.13), dass strenge Vorschriften und Kontrollen zu einer passiven Arbeitshaltung führen, was wiederum Verantwortungsscheue vor Aufgaben und mangelnde Initiative auslöst, während Handlungsspielraum und Selbstkontrolle Engagement für die Arbeit ermöglichen und zu Initiative und Verantwortungsbereitschaft führt.
- (4) Leistungen müssen von der Führungsebene und Kollegen/innen anerkannt und respektiert werden. Weiters ist ein guter sozialer Kontakt zu Vorgesetzten und Mitarbeitern/innen förderlich für die Arbeitszufriedenheit. Hier werden unter anderem Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitern/innen, die Qualität des Umgangs und zwischenmenschliche Beziehungen genannt.
- (5) Die finanzielle Entlohnung und wertschätzende Anerkennung muss der tatsächlichen Leistung entsprechen. Auch Beförderungsmöglichkeiten sowie das Erkennen und Herausheben von erbrachten Leistungen stellen positive Unterstützer zur Arbeitsmotivation und -zufriedenheit dar.
- (6) Ein weiterer Aspekt stellt die Sicherheit am Arbeitsplatz und die Arbeitsplatzsicherung dar. Da der Trainer/innenberuf meist keinen großen Gefahren ausgesetzt ist, kann der erste Faktor vernachlässigt werden. Trotzdem spielt die Arbeitsplatzsicherung eine Rolle in der Arbeitszufriedenheit. Ausgedrückt wird dies etwa durch die Anstellungsart (Angestelltenverhältnis vs. Beschäftigung auf Honorarbasis) sowie langfristige Verträge zur Sicherung der sozialen Bedürfnisse.
- (7) Schlussendlich fließen die zur Verfügung gestellte Ausrüstung und Ausstattung des Arbeitsumfeldes in die Arbeitszufriedenheit ein (Mertel, 2006, S. 21ff).

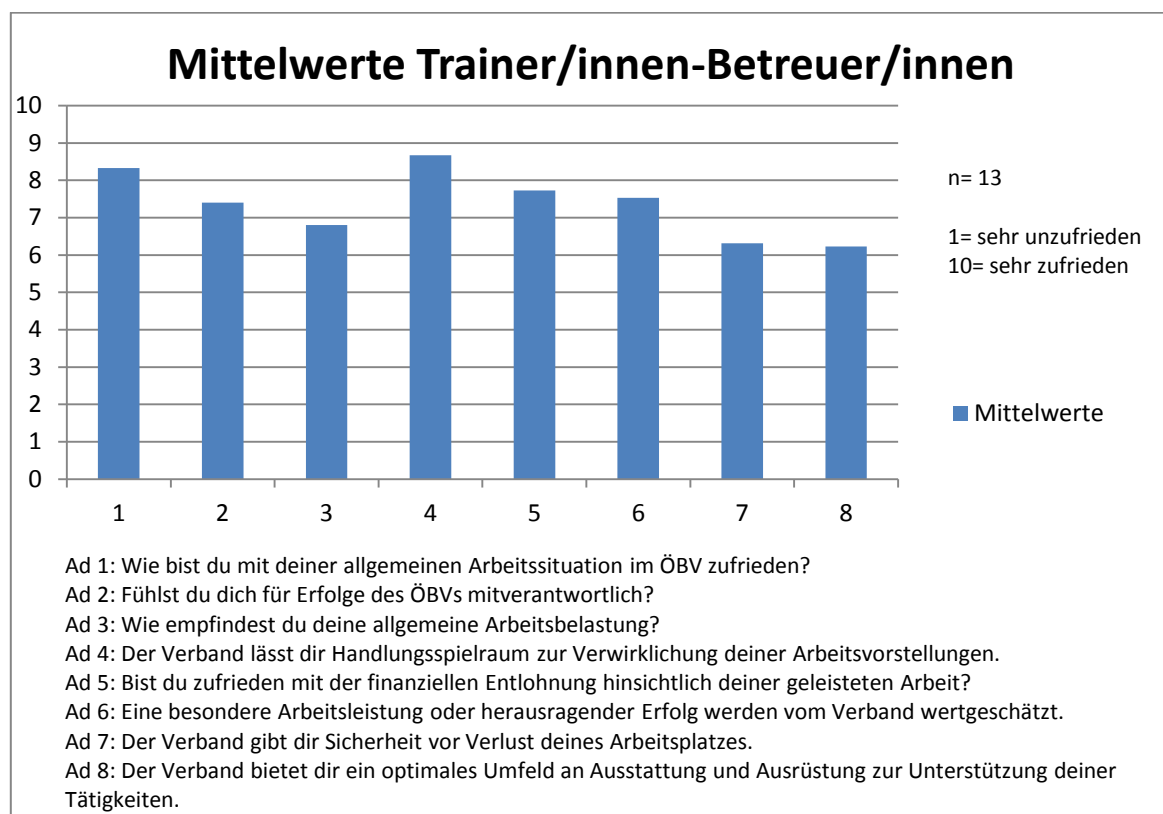
Aus diesen sieben Kategorien können nun in Anlehnung an Mertel (2006, S.289) folgende Bewertungskriterien zur Messung der Arbeitszufriedenheit der Trainer/innen und Betreuer/innen des Österreichischen Badminton Verbandes herausgearbeitet werden:

- *Wie zufrieden bist du mit deiner allgemeinen Arbeitssituation im ÖBV?*
- *Fühlst du dich für Erfolge des ÖBVs mitverantwortlich?*
- *Wie empfindest du deine allgemeine Arbeitsbelastung?*

- Der Verband lässt dir Handlungsspielraum zur Verwirklichung deiner Arbeitsvorstellungen.
- Bist du zufrieden mit der finanziellen Entlohnung hinsichtlich deiner geleisteten Arbeit?
- Werden eine besondere Arbeitsleistung oder herausragender Erfolg vom Verband anerkannt?
- Der Verband gibt dir Sicherheit vor Verlust deines Arbeitsplatzes.
- Der Verband bietet dir ein optimales Umfeld an Ausstattung und Ausrüstung zur Unterstützung deiner Tätigkeiten.

Befragt wurden alle Trainer/innen und Betreuer/innen, die für den Österreichischen Badminton Verband tätig sind und eine Entlohnung hinsichtlich ihrer Arbeit vom ÖBV erhalten. Insgesamt sind dies 18 Personen aus der nationalen Ebene sowie Projekte auf regionaler Ebene und Trainer/innen aus Landesverbands-Tätigkeiten. Der Rücklauf betrug bei 15 Antworten 83,3%.

Zur Erfassung der Zufriedenheit wurden acht spezifische Fragen hinsichtlich der vorhin genannten Kriterien ausgewählt. Diese Auswahlfragen konnten zwischen 1 (sehr unzufrieden) und 10 (sehr zufrieden) beurteilt werden. Abschließend umfasste der Fragebogen eine offene Frage zur Verbesserung der individuellen Arbeitssituation.

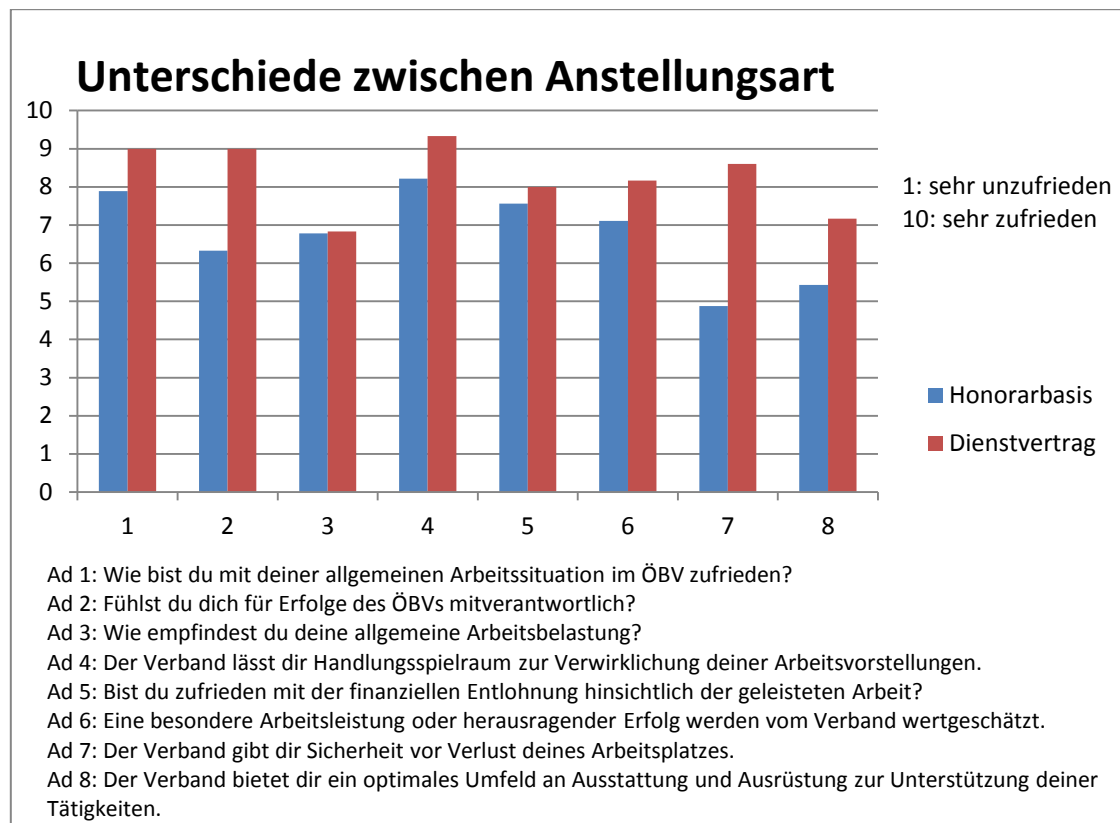


Grafik 11: Mittelwerte zur Zufriedenheit der Trainer/innen, Betreuer/innen

Die Bewertungen zur Zufriedenheit der Trainer/innen und Betreuer/innen des Österreichischen Badminton Verbandes sind sehr hoch ausgefallen. So befinden sich nur drei der acht Werte unter 7 Punkte und kein Bewertungskriterium wurde unter sechs Punkte beurteilt. Die niedrigste Beurteilung erhielt Frage acht *„Der Verband bietet dir ein optimales Umfeld an Ausstattung und Ausrüstung zur Unterstützung deiner Tätigkeiten“* mit einem Wert von 6,23 Punkten, gefolgt von Frage sieben *„Der Verband gibt dir Sicherheit vor Verlust deines Arbeitsplatzes“* (6,31 Punkte). Die zwei mit Abstand höchsten Bewertungen betrafen Frage vier *„Der Verband lässt dir Handlungsspielraum zur Verwirklichung deiner Arbeitsvorstellungen“* mit 8,67 Punkten, gefolgt von Frage eins zur allgemeinen Zufriedenheit der Arbeitssituation mit 8,33 Punkten.

Bei näherer Betrachtung ist zu erkennen, dass Unterschiede zwischen Personen mit Dienstvertrag und Beschäftigten auf Honorarbasis vorhanden sind. So sind die Ergebnisse der angestellten Personen bei jedem Bewertungskriterium höher als jene der freien Mitarbeitenden. Den mit Abstand größten Unterschied weist Frage sieben auf *„Der Verband gibt dir Sicherheit vor Verlust deines Arbeitsplatzes“*, welcher 3,72 Punkte auseinander liegt. Einen ebenfalls großen Unterschied weist Frage zwei zur Verantwortlichkeit von Erfolgen des ÖBVs aus (2,67 Punkte). Dies kann jedoch damit erklärt werden, dass Trainer/innen und Betreuer/innen auf Honorarbasis weniger Stunden für den ÖBV tätig sind und dadurch das Leistungsempfinden hinsichtlich ihrer Arbeit geringer ausfällt als bei Personen, die mehr mit Spieler/innen zusammenarbeiten. Mit 1,74 Punkten weichen die Mittelwerte der beiden Gruppen bei Frage acht *„Der Verband bietet dir ein optimales Umfeld an Ausstattung und Ausrüstung zur Unterstützung deiner Tätigkeiten“* ab.

Beinahe keinen Unterschied zeigt Frage drei hinsichtlich der empfundenen Arbeitsbelastung mit 0,05 Punkten Differenz. Ebenfalls sehr gering ist die Differenz zwischen den beiden Gruppen betreffend der Entlohnung. So liegt der Unterschied nur bei 0,44 Punkten und ist ein Zeichen dafür, dass die Entlohnung zwischen den Anstellungsarten gleichermaßen befriedigend empfunden wird.



Grafik 12: Unterschiede der Mittelwerte in der Anstellungsart

Zusammengefasst ist die Zufriedenheit der Trainer/innen und Betreuer/innen sehr hoch, jedoch ist ein Unterschied in allen Bewertungskriterien zwischen angestellten Personen und freien Mitarbeitenden zu erkennen. Während drei Werte der angestellten Mitarbeitenden über 9 Punkte bewertet wurden, liegt die niedrigste Bewertung bei 6,83 Punkten. Sieht man sich nun die Beurteilung der Trainer/innen und Betreuer/innen auf Honorarbasis an, befindet sich nur ein Wert über 8 Punkten und der niedrigste Wert liegt mit 4,88 Punkten sogar in der unteren Hälfte.

Die Antworten der offenen Fragen sind sehr weitläufig ausgefallen. Gleich mehrmals wurden (mehr) Fortbildungsmöglichkeiten als Verbesserungswunsch angegeben. Auch die Zunahme der Kommunikation innerhalb des Trainerteams (Nachwuchsbereich und Nationalkader) sowie zwischen den Trainern/innen der nationalen – regionalen – Vereinsebene wurde erwähnt. Weiters kam der Wunsch nach einem erweiterten Umfeld an personellen und materiellen Ressourcen. So sollen Physiotherapeuten/innen und mehr Trainer/innenkräfte Lehrgänge und Maßnahmen begleiten und die Ausstattung der Lehrgänge durch neue Trainingsgeräte erweitert werden. Eine weitere Meinung war, dass Projekte besser durchdacht werden sollten, um auch nach Projektende mehr Nachhaltigkeit und Möglichkeiten bereit zu stellen. Abschließend wurde der Wunsch geäußert, qualifizierte und erfahrene Trainer auf Landes- und Nationalebene einzustellen, von denen auch auf regionaler Ebene an Wissen und Erfahrung weitergegeben werden kann.

The organization is successful at providing services that meet the expectations of volunteer administrators

(Die Organisation schafft Bedingungen, die den Erwartungen der ehrenamtlichen Mitarbeitenden entsprechen)

Der Begriff Ehrenamt setzt sich aus den Teilbegriffen „Ehre“ und „Amt“ zusammen. Hierzu werden bereits zwei Definitionsmerkmale sichtbar: (1) die Auslagerung in das öffentliche Amt und (2) das Fehlen einer den Lebensunterhalt sichernden Besoldung, in anderen Worten „das Arbeiten für die Ehre“ (Winkler, 1988, S.36f). Da der finanzielle Ausgleich als Motivation wegfällt, müssen die Anreize zur Verrichtung von ehrenamtlichen Tätigkeiten in einer Sportorganisation neu definiert werden. Nach Horch (2005, S.89f) können diese Anreize von materiellen Erträgen (Ehrenentgelt, Aufwandsentschädigung, usw.) bis zu Zwangsfaktoren (Beruf, Religion, usw.) reichen. Die typischen Motivationsformen aus der Praxis können in verschiedene Kategorien eingeordnet werden. So handelt es sich mehr um (1) symbolische als um materielle Belohnungen. (2) Die Anerkennung von anderen Mitgliedern ist wichtiger als jene von der Organisation selber und diese (3) richtet sich an das Individuum anstatt an eine zugeschriebene Rolle. Bei einer symbolischen Belohnung handelt es sich nicht nur um (4) eine bewusste Empfindung, sondern kann diese auch unbewusst wirksam werden. Aus dieser Kategorisierung können folgende Eigenschaften abgeleitet werden, welche als Motivation zur Teilnahme an einer ehrenamtlichen Tätigkeit beitragen: Das gemeinsame Erreichen eines Ziels stellt den primären Anreiz dar. Daraus entspringen individuelle Aspekte wie Anerkennung, Gemeinschaft und Selbstverwirklichung. Weiters muss die Tätigkeit an sich Motivation schaffen, um sich darin verwirklichen zu können oder diese als Herausforderung anzunehmen. Zusammengefasst handelt es sich hierbei um intrinsische Motivationstypen, welche durch einen respektvollen Umgang und der Schaffung herausfordernder Arbeitsfelder durch die Organisation verstärkt werden können.

„Das Ehrenamt ist das Gremium, das den Verband aufrechterhält. Ohne das Ehrenamt würde es den Verband gar nicht geben“²⁶. Dies beschreibt die Wichtigkeit des ehrenamtlichen Bereiches für den Österreichischen Badminton Verband. Das Ehrenamt führt und leitet den Verband und vertritt die Ziele, Zwecke und Beschlüsse der Statuten. Jedes Referat beschließt und formuliert die Aufgabenbereiche und Maßnahmen in der Satzung und vertritt diese im ÖBV. Je nach Größe, Umfang und Wichtigkeit von Aufgaben und Zielen wird dem Ehrenamt das Hauptamt und in einigen Bereichen sogar Fachkräfte beigestellt. Zur Gewinnung von ehrenamtlichen Mitarbeitenden versucht der ÖBV die Positionen möglichst attraktiv zu machen, indem Visionen und Ziele beschrieben werden: *„Wo geht es hin, und wer will mit?“* Es soll hierbei Neugierde geschaffen werden und dabei auf die intrinsische Motivation der angesprochenen Personen gesetzt werden. Eine erwartungsvolle

²⁶ Gespräch mit Rena Eckart am 11.07.2014

Zielformulierung mit einer interessanten Aufgabenbeschreibung und die Funktion selber sollen Lust zum Mitmachen auslösen. Erfahrungen einbringen und Teil einer erfolgreichen Organisation zu sein soll weitere Motivation erwecken. Umso wichtiger ist es, Ziele und Visionen transparent und realistisch zu vermitteln, damit Vertrauen bei ehrenamtlichen Funktionären/innen gewonnen wird.

Dem Österreichischen Badminton Verband ist die Wichtigkeit des Ehrenamtes bewusst und er versucht, die Funktionen attraktiv zu gestalten. Wertschätzungen werden in Form von Ehrungen, Einladungen zu großen Events, Danksagungen und Namensnennungen im öffentlichen Rahmen gezeigt. Ein kurzer Exkurs zeigt die Entwicklung des Ehrenamtes der letzten zehn Jahre im Österreichischen Badminton Verband:

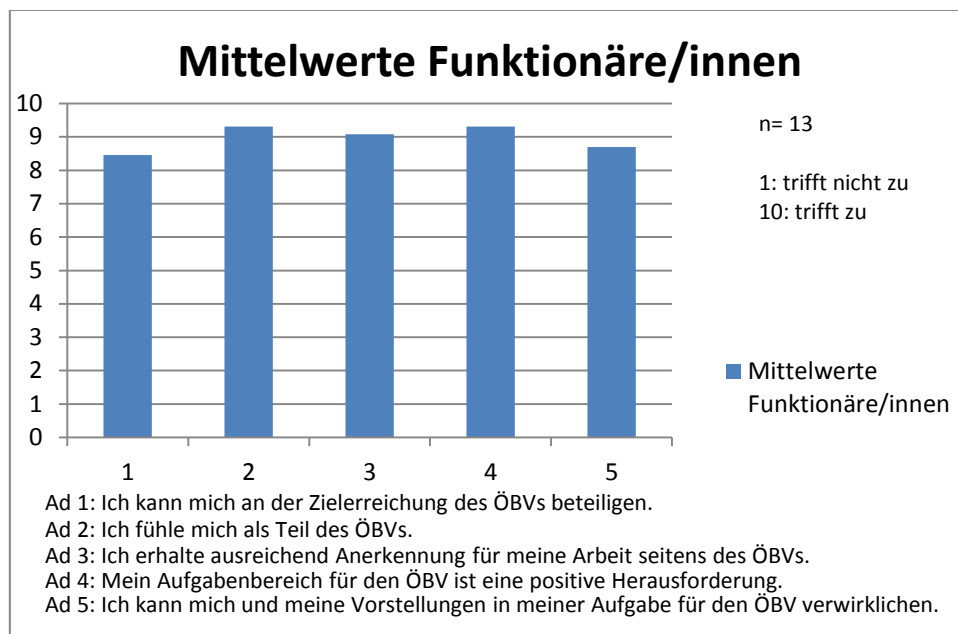
Im Jahr 2006 umfasste der Vorstand des Österreichischen Badminton Verbandes drei Personen (Präsident und zwei Vizepräsidenten). Weitere 17 Personen waren in ehrenamtlichen Funktionen tätig. Mit dem Eintritt von Rena Eckart als hauptamtliche Sportkoordinatorin und der Neuorientierung und –verteilung der Arbeitsbereiche wurden allmählich die ehrenamtlichen Positionen erweitert. Eckarts Vision einer optimalen Organisationsstruktur deckt sich mit dem heutigen Organigramm des ÖBV's. Diese Strukturen beinhalten eine/n Präsidenten/in, welche/r den Österreichischen Badminton Verband national und international repräsentiert und vier Vizepräsidenten/innen, die für verschiedene Bereiche zugeordnet und verantwortlich sind. Diese vier Bereiche werden in den Wettkampf-Ausschuss, Leistungssport-Ausschuss, Breitensport-Ausschuss und Finanz-Ausschuss eingeteilt. Jedem Ausschuss werden weitere Referate zugeteilt, die im Organigramm ersichtlich sind.

Im Laufe der Jahre wurde von zwei Vizepräsidenten/innen auf vier aufgestockt und auch die Referate wurden erweitert und in verschiedene Ausschüsse eingeteilt. Zwischen 2009 und 2013 kam es trotzdem zu einem Personalmangel, da einige Positionen neu geschaffen wurden und einzelne Mitglieder ihr Amt zurücklegten. Daher wurde 2012 eine Personaloffensive per Mail, Internet und Mundpropaganda gestartet, welche bei der Länderkonferenz 2013 zur Besetzung aller ehrenamtlichen Positionen (ausgenommen Referat für Nachwuchs-Spielbetrieb) führte. So umfasst der Österreichische Badminton Verband aktuell 28 ehrenamtliche Positionen, welche von 26 Personen ausgeübt werden.

Um die Zufriedenheit der Funktionäre/innen des Österreichischen Badminton Verbandes zu erfassen, wurden alle ehrenamtlichen Personen mittels Fragebogen angeschrieben. Das Schiedsgereicht wurde aus Gründen der geringen Interaktion mit dem Verband nicht in den Probandenkreis miteinbezogen und in Anbetracht der Doppelbesetzung zweier Stellen umfasste die Stichprobe 17 Personen. Insgesamt belief sich der Rücklauf auf 13 ausgefüllte

Fragebögen, was eine Quote von über 76% bedeutet. Da es keine Unterschiede zwischen den Tätigkeitszeiträumen gab, werden diese nicht getrennt angeführt.

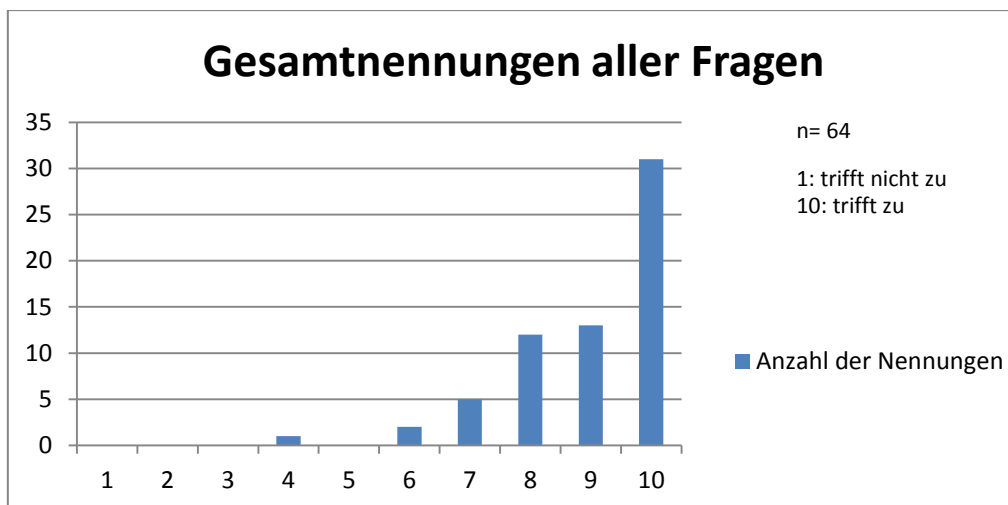
Der Fragebogen umfasste drei Teile: einen persönlichen Teil, den Bereich der Fragen zur Zufriedenheit und eine offene Frage zur Verbesserung der aktuellen Situation. Einführend in den Fragebogen wurde nach dem Tätigkeitszeitraum als Funktionär/in gefragt, welcher in (1) unter 1 Jahr, (2) 1-4 Jahre und (3) länger als 4 Jahre klassifiziert wurde. Die Fragen zur Zufriedenheit der Funktionäre/innen umfassten fünf Fragen, welche mittels einer Beurteilungsskala zwischen 1 (trifft nicht zu) und 10 (trifft zu) bewertet werden konnten. Diese Fragen beziehen sich auf die in der Theorie aufscheinenden Charaktereigenschaften (1) Motivation zur Zielerreichung, (2) Anerkennung, (3) Gemeinschaft, (4) Selbstverwirklichung und (5) die Herausforderung einer bestimmten Tätigkeit (Horch, 2005, S.89f).



Grafik 13: Mittelwerte der Zufriedenheit der Funktionäre/innen

Sieht man sich nun die Ergebnisse an, ist zu erkennen, dass die Bewertungen in den fünf Bereichen sehr hoch ausgefallen sind. Drei der Fragen liegen zwischen 9 und 10 Punkten, die beiden anderen Fragen übersteigen ebenfalls die Acht-Punkte-Marke. So stellt die erste Frage „Ich kann mich an der Zielerreichung des ÖBVs beteiligen“ mit 8,46 Punkten den niedrigsten Wert, während Frage 2 „Ich fühle mich als Teil des ÖBVs“ und Frage 4 „Ich erhalte ausreichend Anerkennung für meine Arbeit seitens des ÖBVs“ sich mit 9,3 Punkten den Spitzenwert teilen. Bei näherer Betrachtung aller Antworten zu den fünf Fragen gibt es nur eine Nennung (4 Punkte) in der unteren Hälfte, zwei weitere Bewertungen von 6 Punkten und fünf Angaben von 7 Punkten. Die restlichen 58 Detailnennungen befinden sich zwischen 8 und 10 Punkten. Beinahe die Hälfte aller Nennungen (31 von 64) wurden dem maximalen

Wert von 10 Punkten zugeordnet. Eine detaillierte Ansicht zur Punktebewertung aller Fragen zur Zufriedenheit der Funktionäre/innen soll die folgende Grafik geben:



Grafik 14: Gesamtnennungen aller Fragen zur Zufriedenheit der Funktionäre/innen

Die Antworten der offenen Frage betreffen hauptsächlich den Bereich der Kommunikation. So soll diese innerhalb aller Ebenen im Österreichischen Badminton Verband intensiviert werden und eine zusätzliche Plattform zur gezielten Kommunikation wurde vorgeschlagen. Weiters fordert eine Person mehr Ressourcen zur Vorstellung und Umsetzung neuer Ideen, was durch den Vorschlag, „mehr ehrenamtliche Positionen oder Personen zu integrieren“, ergänzt wird. Ein weiterer Ressourcenvorschlag betraf die Unterstützung durch die Länderkonferenz an ehrenamtlichen Tätigkeiten. Außerdem wurde eine intensivere Modernisierung erwähnt, um von alten Systemen Abstand zu nehmen. Abschließend kam der Wunsch nach einem stärkeren Verbandsdenken anstatt Vereinsdenken, um so die Gruppendynamik zu stärken und die Gesamtmotivation aller Funktionäre zu erhöhen.

Auf der anderen Seite wurde zusätzlich positiv erwähnt, dass ein großer Handlungsspielraum vorhanden ist, der die Umsetzung der eigenen Ideen und Vorstellungen ermöglicht. Weiters schrieb ein/e Funktionär/in: „Keine Vorschläge, weil eigentlich alles passt“.

Decisions are made efficiently at board level

(Entscheidungen werden effizient im Vorstand getroffen)

„Ohne Entscheidungen sind Organisationen nicht vorstellbar. Ein großer Teil der Managementaktivitäten besteht darin, Entscheidungen zu treffen und sie zu kommunizieren. Die Qualität von Entscheidungen ist somit bestimmend für den Erfolg der Organisation“ (Eckardstein & Simsa, 2007, S.376).

Betriebliche Entscheidungen können nach unterschiedlichen Dimensionen eingeordnet werden. So unterscheidet man zwischen (1) Funktionsbereichen (Beschaffung, Produktion, Absatz), (2) Objektbereichen (Personal- Finanz- und Investitionsentscheidungen), nach der (3) Dringlichkeit von Entscheidungen und (4) der betroffenen Führungsebene. Eine weitere wesentliche Funktion besitzen die Entscheidungsstrukturen (Organisation des Entscheidungssystems) und Entscheidungsregeln (Art der Vorgangsweise zur Findung von Entscheidungen).

Die zwei wesentlichen Arten von Entscheidungen stellen (1) die strategischen und (2) die operativen Entscheidungen dar. Die strategischen Entscheidungen sind meist komplex und innovativ und umfassen eine große Wirkungsreichweite, während operative Entscheidungen alltägliche Beschlüsse beinhalten und meist im Hintergrund von strategischen Entscheidungen stattfinden.

Die Erfolgskriterien von Entscheidungen beschreiben Eckardstein & Simsa (2007, S.378) durch inhaltliche Qualität und Akzeptanz. So müssen Vorschläge sachlich und rational korrekt sein, um eine erfolgreiche Wirkung auszulösen und auf der andere Seite von den Interessensgruppen akzeptiert werden, um in weiterer Folge erfolgreich umgesetzt zu werden. Die Faustregel zur Effizienz von Entscheidungen lautet: inhaltliche Qualität x Akzeptanz ($EE = Q \times A$). So darf keiner dieser beiden Faktoren gegen null gehen, um eine hohe Entscheidungseffektivität zu gewährleisten.

Mit dem Hintergrund, dass Entscheidungen aufgrund unterschiedlicher Sichtweisen Konflikte hervorrufen können, ist eine intensive Kommunikation und das Verständnis der Bedürfnisse unterschiedlicher Interessensgruppen wesentlich, um eine konstruktive aber für die Organisation zielführende Lösung zu finden (Eckardstein & Simsa, 2007, S.376ff).

Dem Änderungs- und Entscheidungsprozess im Österreichischen Badminton Verband geht der Controlling- und Evaluations Vorgang voraus. Wird erkannt, dass ein Bereich nicht die geplante Wirkung zeigt, ist dies der Anlass zu einer näheren Betrachtung. Im Anschluss wird entweder eine Arbeitsgruppe gebildet, welche die Problemsituation evaluiert und neu konzipiert, oder es tritt eine sofortige Änderung in Form eines Beschlusses beim Vorstand, der Länderkonferenz oder Verbandstag ein. Dabei sind keine Evaluationsrichtlinien zur Erkennung dieses „Problembereichs“ vorhanden, sondern wird er meist durch eine Person aufgespürt, welche die Angelegenheit dann an den Verband oder das Gremium weiterleitet. Beispiele für vorangegangene Evaluationsprozesse betreffen etwa finanzielle und personelle Ressourcen: Budgetäre Angelegenheiten, Rückgang an ehrenamtlichen Mitgliedern, Trainer/innen beenden ihre Arbeit mit dem ÖBV oder Nachwuchssorgen durch hohe Drop-Out Quote.

Für den Österreichischen Badminton Verband stellt ein verantwortungsvolles Arbeiten die Grundlage zur Schaffung des Vertrauens der Mitglieder. Dieses verantwortungsvolle Vertrauen wird durch öffentliche Ordnungen und Richtlinien unterstützt, damit Rechte und Pflichten der beteiligten Personen transparent kommuniziert werden und öffentlich einsehbar sind. Weiters soll das Vertrauen durch nachvollziehbare Entscheidungen gefestigt werden, vor allem wenn Mitglieder das Recht zur Mitentscheidung besitzen. Je nach Thema und Entscheidungsebene werden die Anträge und Änderungen bei Verbandstag und Länderkonferenz direkt im Vorstand oder in den einzelnen Referaten beschlossen. Die Themenbereiche und ihre Entscheidungsinstanzen sind in der Satzung und den Ordnungen festgehalten. So können Beschlüsse die Wahl des Vorstands, Änderungen der Satzung, kleine Themen innerhalb der Referate oder materielle Anschaffungen von Trainingsgeräten oder Bürobedarf umfassen. Zum Beispiel darf ein Vorstandsmitglied bei öffentlichen Auftritten keine Unterkunft über 150 Euro pro Nacht bewohnen. Gibt es jedoch in manchen Fällen keine andere Möglichkeit, muss dies vorstandsintern genehmigt werden. Diese Richtlinie ist zwar nicht in den ÖBV Statuten verankert, steht aber in den Förderrichtlinien der BSO.

Bevor über eine Änderung abgestimmt werden kann, wird eine ausführliche Vorlage zur Änderung erstellt und an alle entscheidungsberechtigten Personen verschickt. Diese Vorlage muss genaue Informationen zur Modifikation beinhalten wie etwa die Situation davor oder danach und konkrete Maßnahmen zur Änderung. Danach wird der Vorschlag zur Entscheidung auf der jeweiligen Beschlussinstanz freigegeben. Verbandsexterne Personen dürfen keine Anträge einreichen, sondern müssen ihr Anliegen an das betreffende Referat weitergeben, welches die Entscheidung über das weitere Vorgehen trägt²⁷.

Die genauen Formalitäten zur Bearbeitung eines Antrages oder Beschlusses, wie sie in den Statuten des Österreichischen Badminton Verbandes stehen, sollen im Folgenden erläutert werden:

Grundsätzlich ist zu erwähnen, dass es verschiedene Gremien gibt, welche hierarchisch angeordnet sind. An höchster Stelle steht der Verbandstag, auch Mitgliederversammlung genannt. Zum Verbandstag werden die Landesverbandsvertreter/innen, alle ordentlichen Mitglieder (Vereinsvertretende), Referatsleiter/innen, Rechnungsprüfer/innen und das Schiedsgericht eingeladen. Der Verbandstag ist öffentlich, das heißt jede interessierte Person darf teilnehmen. Er wird jedes vierte Jahr abgehalten. *„Das Stimmrecht sowie das aktive Wahlrecht durch bevollmächtigte Vertreter [steht den ordentlichen Personen wie folgt zu]: (1) Den Landesverbänden als Repräsentanten der Vereine ihres Bundeslandes und (2) den Vereinen, wenn sie mindestens sechs gemeldete Einzelmitglieder haben“* (ÖBV, 2013,

²⁷ Gespräch mit Rena Eckart am 11.07.2014

S.5). Andere stimmberechtigte Personen werden nicht erwähnt. Jedoch gibt es in der Geschäftsordnung des Österreichischen Badminton Verbandes folgende Erweiterung der stimmberechtigten Personen: *„Die Vorstandsmitglieder sowie die Referatsleiter besitzen jeweils ein Stimmrecht. Sie müssen dies persönlich wahrnehmen. Rechnungsprüfer und die Mitglieder des Schiedsgerichtes besitzen kein persönliches Stimmrecht“* (ÖBV, 2013, S.3). Anträge zum Verbandstag können Verbandsorgane und ordentliche Mitglieder (Vereinsvertretende) stellen. Ein begründeter Antrag muss hierbei vier Wochen vor Verbandstag schriftlich bei der Geschäftsstelle eingegangen sein und innerhalb der nächsten vierzehn Tage allen ordentlichen Mitgliedern bekannt gegeben werden. Änderungen müssen mit einer einfachen Mehrheit beschlossen werden, Statutenänderungen jedoch mit einer „qualifizierten Mehrheit“ (zwei Drittel Mehrheit). Zum Aufgabenbereich des Verbandstages hinsichtlich Beschlüsse gehören die Wahl des Vorstands, Statutenänderungen, Wahl oder Bestätigung der Referatsleitenden und Rechnungsprüfenden sowie alle weiteren Anträge, die gemäß ihrem Thema und Wichtigkeit von der höchsten Instanz beschlossen werden müssen.

Das zweithöchste Organ wird von der Länderkonferenz gebildet, dies bedeutet der Zusammenschluss der Vertreter/innen der Landesverbände und des Vorstandes. Je nach Bedarf, aber mindestens einmal pro Jahr, kommt es zu einer Sitzung der Länderkonferenz, bei der wichtige Punkte besprochen und Änderungen beschlossen werden. Stimmberechtigt sind lediglich die Vertreter/innen der Landesverbände. Weder in den Statuten noch in der Geschäftsordnung ist ersichtlich, wer das Recht auf Einreichung von Änderungen besitzt, jedoch müssen Beschlussvorlagen mindestens sieben Tage vor der Länderkonferenz an deren Mitglieder weitergegeben werden.

Das nächste Entscheidungsorgan ist der Vorstand. Zum Vorstand gehören der Präsident und vier Vizepräsidenten, welche jeweils für einen Arbeitsbereich verantwortlich sind. So wird zwischen Vize-Wettkampfsport, Vize-Leistungssport, Vize-Breitensport und Vize-Financen unterschieden. Der Vorstand ist beschlussfähig, sobald drei der fünf Mitglieder anwesend sind. Die Beschlüsse benötigen eine einfache Mehrheit. Die Vorstandsmitglieder müssen nicht notwendigerweise örtlich zusammen sein, um eine Entscheidung treffen zu können, so kann auch ein schriftliches Umlaufbeschlussverfahren die Änderung gewähren. Der Arbeitsbereich des Verbandes umfasst laut Starl²⁸ das „Tagesgeschäft“ des Österreichischen Badminton Verbandes. Dies sind Verwaltungen bezüglich des Verbandsbudgets, jegliche Personalangelegenheiten wie etwa Aufnahme und Kündigung hauptamtlicher Mitarbeitender oder Entscheidungen wie Büroanschaffungen etc.

²⁸ Gespräch mit Präsident Harald Starl am 15.07.2014

Weiters unterliegt dem Vorstand die Kommunikation mit den Verbandsmitgliedern, welche laut Statuten festgelegt sind. So muss der Vorstand der Länderkonferenz mindestens einmal pro Jahr einen ausführlichen Jahresbericht zukommen lassen (Im Zuge der Länderkonferenz) und vierteljährlich einen aktuellen Situationsbericht aussenden.

Unter dem Vorstand befinden sich hierarchisch die Ausschüsse und Referate. Die Referate werden thematisch in die Ausschüsse eingeteilt, welche jeweils von den Vizepräsidenten geleitet werden. Den Ausschüssen werden folgende Referate zugeteilt:

(1) Wettkampfsportausschuss:

- Referat für Erwachsenenspielbetrieb
- Referat für Nachwuchsspielbetrieb
- Referat für Schiedsrichterangelegenheiten
- Referat für Bundesligaangelegenheiten
- Referat für Ranglistenangelegenheiten

(2) Leistungssportausschuss:

- Referat für Aus- und Fortbildung
- Referat für Leistungs- und Spitzensport

(3) Breitensportausschuss:

- Referat für Schulsport
- Referat für Genderangelegenheiten
- Referat für Breitensportevents

(4) Finanzausschuss

Detaillierte Informationen können dem Organigramm des Österreichischen Badminton Verbandes entnommen werden (Kapitel 2.3.1 Organigramm).

Ausschüsse oder Arbeitsgruppen eines bestimmten Referates besitzen die Autonomie, Entscheidungen innerhalb ihres Tätigkeitsbereiches ohne externen Beschluss zu treffen. Dies sind jedoch meist kleinere Änderungen, welche die Durchführungsbestimmungen nur unwesentlich verändern. Treten „größere“ Änderungsvorschläge auf, welche eine weitreichende Modifikation mit sich bringen, müssen diese im Zuge einer höheren Instanz beschlossen werden. Das bedeutet, dass Anträge an das höchste sie betreffende Organ geleitet werden müssen und auch dort entschieden werden.

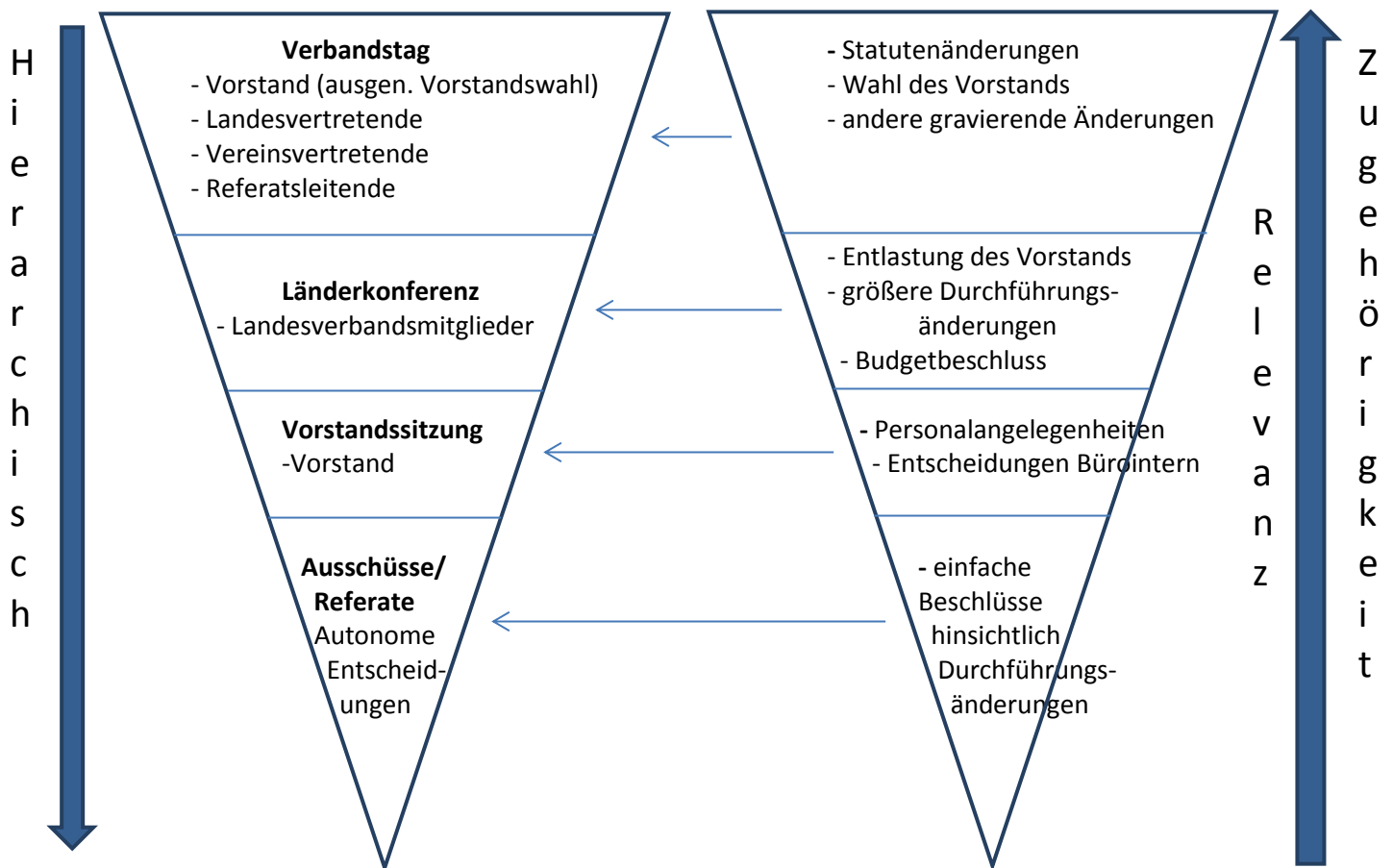


Abb. 17: Hierarchisches Beschlusssystem des ÖBVs (anhand ausgewählter Beispiele)

The organization is able to maximize the use of its financial resources

(Die Organisation ist imstande die finanziellen Ressourcen zu maximieren)

Eine aufmerksame Finanzpolitik dient zur Führung wirtschaftlicher Entscheidungen und stellt einen wesentlichen Beitrag zur finanziellen Risikominimierung dar. Wichtige Kennwerte sind Kapitalflussrechnung und Finanzplanung, welche Ist- und Soll Werte gegenüberstellen und Herkunft und Verwendung von finanziellen Mitteln aufzeigen. Die strategische Finanzplanung wiegt Rentabilitäts- und Risikokriterien ab und stellt so eine langfristige Finanzierung einer Organisation sicher. Die operative Finanzplanung ist die Basis der kurzfristigen Liquidität einer Organisation.

Die Kosten- und Leistungsrechnung stellt einen Teil des Rechnungswesens dar, in dem Kosten erfasst und seinen Bezugsgrößen zugeordnet werden und den Leistungen gegenübergestellt werden. Hierbei können die Kostenarten- (Personal-, Raum-, Energiekosten, usw.), Kostenstellen- (Verwaltung, Sportstätten, Events, usw.) und Kostenträgerrechnung (Spitzensport, Breitensport, usw.) in weitere Kategorien unterteilt werden. Die Kosten- und Leistungsrechnung trägt maßgeblich zur Erstellung des

Jahresabschlusses bei und unterstützt bei wirtschaftlichen Entscheidungen zu Preisbildungen, Investitionen und Rationalisierungen (Eschenbach, et al., 2007, S.344f).

Emrich und Wadsack (2005, S.20f) beschreiben die Wirtschaftlichkeit in einer Sportorganisation als „möglichst effizienten Einsatz von finanziellen Ressourcen“. Die zwei wesentlichen Faktoren stellen die Sparsamkeit und die optimale Kapazität des Leistungsangebots dar. Hierzu nennen sie einige Prinzipien zur Erzielung einer höheren Wirtschaftlichkeit:

- Prinzip der bedarfsgerechten Dienstleistung
 - Prinzip der optimalen Rahmenbedingungen der Dienstleistung
 - Prinzip des optimalen Betriebsumfangs auch hinsichtlich der qualitativen Zielerreichung
- Prinzip der Sparsamkeit
 - Prinzip der dynamischen Sparsamkeit
 - Prinzip der optimalen Athletenzahl
 - Prinzip der Verwendung der optimalen Arbeits- und Betreuungsweisen
 - Prinzip der Dienstleistungserbringung am optimalen Standort
 - Prinzip der statischen Sparsamkeit
 - Prinzip der optimalen Nutzung (Ressourcen-vorhaltung und Vorproduktion)
 - Prinzip der optimalen Bestände (Verbrauchsmaterial-Vorhaltung, Finanzmittel-Verfügbarkeit)

Aus diesen Prinzipien leiten sich folgende Möglichkeiten zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit ab:

(1) Kapazitätenplanung als Grundlage zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit

Die Entscheidung über Art, Umfang und Ausmaß des Leistungsangebotes im Spitzensport in einem Sportverband liegt in der Verantwortung des jeweiligen Sportverbandes. Um gerade die Vorhaltekosten möglichst gering zu halten, bedarf es einer optimal angepassten Leistungskapazität an die tatsächliche Leistungsanspruchnahme. Bei einer ökonomischen Planung des Leistungsbedarfs kommt es zu keinen Leerkosten und das Angebot kann vollständig von Athleten/innen beansprucht werden.

(2) Angliederung der Leistungsbereiche in Form von Kooperationen

Bei einer Kooperation mit externen Betreuungsleistungen werden die Vorhaltekosten minimiert, da nur die tatsächlich beanspruchte Leistung bezahlt wird und die Leistungen meist flexibler vereinbart werden können. Weiters können Räumlichkeiten und Geräte

benutzt werden und es kann ein größeres Personal in die Betreuung eingebunden werden, welches auf Anstellungsbasis nicht finanzierbar wäre. Nachteile können auftreten, wenn das Leistungsangebot ausgeschöpft ist und trotzdem noch Mehrbedarf durch die Athleten/innen vorhanden ist. Außerdem kann ein höherer Verwaltungssaufwand für die jeweiligen Abrechnungen der externen Kooperationspartner auftreten.

(3) Controlling und Steuerung des Leistungsangebots

Um das Leistungsangebot optimal an die Notwendigkeiten der Athleten/innen anzupassen, bedarf es in erster Linie einer Definition von Zielvorstellungen des Sportverbands. Jede Zielvorstellung bringt unterschiedliche Leistungswirkungszuschreibungen mit, welche von Verband und Athleten/innen herausgefunden werden müssen. Diese umfassen Bewertungen über Häufigkeiten, Effizienz und qualitative Faktoren der einzelnen Betreuungsleistungen, um das Leistungsangebot optimal an die Bedürfnisse der Athleten/innen anzupassen. Die Balanced Scorecard kann beim Controlling- und Steuerungsprozess zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit unterstützen.

(4) Kaufmännische Rechnungslegung zur optimalen Kostensteuerung

Eine kaufmännische Rechnungslegung stellt die Basis für eine transparente und aussagekräftige Kostenrechnung dar. Notwendigerweise sollte diese eine Kosten-Leistungsrechnung beinhalten und gegebenenfalls eine Wertschöpfungsrechnung, welche „nicht zu Geldströmen gewordene Kosten“ beinhaltet. Dadurch kann es gerade bei regionalen Fördergebern zu „Tauschverhältnissen“ kommen und so zu beidseitigem Nutzen verhelfen.

Sieht man sich nun die Situation im Österreichischen Badminton Verband an, ist zu erkennen, dass bereits einige Maßnahmen zur optimalen Wirtschaftlichkeit gezielt eingesetzt werden:

Laut Eckart werden die Betreuungsleistungen am BLZ Wien optimal ausgenutzt und es kommt zu keinen Leerkosten der Betreuungssituation innerhalb des Nationalkaders. Die meisten Betreuungsleistungen werden je nach Bedarf gemietet und aufgrund der Kooperation mit dem MAXX Sportscenter können diese sehr spontan vereinbart werden. Die Betreuung wird grundsätzlich durch vier Betreuer/innen abgedeckt, welche jeweils eine bestimmte Kapazität den Spielern/innen zur Verfügung stehen. Ist diese Kapazität erschöpft, können bei dringlicher Notwendigkeit mit Rücksprache von Verbandsseite weitere Einheiten gebucht werden. Das Betreuerteam wird durch eine Physiotherapeutin/Sportwissenschaftlerin/Osteopathin, einen Masseur, einen Mentaltrainer und einen Athletiktrainer gebildet. Lediglich die Physiotherapeutin und der Mentaltrainer kommen von extern zu regelmäßigen vereinbarten Zeiten an den Stützpunkt, um die

Athleten/innen in ihrem gewohnten Umfeld zu betreuen. Der Masseur hat seinen Standort im MAXX Sportcenter, wonach er je nach Bedarf genutzt werden kann. Seine Kapazität wird jedoch durch die finanziellen Mittel des ÖBVs beschränkt und es kann daher nicht auf die individuellen Bedürfnisse der Spieler/innen eingegangen werden. Ebenso arbeitet der Athletiktrainer bereits im MAXX Sportcenter. Die Termine werden je nach Notwendigkeit vereinbart und in Folge auf Honorarbasis finanziert. Der Mentaltrainer kommt von extern an das Bundesleistungszentrum, um mit ausgewählten Spieler/innen des ÖBVs zu arbeiten. Laut Eckart ist auch hier das Budget begrenzt, doch konnten in diesem Bereich alle geplanten Maßnahmen umgesetzt werden. Ist ein individueller Bedarf der Athleten/innen an externen Betreuungsmaßnahmen vorhanden, welche von Personen außerhalb des ÖBV-Betreuungsteams absolviert werden, muss dies mit dem Verband abgestimmt und selbst finanziert werden.

Auf Mehrbedarf an Betreuungsleistung am Bundesleistungszentrum kann nur in dringenden Fällen eingegangen werden. So sind Spieler/innen etwa bei Verletzungen überwiegend auf ihre private Krankenversicherung angewiesen. Etwaige anfallende Differenzen werden je nach budgetärer Situation vom ÖBV mitfinanziert. Gibt es kurzfristige Änderungen an der Betreuungskapazität, wird auf diese individuell eingegangen und meist positiv von Verbandsebene unterstützt.

Im Jugendbereich sind die Betreuungsleistungen auf das Angebot der Nachwuchsleistungszentren begrenzt. Es ist eine Zusammenarbeit zwischen den BNLZ und den Leistungssportkompetenzzentren des Sportministeriums vorhanden, welche das nötige Personal für die Betreuungsleistung der Nachwuchssportler/innen stellen und das kann je nach Stützpunkt variieren. Aktuell werden vier Nachwuchsleistungszentren von ÖBV Nachwuchsathleten/innen in Anspruch genommen. Spieler/innen, welche nicht im BNLZ trainieren, können aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen nicht durch den Verband unterstützt werden.

Die Bedarfsleistung und die Verteilung der Betreuungsleistung der Erwachsenen- und Jugendspieler/innen werden von Nationaltrainer und Sportkoordinatorin ausgearbeitet und in weiterer Folge als Projekte zur finanziellen Abdeckung im Sportministerium eingereicht. Je nach Subventionierung dieser Projekte können die Kapazitäten der Betreuungsleistungen ausgeschöpft werden. Die Kapazitäten des Jugendkaders werden über die Bundesnachwuchsleistungszentren geregelt, über welche der ÖBV keinen Einfluss besitzt.

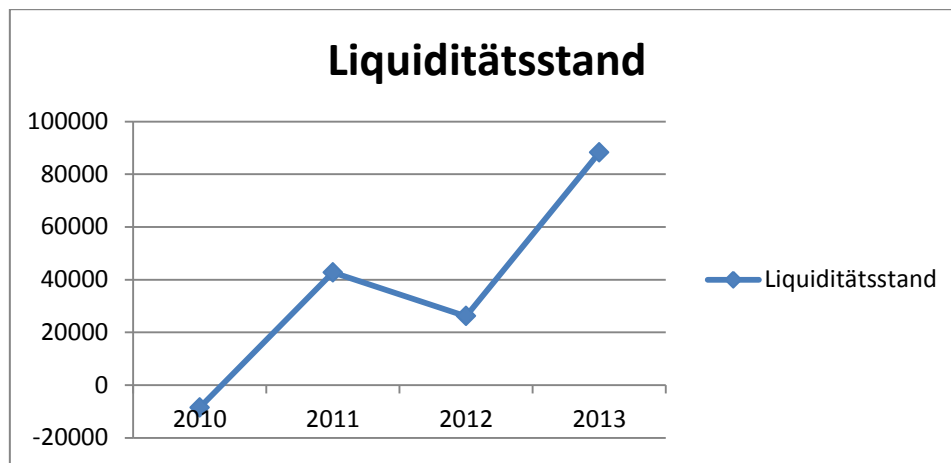
Eine Evaluierung oder Einfluss und Mitsprache der Athleten/innen betreffend der Betreuungsleistung gab es bisher noch nicht. Auch ein internationaler Vergleich von ähnlichen Badminton-Trainingsstützpunkten hinsichtlich der Betreuungsleistung am BLZ wurde noch nicht durchgeführt. Es wird lediglich auf den Erfahrungswert des Nationaltrainers

vertraut, welcher die Verteilung der Betreuungsleistung bestimmt²⁹. Abgesehen von der Wirtschaftlichkeit entsprechen die Betreuungsleistungen, allen voran die Häufigkeit der angebotenen Massage- und Regenerationsmaßnahmen, nicht den Erwartungen der Kaderathleten/innen. So wurde bei der Befragung zur Zufriedenheit ein Mangel an notwendigen Regenerationsmaßnahmen genannt. Nähere Angaben werden in Kapitel 6.3.2 „Produktivität“ unter dem Bewertungskriterium „The organization is successful at providing services that meet the expectations of players“ erläutert.

Emrich und Wadsack (2005, S.20) erwähnen ebenfalls, dass zur Erfassung der Wirtschaftlichkeit eines Sportverbandes eine detaillierte Kosten- und Leistungsabrechnung notwendig ist. Der Österreichische Badminton Verband verfügt über eine sogenannte transparente und ausführliche Kosten-Leistungsrechnung, welche sowohl eine detaillierte Einnahmenaufstellung als auch eine Tabelle der Ausgaben aufweist.

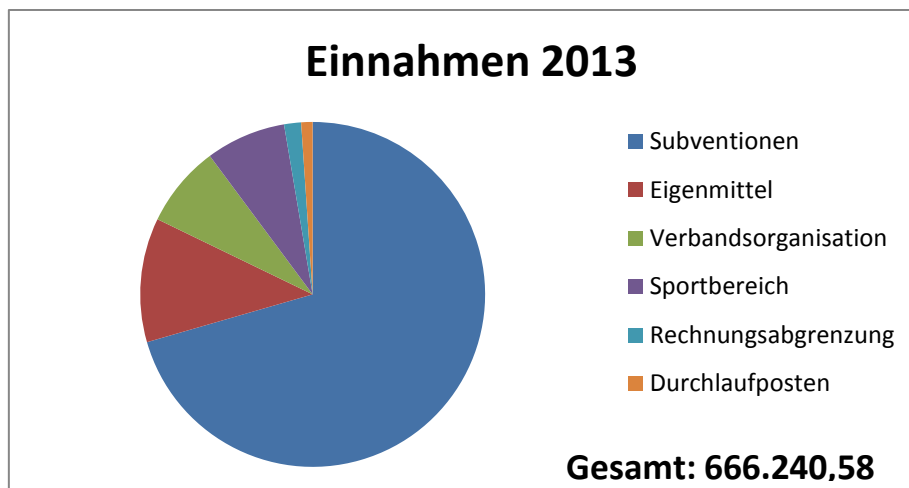
Auch wenn die finanziellen Ressourcen laut Shilbury & Moore (2006, S.21) am Ende der Bewertungskriterien zur Messung der Leistungsfähigkeit einer Non-Profit-Sportorganisation gereiht sind, stellt ein sicheres Grundbudget die Basis für den Handlungsspielraum eines Verbandes dar. Finanzielle Mittel gewährleisten den hauptamtlichen Bereich und erlauben die Ausführung von Maßnahmen und Projekten. Je konstanter das Verbandsbudget aufgestellt wird, desto eher können langfristige Verbandsziele kontinuierlich verfolgt werden. Sieht man sich das Verbandsbudget des Österreichischen Badminton Verbandes an, kann man einen stetigen Zuwachs der finanziellen Mittel erkennen. Befand sich der Liquiditätsstand 2010 noch bei -8.536,27 €, konnte er im Jahr 2013 auf 88.182,13 € angehoben werden (ÖBV, 2014). Laut Eckart ist dies das Ergebnis einer sparsamen und effektiven Verbandsstrategie der letzten Jahre. In den Jahren 2007 und 2008 gab es sogar ein Verbandsdefizit von -70.000 €. Bis zu diesem Datum wurden die Aufwände lediglich mit Mitgliedsbeiträgen finanziert, welche sich auf etwa 48.000 € beliefen (ÖBV, 2014, S.2). Ab 2007/2008 wurden gezielt Projekte bei Förderstellen eingereicht, welche zweckgebundene Subventionen einbrachten. Mit diesen Maßnahmen konnten ehemals finanzierte Aktivitäten in Projekte umgewandelt und die Mitgliedergebühren anderwärtig verwendet werden. In den folgenden Jahren wurde sehr sparsam gehandelt, um in erster Linie das Verbandsdefizit auszugleichen und in Folge einen finanziellen Polster anzusparen. Dies wurde bis zum Jahr 2010 erfolgreich erreicht, ehe am Ende des Jahres 2011 das Verbandsbudget auf 42.725,95 angespart werden konnte.

²⁹ Gespräch mit Rena Eckart am 17.09.2014



Grafik 15: Verbandsbudget von 2010 bis 2013 (ÖBV, 2014)

Während sich die Einnahmen bis zu den Jahren 2007/2008 hauptsächlich auf die Eigenmittel durch Mitgliedsgebühren beschränkten, konnten die Einnahmequellen in den letzten Jahren massiv erweitert werden. So nehmen Subventionen durch eingereichte Projekte in den letzten Jahren den größten Teil der Einnahmen des ÖBVs ein. An zweiter Stelle stehen die Einnahmen über Eigenmittel, welche durch Werbeeinnahmen und private Sponsoren sowie Ballpool-Gebühren und anfallende Bankzinsen im Gegensatz zu den letzten Jahren erweitert werden konnten. Finanzielle Bezüge aus der Verbandsorganisation und dem Sportbereich ergänzen die Einnahmen des Österreichischen Badminton Verbandes.



Grafik 16: Verteilung der Einnahmen 2013 (ÖBV, 2014)

Unter Subventionen werden ausschließlich Zuschüsse von staatlichen Förderstellen verstanden. So konnten in der nahen Vergangenheit in mehreren Abteilungen des Sportministeriums Projekte erfolgreich eingereicht werden, wie etwa die Frauenförderung, das Genderprojekt oder diverse Projekte des Team Rot Weiß Rot (ehemals TopSportAustria).

Die Eigenmittel des ÖBVs teilen sich in (1) die Mitgliedsbeiträge der Landesverbände, Vereine und Einzelmitglieder, (2) die Gebühren für Spielberechtigungen (Spiellizenzen), (3) die Ballpool-Gebühren (Balllizenzen zur Benutzung von Badmintonbällen bei nationalen Wettkämpfen), (4) Bankzinsen durch positiven Bankbestand sowie (5) Werbeeinnahmen und Sponsoring. Hier ist anzumerken, dass die Ballpool-Gebühren vor etwa zehn Jahren eingeführt wurden und auch die Bankzinsen erst durch den hohen Liquiditätsbestand des ÖBVs eingefahren werden konnten. Ähnlich sieht es bei den Werbeeinnahmen und dem Sponsoring aus. 2006/2007 konnten keine derartigen Einnahmen erzielt werden, so waren es im Jahr 2013 6.850 €.

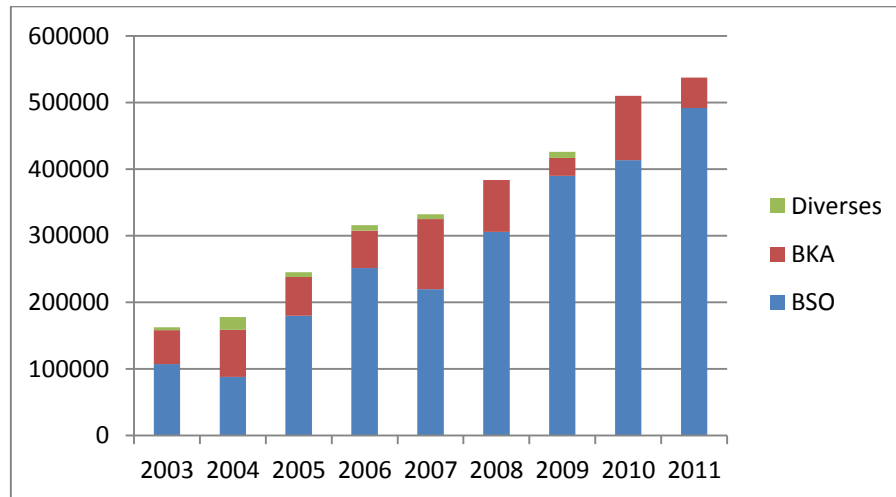
Das Einkommen aus der Verbandsorganisation bezieht sich auf alle Einnahmen des Verbandes aus nicht sportbezogenen Aktivitäten, wie etwa (1) die Landesverbandsbeiträge zur Nutzung des Online-Ergebnisdienstes obv.tournamentsoftware, (2) anteilige Telefonkosten aufgrund privater Nutzung eines Firmentelefons, (3) Lohnkostenzuschüsse für Arbeitskräfteteilung (Verbandstrainer/innen werden an Vereine „geborgt“). Auch (4) die Rückerstattung von Reisekosten für die Teilnahme an Kongressen und Sitzungen für Schiedsrichter/innen und Funktionäre/innen durch den Weltverband (BWF) oder den Europäischen Badminton Verband (BE) werden als Einkommen der Verbandsorganisation gewertet. Weiters müssen alle Bundesligavereine (5) ein Verwaltungsgeld zur Administration der Österreichischen Bundesliga zahlen, welches ebenfalls hier einfließt. Im Jahr 2013 war mit etwa 51.000 € dieser Bereich durch diverse Umstände außergewöhnlich hoch (vgl. 2012: 10.498 € ; 2011: 7.759,12 € ; 2010: 11.039,58 €).

Die Einnahmen im Sportbereich stammen hauptsächlich aus Kostenbeteiligungen von Nachwuchskaderspieler/innen bei Lehrgängen und Wettkämpfen, welche an den Verband gezahlt wurden.

2013 gab es keine Einnahmen durch Landesförderungen. In den Jahren 2010 bis 2012 kam es zu einem maximalen Bezug von 326,74 (2011), weshalb dieser Bereich nur geringfügig als Einnahmequelle angegeben werden kann. Es handelt sich hierbei um die Differenz von bereits bezahlten Subventionen des ÖBVs an die Länder und der tatsächlich abgerechneten Kostenerstattung. Die Summe der nicht verbrauchten Förderungen muss daher an den Verband zurückgezahlt werden, welche in Folge als Einnahmen abgerechnet werden.

In der folgenden Grafik werden die Höhe der Subventionen sowie Verteilung der Förderstellen dargestellt. Seit 2003 konnten durch Projekteinreichungen und zweckgebundene Anträge die Förderungen um ein Vielfaches erhöht werden. Waren es 2003 nur 162.542 €, betrugen die Subventionen 2011 537.447€. Der Großteil der Einnahmen kam aus dem Bereich der Bundessportorganisation und des Bundesministeriums für Landesverteidigung und Sport (blauer Bereich der untenstehenden Grafik). Der rote

Grafikteil stammt von Sportförderungen aus dem Bundeskanzleramt – Sektion Sport des BMLVS, einzelne diverse Subventionsstellen (grün) wie etwa durch das ÖOC oder ähnliche vervollständigen die Subventionsstellen der Einnahmen des Österreichischen Badminton Verbandes.



Grafik 17: Höhe und Verteilung der Subventionen im historischen Vergleich (ÖBV, 2014)

The organization is able to maximize the use of its human resources

(Die Organisation ist imstande die personellen Ressourcen zu maximieren)

Personelle Ressourcen stellen einen großen Teil der Organisation dar. Damit die Organisation effektiv und effizient handeln kann, müssen Mitarbeitende ihre Fähigkeiten entwickeln und entfalten können. Ziel ist es, „*die Selbstverpflichtung der Mitarbeiter [zu rekrutieren, um] ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zum Vorteil der Organisation einzusetzen*“ (EFQM, 2003, S.16). Strategien zur Optimierung der personellen Ressourcen werden von EFQM folgendermaßen ausgedrückt:

- (1) Mitarbeiterressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert.

Es existieren Personalpolitik, -strategie und -planung, welche optimal in die Organisation passen. Mitarbeitende besitzen die Möglichkeit, sich an der Entwicklung der Personalpolitik zu beteiligen. Personalbeschaffung und Karriereentwicklungen werden geplant sowie eine Nachfolgeplanung der personellen Ressourcen überlegt. Fairness und Chancengleichheit sind ein Bestandteil der Personalpolitik einer Organisation und Mitarbeitende besitzen die Möglichkeit, Rückmeldungen zur Verbesserung der Personalpolitik abzugeben. Innovative Organisationsmethoden werden zur Verbesserung der Arbeitsweise herangezogen (bspw. Personalsharing).

- (2) Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten.

Mitarbeitende werden aufgrund ihrer Fähigkeiten und Wissen, welche die Bedürfnisse der Organisation decken, aufgenommen. Weiters haben Mitarbeitende die Möglichkeit, an Fortbildungen und regelmäßigen Schulungen teilzunehmen, um dem aktuellen Stand der Organisation gerecht zu werden. Das Wissen der erfahreneren Mitarbeitenden wird an junge Kollegen/innen weitergegeben, um so das Gesamtwissen einer Organisation zu erhöhen. Teamfähigkeit wird bewusst geschult und die Ziele der einzelnen Mitarbeitenden mit jenen der Organisation in Einklang gebracht.

(3) Mitarbeitende werden beteiligt und zu selbständigem Handeln ermächtigt.

Hier sollen Mitarbeitende durch verbandsinterne Aktivitäten miteinbezogen und gestärkt werden. Richtlinien und Freiraum sind gegeben, um eigenständiges Arbeiten anzuregen und zu ermöglichen.

(4) Die Mitarbeitenden und die Organisation führen einen Dialog.

Kommunikationsbedürfnisse werden ermittelt und die Organisation passt ihre Kommunikationspolitik den Bedürfnissen aller Mitglieder an. Weiters soll Kommunikation in alle Richtungen verlaufen, nicht nur von der Führungsebene Richtung Mitarbeitende, sondern auch umgekehrt sowie zwischen den angestellten Personen. Austausch wird geschaffen, um Ziele, Strategien und Wissen zu vermehren.

(5) Mitarbeiter/innen werden belohnt, anerkannt und betreut.

Anerkennung der Mitarbeitenden soll freudvolles und eigenständiges Arbeiten fördern. Weiters stärkt ein Bewusstsein für Gesundheit, Sicherheit, Umwelt und soziale Verantwortung die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Ressourcen und Dienstleistungen stehen laut gesetzlichen Richtlinien bereit und in einigen Bereichen übersteigen die sozialen und finanziellen Angebote auch die Mindestanforderungen. Dies inkludiert auch Sozialleistungen wie Pension, Gesundheitsfürsorge und Kinderbetreuung.

In Bezug auf die Situation im Österreichischen Badminton Verband soll nun auf die einzelnen Punkte des effektiven Personalmanagements näher eingegangen werden. Der erste Punkt *„Mitarbeiterressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert“* umfasst die Personalpolitik betreffend Karriereplanung und Einstellungen von neuen personellen Ressourcen. Eckart³⁰ gibt an, dass für den ÖBV die Karriereentwicklung von Spielern/innen sehr wichtig ist und der Verband versucht, Spieler/innen langfristig in verschiedenen Positionen zu halten oder einzubauen. Hierzu gibt es vor allem in kürzerer Vergangenheit einige Beispiele: Roman Zirnwald übernahm erst kürzlich das Training im BNLZ St. Pölten, nachdem er bereits bei regionalen und vereinzelt nationalen Maßnahmen als Trainer

³⁰ Gespräch mit Rena Eckart am 17.09.2014

eingesetzt wurde. Michael Lahnsteiner hat ebenfalls nach Beendigung seiner Karriere eine Trainerfunktion im ÖBV übernommen. Tina Riedl, Daniel Graßmück und Krasimir Yankov leiten die ÖBV Nachwuchskader. Bereits während der aktiven Laufbahn der Spieler/innen achtet der ÖBV auf den Themenbereich ihrer Ausbildung und versucht, die Spieler/innen bereits während dem Leistungssport in Aktivitäten des ÖBVs einzubinden. So wurden etwa Einsätze als Co-Trainer/innen, Trainer/innen oder Regionaltrainer/innen erwähnt. Eckart nannte jedoch lediglich Themenbereiche der Sportwissenschaft, welche mit dem ÖBV und Leistungssport kompatibel sind. Administrative, juristische oder andere Bereiche wurden als Karrierechancen im ÖBV nicht genannt. Weiters versucht der Verband, die Mitarbeitendenressourcen effektiv einzusetzen. So gibt es in zwei Fällen ein „Personalsharing“, wo eine Person verschiedene Aufgaben übernimmt. Es handelt sich hierbei um eine Mitarbeiterin, welche sowohl im administrativen Bereich arbeitet als auch als Nachwuchs-Kadertrainerin tätig ist. Ähnlich sieht es beim Damen Nationaltrainer aus, welcher auch gleichzeitig für den ÖBV U19 Kader verantwortlich ist. Laut Eckart ist diese Doppelbesetzung nicht ideal, da die Personen sich nicht auf einen Bereich konzentrieren können. Jedoch sind die Ressourcen nicht gegeben, um diese Stellen mit zusätzlichem Personal zu besetzen und so muss der ÖBV weiterhin mit der Lösung von Personalsharing auskommen. Als Vorteil sieht Eckart, dass bei der Ausführung von mehreren Arbeitsbereichen die Stärken und Schwächen der Angestellten besser ausgelotet werden können und so in weiterer Folge durch Veränderung des Vertrages und Konzentration auf einen Arbeitsbereich die Arbeitsleistung ökonomischer eingesetzt werden kann. Ein weiteres Kriterium bildet die Neueinstellung von Arbeitskräften. Freie Stellen, welche neu besetzt werden sollen, sind meist mit detaillierten und umfangreichen Aufgaben und Anforderungen verfasst, um die Neubesetzungen optimal in das strukturelle Gerüst des ÖBVs einzufügen³¹. Chancengleichheit und Fairness bilden einen wichtigen Punkt in der Personalpolitik des Österreichischen Badminton Verbandes. So wird zwar vermehrt versucht, heimisches Personal anzustellen, um die Fähigkeiten, Wissen und Erfahrung langfristig im Verband halten zu können, doch wird neues Personal vorwiegend anhand seiner Fähigkeiten ausgewählt. Um die Frauenquote auch im Mitarbeitendenbereich anzugleichen, wurden diverse Frauen-Projekte initiiert und gezielt versucht, Frauen als Trainer/innenkräfte anzuwerben.

Der zweite Punkt betrifft die Wissens- und Kompetenzvermittlung innerhalb und durch Fortbildungen außerhalb der Organisation. Eines der Ziele der Zentralisierung des nationalen Trainingsstützpunktes ist es, das Wissen zu komprimieren und für alle Beteiligte erreichbar zu machen. Nicht nur Trainer/innen sollen ihr Wissen an die regionalen Vertretenden weitergeben, sondern ist man auch bedacht, die Erfahrung der älteren Spieler/innen an die

³¹ <http://www.badminton.at/cont/extended.php?id=3400> [Zugriff am 18.09.2014 um 11:00]

Jüngeren zu vermitteln. Durch Trainer/innen-Fortbildungen und ähnliche Maßnahmen werden für alle Trainer/innenebenen Weiterbildungen angeboten. So wird einmal jährlich eine Trainer/innen-Fortbildung mit fachkräftigen Personen (unter anderem aus dem Ausland) organisiert, welche Trainer/innen aus allen Leistungsklassen in unterschiedlichen Themenbereichen schulen. Im Dezember wurde die letzte Fortbildung abgehalten, welche für den ÖBV eine breite Zielgruppe ansprechen sollte. So wurde an zwei Orten parallel referiert, um mit unterschiedlichen Themen möglichst viele Interessensgruppen des ÖBVs anzusprechen. Ausgeschrieben wurde diese Maßnahme an Trainer/innen, Übungsleiter/innen, Funktionäre/innen, Eltern und sonstige interessierte Personen. Abgesehen von dieser jährlich im Dezember stattfindenden Fortbildung gibt es noch weitere Möglichkeiten, sich Wissen und Erfahrung anzueignen. So stehen das Bundesleistungszentrum und die Kaderlehrgänge für alle Trainer/innen offen, um dort das durchgeführte Training zu beobachten oder mit den Trainer/innen in Kontakt zu treten. Ab Herbst 2014 werden auch die ÖBV Nachwuchstrainer/innen in die Trainingsstandorte der Kaderathleten/innen fahren, um mit den verantwortlichen Trainer/innen Kontakt aufzunehmen und diese unter Umständen zu unterstützen. Auf der regionalen Ebene werden durch das „Shuttle Time“ Projekt Lehrer/innen und auch sonstige interessierte Personen auf dem Basisniveau eingeschult. Unterstützt wird diese Ausbildung durch DVDs und Unterlagen zur Vermittlung von Badminton und Unterstützung von spezifischem Training. Das Trainer/innenkernteam, welches von den ÖBV Nachwuchskadertrainern/innen und BNLZ Trainer/innen gebildet wird, erfährt einmal jährlich eine Schulung durch den Nationalkadertrainer. Dieser beschreibt die Philosophie von Badmintontraining, alle wichtigen Faktoren von effektiver Leistungssteigerung und wichtige Merkmale der Trainings- und Wettkampfsteuerung, um eine einheitliche Sichtweise und eine ökonomische Zielerreichung zu ermöglichen. Diese Maßnahme wurde 2013 erstmals durchgeführt und soll nun jährlich als Richtlinie für das ÖBV Trainer/innenkernteam ausgerichtet werden. Sonstige externe Fortbildungen werden zwar vom Österreichischen Badminton Verband gewünscht, jedoch finanziell nicht gefördert. So verweist Eckart auf internationale Fortbildungsprogramme der BWF (Badminton Weltverband) und BE (Europäischer Badminton Verband), welche das aktuelle Wissen der Sportart Badminton vermitteln. Einzelne dieser Projekte laufen parallel zu verschiedenen Programmen ab, wie etwa die internationale Trainer/innen-Ausbildung von BE während der BE Summerschool, bei der engagierte Trainer/innen mit europäischen Nachwuchstalenten arbeiten und parallel dazu kostenlos das Ausbildungsprogramm der BE absolvieren können. Dass Interesse am Besuch von Fortbildungen besteht, zeigt die Umfrage an die Trainer/innen, welche bei der offenen Frage zur Verbesserung der aktuellen Arbeitssituation den Wunsch an mehr Fortbildungen teilzunehmen nannten.

Selbständiges Arbeiten bildet das Kernthema des dritten Punktes. Der Österreichische Badminton Verband sieht es als Voraussetzung an, dass seine Mitarbeitenden den Freiraum erhalten, um selbständig zu arbeiten und ihre Ideen umsetzen können. So haben etwa die einzelnen Referate ein bestimmtes Jahresbudget, indem sie frei ihre Konzepte verwirklichen können. Diese Arbeitsweise wird auch von Präsident Starl³² bestätigt, der es nicht in seiner Aufgabe sieht, alle Aktivitäten seiner Mitarbeitenden zu kontrollieren, sondern viel lieber Vertrauen in die Fachkräfte zu haben, um diese zum selbständigen Arbeiten zu ermutigen. Diese Einstellung wird auch durch die Angaben der Funktionäre/innen, Trainer/innen und Betreuer/innen widergespiegelt. So lag der Mittelwert der Funktionäre/innen zur Frage *„Ich kann mich und meine Vorstellungen in meiner Arbeit für den ÖBV verwirklichen“* bei 8,69 Punkten (1= trifft nicht zu; 10= trifft zu). Bei der offenen Frage zur Verbesserung der aktuellen Situation wurde sogar positiv der große Handlungsspielraum genannt, welcher die Umsetzung der eigenen Ideen und Vorstellungen ermöglicht. Ähnlich sieht die Situation bei den Trainern/innen und Betreuer/innen aus, welche mit einem Mittelwert von 8,54 Punkten ebenfalls einen hohen Wert zur Frage *„Der Verband lässt dir Handlungsspielraum zur Verwirklichung deiner Arbeitsvorstellungen“* abgaben. Diese Beurteilung stellt sogar den höchsten Wert aller Einzelergebnisse zur Erfassung der Zufriedenheit der Trainer/innen und Betreuer/innen dar.

Der vierte Punkt der Personalpolitik lautet *„Die Mitarbeiter/innen und die Organisation führen einen Dialog“* und befasst sich mit der Kommunikationsstruktur einer Organisation. Da Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil struktureller und prozessorientierter Maßnahmen innerhalb einer Organisation darstellt, wird in Kapitel „6.2 Kommunikation“ die Kommunikationsstruktur des Österreichischen Badminton Verbandes näher beleuchtet. Zusammengefasst bevorzugt der ÖBV eine direkte und persönliche Kommunikation, um Informationen klar und eindeutig zu überbringen. Dies ist jedoch nicht immer möglich und so wird auf andere Kommunikationsformen wie E-Mail oder Telefonate ausgewichen. Weiters werden Workshops oder Vereinsbesuche angeboten, um direkt an die Interessensgruppen heranzukommen. Dieses Angebot wird jedoch nur vereinzelt angenommen. Die Befragung mittels Fragebogen hinsichtlich der Kommunikation zeigt sehr unterschiedliche Ergebnisse der einzelnen Interessensgruppen. So erhielt die Aussage *„Ist mir etwas unklar, kann ich jederzeit Kontakt zum Verband aufnehmen“* von allen Interessensgruppen die höchste Bewertung, während bei der Frage *„Informationen zwischen Verband und mir werden klar und verständlich ausgetauscht“* große Differenzen auftraten. Die Mittelwerte der Kaderathleten/innen des Nationalkaders und Nachwuchskaders liegen hier nur knapp über der 6-Punkte-Marke, während die Fragen von den Trainer/innen-Betreuer/innen und den Funktionären/innen mit weit über 8 Punkten beurteilt wurden. Dass trotz aller Maßnahmen

³² Gespräch mit Harald Starl am 24.08.2014

seitens des ÖBVs die Kommunikation immer noch verbessert werden kann, zeigen die Antworten der offenen Fragen der Fragebögen. So gaben alle Interessensgruppen an, sich eine bessere interne Kommunikation zu wünschen.

Der fünfte und letzte Punkt zur Optimierung des Personalmanagements befasst sich mit der Belohnung, Anerkennung und Betreuung von Mitarbeitenden. Laut Eckart gibt es abgesehen von der finanziellen Entlohnung keine zusätzliche Form von Anerkennung und Belohnung. Der Verband vergibt zwar offizielle Ehrungen, doch ist dies laut Eckart nur ein sehr kleiner Beitrag als Anerkennung des ÖBVs. Die finanzielle Entlohnung richtet sich nach Erfahrung und Ausbildung der Fachkräfte. Sozialleistungen wie Kinderbetreuung oder zusätzliche private Krankenversicherungen werden vom Österreichischen Badminton Verband nicht angeboten.

The organization is successful at providing services that meet the expectations of spectators

(Die Organisation schafft Bedingungen, die den Erwartungen der Zuschauenden entsprechen)

Zuschauende stellen einen großen und wichtigen Teil von Sportveranstaltungen dar. Ohne Sportzuschauern/innen würde ein Sportevent einen Teil seiner Attraktivität verlieren und Sportarten ihre Helden und Stars. Doch erst wenn eine größere Menge Menschen im Gleichklang und mit ähnlicher emotionaler Bindung als Sportzuschauende anwesend sind, ermöglicht es, Identifikation und Beziehung zu einer Sportart aufzubauen. Diese emotionale Verbundenheit trägt einen wesentlichen Bestandteil zur Motivation von Sportinteressierten bei, Sportereignisse zu besuchen.

Nach Strauß (2012, S.10) existieren acht Dimensionen der Motivation zum Besuch von Sportveranstaltungen. Es handelt sich hierbei um:

- (1) Motivation mit anderen Personen Zeit zu verbringen (Gruppenanbindung);
- (2) Motivation mit der eigenen Familie Zeit zu verbringen (Familie);
- (3) Motivation die Schönheit einer Sportart und deren Bewegungen zu betrachten (Ästhetik);
- (4) Motivation zu einem höheren Selbstwertgefühl zu gelangen (Selbstwert);
- (5) Motivation als Zuschauer/innen zu einem ökonomischen Gewinn zu gelangen (Gewinnspiele, Verlosungen, etc.);
- (6) Motivation aufregende, spannende Momente und Spiele zu erleben (Spannung);
- (7) Motivation sich von Alltagsproblemen abzulenken (Flucht) und
- (8) Motivation eine freudvolle Freizeitgestaltung durchzuführen (Unterhaltung).

Die Austrian Open stellen das einzige regelmäßig durch den Österreichischen Badminton Verband veranstaltete Event dar. Es ist ein internationales Turnier, welches jährlich im Februar ausgerichtet wird und internationale Badmintonspieler/innen teilnehmen lässt. Der Österreichische Badminton Verband ist hierbei lediglich Veranstalter, ausgerichtet wird das Turnier vom Wiener Badminton Verein „WAT Badminton Hernals Wien“. Ähnlich sieht es bei Staatsmeisterschaften oder dem im Jänner 2013 ausgetragenen Länderspiel aus. Hierbei handelt es sich jeweils um Vereine, welche für den ÖBV Veranstaltungen austragen und in Kooperation diese Wettkämpfe durchführen.

Laut Eckart³³ gibt es einen fixen Zuschauendenstamm, welcher regelmäßig bei Österreichischen Badminton Events anwesend ist. Dieser stammt hauptsächlich aus dem Breitensportbereich, nur ein kleiner Teil der Zuschauendenzahlen hat keinerlei aktive Badminton Vergangenheit. Da bei den Austrian Open die größte Zuschauendenbeteiligung stattfindet, wird in Folge nur auf dieses Badmintonevent Bezug genommen.

Die Austrian Open wurden 1965 das erste Mal ausgetragen und finden seit 1974 jährlich statt (ausgenommen im Jahre 2005 kam es zu keiner Austragung). Bis 2004 wurden sie in Pressbaum veranstaltet, ehe der Austragungsort mit 2006 nach Wien verlegt wurde. Aktuell zählen die Austrian Open zu einem Preisgeldturnier in der Höhe von 15.000,- USD. Bis zur Austragung 2014 lautete der offizielle Name „Austrian International Challenge“, ab dem Jahr 2015 wird dieses internationale Turnier in „Austrian Open“ umbenannt. Ziel ist es auch, in den kommenden Jahren jenen Turnierlevel zu halten, um weiterhin ein breites und starkes Teilnahmefeld zu gewährleisten. Zusätzliche (Show)Einlagen speziell für Zuschauende werden vom Österreichischen Badminton Verband nicht organisiert. Es wurde 2014 zwar eine Exhibition in der Pause zwischen Halbfinale und Finale ausgetragen, doch handelt es sich hier um ein „U15“ Masters der Einzelbewerbe zwischen den zwei besten Mädchen und Burschen Österreichs. Ziel dieser Exhibition war einerseits, Nachwuchsspieler/innen an ein internationales Umfeld zu gewöhnen, als auch den Zuschauenden die Nachwuchsentwicklung des ÖBVs zu präsentieren. Ein großer Wert wird ebenfalls auf ein international hochkarätiges Teilnahmefeld gelegt, welches vor allem auch aus Asien angezogen werden soll. Hier hat Wien als Kulturstadt einen besonderen Stellenwert, außerdem soll das hohe europäische Turnierlevel auch in den nächsten Jahren einen besonderen Anreiz für internationale Spieler/innen darstellen. Im letzten Jahr konnte eine Kooperation mit der chinesischen Provinz Sichuan eingegangen werden, wodurch Spieler/innen aus China zu den Austrian International in Wien kamen. Je nach Zeitpunkt im Olympiazzyklus unterschieden sich die Turniernennungen für die Austrian Open. Je näher die Olympiaqualifikation rückt, desto stärker ist das Teilnahmefeld. Trotzdem sind die

³³ Gespräch mit Rena Eckart am 21.08.2014

Zuschauendenzahlen in den letzten Jahren nahezu gleich geblieben. Zu den Halbfinal- und Finalspielen kommen gewöhnlich mehr Zuschauende, hier werden extra Tribünen aufgebaut.

Der Eintritt wird wie in der Vergangenheit auch die nächsten Jahre frei sein. Obwohl ein hoher Zuschauendenandrang existiert, wäre der Aufwand hierfür zu hoch. Denn dies würde einerseits einen großen Personalaufwand zur Erstellung und Kontrolle der Akkreditierungen, Drucken und Kontrolle der Eintrittskarten der Zuschauenden sowie das Nummerieren von Sitzplätzen usw. als auch wirtschaftliche Folgen wie finanzielle Abgaben an die Stadt und Prüfungen der Werbesteuer mit sich ziehen. Diese Organisationskette an zeitlichen und organisatorischen Ressourcen rechtfertigt laut Eckart eine Eintrittsgebühr nicht. Weiters soll der Badminton sport in Österreich weiterhin gratis zu besuchen sein, um einen freien Zugang für alle Personen zu gewährleisten.

Aus der Sicht der Zuschauenden erfüllen die Austrian Open einen Großteil der Motivationsdimensionen zum Besuch eines Sportevents. Hierfür wurden drei Personen interviewt, welche zum Zuschauendenstamm gehören und auch Vergleiche von internationalen Badmintonveranstaltungen mitbringen. So wurde von allen drei Personen erwähnt, dass sie es genießen, gute Spiele auf hohem Niveau zu sehen. Die Beweggründe, die Ästhetik der Sportart Badminton zu genießen, wurden von ihnen auf einer zehnstelligen Skala (1= trifft nicht zu; 10= trifft voll zu) zwischen 8 und 9 Punkten bewertet. Einen weiteren hohen Stellenwert hat die Spannung der Spiele, welche von den Interviewpartnern sogar zwischen 9 und 10 Punkten eingeschätzt wurde. Weiters wurde von einer Person erwähnt, dass sie es genießt, ohne großen Aufwand Bekannte zu treffen. Denn da die Austrian International jährlich einen fixen Zuschauerstamm anziehen, ist es meist nicht nötig, sich extra einen Treffpunkt auszumachen. Außerdem wurde erwähnt, dass der Besuch der Austrian Open eine freudvolle Unterhaltung darstelle und der freie Eintritt eine gute Möglichkeit bietet, diese Sportart näher kennen zu lernen.

Die Besonderheiten und positiven Unterschiede zu anderen Badminton Veranstaltungen sahen die interviewten Personen in den nahen Sitzplätzen. So grenzen die Zuschauendentribünen fast unmittelbar an die Spielfelder an und man ist direkt am Geschehen dabei. Da sich die Tribünen hinter den Spielfeldern befinden, kommt es zu einer optimalen Perspektive für die Zuschauenden. So hat ein Befragter bereits die Erfahrung gemacht, dass ein Sitzplatz seitlich zum Spielfeld keinen guten Blickwinkel darstellt. Durch die Spielfeldnähe kann man live am Geschehen teilnehmen und Reaktionen auf (Fehl-) Entscheidungen besser nachvollziehen.

Außerdem gibt es keinen abgegrenzten Athleten/innenbereich, wonach sich Spieler/innen und Zuschauende vermischen und so interessierte Personen auch in Kontakt mit professionellen Badmintonspielern/innen kommen. So meinte ein Befragter, dass er sehr

viele Spieler/innen vom Namen kennt und es spannend findet, diese dann aus der Nähe zu beobachten, Rituale zu erkennen oder sogar Gespräche mit ihnen zu führen. Dies gilt jedoch nicht nur für internationale Spieler/innen, sondern man kann auch mit heimischen Spielern in Kontakt treten und sie gegen internationale Konkurrenz verfolgen, welche man normalerweise nur bei nationalen Events wie Bundesliga oder Meisterschaften sieht.

Dass die internationale Dichte eine große Rolle in der Motivation zum Besuch der Austrian Open spielt, wird dadurch ersichtlich, dass „besonders angekündigte Spieler/innen“ zum bewussten Besuch des Events führen. So erinnert sich eine Person noch genau an die Teilnahme und den Turniersieg von Juliane Schenk bei den Austrian International Challenge 2009. Weiters wurde erwähnt, dass es spannend ist, die unterschiedlichen internationalen Spielstile zu sehen und zu erkennen, dass je höher das Leistungsniveau wird, auch die Qualität der Ballwechsel zunimmt. Ein weiterer Hinweis, dass die Leistungsstärke der teilnehmenden Athleten/innen Attraktivität mitbringt, zeigt die Aussage zur Frage, wie das Event noch verbessert werden könnte: *„ein höheres Turnierlevel würde vermutlich noch bessere Spieler nach Wien ziehen und die Spiele würden dadurch noch besser werden. Das wäre toll, denn für mich stellen die Austrian International das jährliche Highlight meiner Badmintonleidenschaft dar“*.

Auf die Frage „was man verbessern könnte, damit die Austrian Open zum optimalen Sportevent werden“, wurde in erster Linie eine Verstärkung der medialen Werbung zur Gewinnung von Zuschauenden genannt. So gibt es zwar jährlich eine konstante Anzahl an Besuchenden, doch sind dies meist Personen, die selber Badminton spielen und durch interne Informationen über das Badmintonereignis Bescheid wissen. Alle drei Befragten gaben an, dass sie im Vorfeld der Austrian International keine Werbung außerhalb der ÖBV Homepage wahrgenommen hätten. Ein Zuwachs an Zuschauenden würde die allgemeine Atmosphäre verbessern und die Sichtweise und Bekanntmachung von Badminton fördern.

Ein weiterer Unterschied zu beispielsweise den All England Championships (ältestes und eines der größten internationalen Badmintonturniere³⁴) sind die enormen Showeffekte in der Halle, welche mit Musik und Lasershows begleitet werden. Obwohl am Finaltag der Austrian Open ebenfalls mit Musik gearbeitet wird und ein offizieller Einmarsch zu den Courts die Atmosphäre verbessern soll, steht dies in keinem Vergleich zu den Showeffekten bei internationalen Topereignissen. Doch muss hierzu die Halle speziell ausgestattet sein, was vermutlich beim Austragungsort (Wiener Stadthalle, Halle B) nicht gegeben ist. Jedoch kam der Vorschlag, am Finaltag mit einem/r professionellen Sprecher/in die Spielankündigungen und Siegerehrungen zu begleiten, um so eine zusätzliche Spannung aufzubauen.

³⁴ http://de.wikipedia.org/wiki/All_England [Zugriff am 01.09.2014 um 14:23]

Ein weiterer Punkt, welcher zur Verbesserung der Austrian Open erwähnt wurde, ist das Entertainment abseits des Spielfeldes. Während bei anderen internationalen Badmintonereignissen „Mitmachstationen“ und Aktivitäten, welche Zuschauende miteinbeziehen, vorhanden sind, wird dies bei den Austrian Open nicht angeboten. So könnte man beispielsweise am Finaltag zur Überbrückung der Pausenzeit zwischen Semifinale und Finale verschiedene Stationen zur aktiven Teilnahme der Besuchenden anbieten. Genannt wurden etwa „Zieltreffen“, Geschwindigkeitsmessung oder sogar eine Aktivität zwischen professionellen Spielern/innen und Zuschauenden. Man könnte beispielsweise durch ein Gewinnspiel Personen ermitteln, die jeweils einen oder mehrere Punkt(e) gegen professionelle Athleten/innen spielen. Werden zusätzlich kleine Sachpreise verlost, würde dies die Dimension der Motivation zu einem ökonomischen Gewinn ermöglichen. Weiters würde es Freizeitspieler/innen motivieren, sich gegen Profispieler/innen messen zu können und die Erfahrung mit geschnittenen, präzisen und getäuschten Schlägen zu machen. Das Erlebnis, auf einem internationalen Turniercourt gegen eine/n Profispieler/in zu spielen, könnte in weiterer Folge das Selbstwertgefühl der Zuschauenden stärken und so zu einer neuen Motivationsdimension führen.

Als abschließender Verbesserungsvorschlag wurde ein größeres Angebot an Shops zum Verkauf von badmintonbezogenen Artikeln genannt. Denn diese bieten eine gute Möglichkeit abseits des Internets Badmintonequipment zu kaufen. Originale Nationalteam Trikots oder Trikots von internationalen Stars würden die Motivation zu einem Kauf von Textilien erhöhen.

Zusammengefasst unterscheiden sich die Austrian International und zukünftigen Austrian Open laut den drei Befragten nicht grundlegend von anderen großen Badmintonereignissen:

„Eigentlich gibt es in der Organisation nicht große Unterschiede zu den All England. Es gibt halt größere Tribünen, bessere Spiele und mehr Stars; aber von der Sicht her und der Tatsache, dass man mit Spitzenspielern/innen in Kontakt kommt, sind die Austrian International eine tolle Badmintonveranstaltung“³⁵.

The board focuses on the management and direction of the sport

(Der Vorstand konzentriert sich auf die Führung und das Managen des Sportes)

„Management ist die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des soziotechnischen Systems Unternehmung in sach- und personenbezogener Dimension“ (Horak & Heimerl, 2007, S.171). Es ist zu erkennen, dass unter Management ein mehrdimensionaler Begriff verstanden wird, der in verschiedene Aspekte unterteilt wird. Bevor die verschiedenen Aspekte beschrieben werden, um so Bewertungskriterien zu definieren, soll die folgende Abbildung den Bereich des Managements darstellen:

³⁵ Gespräche mit Jakob Eschwe, Barbara Galos und Adam Maksa (August 2014)

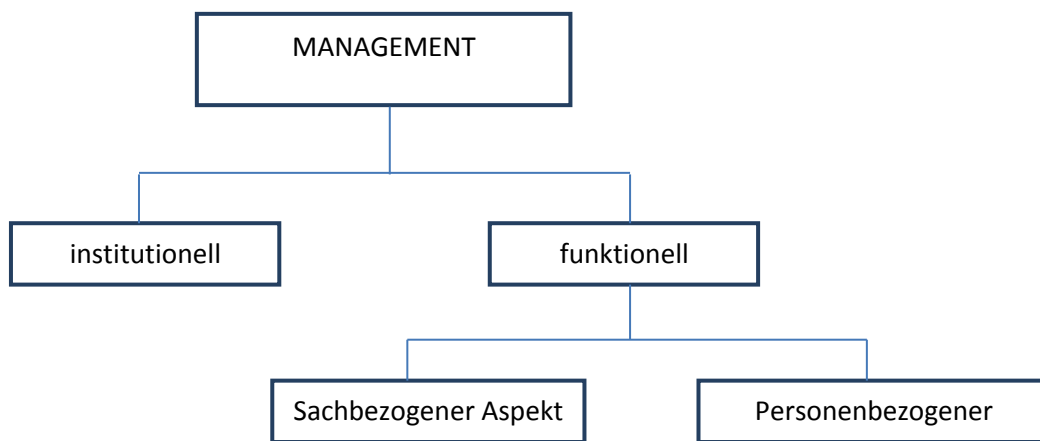


Abb. 18: Dimensionen des Managements (nach Horak & Heimerl, 2007, S.172).

Der institutionelle Bereich beschäftigt sich mit Posten innerhalb der Organisation, welche Weisungsbefugnis besitzen. Dies sind Führungskräfte und alle Mitarbeitenden, welche Gestaltungs- und Lenkungsaufgaben innehaben. Der funktionelle Aspekt unterteilt sich in den sachbezogenen und personenbezogenen Bereich und beinhaltet alle Maßnahmen zur Zielbestimmung sowie der Strukturen und Handlungsweisen zur Erreichung der Ziele. Während hier der personenbezogene Bereich die Führung und Motivation der Mitarbeitenden umfasst, widmet sich die sachbezogene Dimension dem Regelkreis des Managementprozesses, welcher sich in folgende Teilschritte unterteilt:

Ziele festlegen, (2) planen, (3) entscheiden, (4) durchführen und kontrollieren (Horak & Heimerl, 2007, S.171).

Der nachfolgende Teil befasst sich mit der sachbezogenen Dimension und untersucht den Regelkreis des Managementprozesses im Österreichischen Badminton Verband. Um diesen Regelkreis innerhalb einer Organisation erfolgreich umzusetzen, bedarf es eines hohen Grads an Kommunikation und Führungsarbeit. Um diese intensive Kommunikation zu gewährleisten, veranstaltet der Österreichische Badminton Verband in verschiedenen Abständen Treffen der verschiedenen Organisationsebenen. Hier unterscheidet man zwischen der Vorstandsebene, Landesverbandsebene (Länderkonferenz), Referats- und Ausschussebene sowie der Ebene aller Mitglieder. Je nach Organisationsebene werden mehr oder weniger regelmäßige offizielle Sitzungen abgehalten. Während der Verbandstag (Zusammenkunft aller Mitglieder) nur alle vier Jahre tagt, wird die Länderkonferenz jährlich ausgetragen und die Vorstandssitzungen etwa sechsmal pro Jahr abgehalten. Ausschuss- und Referatssitzungen gibt es lediglich, wenn wichtige Maßnahmen anstehen. Ausnahme stellt das Trainer/innenteam dar, welches sich jährlich etwa zwei bis drei Mal trifft, um die konkrete Maßnahmen- und Zielplanung festzulegen und zu kommunizieren. Da alle Beteiligten des Trainer/innenkernteams (Nationaltrainer, Jugendnationaltrainer/innen (U17/19, U15), Vizepräsident des Leistungssports, und Sportkoordinatorin) regelmäßig am

BLZ Wien tätig sind, finden diese Treffen in regelmäßigen Abständen statt. Außerordentliche Sitzungen oder Kommunikation außerhalb der offiziellen Treffen sind jederzeit möglich und ergänzen den Informationsaustausch abseits der regelmäßigen Versammlungen.

Laut Eckart³⁶ kann durch Veränderungen und direkte Maßnahmen die Richtung und Entwicklung einer Sportart geführt und kontrolliert werden. Als Beispiel wird die aktuelle Änderung der nationalen Wettkampfbestimmungen genannt. Seit Jahren gehen die Teilnahmezahlen bei nationalen Ranglistenturnieren zurück. Eckart nennt die fehlende Qualität der Turniere als Grund dafür. Um das nationale Spielsystem wieder attraktiver zu gestalten, wurden Änderungen auf höchster Turnierebene ausgearbeitet. Diese Attraktivität soll durch folgende Innovationen erzielt werden:

- Bei den Ranglistenturnieren des Levels A und B werden wieder alle fünf Disziplinen ausgerichtet, die separaten Doppeltourniere fallen weg.
- Bei jedem A-Ranglistenturnier ist ein/e Vertreter/in des ÖBVs als Mitglied im Turnierausschuss anwesend.
- Die Nennggebühr wird pro Disziplin erhöht, dafür werden die Podestplätze beim A-Turnier mit Preisgeldern belohnt (insgesamt mindestens 1500,- Euro).
- Bei A-Ranglistenturnieren darf ein/e Spieler/in nur an zwei Disziplinen teilnehmen.
- Turnierzeiten werden festgelegt und es sind exakte Zeitpläne vorhanden.
- Bei den A- und B-Ranglistenturnieren werden ein/e oder mehrere Schiedsrichter/in/nen im Einsatz sein.
- Zum Saisonabschluss wird ein „Austria-Masters“ veranstaltet, zu dem jeweils die sechs Besten der Einzeldisziplinen und die vier Besten der Doppelbewerbe eingeladen werden. Bei diesem Masters-Turnier wird um doppeltes Preisgeld gespielt³⁷.

Die Veränderungen sollen von den unteren Turnierebenen bis hinauf zu den A-Ranglistenturnieren die Teilnahmezahlen erhöhen, da mehr Spieler/innen danach streben, am höchstem Turnierlevel teil zu nehmen.

Der Regelkreis von Änderungen struktureller Maßnahmen zur Entwicklung des Badmintonportes in Österreich beginnt bei einer offiziellen Feststellung durch die Länderkonferenz oder den Verbandstag. Die Probleme werden öffentlich diskutiert und bei Bedarf eine Arbeitsgruppe für den Problembereich erstellt. Diese Arbeitsgruppe evaluiert vorab die aktuelle Situation, um später ein grobes Konzept zur Änderung zu verfassen. Das erstellte Konzept wird der Länderkonferenz vorgelegt, welche über die Umsetzung entscheidet. Erhält die Arbeitsgruppe die Zustimmung zur Umsetzung, wird das grobe

³⁶ Gespräch mit Rena Eckart am 11.07.2014.

³⁷ <http://www.badminton.at/cont/extended.php?id=3963> [Zugriff am 13.07.2014 um 12:55]

Konzept durch konkrete Maßnahmen und detaillierte Arbeitsschritte verfeinert und innerhalb der Länderkonferenz präsentiert. Dieser Durchlauf kann bis zu 1,5 Jahren dauern, bis ein Konzept umgesetzt wird.

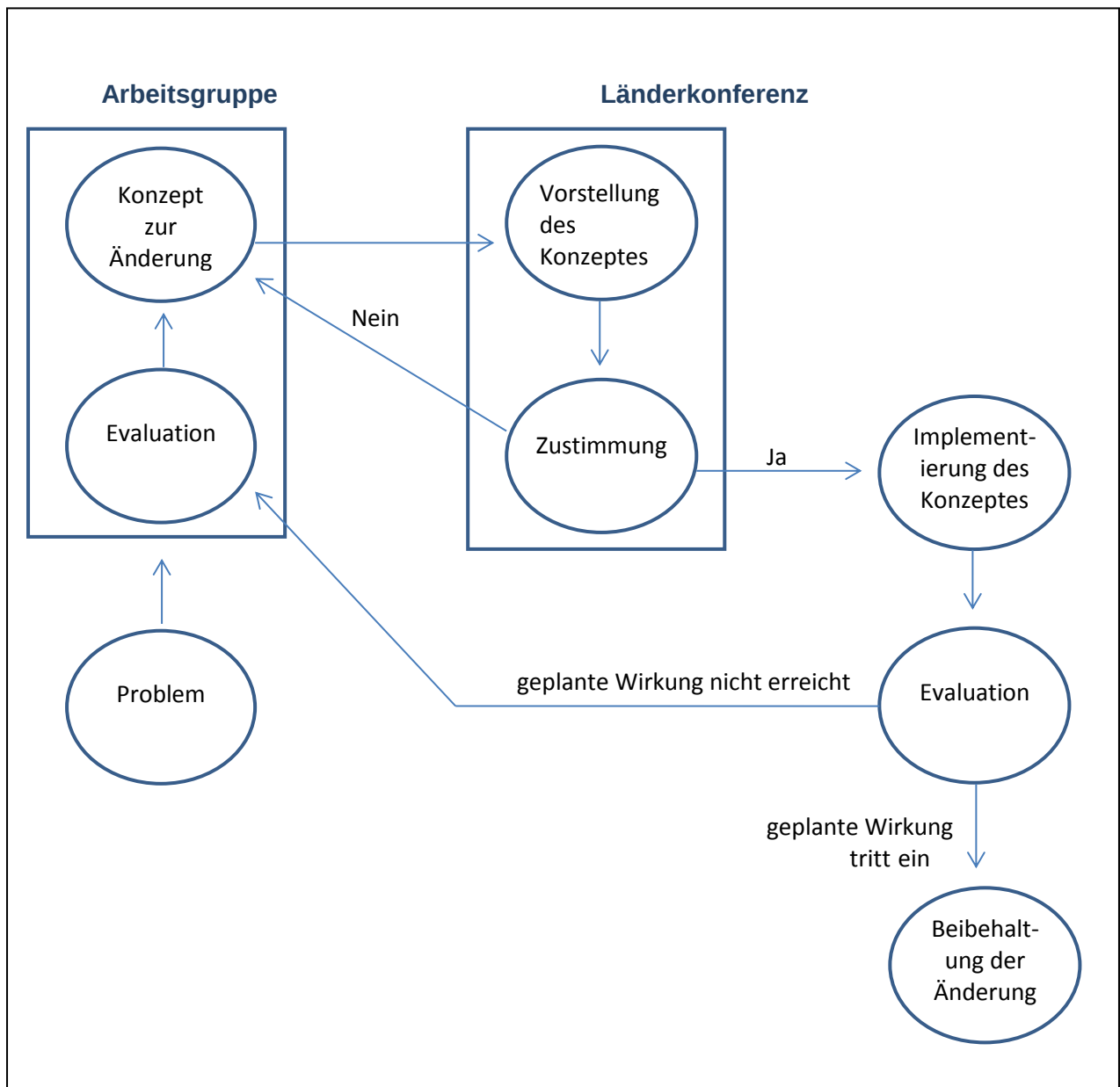


Abb. 19: Prozess zur Änderung einer strukturellen Maßnahme

Im konkreten Beispiel zur Änderung des nationalen Ranglistensystems laufen diese Schleifen bereits seit drei Saisonen. So wurden bereits Neuerungen erstellt, die jedoch nicht die gewünschte Wirkung brachten und daher durch eine weitere Evaluation und ein abgeändertes Konzept ersetzt wurden. Bereits in der Saison 2012/13 wurden die Doppeldisziplinen von den Einzelturnieren getrennt und es wurden separate Doppelturniere ausgetragen. Dieses Konzept wurde in Anlehnung zum Ranglistensystem in Oberösterreich erstellt, wo die Doppelturniere einen hohen Andrang fanden, was in Folge auch auf nationaler Ebene erhofft wurde. Leider kam es zu keiner Erhöhung der Teilnahmezahlen und

die Arbeitsgruppe für Ranglistenangelegenheiten konzipierte eine weitere Variante. Diese Version stellt auch die aktuellen Durchführungsbestimmungen dar, nach welchen die Ranglistenturniere der laufenden Saison ausgetragen werden. Ob diese Änderung den erwünschten Erfolg bringt, wird frühestens in der kommenden Saison ersichtlich sein.

Eine erfolgreiche Innovation aus der Vergangenheit stellt die Personaloffensive aus dem Jahr 2012 dar. Nachdem 2006 der Vorstand bewusst verkleinert wurde und zwischen 2009 und 2012 verschiedene ehrenamtliche Referate neu geschaffen wurden oder bestehende Funktionäre/innen ihr Amt zurücklegten, sah sich der Österreichische Badminton Verband in ehrenamtlicher Personalnot. Um dieser entgegen zu wirken, wurde über verschiedene Kanäle eine große Personaloffensive gestartet. Dieser Aufruf wurde per Internet, Mail, und auch mündlich initiiert, um beim Verbandstag im Jahr 2013 die nötigen Positionen neu zu besetzen. So kam es, dass alle offenen Referate (ausgenommen des Referats für Nachwuchs-Spielbetrieb) besetzt werden konnten. Es handelte sich hierbei um folgende zehn Posten: (1) Vizepräsident/in Wettkampfsport, (2) Vizepräsident/in Breitensport, (3) Vizepräsident/in Finanzen, (4) Referat für Erwachsenen-Spielbetrieb, (5) Referat für Bundesligaangelegenheiten, (6) Referat für Breitensportevents, (7) Referat für Rechtsangelegenheiten und die (8-10) drei Rechnungsprüfer/innen.

The organization is successful at increasing affiliated membership numbers

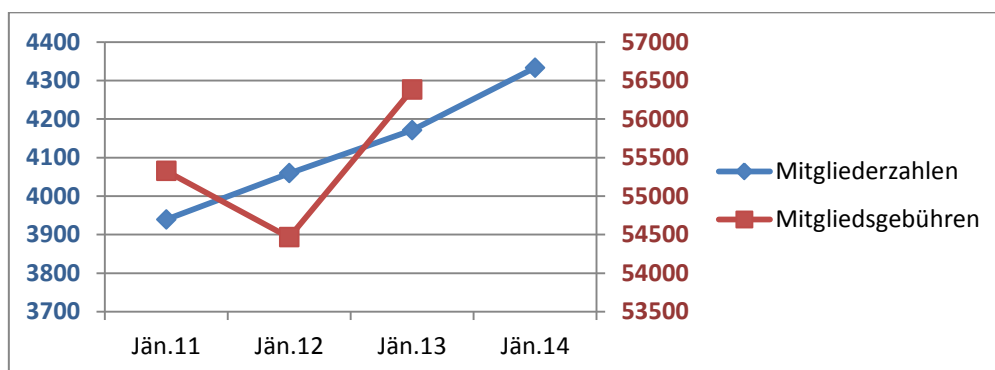
(Die Organisation kann erfolgreich die Mitgliederzahl halten und erhöhen)

Ein großes Ziel der Badminton World Federation (BWF) und Badminton Europe (BE) ist es, die Sportart Badminton in der ganzen Welt zu verbreiten. Da der Österreichische Badminton Verband Mitglied dieser beiden Verbände ist, unterliegt auch er dieser Zielsetzung. Im Vergleich zu den Österreichischen Sport-Dachverbänden, welche den Schwerpunkt vorwiegend auf den Breitensport legen, beabsichtigt der Sport-Fachverband Spieler/innen in den (Wettkampf-)Spielbetrieb einzugliedern. Daher stellt laut Eckart³⁸ die Mitgliedergewinnung nicht oberste Priorität dar, sondern vielmehr die aktive Teilnahme von Spielern/innen am nationalen und internationalen Spielgeschehen. Trotzdem sind die Mitglieder sehr wichtig für den Verband, da sie durch die Mitgliedsbeiträge eine hohe Einnahmequelle darstellen.

Es ist schwierig, die Mitgliedszahlen der letzten Jahre zu vergleichen, da in verschiedenen Zeiträumen unterschiedliche Mitgliedersysteme angewendet wurden. Vor dem Jahr 2010 wurde ein/e Spieler/in nur ÖBV-Mitglied, wenn er/sie eine A/B-Spiellizenz löste. Damals wurden nur die ausgegebenen Spiellizenzen gezählt, welche auch Mitgliedsgebühren an den Österreichischen Badminton Verband zahlen mussten. Alle anderen Mitglieder, die keine

³⁸ Gespräch mit Rena Eckart am 11.7.2014

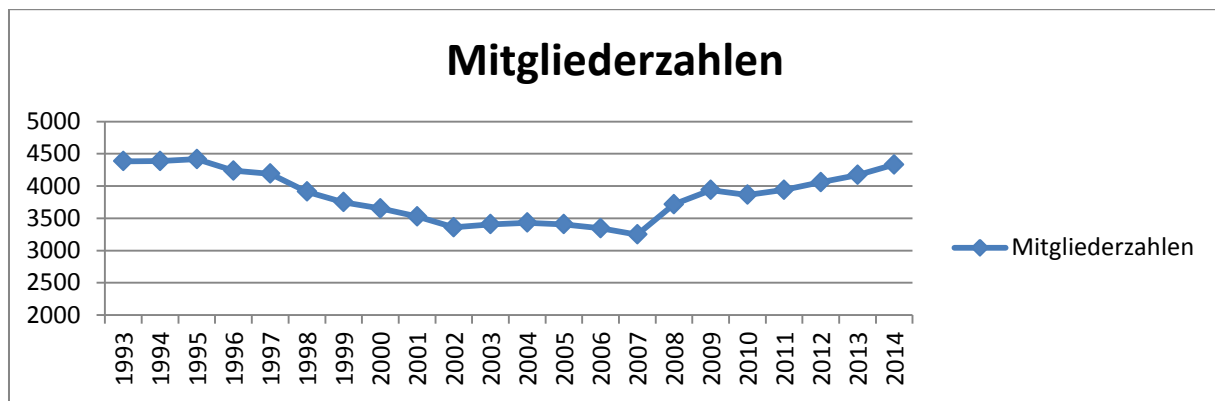
Wettkämpfe bestritten, wurden vom ÖBV nicht erfasst, und scheinen in den Mitgliederzahlen nicht auf. Zu den besagten Wettkämpfen zählen Meisterschaften, Ranglistenturniere, Mannschaftsturniere sowie Nachwuchsturniere. Seit 2010 hat sich die Struktur des Mitgliederwesens erneut verändert und es werden alle Vereinsspieler/innen registriert. So erfasste der ÖBV zunächst alle Einzelmitglieder in einer Datenbank. Das war und ist auch heute noch die Voraussetzung, um in weiterer Folge für die aktuelle Wettkampfsaison eine Spiellizenz zu erwerben. Nur dann war und ist eine Teilnahme an ÖBV Turnieren laut Spielordnung möglich. Wurde keine Spiellizenz erworben, blieb die Mitgliedschaft dennoch mit all ihren Möglichkeiten Rechten und Pflichten bestehen. Mit all diesen Veränderungen hat sich die Anzahl der gemeldeten Mitglieder in den letzten elf Jahren nur unwesentlich verändert. 1993 wurden 4383 Spieler/innen mit Wettkampflizenzen gezählt, welche zwischenzeitlich (2007) auf 3247 gesunken sind, ehe sie mit 2009 einen neuerlichen Anstieg auf 3862 Personen verzeichnen konnten. Wie viele Mitglieder früher ohne Spiellizenzen gemeldet waren ist unbekannt, laut Eckart war es jedoch nur eine geringe Anzahl. Sieht man sich die Mitgliederzahlen der letzten vier Jahre an, ist ein deutlicher Anstieg zu erkennen. So waren es 2011 noch 3939, stieg die Zahl bis 2014 auf 4333 Badmintonspieler/innen. Dies bedeutet ein Zuwachs von 10%.



Grafik 18: Mitgliederzahlen vs. Mitgliedsgebühren (Eckart, 2014, S.1)

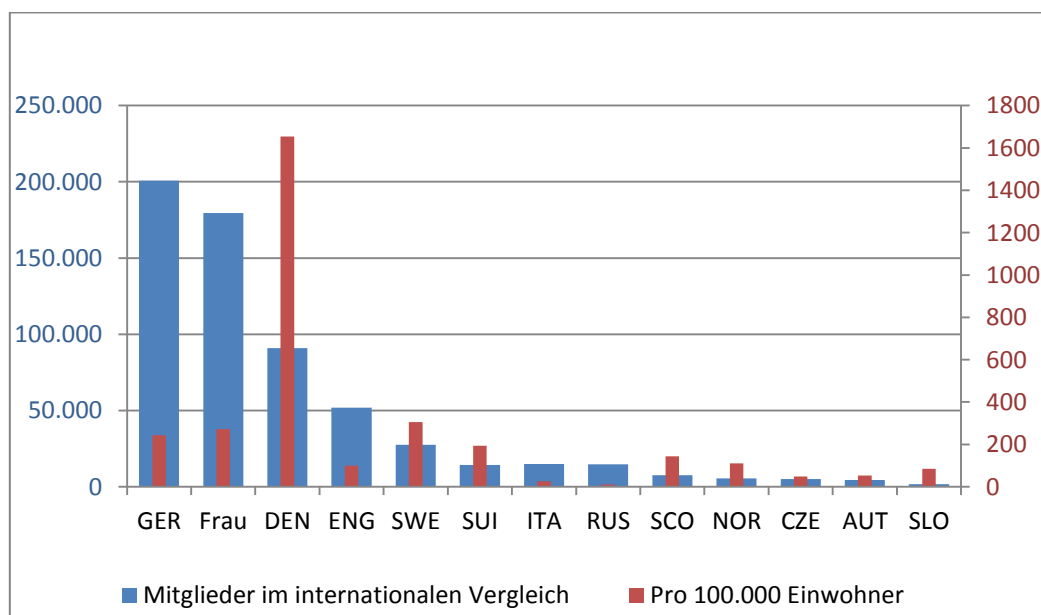
Parallel dazu werden in der Grafik die Einnahmen von Mitgliedsgebühren angeführt. Es ist zu erkennen, dass im Jahr 2012 die Mitgliedsgebühren trotz Anstieg der Mitglieder gesunken sind. Dies ist auf eine Reduzierung der Mitgliedsgebühren im Jahr 2012 zurück zu führen.

Im Nachfolgenden wird der Verlauf der Mitgliederzahlen der letzten elf Jahre dargestellt. Es muss jedoch angemerkt werden, dass durch die Vernachlässigung der nicht registrierten C-Mitglieder (Spieler/innen ohne Wettkampflizenzen) die Werte vor und nach 2010 nicht exakt vergleichbar sind.



Grafik 19: Mitgliederzahlen im historischen Vergleich (Eckart, 2014, S.2)

Betrachtet man jedoch die internationale Situation, fällt auf, dass Österreich im Vergleich zu anderen Nationen relativ wenige Verbandsmitglieder aufweist. So sind in Deutschland 200.672 Mitglieder registriert (Population: 81,89 Mio.), in Frankreich 179.429 (Population: 66 Mio.) und im Nachbarland Schweiz 14.300 bei 7,4 Mio. Einwohnern.



Grafik 20: Mitglieder im internationalen Vergleich³⁹

The organization is successful at providing services that meet the expectations of officials

(Die Organisation schafft Bedingungen, die den Erwartungen der Funktionäre/innen entsprechen)

Wie in den meisten anderen Sportverbänden, arbeiten auch im ÖBV alle Funktionäre/innen ehrenamtlich. Daher wird hier auf den Bewertungsstandard „*The organization is successful at providing services that meet the expectations of volunteer administrators*“ (S.91)

³⁹ <http://badmintoneurope.com/CMS/?cmsid=239&pageid=4651> [Zugriff am 13.07.2014, 21:15]

verwiesen, in welchem auf die Zufriedenheit der ehrenamtlichen Personen eingegangen wird.

The organization utilizes current information technology

(Die Organisation verwendet aktuelle Informationstechniken)

„Durch den Einsatz von Informationstechnologie können sowohl die Leistungen als auch die Kommunikation von NPOs verbessert bzw. verändert werden“ (Sporn, 2007, S.362).

Aufgrund der zunehmenden Professionalisierung und dem vermehrten Leistungsangebot von Organisationen nimmt die Bedeutung von Informationstechnologien zunehmend zu. IT unterstützte Strukturen, Prozesse, Kommunikation und externe Beziehungen können die Form von Organisationen maßgeblich verändern.

Die Anwendungsgebiete der neuen Informationstechnologie können in vier Bereiche eingeteilt werden: (1) Kommunikation und Koordination, (2) Wissensmanagement, (3) Sponsorengewinnung, und (4) Organisation und Electronic Commerce.

(1) Kommunikation und Koordination

Durch das Internet wurde die Kommunikation nach innen und außen maßgeblich intensiviert. Ein großer Personen- und Interessenskreis kann durch einfache Mittel erreicht und mit Informationen versorgt werden. Hier handelt es sich nicht nur um Berichterstattungen von Erfolgen und Maßnahmen von Organisationen, sondern können jegliche Informationen (Satzung, Ordnungen, organisationstechnische Informationen wie Organigramm, Kontaktdaten, Verknüpfungen zwischen unterschiedlichen Funktionärssebenen usw.) ausgetauscht werden. Dadurch kommt es auch zu einer verbesserten Koordination zwischen internen und externen Stakeholdern und in Folge können administrative Arbeiten maßgeblich erleichtert werden. Geographisch verteilte Mitarbeitende erhalten eine gemeinsame Plattform zur Absolvierung der Arbeitsleistung, unterstützt durch einfachen Informationsaustausch.

(2) Wissensmanagement

Eine Organisation verfügt durch die Erfahrung ihrer Mitglieder und Mitarbeitenden über eine große Wissensbasis, welche über elektronische Medien öffentlich gemacht werden kann. Als dominierendes Kommunikationsmedium hat sich das „Electronic Mail“ etabliert. Kontaktadressen können in spezifischen Mailverteilern gespeichert werden und so das gezielte Verschicken von Informationen unterstützen. Geschäftsprozesse und Verwaltungsvorgänge werden erleichtert. So können im Falle von Sportorganisationen Mitglieder elektronisch gespeichert und Nennungen für Turniere elektronisch abgegeben werden. Turnierergebnisse und Teilnahmeinformationen werden erfasst und können durch

Filterung einfach durchsucht werden. Daher trägt das Internet zu einem großen Teil der Forschung bei, da Informationen leichter recherchiert werden können und mit einfachen Mitteln aufbereitet werden.

(3) Sponsorengewinnung

Durch einen intensiven Internetauftritt bieten Sportorganisationen Werbeflächen für externe Unternehmen. Auch Kooperationspartner und sonstige Förderer erhalten Aufmerksamkeit über elektronische Medien von Organisationen.

(4) Organisation und E-Commerce

Laut Sporn (2007, S.362) können Informationstechnologien durch spezielle Softwareprogramme eine ergänzende Funktion für Kostenrechnungssysteme bieten. Eine weitere Möglichkeit der Unterstützung von organisatorischen Tätigkeiten ist die Möglichkeit zum Download von Formularen und Unterlagen zur Austragung von Wettkämpfen.

Situation im Österreichischen Badminton Verband

Der Österreichische Badminton Verband kommuniziert zu einem großen Teil über E-Mail und Telefonate. Trotzdem wird großer Wert auf die persönliche Kommunikation gelegt, da hierbei ein direkter Austausch von Informationen erfolgt und Verbandsvertretenden die Möglichkeit bietet, vor Ort gezielt Einzelpersonen, wie etwa Eltern von Nachwuchsspielern/innen, anzusprechen.

Als Repräsentationsmedien werden die Homepage und eine Facebook Seite genutzt. Laut Riedl⁴⁰ ziehen diese beiden Medienkanäle unterschiedliche Zielgruppen an. Während das Service auf Facebook eher von jüngeren Personen genutzt wird, bedient sich die ältere Zielgruppe an dem Informationsservice der Homepage des ÖBVs. Berichte, welche auf die Homepage gestellt werden, verfügen über eine automatische Verlinkung und erscheinen daher zeitgleich auf Facebook. Kurze, aktuelle Nachrichten werden meist über Facebook verteilt und aktualisiert, da hierbei die Verfassung von Informationen einfacher ist und für diese Zwecke optimal nutzbar ist. Dabei handelt es sich etwa um Zwischenergebnisse bei Mannschaftswettkämpfen oder aktuellen Turnierergebnissen. Für Riedl stellt die automatische Verteilung der Nachrichten einen großen Vorteil von Facebook dar. So werden Benutzer/innen automatisch über aktuelle Berichte informiert, während man auf der Homepage in regelmäßigen Abständen selbständig kontrollieren muss, ob es Neuigkeiten gibt.

⁴⁰ Gespräch mit Tina Riedl am 28.07.2014

Für Werbezwecke dient hauptsächlich die Homepage, wobei es sich hierbei um eher kleinere Kooperationen handelt. Als Beispiel wurde die Werbung für ein internationales Turnier in Deutschland genannt oder auch Eigenwerbung für das Austrian Open-Turnier in Wien.

Neben dem Informationsaustausch deckt die Homepage den großen Bereich der Bereitstellung von Informationen, Downloads und Leitlinien von administrativen Angelegenheiten ab. So stehen jegliche Ordnungen, Satzung, Anträge, Turnierraster und weitere Informationen zum Download zur Verfügung. Außerdem sind Kontaktadressen zu den Vorstandsmitgliedern und Referatsleitern/innen öffentlich einsichtig, um die Kontaktaufnahme von verbandsexternen Personen zu ermöglichen.

Twitter wird vom Österreichischen Badminton Verband nicht genutzt, da laut Riedl der Bedarf nicht vorhanden ist und der Nutzen dem Aufwand nicht gerecht wird.

Eine große Innovation der letzten Jahre in der Informationstechnologie des ÖBVs ist die Etablierung von tournamentsoftware.com. Während in den letzten Jahren diese Turniersoftware lediglich zur Ausrichtung großer Turniere oder des internationalen Turnieres in Wien verwendet wurde, laufen heute Nennungen, Ergebnisse und die Erstellung von Turnierzeitplänen aller Leistungsklassen und Turnierformen über dieses System. Da eine individuelle Nennung aller Vereine an den Turnierausrichter wegfällt, ist dies ein großer administrativer Fortschritt und Erleichterung.

The executive director (or equivalent) has the autonomy to make operational decisions

(Präsident/in oder Geschäftsführer/in besitzen die Autonomie operative Entscheidungen zu treffen)

Im organisatorischen Entscheidungsmanagement unterscheidet man zwischen strategischen und operativen Entscheidungen. Während strategische Entscheidungen eine große Reichweite nach sich ziehen, und hoch komplex und innovativ sind, betreffen operative Entscheidungen das Tagesgeschäft und stehen im Hintergrund der strategischen Entscheidungen. Operative Entscheidungen weisen einen kleineren Handlungsspielraum auf und die Konsequenzen besitzen eine geringe Auswirkung. So stellen etwa Anschaffung von neuen Büroartikeln oder die Wahl des Hotels auf internationalen Tagungen ein Beispiel für operative Entscheidungen dar (Eckardstein & Simsa, 2007, S.378). Laut Starl⁴¹ gibt es unzählige Entscheidungen, welche ins Tagesgeschäft fallen. Grundsätzlich besitzt er die Autonomie, operative Entscheidungen alleine zu treffen, doch hält er bei maßgebenden und weitgreifenden Entscheidungen Rücksprache mit dem Vorstand oder mit den betreffenden Funktionären. Da fast täglich unzählige Kleinigkeiten anfallen, wäre es organisatorisch nicht

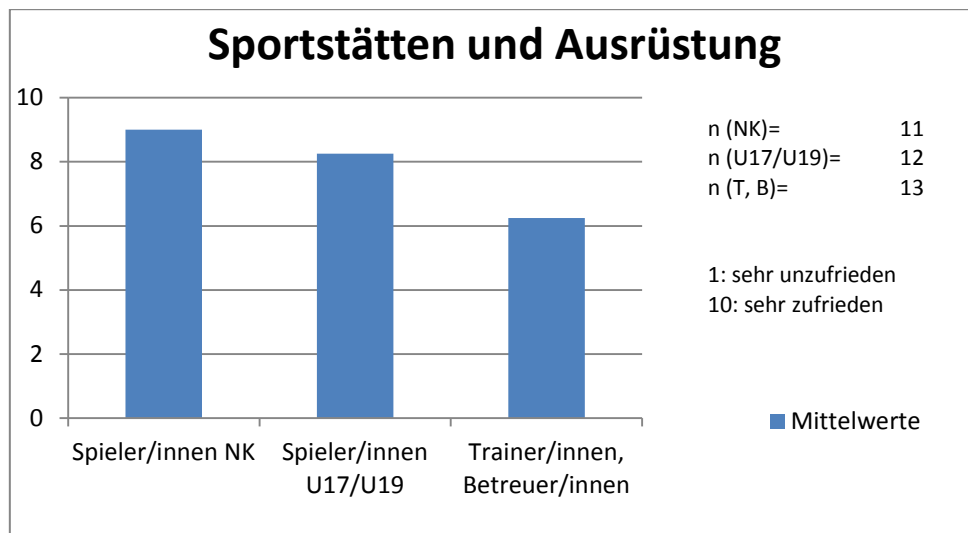
⁴¹ Gespräch mit Harald Starl, am 24.08.2014.

möglich, über alles abzustimmen. So werden diverse operative Entscheidungen je nach Arbeitsbereich von ihm oder der Generalsekretärin autonom beschlossen. Doch nicht nur Präsident und Generalsekretärin besitzen die Autonomie zu eigenständigen, operativen Entscheidungen. So gibt es für die meisten Arbeitsbereiche ein Jahresbudget, in welchem je nach Referat selbständig gearbeitet werden darf. Monatlich oder im Quartal werden Kostenrechnungen sowie eine Auflistung der Aktivitäten abgegeben, welche innerhalb dieses Budgets liegen müssen. Maßgebliche und tragende Entscheidungen unterliegen jedoch einer Abstimmung des Vorstands oder der Arbeitsbereiche. Grundsätzlich hat Starl das Vertrauen in die Funktionäre: *„Hätte ich kein Vertrauen in die Funktionäre und würde alles mitentscheiden, dann wären ja alle Funktionäre unnötig“* (Starl, 24.08.2014). Trotzdem findet er es mitunter sinnvoll, sich auch bei Kleinanschaffungen bei anderen Vorstandsmitgliedern abzusichern. Ist dies jedoch aufgrund beispielsweise dringender Entscheidungen nicht möglich, obliegt ihm die Autonomie, operative Entscheidungen selber zu treffen.

Equipment and facilities

(Sportstätten und Ausrüstung)

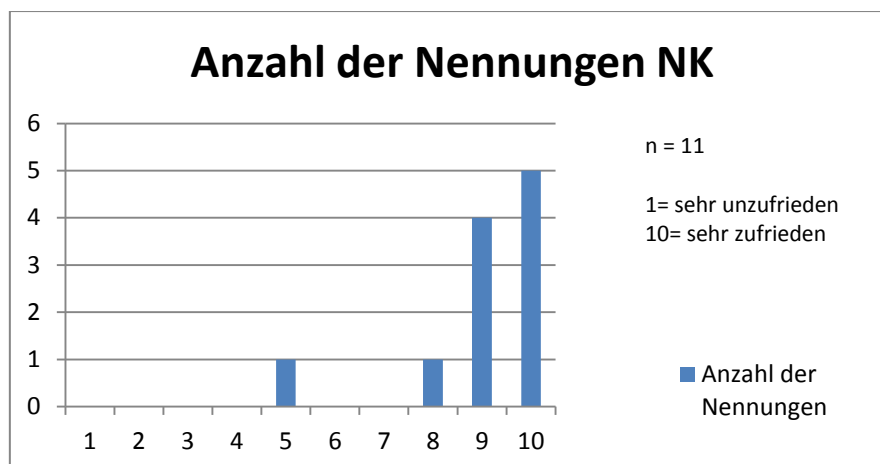
Der Standort des Österreichischen Badminton Verbandes befindet sich im MAXX Sportcenter im 21. Bezirk von Wien. Dort ist sowohl das Verbandsbüro als auch das Bundesleistungszentrum des Badminton Nationalkaders stationiert. Dieser Standort wurde gewählt, da einerseits die Badmintonhalle den internationalen Bedingungen entspricht und auf der anderen Seite die angeschlossene Freizeit- und Fitnessanlage eine Vielzahl an Trainingsmöglichkeiten abdeckt. So kann die große Kraftkammer, die Regenerationsmöglichkeiten wie Sauna, Dampfbad, Infrarotkabine etc. einschließlich Fußballhalle und Beachvolleyballfelder als Ausgleich benutzt werden. In den letzten Jahren wurden auch die Betreuungsleistungen wie Athletiktraining, Physiotherapie und Massage des MAXX Sportcenters in das Leistungsangebot des ÖBVs integriert. Während die Sportstätten den Athleten/innen ausreichend Trainingsmöglichkeiten bieten, fehlen dem Österreichischen Badminton Verband weitere Räumlichkeiten für Büroangelegenheiten, Regenerationsmaßnahmen und andere außersportliche Tätigkeiten. Dies wird auch als Zielmaßnahme im strategischen Verbandskonzept (2012, S.14) genannt. So sind ein bis zwei weitere Räumlichkeiten nötig, um die Arbeitsbedingungen für das Betreuer/innenteam, Athleten/innen und Funktionäre/innen zu optimieren.



Grafik 21: Zufriedenheit zu Sportstätten und Ausrüstung aus Sicht der Interessensgruppen

Aus Athleten/innensicht des Nationalkaders, welcher ganzjährig im BLZ Wien trainiert, sind die Trainingsstätten und die Einrichtungen qualitativ sehr zufriedenstellend. So liegt der Durchschnitt der Bewertung „Wie bist du mit der Qualität der Anlage und Einrichtungen des BLZ zufrieden?“ bei 9 Punkten (1 = sehr unzufrieden; 10 = sehr zufrieden).

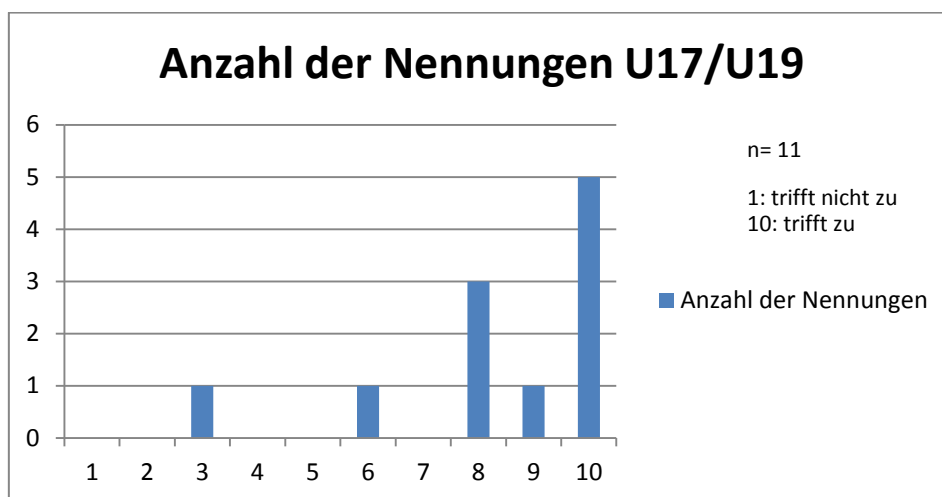
Bis auf eine Nennung von 5 Punkten sind alle Punktevergaben 8 oder mehr Punkte. Dies zeigt eine hohe Zufriedenheit der Athleten/innen über die Anlage und Einrichtungen des Bundesleistungszentrums.



Grafik 22: Gesamtnennungen des NK zur Ausstattung des BLZ Wien

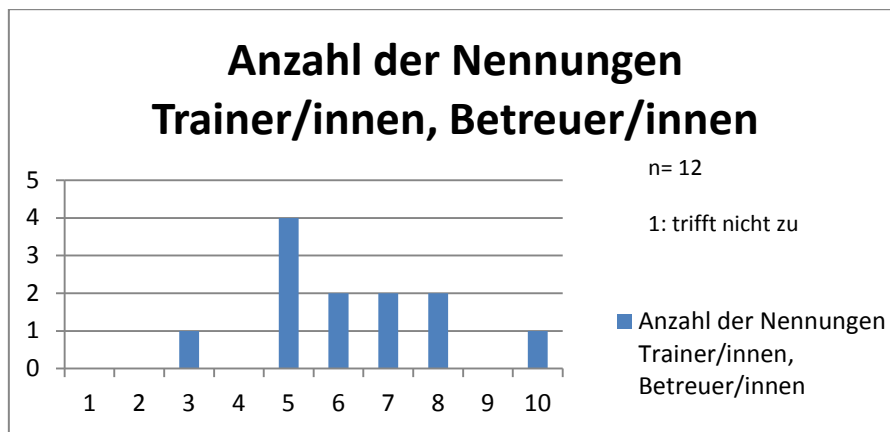
Ähnlich sieht es bei der Bewertung des Nachwuchskaders U17/U19 aus. Diese liegt mit 8,36 Punkten ebenfalls in einem hohen Bereich. Der Unterschied zwischen Nationalkader und Nachwuchskader ist jedoch, dass die Trainingslehrgänge in der Vergangenheit meist in externen Sportstätten stattfanden und der ÖBV deshalb wenig Einfluss auf dessen Qualität und die Ausstattung hatte. Trotzdem wurde versucht, die Bedingungen für die Trainingslehrgänge optimal zu gestalten und nur gut ausgestattete Trainingsstätten für

solche Maßnahmen auszuwählen. Aktuell werden jährlich drei Lehrgänge für die U17/U19 Spieler/innen organisiert, welche alle im Bundesleistungszentrum Wien stattfinden. Je nach Großereignis kommen Maßnahmen zur spezifischen Vorbereitung hinzu. Es wird versucht, den U17/U19 Bereich an das Spielniveau des Nationalkaders heranzuführen und so werden immer mehr gemeinsame Maßnahmen im Bundesleistungszentrum geplant. Weiters müssen die Spieler/innen des U17/U19 A-Kaders (mindestens) drei Wochen pro Jahr mit dem Nationalkader mittrainieren, um einen Einblick in das Training am nationalen Kaderstützpunkt zu bekommen. Hier können alle Fazilitäten des MAXX Sportcenters benutzt werden, welche Kraftkammer, Wellnessbereich und Beachvolleyballplätze beinhalten. Eine Zusammenfassung aller Bewertungen zur Zufriedenheit der Trainingsstätten und zur Ausstattung des Nachwuchskaders U17/U19 soll die folgende Grafik geben:



Grafik 23: Gesamtnennungen des U17/U19 Kaders zur Qualität der Trainingsstätten bei Trainingslehrgängen

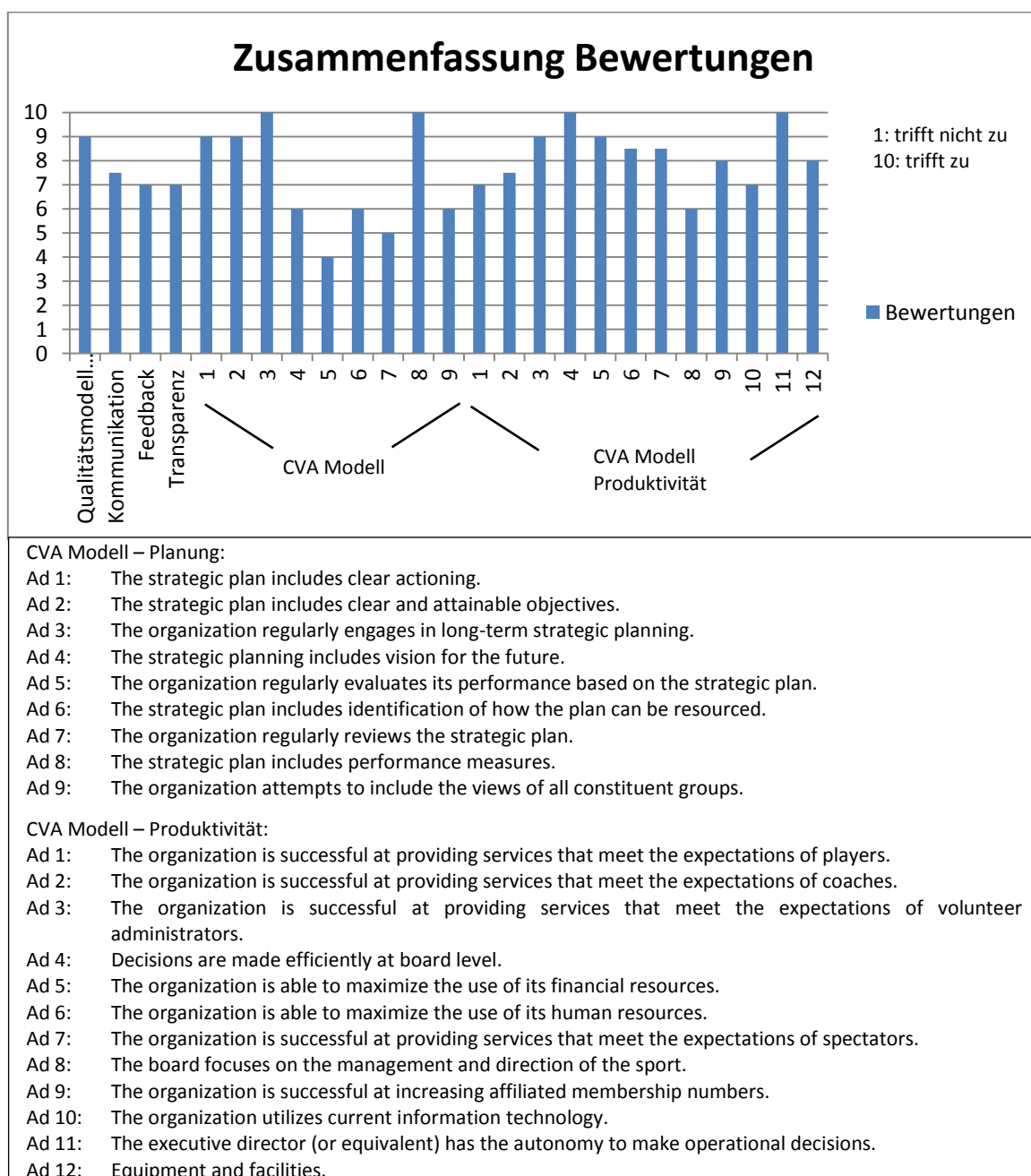
Während die Beurteilung der Elite- und Nachwuchsathleten/innen mit 9 Punkten sowie 8,25 Punkten zur Zufriedenheit der Ausstattung und Sportstätten sehr hoch ausfiel, ist die Bewertung zur Frage „Der Verband bietet dir ein optimales Umfeld an Ausstattung und Ausrüstung zur Unterstützung deiner Tätigkeit“ der Trainer/innen-Betreuer/innen mit 6,25 Punkten wesentlich geringer. Der Unterschied liegt möglicherweise darin, dass der Nationalkader sowie der Nachwuchskader über ein geregeltes Trainingsumfeld verfügen, in welchem sie sich die notwendige Ausstattung und Ausrüstung optimal einrichten können. Da gerade Trainer/innen auf regionaler Ebene oft mit Hallenwechsel zu tun haben und auch kein eigenes Equipment besitzen, kann dies ihre Arbeit limitieren. Dies wird auch durch die Antworten der offenen Frage ersichtlich. So betreffen zwei Nennungen ein besseres materielles Umfeld als Verbesserungschance. Sieht man sich die Häufigkeitsverteilung an, ist zu erkennen, dass die meisten Nennungen um die 6 - 7 Punkte Marke gesetzt wurden und somit den Mittelwert bestätigen:



Grafik 24: Gesamtnennungen der Trainer/innen und Betreuer/innen zur Qualität der Ausrüstung und Ausstattung

7 Zusammenfassung

Nachdem nun die Forschungsergebnisse ausgewertet, interpretiert und teilweise schon hinterfragt wurden, soll nun ein Erkenntniswert daraus gewonnen werden. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Ergebnisse sehr positiv ausgefallen sind und die Bewertungsstandards zur Leistungsfähigkeit einer Non-Profit-Sportorganisation durchwegs erfüllt werden. Da trotzdem nicht alles optimal bewertet wurde und eine Organisation in einer Zeit der Veränderung niemals still stehen darf, gibt es auch am Beispiel des Österreichischen Badminton Verbandes Möglichkeiten zur Verbesserung und Weiterentwicklung. Bevor auf die Defizite eingegangen wird, gibt folgende Grafik einen kurzen Überblick über die Ergebnisse der Untersuchung:



Grafik 25: Zusammenfassung aller Bewertungen

Die Bewertungen der angeführten Grafik stützen sich zum Teil auf die Ergebnisse und Auswertungen der Fragebögen oder wurden anhand der Interviews und Befragungen subjektiv beurteilt. Es wurde versucht, alle Blickpunkte und Informationen in die Bewertung einfließen zu lassen und im Zweifel kann sich der Leser selber aufgrund der Transparenz der Ergebnisse eine individuelle Meinung bilden. Im Folgenden soll auf die Bereiche eingegangen werden, welche aufgrund der Bewertung Potential zur Verbesserung haben, um so die Weiterentwicklung des Österreichischen Badminton Verbandes zu ermöglichen.

7.1 Kritische Betrachtung und Empfehlungen

7.1.1 Qualitätsmodell nach Emrich und Wadsack

Positiv zu erwähnen ist, dass in der strategischen Planung des Österreichischen Badminton Verbandes alle Teilbereiche des Leistungssports nach Emrich und Wadsack (2005) inkludiert sind. Das strategische Verbandskonzept wurde sehr ausführlich verfasst und integriert alle Qualitätsperspektiven von Emrich und Wadsack. Wie auch später noch beschrieben, wird das strategische Verbandskonzept nicht ausreichend kommuniziert oder ist dieses nicht öffentlich zugänglich, da viele essentielle Mitglieder des ÖBVs die wesentlichen Ziele nicht kennen. Nur wenn alle das Ziel kennen und mittragen, kann eine Organisation sein Zielsystem optimal und ökonomisch umsetzen. Daher wird empfohlen, mehr Wert auf die Kommunikation der strategischen Ziele des ÖBVs zu legen und das offizielle Verbandskonzept mitunter auf der Verbandshomepage öffentlich zugänglich zu machen.

7.1.2 Kommunikation

Auch wenn die Ergebnisse durchwegs sehr positiv ausgefallen sind, sollte weiterhin an einer Verbesserung der Kommunikation gearbeitet werden. Nicht nur weil eine funktionierende Kommunikation die Basis jeglicher struktureller und prozessorientierter Maßnahmen bildet, sondern wird durch Kommunikation und Transparenz auch Vertrauen geschaffen, welches zu einer intensiveren Beziehung aller Mitglieder führt. Sieht man sich die Ergebnisse genauer an, ist zu erkennen, dass es große Unterschiede in den Bewertungen der unterschiedlichen Interessensgruppen gibt. Aufgrund der positiven Ergebnisse von Funktionären/innen und Trainer/innen-Betreuer/innen wird auf diese Zielgruppe nicht näher eingegangen. Interessant sind jedoch die Ergebnisse des Nationalkaders, welcher zwar aufgrund der örtlichen Nähe täglich mit dem Verbandsbüro des ÖBVs in Kontakt steht, aber trotzdem mit 6,1 Punkten die Frage „*Informationen zwischen Verband und X werden klar und verständlich ausgetauscht*“ niedrig bewertet hat. Auch gaben die Spieler/innen an, dass sie mit 7,2 Punkten nicht maximal über Maßnahmen, Ziele und Änderungen informiert werden. In diesem Falle wird ein regelmäßiges Treffen zwischen administrativer Ebene und den Athleten/innen empfohlen, um die Möglichkeit zum Informationsaustausch zu gewährleisten.

Weiters wird vorgeschlagen eine/n Spielervertreter/in zu wählen, welche/r bei Problemen mit dem Verband kommuniziert. So kann Kritik anonym gesammelt und an den Verband weitergegeben werden.

Ähnliche Empfehlungen gelten für die Kommunikation zwischen den Nachwuchsspielern/innen und dem Verband, welche in der Regel nur über den ÖBV-Nachwuchstrainer kommunizieren. Da jegliche Maßnahmen und Trainingslehrgänge am BLZ geplant sind, sollte dort eine geplante und offizielle Kommunikationsrunde miteingeplant werden. Es scheint sinnvoll, bereits vor Saisonbeginn die Spieler/innen über Qualifikationsmodalitäten und diverse andere Kriterien zu informieren, um später Entscheidungen rechtfertigen zu können. Wenn es die zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen möglich machen, sollte mehrmals im Jahr der persönliche Kontakt zu den Nachwuchsathleten/innen gesucht, Bedürfnisse erfasst und Entscheidungen verständlich ausgetauscht werden. Betrachtet man außerdem die Ergebnisse zu den Bereichen des Feedbacks und Transparenz, ist eindeutig zu erkennen, dass die Bewertungen der Nachwuchsathleten/innen wesentlich niedriger ausgefallen sind als jene der restlichen Interessensgruppen. Dies ist vermutlich ein weiterer Hinweis, dass es an direkter Kommunikation zwischen Verband und Nachwuchskader fehlt.

Auch wenn die Vereine höhere Bewertungen zur Kommunikation zwischen Verbands- und Vereinsebene abgaben, sollte auch hier eine geregelte Kommunikationsstruktur gefunden werden. Trotz des Projekts *„Was ich dir schon immer mal sagen wollte...“* und den dadurch entstandenen Möglichkeiten zur persönlichen Kommunikation zwischen Vereinen und Verband wurde dieses Angebot nur von vereinzelten Vereinen angenommen. Die Empfehlung wäre eine jährliche Zusammenkunft aller interessierten Vereine, welche als Kick-Off Event für die anstehende Saison abgehalten wird. Dort können Maßnahmen und Änderungen, welche Vereine betreffen, erläutert und Informationen ausgetauscht werden. Zusätzlich kann am Ende der Saison im Zuge einer Veranstaltung oder Turnieraustragung ein weiteres Treffen abgehalten werden, bei dem die abgelaufene Saison evaluiert wird und dadurch mögliche Verbesserungsvorschläge und Änderungen diskutiert werden können. Ein jährliches Treffen würde weiters eine offene Diskussionsrunde bieten, um so kreativere Ideen und den Meinungs Austausch zu ermöglichen.

Dass trotz der bereits guten Bewertungen zur Kommunikation weiterhin an einer Verbesserung gearbeitet werden muss, zeigen die Ergebnisse der offenen Fragen der Fragebögen. So wurde bei fast allen Interessensgruppen mehrmals eine intensivere und umfassendere Kommunikation auf allen Ebenen gewünscht.

7.1.3 CVA Modell – Rational Goal Model

Planung

Dem strategischen Verbandskonzept des Österreichischen Badminton Verbands betreffend ist zu sagen, dass es bereits sehr detailliert, verständlich und strukturiert aufgebaut ist. Zur optimalen Wirkung hinsichtlich der Bewertungsstandards des CVA Modells fehlen dennoch einige Kriterien. Aufgrund der Vierjahresplanung nach dem Olympiazzyklus bietet das Verbandskonzept zwar langfristige Ziele, doch sollte auch ein Ausblick auf die zukünftige Entwicklung gegeben werden. Dieser muss keine konkreten Ziele und Maßnahmen beinhalten, sondern eher eine grobe Richtungsweisung zur Führung der Verbandsmitglieder. Weiters sollte je nach Ressourcen die Leistungsentwicklung evaluiert werden. Diese Maßnahme ermöglicht ein frühes Erkennen von Abweichungen der geplanten Wirkung und bietet die Möglichkeit zur Umlenkung und Reaktion. Es kann eine Kooperation mit Bildungseinrichtungen wie Universitäten oder Fachhochschulen zur fachkräftigen Evaluation verschiedener Themenbereiche angedacht werden. Dies wurde in jüngster Vergangenheit bereits durchgeführt und hat mitunter entscheidende Ergebnisse gebracht⁴². Ein weiterer fehlender Faktor im strategischen Verbandskonzept stellt die Ressourcenplanung zur Erreichung der Verbandsziele dar. Auch wenn eine langfristige, finanzielle Planung sehr schwer ist, da die Förderungen und Subventionen jährlich festgelegt und ausgeschüttet werden, sollte eine ungefähre strategische Ressourcenplanung zu den jeweiligen Maßnahmen angeführt werden. Dies gewährleistet Transparenz und Zuversicht zu einer positiven Zielerreichung und stellt somit ein wichtiges Kriterium dar. Wie schon Sintschnig, et al. (2013) feststellte, umfasst das strategische Verbandskonzept nicht alle Interessensgruppen des Österreichischen Badminton Verbandes. So wird der Bereich des nationalen Wettkampfsportes außer Acht gelassen, was zu einer Blockade des Erfolgskreislaufs führen kann. Aufgrund dieser Ergebnisse wurde umgehend reagiert und unter anderem das nationale Wettkampfsystem umgestellt.

Produktivität

Wie auch bei den Ergebnissen der Prozessebene des Rational Goal Models sind die Bewertungen der Produktivität durchwegs positiv ausgefallen. Trotzdem gibt es augenscheinliche Merkmale, welche zur Optimierung der Leistungsfähigkeit verändert werden sollten. Dies betrifft in erster Linie die Zufriedenheit der Spieler/innen sowohl im Erwachsenen- als auch im Nachwuchsbereich. Sieht man sich vorerst die Ergebnisse des Nationalkaders an, wird sowohl in den geführten als auch geschlossenen Fragen ersichtlich, dass ein großes Bedürfnis an mehr regenerativen Betreuungsleistungen besteht. Dies umfasst sowohl den Bereich der Physiotherapie als auch der Massageangebote. Die

⁴² Vergleiche Sintschnig, et al. (2013); sowie Diketmüller & Knechtel (2013).

Athleten/innen des Nachwuchskaders zeigen eine negative Bewertung (4,92 Punkte) hinsichtlich der Kommunikation zwischen Verband und Verein(strainern/innen). Ein weiterer Kritikpunkt stellt die Trainer/innenleistung dar, wonach sowohl mehr Trainer/innen bei Lehrgängen als auch eine bessere individuelle Betreuung der Spieler/innen genannt wurden.

Trotz der hohen Zufriedenheit der Trainer/innen und Betreuer/innen (7,5 Punkte) wurden mehrfach fehlende Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten genannt. Laut den Richtlinien von EFQM bilden Fortbildungen die Basis zu einem erfolgreichen Wissensmanagement innerhalb einer Organisation. Ob und wie die Maßnahmen der verbandsinternen Fortbildungsmöglichkeiten wie die jährliche Trainerfortbildung, die Möglichkeit zur Hospitation am BLZ oder ähnliche Maßnahmen wahrgenommen werden, kann aus den Ergebnissen nicht herausgelesen werden. Es wird empfohlen auf die Trainer/innen und Betreuer/innen heranzugehen, um die verbandsinternen Fortbildungsmöglichkeiten zu vermitteln und mögliche anderwärtige Bedürfnisse zu klären und zu erfüllen.

Der Österreichische Badminton Verband verfügt über ein durch die Satzung genormtes Entscheidungsverfahren über Änderungen und Beschlüsse. Dies gewährleistet ein faires und nachvollziehbares Beschlussssystem. Je größer und komplexer die Änderungen sind, desto umfassender wird der Prozess zur Neuerung von strukturellen Maßnahmen. Dadurch bleibt das System zwar stabil, es verhindert jedoch spontane und flexible Anpassungsmöglichkeiten. Ein Beispiel hierfür stellt die Veränderung des nationalen Wettkampfsystems dar. Durch die jeweiligen Ausarbeitungen der Arbeitsgruppe und die nötigen Beschlüsse bei der Länderkonferenz werden Maßnahmen nur sehr langsam adaptiert und umgesetzt.

Als letzter Punkt wird die Informationstechnologie des Österreichischen Badminton Verbands erwähnt. So wird empfohlen, die Verbandshomepage noch intensiver zur Informationsverbreitung zu nutzen. Da das Internet eine breite Zielgruppe umfasst, können jegliche Informationen optimal verbreitet werden. So kann beispielsweise das strategische Verbandskonzept öffentlich gemacht werden und auch weitere Informationen an die kleinste Einheit gebracht werden.

7.2 Ausblick

Nachdem nun die einzelnen Bewertungskriterien thematisiert und evaluiert wurden, wird im folgenden Kapitel ein kleiner Ausblick auf die zukünftigen Arbeitsbereiche und Projekte gegeben. Außerdem traten in dem Zeitraum der Fertigstellung dieser Arbeit bereits einige Änderungen ein, welche wesentlich zur Entwicklung des Österreichischen Badminton Verbandes scheinen und den vorangegangenen Ergebnissen nicht vorenthalten werden

sollen. So wurde durch den Vorschlag seitens des Verbandes im September bereits ein Spielervertreter gewählt, welcher die primäre Kommunikation zwischen Spielern/innen und Vorstand übernimmt. Die Wahl selber wurde von Spieler/innenseite organisiert und laut Eckart⁴³ bis dato effektiv genutzt. Parallel zur Kommunikation mittels Spielervertreter sind Informationsveranstaltungen, welche alle Athleten/innen miteinbeziehen geplant, um wichtige Informationen auszutauschen oder wesentliche Entscheidungen zu diskutieren. Es stellt jedoch eine gewisse Schwierigkeit dar, den gesamten Nationalkader und dessen verantwortliche Trainer zusammenzubringen, da es aufgrund (internationaler) Wettkämpfe, Ausbildung und ausländischer Bundesligaeinsätze zu Terminkollisionen kommt.

Weiters wurde am 20.-21. September 2014 der erste Durchgang der Ranglistenturniere durchgeführt, welcher Teil des neuen Ranglistensystems darstellt. Für eine konkrete Evaluation ist es laut Eckart⁴⁴ noch zu früh, doch ist das Feedback der Ausrichter, Teilnehmenden und Angehörigen durchwegs positiv. Obwohl es zu früh für eine Bewertung hinsichtlich einer Zielerreichung ist, konnte eine positive Tendenz verzeichnet werden. So wurden durch die Anwesenheit eines Vorstandsmitgliedes viele Ungereimtheiten geklärt und es bestand die Möglichkeit, Kontakt zum Verband aufzunehmen. Neben dem ÖBV waren mehr Leute als in der letzten Saison an der Entwicklung und Ausrichtung aktiv involviert, was das breite Engagement der Funktionäre widerspiegelt und die positive Entwicklung des österreichischen Ranglistensystems fördert. Trotzdem wurden Verbesserungsvorschläge eingebracht, welche der Österreichische Badminton Verband und die austragenden Vereine bis zum nächsten Ranglistendurchgang umzusetzen versuchen.

Das strategische Verbandskonzept wurde für die zweite Hälfte des olympischen Zyklus an die aktuelle Entwicklung angepasst und durch fehlende Informationen ergänzt. Zudem wurden (1) das Strukturenkonzept, (2) das strategische Entwicklungskonzept und (3) das Leistungs- und Spitzensportkonzept zu einer Fassung zusammengeführt, welche unter dem Namen „Struktur- und Strategiekonzept 2015-2016“ veröffentlicht wurde. Dieses Konzept beinhaltet einerseits die adaptierten Indikatoren für die noch ausstehenden zwei Jahre als auch eingefügte Zwischenziele, welche zur Erreichung der strategischen Verbandsziele dienen (ÖBV, 2014).

Am 7. Oktober 2014 fiel die Entscheidung des IPC (International Paralympic Committee), dass Badminton 2020 ins Programm der Para-Olympischen Spiele aufgenommen wird. Para-Badminton wurde sogar unter den ersten 16 Sportarten gelistet, welche direkt in das Programm aufgenommen wurden. Dieser einmalige Erfolg ist auf die harte Arbeit der

⁴³ Gespräch mit Rena Eckart am 06.10.2014

⁴⁴ Gespräch mit Rena Eckart am 06.10.2014

vergangenen Jahre und auf einen herausragenden Antrag der BWF⁴⁵ zurückzuführen: „*I would like to congratulate the 16 sports that we have already confirmed will be included in the Tokyo 2020 Paralympic Games, in particular badminton, who after missing out four years ago, submitted a very strong application*“. Diese Entscheidung ist in Anbetracht der aktuellen Entwicklung im Österreichischen Para-Badminton eine Chance, diesen Bereich zusätzlich zu forcieren. Laut Eckart⁴⁶ haben sich für das Kick-Off Event, und gleichzeitig erstes Para-Badminton Turnier am 17. Oktober 2014 in Wien bereits sechs Spieler/innen angemeldet. Weitere Maßnahmen und Forcierungen sollen nach dieser Premiere geplant und durchgeführt werden.

Das Erasmus+ Sportprojekt „badminton double track ladies“ stellt das größte in der näheren Zukunft geplante Projekt dar. Erstmals wurde ein europaweites Projekt vom Österreichischen Badminton Verband eingereicht, welches länderübergreifende Maßnahmen setzt. Das konkrete Konzept wurde bereits im Juni in Brüssel eingereicht und mit der Entscheidung, welche für spätestens November erwartet wird, kann mit einem Kick-Off Event das Projekt offiziell gestartet werden. Die Trainingsperiode beläuft sich vorerst von 07/2015 bis 08/2018 und soll die duale Ausbildung zwischen Leistungssport und Ausbildung auch für internationale Spielerinnen möglich machen. Durch diese internationale Konkurrenz profitiert der österreichische Damenkader und bietet ein besseres Trainingsumfeld für die nationalen Athletinnen. Unter den Projektpartnern befinden sich unter anderem der Europäische Badmintonverband (BE) und der Verein KADA (Karriere danach). Im Zuge dessen ist eine Erweiterung des Trainer/innen- und Betreuer/innenstabs angedacht sowie eine Kooperation mit dem ÖJAB-Studierendenwohnheim im Haus „Donaufeld“ geplant (ÖBV, 2014).

Weitere kleine regionale Projekte runden die zukünftige Planung des Österreichischen Badminton Verbandes ab und sollen zu einer positiven Entwicklung des österreichischen Badminton(leistungs)sports beitragen⁴⁷.

7.3 Zusammenfassung

Betrachtet man die Ergebnisse dieser Arbeit rückblickend, können einige Erkenntnisse aus den Informationen gezogen werden. Es ist zu erkennen, dass diese Arbeit den Mindestumfang einer Magisterarbeit weit übersteigt und trotzdem nur einen oberflächlichen Überblick über die Leistungsfähigkeit des Österreichischen Badminton Verbandes gibt. So kann zu jedem einzelnen Bewertungsstandard des CVA Modells eine eigene Arbeit verfasst werden. Ziel dieser Arbeit ist es jedoch, die Kriterien zu einer optimalen Leistungsfähigkeit

⁴⁵ http://bwfbadminton.org/news_item.aspx?id=88532 [Zugriff am 09.10.2014 um 14:15]

⁴⁶ <http://www.badminton.at/cont/extended.php?id=4036> [Zugriff am 09.10.2014 um 14:20]

⁴⁷ Gespräch mit Rena Eckart am 06.10.2014

einer Sportorganisation zu erfassen und am Beispiel des Österreichischen Badminton Verbandes zu beschreiben. Trotz der überblicksmäßigen Analyse konnten einige wesentliche Merkmale zur Verbesserung aufgedeckt werden und sollen zu einer positiven Entwicklung des Österreichischen Badmintonsports beitragen.

Absolut positiv ist die Zusammenarbeit zwischen Autorin und Verband zu werten. So wurden alle nötigen Informationen und Unterlagen schnellstmöglich gesammelt und der Autorin zur Verfügung gestellt. Es war zu jeder Tageszeit möglich, den Präsidenten oder die Geschäftsführerin zu erreichen, um Auskunft über verschiedene Bereiche zu erhalten. Selbst im Ausland nahmen sich diese beiden Personen Zeit, den Fortschritt der Arbeit zu unterstützen. Transparenz stellt einen wesentlichen Bestandteil der Leitgedanken des Österreichischen Badminton Verbandes dar. Von Seiten der Autorin kann diese Einstellung nur bestätigt werden. Egal ob verbandsinterne Unterlagen zur Finanzlage oder struktureller Prozesse, die Informationen wurden ohne Zögern der Forschungsarbeit zur Verfügung gestellt.

Ebenfalls erwähnenswert ist die hohe Rücklaufquote der Fragebögen. Mit einer Gesamtquote von 82,9% wurden die Erwartungen der Autorin weit übertroffen und zeigen eine hohe Bereitschaft und Kooperation zur Weiterentwicklung des Österreichischen Badminton Verbandes.

Abschließend kann gesagt werden, dass der Österreichische Badminton Verband einen hohen Aufwand betreibt, die strukturellen Eigenschaften zu optimieren, um seinen Mitgliedern, Spielern/innen, Trainern/innen-Betreuern/innen, Vereinen, usw. eine Basis zur erfolgreichen Zielerreichung zu schaffen. Anzumerken ist jedoch, dass diese Art der Evaluation lediglich die potentielle Leistungsfähigkeit erfasst, da es sich bei den Bewertungsstandards um rein strukturelle Rahmenbedingungen handelt. Zur Erfassung der tatsächlichen Leistungsfähigkeit müsste eine Verfahrensmessung zur Qualität und Quantität der Prozesse innerhalb einer Organisation erfasst werden, um mit dem Hinweis auf die enorm hohe Komplexität von Sportorganisationen diese Arbeit abzuschließen.

8 Referenzen

8.1 Literaturverzeichnis

Almer, A. ÖBV Fortbildung am 14.12.2013. Vorchdorf.

Bant, H. et al. (2011). *Sportphysiotherapie*. Stuttgart: Thieme.

Bankhofer, U. & Vogel, J. (2008). *Datenanalyse und Statistik*. Wiesbaden: Gabler.

Bauer, P. (2013). *Organisationaler Wandel in Sportorganisationen*. Wien: Universität Wien.

Buber, R. (1999). *Leitbilder in Nonprofit Organisationen: Entwicklung und Umsetzung*. Wien: Management Book Service.

Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and Multiple Perspectives of Organizational Effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1, 37-47.

Cropley, A. (2011). *Qualitative Forschungsmethoden. Eine praxisnahe Einführung*. Magdeburg: Klotz.

Dickert, M. (Telefonisches Gespräch am 08.07.2014).

Dickettmüller, R. & Knechtel, S. (2013). *Genderanalysen im Badminton sport*. Wien: Universität Wien.

Eckardstein, D. & Simsa R. (2007). Entscheidungsmanagement in NPOs. In C. Badelt, M. Meyer & R. Simsa (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation* (S. 376-388). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Eckardstein, D. & Zauner, A. (2007). Veränderungsmanagement in NPOs. In C. Badelt, M. Meyer & R. Simsa (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation* (S. 478-502). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Eckart, R. (2012). *Strategisches Verbandskonzept 2013-2016*. Wien: Österreichischer Badminton Verband.

Eckart, R. ÖBV Fortbildung am 14.12.2013. Vorchdorf.

Eckart, R. (Persönliches Gespräch am 11.02.2014).

Eckart, R. (Telefonisches Gespräch am 06.07.2014).

Eckart, R. (Persönliches Gespräch am 11.07.2014).

Eckart, R. (Telefonisches Gespräch am 21.08.2014).

Eckart, R. (Telefonisches Gespräch am 17.09.2014).

Eckart, R. (Telefonisches Gespräch am 06.10.2014).

Eckart, R. (2014). *Mitgliederzahlen ÖBV*. Zusammenstellung aus Archiv.

- EFQM (2003). *Folder zu EFQM Qualitätsmanagement*. Eigendruck.
- Emrich, E. & Wadsack, R. (2005). *Zur Evaluation der Olympiastützpunkte*. Köln: Strauß.
- Eschenbach, R. (2007). Rechnungswesen und Controlling in NPOs. In C. Badelt, M. Meyer & R. Simsa (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation* (S. 340-361). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Eschwe, J. (Telefonisches Gespräch am 27.08.2014).
- Galos, B. (Telefonisches Gespräch am 28.08.2014).
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Holluger, M. (2000). *Effektivitätsmessung von Organisationen mit Balanced Scorecard und betriebswirtschaftlicher Standardsoftware*. Wien: Wirtschaftsuniversität.
- Horak, C. & Heimerl, P. (2007). Management von NPOs – Eine Einführung. In C. Badelt, M. Meyer & R. Simsa (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation* (S. 167-177). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Horak, C. et al. (2007). Ziele und Strategien von NPOs. In C. Badelt, M. Meyer & R. Simsa (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation* (S. 178-201). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Horch, H. (2005). Personalwirtschaft im Sportverein. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 80-93). Schorndorf: Hofmann.
- Hossein, E. et al. (2011). Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport. *Sport Management International Journal*, 7 (1), 5-21.
- Kovacs, H. (2013). *Selbständige Arbeitnehmer/innen im Sport*. Wien: Universität Wien.
- Kral, P. et al. (2013). Effectiveness of national sport organizations: Applicability and suitability of approaches to measuring effectiveness in the Czech Republic. *Sport and Quality of Life*. (S.109-117). Brno: Masarykova Universität.
- Maksa, A. (Telefonisches Gespräch am 25.08.2014).
- Mayerhofer, W., Meyer, M. & Titscher, S. (Hrsg.). (2010). *Praxis der Organisationsanalyse; Anwendungsfelder und Methoden*. Wien: Facultas.
- Mertel, B. (2006). *Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives*. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität.
- ÖBV. (2013). *Geschäftsordnung* vom 29.3.2013.
- ÖBV. (2013). *Satzung* vom 8.6.2013.
- ÖBV. (2014). *Jahresabschlüsse 2010 – 2013*. Wien: ÖBV.
- ÖBV. (2014). *Mitgliederentwicklung 1993 – 2013*. Wien: ÖBV.
- ÖBV. (2014). *Subventionen der öffentlichen Hand*. Wien: ÖBV.

- ÖBV. (2014). Struktur- und Strategiekonzept 2015 - 2016. Wien: ÖBV.
- ÖBV. (2014). Projektfolder Erasmus+ „badminton double track ladies“. Wien: ÖBV.
- Riedl, R. & Lindner, B. (2004). Information und Kommunikation. In R. Riedl & H. Grünberger (Hrsg.), *Handbuch Vereinsmanagement* (S. 286-310). Wien: Linde.
- Riedl, T. (Persönliches Gespräch am 28.07.2014).
- Schlieben, K. (Telefonisches Gespräch am 01.07.2014).
- Scott, R. (1992). *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. London: Prentice-Hall.
- Shilbury, D. & Moore, K. (2006). A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35 (5), 5-38.
- Sintschnig, C. et al. (2013). *Game – Set(s) – Identity. The Implications of Different Identities on the Strategy of a National Sports Organization*. Wien: Wirtschaftsuniversität.
- Sporn, B. (2007). Informationstechnologie und NPOs. In C. Badelt, M. Meyer & R. Simsa (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation* (S. 362-375). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Starl, H. (Telefonisches Gespräch am 15.07.2014).
- Starl, H. (Telefonisches Gespräch am 14.08.2014).
- Starl, H. (Telefonisches Gespräch am 24.08.2014).
- Stockmann, R. & Meyer, W. (2010). *Evaluation. Eine Einführung*. Opladen: Barbara Budrich.
- Stockmann, R. (2006). *Evaluation und Qualitätsentwicklung*. Münster: Waxmann.
- Strauß, B. (2012). Die Welt der Sportzuschauer. In B. Strauß (Hrsg.), *Sportzuschauer* (S. 7-19). Göttingen: Hogrefe.
- Winkler, J. (1988). *Das Ehrenamt. Zur Soziologie ehrenamtlicher Tätigkeit dargestellt am Beispiel der deutschen Sportverbände*. (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, 61). Schorndorf: Hofmann.

8.2 Elektronische Quellen

- www.badminton.at
- www.badmintoneurope.com
- www.bwfbadminton.org
- www.projektmanagementhandbuch.de
- www.ris.bka.gv.at
- www.wikipedia.org

8.3 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Organigramm des ÖBV	7
Abb. 2: Umweltanalyse des ÖBVs	11
Abb. 3: Dreifache Zweckbestimmung der Evaluation (Stockmann, 2010, S.20)	15
Abb. 4: Leitfunktionen von Evaluation (Stockmann, 2010, S.73)	16
Abb. 5: Zusammenhang zwischen Evaluationszwecken und Evaluationskapazitäten (Stockmann, 2010, S.23)	19
Abb. 6: Competing Values Approach (nach Shilbury & Moore, 2006, S.14)	29
Abb. 7: Qualitätsmodell nach Emrich und Wadsack (2005, S.17)	32
Abb. 8: Korrelation der Modelle mit „Organizational Effectiveness“ (nach Shilbury & Moore, 2006, S.28)	33
Abb. 9: Methodologische Grundlagen (zit. nach Gläser & Laudel, 2009, S.38)	34
Abb. 10: Zielsystem von NPOs (nach Horak, et al. 2007, S.180)	41
Abb. 11: Dimensionen des Planungssystems (nach Horak, et al. 2007, S.191)	43
Abb. 12: Interpretationsrahmen menschlicher Kommunikation (nach Heinrich & Schmidt, 2002, S.218)	56
Abb. 13: Zentralisierung von personellen Ressourcen	60
Abb. 14: Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Verband und Interessensgruppen	61
Abb. 15: Erfolgskreislauf (nach Sintschnig, et al., 2013, S.14)	76
Abb. 16: Wirkungsbereiche der strategischen Verbandsziele	77
Abb. 17: Hierarchisches Beschlussssystem des ÖBVs	99
Abb. 18: Dimensionen des Managements (nach Horak & Heimerl, 2007, S.172).	116
Abb. 19: Prozess zur Änderung einer strukturellen Maßnahme	118

8.4 Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Vergleich zwischen Non-Profit-Sportorganisationen und gewinnorientierten Unternehmen (nach Bauer, 2013, S.12)	25
Tab. 2: Phasen qualitativer Untersuchungen (nach Cropley, 2011, S.81)	35
Tab. 3: Rücklauf der Fragebögen	39

8.5 Grafikverzeichnis

Grafik 1: Rücklauf der Fragebögen in Phasen	40
Grafik 2: Kommunikation aus der Sicht der Interessensgruppen	62
Grafik 3: Feedback aus der Sicht der Interessensgruppen	65
Grafik 4: Transparenz aus der Sicht der Interessensgruppen	67

Grafik 5: Mittelwerte Zufriedenheit der Nationalkaderspieler/innen	81
Grafik 6: Ausgewählte Beispiele im Vergleich der Dauer der Zugehörigkeit.....	82
Grafik 7: Langzeitperspektive (Zugehörigkeit länger als 3 Jahre) von ausgewählten Parametern	82
Grafik 8: Mittelwerte der Zufriedenheit der Nachwuchskaderspieler/innen U17/U19.....	84
Grafik 9: Gesamtnennungen des U17/U19 Kaders zur Kooperation zwischen Verband- Verein-Trainer/innen.....	85
Grafik 10: Geschlechtsspezifische Unterschiede der Mittelwerte U17/U19	85
Grafik 11: Mittelwerte zur Zufriedenheit der Trainer/innen, Betreuer/innen	88
Grafik 12: Unterschiede der Mittelwerte in der Anstellungsart.....	90
Grafik 13: Mittelwerte der Zufriedenheit der Funktionäre/innen.....	93
Grafik 14: Gesamtnennungen aller Fragen zur Zufriedenheit der Funktionäre/innen	94
Grafik 15: Verbandsbudget von 2010 bis 2013 (ÖBV, 2014)	104
Grafik 16: Verteilung der Einnahmen 2013 (ÖBV, 2014)	104
Grafik 17: Höhe und Verteilung der Subventionen im historischen Vergleich (ÖBV, 2014) .	106
Grafik 18: Mitgliederzahlen vs. Mitgliedsgebühren (Eckart, 2014, S.1)	120
Grafik 19: Mitgliederzahlen im historischen Vergleich (Eckart, 2014, S.2)	121
Grafik 20: Mitglieder im internationalen Vergleich	121
Grafik 21: Zufriedenheit zu Sportstätten und Ausrüstung aus Sicht der Interessensgruppen	126
Grafik 22: Gesamtnennungen des NK zur Ausstattung des BLZ Wien	126
Grafik 23: Gesamtnennungen des U17/U19 Kaders zur Qualität der Trainingsstätten bei Trainingslehrgängen.....	127
Grafik 24: Gesamtnennungen der Trainer/innen und Betreuer/innen zur Qualität der Ausrüstung und Ausstattung.....	128
Grafik 25: Zusammenfassung aller Bewertungen	Fehler! Textmarke nicht definiert.

9 Anhang

9.1 Fragebögen

Da die allgemeinen Fragen für jede Interessensgruppe gleich formuliert wurden, sind diese nur einmal bei dem Beispiel der Fragebögen des Nationalkaders angeführt.

9.1.1 Nationalkader

Persönliche Angaben

Geschlecht:

☐

weiblich

☐

männlich

Wie lange trainierst du bereits am BLZ:

☐

unter 3 Monaten

☐

3 Monate – 1 Jahr

☐

1 – 3 Jahre

☐

Länger als 3 Jahre

Allgemeine Fragen

Informationen zwischen Verband und Spielern werden klar und verständlich ausgetauscht.

trifft nicht zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

trifft zu

keine Angabe

☐

Ich bin ausreichend über Maßnahmen, Ziele und Änderungen, welche mich betreffen informiert.

trifft nicht zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

trifft zu

keine Angabe

☐

Ist mir etwas unklar, kann ich jederzeit Kontakt zum Verband aufnehmen.

trifft nicht zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

trifft zu

keine Angabe

☐

Es gibt die Möglichkeit Feedback an den Verband abzugeben.

trifft nicht zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

trifft zu

keine Angabe

☐

Es gibt die Möglichkeit Kritik an den Verband abzugeben.

trifft nicht zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

trifft zu

keine Angabe

☐

Kritik wird vom Verband aufgenommen und eine konstruktive Lösung gesucht.

trifft nicht zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

trifft zu

keine Angabe

☐

Es besteht die Möglichkeit in verbandsinterne Tätigkeiten Einsicht zu nehmen.

trifft nicht zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

trifft zu

keine Angabe

☐

Entscheidungen, die mich betreffen werden klar getroffen und sind für mich nachvollziehbar.

trifft nicht zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

trifft zu

keine Angabe

☐

Wenn mir Entscheidungen, Beschlüsse und Änderungen unklar sind, erhalte ich vom Verband eine Erklärung.

trifft nicht zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

trifft zu

keine Angabe

☐

Fragen zu Deiner Zufriedenheit

Wie bist du mit der Qualität der gesamten Trainings- Betreuungsleistung am BLZ zufrieden?

sehr unzufrieden

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr zufrieden

Wie bist du mit der Qualität der Badminton- Trainerleistung am BLZ zufrieden?

sehr unzufrieden

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr zufrieden

Wie bist du mit dem Angebot der Betreuungsleistung am BLZ Wien zufrieden?

sehr unzufrieden

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr zufrieden

Wie bist du mit der Qualität der Anlage und Einrichtungen des BLZ zufrieden?

sehr unzufrieden

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr zufrieden

Wie bist du mit der Häufigkeit des gesteuerten Trainings am BLZ zufrieden?

sehr unzufrieden

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sehr zufrieden

Haltest du die Häufigkeit, mit der du Betreuungsleistungen am BLZ nutzen kannst für ausreichend?

ganz und gar nicht ausreichend

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

voll und ganz ausreichend

Wie hat sich deine persönliche Trainingssituation seit deiner Zugehörigkeit am BLZ verändert?

stark verschlechtert

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

stark verbessert

Zum Zweck der Optimierung deines Trainings gibt es eine enge Kooperation zwischen Verband-Trainer-Betreuer.

ganz und gar nicht optimal

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

voll und ganz optimal

Was könnte für deine Trainings- und Betreuungszufriedenheit verbessert werden?
(Mehrfachnennungen möglich).

9.1.2 Nachwuchskader U17/U19

Persönliche Angaben

Geschlecht:

☐

weiblich

☐

männlich

Altersgruppe: ☐ U17 ☐ U19

Seit wann bist du im Nachwuchsteam des ÖBV: ☐ unter 3 Monaten
☐ 3 Monate – 1 Jahr
☐ 1 – 3 Jahre
☐ länger als 3 Jahre

Fragen zu Deiner Zufriedenheit

Wie bist du mit der Qualität der allgemeinen Betreuungsleistung des ÖBVs zufrieden?

sehr unzufrieden

sehr zufrieden

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Wie bist du mit der Qualität der Trainingslehrgänge des ÖBVs zufrieden?

sehr unzufrieden

sehr zufrieden

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Wie bist du mit der Qualität der Anlage und Einrichtungen der Trainingslehrgänge zufrieden?

sehr unzufrieden

sehr zufrieden

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Wie bist du mit der Häufigkeit der Trainingslehrgänge des ÖBVs zufrieden?

sehr unzufrieden

sehr zufrieden

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Wie hat sich deine persönliche Trainingssituation seit deiner Zugehörigkeit im ÖBV Nachwuchskader verändert?

stark verschlechtert

stark verbessert

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Zum Zweck der Optimierung deines Trainings gibt es eine enge Kooperation zwischen Verband-Verein-Trainer

ganz und gar nicht optimal

voll und ganz optimal

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Was könnte für deine Trainings- und Betreuungszufriedenheit verbessert werden?
(Mehrfachnennungen möglich).

9.1.3 Funktionäre/innen

Persönliche Informationen

Wie lange bist du bereits als Funktionär/in im ÖBV tätig:

unter 1 Jahr ☐

1 – 4 Jahre ☐

länger als 4 Jahre ☐

Fragen zu deiner Zufriedenheit

Ich kann mich an der Zielerreichung des ÖBVs beteiligen.

trifft nicht zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

trifft zu

Ich fühle mich als Teil des ÖBVs.

trifft nicht zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

trifft zu

Ich erhalte ausreichend Anerkennung für meine Arbeit seitens des ÖBVs.

trifft nicht zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

trifft zu

Mein Aufgabenbereich für den ÖBV ist eine positive Herausforderung.

trifft nicht zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

trifft zu

Ich kann mich und meine Vorstellungen in meiner Aufgabe für den ÖBV verwirklichen.

trifft nicht zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

trifft zu

Was könnte für deine persönliche Arbeitszufriedenheit innerhalb des Verbands verbessert werden? (Mehrfachnennungen möglich).

9.1.4 Trainer/innen, Betreuer/innen

Persönliche Angaben

Auf welcher Ebene bist du tätig:
(Mehrfachnennungen möglich)

☐

regional

☐

national

Wie ist Dein Arbeitsverhältnis zum ÖBV:

☐

Dienstvertrag (Anstellung)

☐

Honorarbasis

Wie viele Stunden arbeitest Du für den ÖBV:

☐

unter 5h/Monat

☐

5h/Monat – 7h/Woche

☐

7h/Woche-20h/Woche

☐

Über 20h/Woche

Fragen zu Deiner Zufriedenheit

Wie bist du mit deiner allgemeinen Arbeitssituation im ÖBV zufrieden?

sehr unzufrieden

sehr zufrieden

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Fühlst du dich für Erfolge des ÖBVs mitverantwortlich?

nein, ganz und gar nicht

ja, voll und ganz

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Wie empfindest du deine allgemeine Arbeitsbelastung?

sehr fordernd

sehr angenehm

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Der Verband lässt dir Handlungsspielraum zur Verwirklichung deiner Arbeitsvorstellungen.

trifft nicht zu

trifft zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Bist du zufrieden mit der finanziellen Entlohnung hinsichtlich deiner geleisteten Arbeit?

sehr unzufrieden

sehr zufrieden

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Eine besondere Arbeitsleistung oder herausragender Erfolg wird vom Verband wertgeschätzt.

trifft nicht zu

trifft zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Der Verband gibt dir Sicherheit vor Verlust deines Arbeitsplatzes.

trifft nicht zu

trifft zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Der Verband bietet dir ein optimales Umfeld an Ausstattung und Ausrüstung zur Unterstützung deiner Tätigkeiten.

trifft nicht zu

trifft zu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Was könnte für deine Arbeitssituation verbessert werden?

(Mehrfachnennungen möglich).

9.2 Bewertungsstandards CVA Modell

(Literaturangabe: Shilbury & Moore, 2006, S.19 – 23)

Table 2. One-Factor Structure by Cell

<i>Component Matrix</i>	<i>Component</i>
Flexibility	0.84
The organization is seeking opportunities to develop the sport.	0.81
The board is receptive to suggestions for change.	0.80
The organization monitors changes in constituents' expectations.	0.77
The organization monitors changes in media and public perceptions of its operations.	0.67
The organization monitors changes in government funding, legislation, and the economic environment.	3.06
Eigenvalue	61.23
% variance	0.84
Cronbach's α	15.38
Mean	4.42
Standard deviation	
Resources	0.80
The organization attracts satisfactory numbers of players.	0.70
The organization attracts satisfactory numbers of officials.	0.69
The organization attracts satisfactory numbers of volunteer administrators.	0.77
The organization attracts satisfactory numbers of coaches.	0.51
The organization gains adequate government funding.	0.65
The organization gains substantial private sector sponsorship.	0.72
The organization is able to acquire funds from a variety of sources.	0.72
The organization is successful at attracting spectators.	0.59
The organization attracts quality professional staff.	0.42
The organization has adequate facilities for all levels of competition.	4.43
Eigenvalue	44.27
% variance	0.82
Cronbach's α	24.87
Mean	6.84
Standard deviation	

(continued)

Table 2 (continued)

<i>Component Matrix</i>	<i>Component</i>
Planning	0.91
The strategic plan includes clear actioning.	0.89
The strategic plan includes clear and attainable objectives.	0.86
The organization regularly engages in long-term strategic planning.	0.86
The strategic plan includes vision for the future.	0.85
The organization regularly evaluates its performance based on the strategic plan.	0.84
The strategic plan includes identification of how the plan can be resourced.	0.83
The organization regularly reviews the strategic plan.	0.83
The organization includes performance measures.	0.78
The organization attempts to include the views of all constituent groups.	6.5
Eigenvalue	72.20
% variance	0.95
Cronbach's α	28.34
Mean	8.43
Standard deviation	
Productivity	0.81
The organization achieves its strategic plan.	0.78
The organization is successful at providing services that meet the expectations of players.	0.78
The organization is successful at providing services that meet the expectations of coaches.	0.74
The organization is successful at providing services that meet the expectations of volunteer administrators.	0.73
Decisions are made efficiently at board level.	0.72
The organization is able to maximize the use of its financial resources.	0.71
The organization is able to maximize the use of its human resources.	0.70
The organization is successful at providing services that meet the expectations of spectators.	0.69
The board focuses on the management and direction of the sport.	0.66
The organization is successful at increasing affiliated membership numbers.	0.64
The organization is successful at providing services that meet the expectations of officials.	0.55
The organization utilizes current information technology.	0.51
The executive director (or equivalent) has the autonomy to make operational decisions.	0.46
Equipment and facilities	

Eigenvalue	6.56
% variance	46.84
Cronbach's α	0.90
Mean	43.11
Standard deviation	10.24
Availability of information	
The organization communicates well with affiliated state sporting organizations.	0.84
The organization is able to communicate with all constituent groups.	0.83
The organization is successful at gaining feedback information from constituent groups.	0.80
The organization communicates well with other sporting organizations.	0.77
The organization communicates well with government agencies.	0.66
Eigenvalue	3.05
% variance	61.05
Cronbach's α	0.84
Mean	15.77
Standard deviation	3.97
Stability	
The organization has good retention numbers of coaches.	0.83
The organization has good retention numbers of volunteer administrators.	0.79
The organization has good retention numbers of players.	0.79
The organization is able to control the growth of the sport.	0.73
The organization has good retention numbers of officials.	0.70
The organization is able to maintain a consistently good public profile.	0.70
The board is able to maintain consistency in direction and decision making.	0.69
The organization has good retention numbers of professional staff.	0.63
The organization is able to maintain a sound financial base.	0.66
Eigenvalue	4.77
% variance	53.05
Cronbach's α	0.89
Mean	26.89
Standard deviation	6.97

Table 3. Two-Factor Structure by Cell

Component Matrix	Factor 1	Factor 2
Cohesive workforce		
The organization has an adequate reward and recognition system for officials.	.87	
The organization has an adequate reward and recognition system for coaches.	.87	
The organization has an adequate reward and recognition system for volunteer administrators.	.81	
The organization has an adequate reward and recognition system for player achievement.	.69	
The organization has minimal conflict between paid staff and volunteers.		.91
Professional staff and volunteers are working toward achieving common goals.	.20	.90
Paid staff receive adequate compensation.	.20	.36
Eigenvalue	3.22	1.27
% variance explained	46.04	18.18
Correlation	.40	1
Cronbach's α	.84	.64
Mean	12.06	10.27
Standard deviation	3.67	2.20
Skilled workforce		
The organization effectively utilizes a formal performance review for professional staff.	.84	
The organization appoints professional staff based on the basis of skills they can bring to the organization.	.78	
The organization encourages and supports further training for professional staff.	.75	.15
The organization appoints board members based on the basis of skills they can bring to the organization.	.66	
The organization has an adequate reward and recognition system for its officials.		.91
The organization conducts appropriate training & development courses for its coaches.		.87
The organization has an adequate reward and recognition system for its volunteer administrators.	.29	.56
Eigenvalue	3.28	1.15
% variance explained	46.87	16.47
Correlation	.42	1
Cronbach's α	.77	.74
Mean	12.34	9.84
Standard deviation	3.41	2.52

9.3 Curriculum Vitae

Name: Miriam Gruber

Akademischer Grad: Bakk. rer. nat.

Staatsangehörigkeit: Österreich

Ausbildungsweg:

1989-1993	Volksschule Mödling
1993-1997	Bundesgymnasium Bachgasse Mödling
1997-2001	Sportrealgymnasium Maria Enzersdorf (Matura 05/2001)
2001-2010	Studium Sportwissenschaften (Universität Wien)
	Bakkalaureats Abschluss (03/2010)
10/2012	Studium Sportwissenschaften (Universität Wien)

Zusätzliche Qualifikationen:

Rhetorik Seminar WIFI Österreich
Lehrwarteausbildung für Jugend Fit
Ausbildung zur Begleitlehrerin Snowboard

Leistungssport:

2000-2012	Im Österreichischen Badminton Nationalteam
2006-2011	Profisportlerin Badminton (WM/EM Teilnahme, mehrmalige Österreichische Staatsmeisterin)
2009-2011	Heeressportlerin beim Österreichischen Bundesheer

Praktika:

seit 2003:	Tätigkeit beim ORF im Rahmen des Vienna City Marathons
seit 2001	Trainerin für Kinderturnen bei der ASKÖ Wien, ASKÖ Niederösterreich
seit 2001	Mitarbeiterin bei der ASKÖ „Hopsi Hopper“
2007-2008	Angestellt beim SVS Schwechat als Nachwuchstrainerin Badminton/Racketlon
03/2011-10/2011	Angestellt bei Power Balance Handels GmbH
11/2011-03/2012	Freiwilliger Sozialer Dienst im Waisenhaus „Casa Guatemala“ – Mittelamerika
08/2012	Angestellte ASKÖ Niederösterreich

9.4 Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe und nur die ausgewiesenen Hilfsmittel verwendet habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Inhalte sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Mödling, 24.10.2014

Miriam Gruber