

**Leseprobe**

# Basiswissen: Sportvereins- management (IST-Zertifikat)

**Studienheft**

## Vereins- und Verbandsmanagement

**Autoren**

Prof. Dr. Gerhard Nowak

Dr. Alexander Hodeck

# Kapitel 3

- 3. Sportvereinsstrukturen**
- 3.1 Mitgliederinteressen und Vereinsziele
- 3.2 Vereinstypen
- 3.3 Mitgliedertypen

**Lernorientierung**

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- Ziele und Mitgliederinteressen von Sportvereinen zu identifizieren;
- unterschiedliche Typen von Mitgliedern zu unterscheiden und deren Bedeutung für das Fortbestehen von Sportvereinen zu verstehen.

### 3.1 Mitgliederinteressen und Vereinsziele

Die Mitgliederstrukturen der Sportvereine drücken sich in erster Linie in den **Mitgliederdaten der Landessportbünde** aus. Diese Daten lassen auch eine Differenzierung nach Alter und Geschlecht zu.

Alter		Anzahl der Mitgliedschaften	Jede/-r wieviele ist Mitglied in einem Sportverein	Anteilig zur Bevölkerung	Bevölkerung (Stat. Jahrbuch, 31.12.2016)
bis 6 Jahre:	m.	725.427	3,67	27,21 %	2.665.862
	w.	622.491	4,06	24,64 %	2.526.223
7–14 Jahre:	m.	2.430.094	1,24	80,64 %	3.013.438
	w.	1.731.919	1,64	60,92 %	2.843.045
15–18 Jahre:	m.	1.104.782	1,55	64,50 %	1.712.913
	w.	722.754	2,16	46,29 %	1.561.430
19–26 Jahre:	m.	1.559.748	2,54	39,41 %	3.957.868
	w.	871.745	4,14	24,18 %	3.604.833
27–40 Jahre:	m.	2.138.483	3,47	28,84 %	7.416.027
	w.	1.256.874	5,65	17,71 %	7.097.575
41–60 Jahre:	m.	3.766.764	3,26	30,64 %	12.291.984
	w.	2.472.507	4,92	20,34 %	12.157.123
über 60 Jahre:	m.	2.588.330	3,72	26,85 %	9.639.026
	w.	1.795.041	6,70	14,92 %	12.034.306
<b>Insgesamt:</b>	m.	<b>14.313.628</b>	<b>2,84</b>	<b>35,17 %</b>	<b>40.697.118</b>
	w.	<b>9.473.331</b>	<b>4,41</b>	<b>22,65 %</b>	<b>41.824.535</b>
<b>Summe</b>		<b>23.786.959</b>	<b>3,47</b>	<b>28,83%</b>	<b>82.521.653</b>

Tab. 9 Mitgliederstruktur der Landessportbünde laut Bestandserhebung 2017 (www.dosb.de)



### 3. Sportvereinsstrukturen

Der DOSB addiert zu den Mitgliedschaften in den Landessportbünden für das Jahr 2017 weitere 3.616.022 Mitgliedschaften aus olympischen und nicht olympischen Spitzenverbänden sowie Verbänden mit besonderen Aufgaben.

NAGEL/CONZELMANN/GABLER (2004, S. 59 f.) hat die Veränderungen untersucht. Bis auf die Großvereine gibt es in allen Größenklassen Vereine mit einem Zuwachs und Vereine mit einem Rückgang an Mitgliedern. Abgesehen von den teuren Einspartenvereinen (in diesem Cluster<sup>1</sup> sind Tennisvereine überproportional vertreten) haben in allen Clustern mehr als die Hälfte der Vereine einen Mitgliederzuwachs zu verzeichnen. Besonders die Mehrspartenvereine zeichnen sich vielfach durch eine positive Mitgliederentwicklung aus. Aber auch unter den „jungen“ Einspartenvereinen gibt es viele, die eine – zum Teil erhebliche – Zunahme der Mitgliederzahlen aufweisen. Dagegen weisen die übrigen Typen von Einspartenvereinen etwa zu 40 % eine negative Mitgliederbilanz auf (vgl. NAGEL et al. 2004, S. 59 f.).

Interessant ist die Frage, warum sich die Mitgliederstatistik in deutschen Vereinen so unterschiedlich entwickelt.

#### Mitgliederfluktuation

Mitgliederfluktuation kann durch vereinsinterne und vereinsexterne Faktoren verursacht werden. Die Palette der möglichen Gründe für einen Ein- oder Austritt ist sehr vielfältig. NAGEL et al. (2004) haben durch qualifizierte Interviews, die allerdings nicht repräsentativ sind, Gründe zusammengefasst und der Bedeutung (Häufigkeit) nach geordnet. Es zeigt sich, dass für die **Eintritte** in erster Linie das Sportangebot, Einzelmaßnahmen zur Mitgliedergewinnung und -bindung sowie das Engagement der Vereinsmitarbeiter und für den **Austritt** veränderte Einstellungen und Erwartungen der Mitglieder, das fehlende Engagement der Vereinsmitarbeiter und eine mangelhafte Jugendarbeit die wichtigsten Gründe sind.

Dass sowohl für den Ein- als auch für den Austritt das Engagement der Vereinsführung und der Vereinsmitarbeiter – besonders im Sportbetrieb – eine große Rolle spielt, sollte ein Ansatzpunkt für Überlegungen sein, die die Verbesserung der Arbeit der Verantwortlichen zum Ziel haben. Wegen der Bedeutung der verschiedenen Gründe für die Vereinsstrategie listen wir die von NAGEL et al. (2004) erforschten Möglichkeiten auf:

<sup>1</sup> Als „Cluster“ wird in der Statistik eine zusammengehörige Menge mit gleichen Merkmalen bezeichnet.

## 3. Sportvereinsstrukturen

Mitgliederrückgang	Mitgliederzuwachs
<b>Gründe (In Klammern die Häufigkeit der Nennungen)</b>	
<b>Vereinsexterne Gründe</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesellschaftlicher Wandel und veränderte Mitgliedererwartungen (16)</li> <li>■ Sportartenspezifische Besonderheiten (10)</li> <li>■ Verhältnis zu anderen Sportanbietern (8)</li> <li>■ Regionale Rahmenbedingungen (5)</li> <li>■ Vereinsanlagen und Sportstätten (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vereinsanlagen und Sportstätten (4)</li> <li>■ Verhältnis zu anderen Sportanbietern (4)</li> <li>■ Gesellschaftlicher Wandel und veränderte Mitgliedererwartungen (1)</li> <li>■ Sportartenspezifische Besonderheiten (1)</li> </ul>
<b>Vereinsinterne Gründe</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Engagement von Mitarbeitern in der Vereinsführung und im Sportbetrieb (11)</li> <li>■ Stimmung und Atmosphäre im Verein (8)</li> <li>■ Finanzielle Lage und Mitgliedsbeiträge (7)</li> <li>■ Strukturelle Bedingungen/Veränderungen im Verein (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (Sport-)Angebot (39)</li> <li>■ Öffentlichkeitsarbeit und andere Maßnahmen zur Mitgliedergewinnung und -bindung (19)</li> <li>■ Engagement von Mitarbeitern in der Vereinsführung und im Sportbetrieb (13)</li> <li>■ Strukturelle Bedingungen/Veränderungen im Verein (9)</li> <li>■ Finanzielle Lage und Mitgliedsbeiträge (7)</li> <li>■ Stimmung und Atmosphäre im Verein (6)</li> <li>■ Jugendarbeit (6)</li> </ul>
<b>Externe/interne Gründe</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jugendarbeit (13)</li> <li>■ Öffentlichkeitsarbeit und andere Maßnahmen zur Mitgliedergewinnung und -bindung (9)</li> <li>■ (Sport-)Angebot (8)</li> <li>■ Mitgliederstruktur (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mitgliederstruktur (5)</li> </ul>

Tab. 10 Fluktuationsgründe  
(nach NAGEL et al. 2004)

Auch in der Veltins-Sportstudie 2000 (S. 22 f.) wurden die Ursachen für einen Austritt untersucht. Folgende Gründe wurden von den Befragten hauptsächlich angeführt: Zeitliche Bindung (von 29 % der Befragten genannt); Umzug/Ortswechsel (25 %); zu hoher Zeitaufwand (23 %); fehlende Flexibilität (16 %); mangelnde Betreuung/Service (12 %).

Die beiden erstgenannten Gründe sind individuell durch das Mitglied bedingt. Die anderen Gründe beziehen sich auf eine mangelhafte Vereinsarbeit. Man mag auf dem Standpunkt stehen, dass die individuellen Austrittsgründe von der Vereinsführung als „gegeben“ hingenommen werden müssen. Das gilt in hohem Maße für einen Umzug/Ortswechsel, aber nicht unbedingt für die zeitliche Bindung und den zu hohen Zeitaufwand für den Vereinssport.

## 3. Sportvereinsstrukturen

**Praxisbeispiel**

Offensichtlich spielt die Zeiteinteilung und die (nicht) zur Verfügung stehende Zeit der Mitglieder eine große Rolle für eine Mitgliederfluktuation. Hier kann ein Verein ansetzen. Er sollte sein Angebot zeitlich möglichst flexibilisieren. Denkbar wäre es beispielsweise, einen Kurs nicht immer zur gleichen Zeit stattfinden zu lassen, sondern z. B. montags um 17.00 Uhr, mittwochs um 19.00 Uhr und freitags um 18.00 Uhr. Eventuell können Kurse auch „geblockt“ werden, d. h. als Wochenendkurs stattfinden. Vielleicht ist es auch machbar, „abgespeckte“ Kurs- oder Trainingsinhalte für diejenigen Mitglieder anzubieten, die nur wenig Zeit haben. Zu den Möglichkeiten der Zeitflexibilisierung gehören auch Reservierungsmöglichkeiten per Internet (z. B. für Tennisplätze), die flexible Gestaltung von Abschlagszeiten im Golf usw.

Sieht man diese Gründe im Zusammenhang, so ist festzustellen, dass die Mitgliedererwartungen und die Leistungen des Vereins häufig unterschiedlich sind. Durch die mangelnde Übereinstimmung wird Austritten Vorschub geleistet. Wir wollen uns im Folgenden mit dieser wichtigen Problematik näher beschäftigen.

**Differenz zwischen Sportvereinszielen und Mitgliederwünschen**

Die Formulierung von Vereinszielen ist eine vorrangige Aufgabe der Vereinsführung. Die klassischen Aufgaben des Managements sind die Planung, Durchführung und Kontrolle. Zur Planung gehört nach einer Situationsanalyse die Festlegung von Strategien, die durch entsprechende langfristige Ziele ihren Ausdruck finden.

**Vereinsziele** Die Ziele der Vereinsführung weichen erfahrungsgemäß in einzelnen Fragen von den Mitgliederinteressen ab, wenn es um strategische Aufgaben geht. Vereinsführungen sind verpflichtet, langfristig zu denken, auch wenn die sich daraus ergebenden Handlungen von den Mitgliedern nicht immer eingesehen werden.

**Praxisbeispiel**

Ein kleinerer Fußballverein ist aufgrund von Nachwuchsmangel nicht mehr in der Lage, bestimmte Jugendmannschaften aufzustellen. Die Vereinsführung strebt langfristig eine Verschmelzung mit einem anderen Verein an, der sich in einer vergleichbaren Lage befindet. Durch die Zusammenführung der Mitglieder beider Vereine würden die Möglichkeiten der Mannschaftsbildung stark verbessert werden. Ein Teil der Mitglieder ist mit dieser Zielsetzung allerdings nicht einverstanden. Man möchte lieber selbstständig bleiben.

## 3. Sportvereinsstrukturen

Es liegt in dem Wesen von Vereinen, dass Vereinsziele und Mitgliederinteressen nicht immer übereinstimmen. Mitglieder sind eher konsumorientiert, wollen z. B. ihren Spaß und sportliche Betätigungen. Die Vereinsverantwortlichen müssen dafür sorgen, dass der Verein „läuft“ und auch langfristig existieren kann.

Die Bedeutung verschiedener Vereinsziele geht aus der folgenden Übersicht hervor.

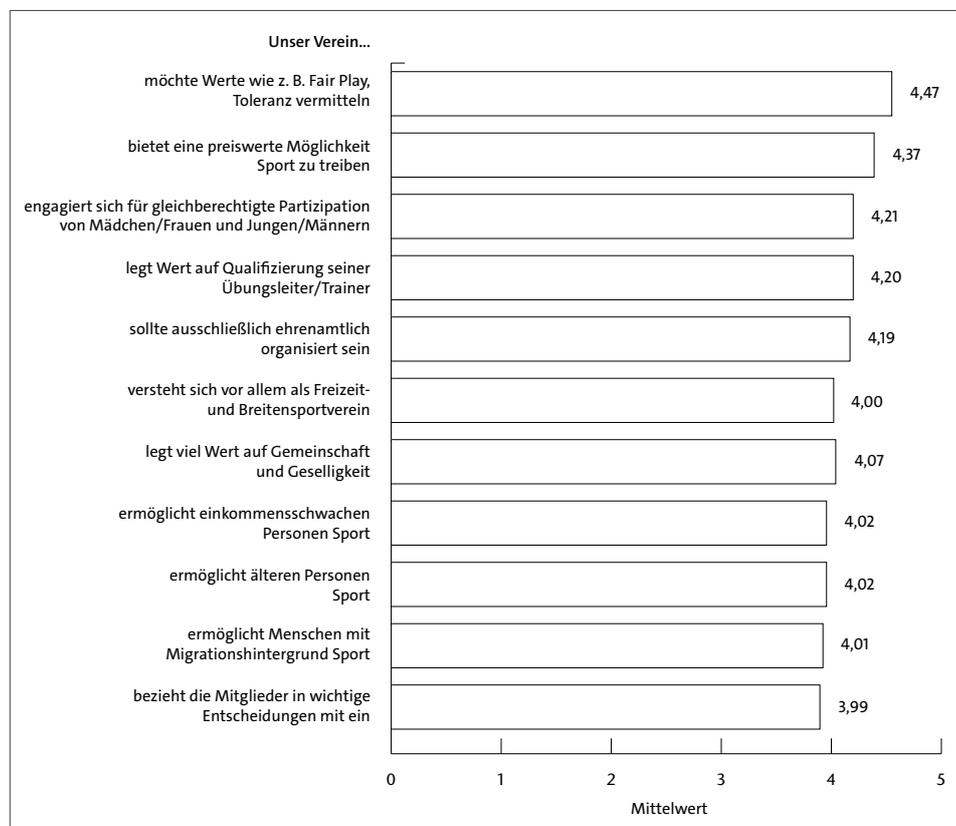


Abb. 6 Vereinsziele nach ihrer Wichtigkeit  
(in Anlehnung an BREUER 2017, S. 19)

## 3. Sportvereinsstrukturen

Es ist wünschenswert, dass die Ziele der Vereinsführung möglichst mit den Mitgliederinteressen übereinstimmen. Dass diese erwünschte Kongruenz nicht automatisch vorausgesetzt werden kann, weisen NAGEL et al. (2004, S. 39 ff.) nach. Die Vereinsziele werden in **Zieldimensionen** zusammengefasst, zu denen jeweils Unterziele (Zielvariablen) gebildet werden. Wegen der großen Bedeutung dieser Zielanalyse für die praktische Vereinsführung führen wir die Zieldimensionen nachstehend komplett auf.

Zieldimensionen	Zielvariablen
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ hohe Qualität der Mitarbeiter in der Vereinsorganisation</li> <li>■ hohe Qualität der Übungsleiter und Trainer</li> <li>■ qualifizierter Vereinsvorstand</li> <li>■ Förderung der Jugendarbeit</li> <li>■ hohe Qualität der Sportanlagen</li> <li>■ hohe Qualität des Angebots</li> </ul>
Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beibehalten der Mitgliederzahl</li> <li>■ Gewinnen von neuen Mitgliedern</li> <li>■ Bindung der Mitglieder an den Verein erhöhen</li> <li>■ Mitgliederzufriedenheit</li> </ul>
breites Angebot/Offenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Engagement im gesundheitsorientierten Sport</li> <li>■ Erweiterung des bestehenden Angebots</li> <li>■ Engagement im Breitensport</li> <li>■ Angebote für Senioren</li> <li>■ Öffnen für neue Entwicklungen</li> <li>■ Kooperation mit anderen Einrichtungen</li> </ul>
Leistungssport	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Engagement im Leistungssport</li> <li>■ Bindung von Leistungssportlern</li> <li>■ Erzielen von sportlichen Erfolgen</li> <li>■ Talentförderung</li> </ul>
Geselligkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geselligkeit im Verein</li> <li>■ Wahrung der Vereinstradition</li> <li>■ außersportliches Angebot</li> </ul>

Tab. 11 Zieldimensionen und Zielvariablen  
(nach NAGEL 2006, S. 167)

## 3. Sportvereinsstrukturen

Interessant ist auch die **Gewichtung** der Sportvereinsziele. Die zehn wichtigsten **Vereinsziele** sind (vgl. NAGEL 2006, S. 165):

1	Förderung der Jugendarbeit
2	Mitgliederzufriedenheit
3	gutes Ansehen
4	Beibehalten der Mitgliederzahl
5	qualifizierter Vereinsvorstand
6	Qualität der Übungsleiter/Trainer
7	Bindung der Mitglieder
8	ehrenamtliche Mitarbeit
9	Mitgliedergewinnung
10	gute finanzielle Lage

Tab. 12 Gewichtung von Sportvereinszielen  
(vgl. NAGEL 2006, S. 165)

Dagegen stehen die sechs Dimensionen der Mitgliederinteressen.

**Mitgliederinteressen**

Zieldimensionen	Ziel-(Interessen-)variablen
Leistungssport	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erzielung von sportlichen Erfolgen auf überregionaler Ebene</li> <li>■ Förderung des Wettkampfsports</li> <li>■ Förderung von talentierten Kindern und Jugendlichen</li> </ul>
Vereinsführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kompetente Vereinsführung</li> <li>■ engagierte Vereinsführung</li> </ul>
breites Angebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Angebote für Ältere</li> <li>■ Angebote im gesundheitsorientierten Sport</li> <li>■ vielfältiges Angebot im Breitensport</li> </ul>
Anlagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ guter Zustand der Sportanlagen</li> <li>■ guter Zustand der sanitären Anlagen</li> <li>■ gute Ausstattung an Geräten/Materialien</li> </ul>
Preis/Leistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ günstiger Mitgliedsbeitrag</li> <li>■ gutes Preis-Leistungs-Verhältnis</li> </ul>
Trainer/ Übungsleiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ engagierte Trainer/Übungsleiter</li> <li>■ kompetente Trainer/Übungsleiter</li> </ul>

Tab. 13 Sechs Dimensionen der Mitgliederinteressen  
(NAGEL 2006, S. 183)



### 3. Sportvereinsstrukturen

#### Vergleich Vereinsziele – Mitgliederinteressen

Beim Vergleich beider Tabellen fällt auf, dass in vielen Punkten Übereinstimmung zwischen den Vereinszielen und den Mitgliederinteressen besteht. **Abweichungen** bewegen sich sehr stark im strategischen Bereich (Kooperation, Qualität, Mitgliederzufriedenheit, Tradition, ehrenamtliche Arbeit usw.). Das unterstreicht die grundsätzliche Aufgabe der Vereinsführung. **Die Mitglieder haben in erster Linie Interesse an der bestmöglichen Befriedigung ihrer persönlichen Bedürfnisse.** Sie sehen es nicht als ihre Aufgabe an, strategische Ansätze als ihre Interessen anzugeben. Aus diesem Zusammenhang wird eine besondere **Aufgabe der Vereinsführung** ersichtlich: Sie muss durch mehr Kommunikation den **Mitgliedern ihre strategischen Ziele verdeutlichen**, damit sie von den Mitgliedern als persönliches Interesse verstanden und verfolgt werden.



#### Praxisbeispiel

Häufig erfahren die Mitglieder erst in der jährlichen Mitgliederversammlung, wie sich die Mitgliederzahl im letzten Jahr entwickelt hat. Es muss Aufgabe der Vereinsführung sein, den Mitgliedern solche wichtigen Daten kontinuierlich mitzuteilen. Nur so kann ein Identifikationsprozess mit den Vereinszielen in Gang gesetzt werden. Die Mitglieder werden laufend auf die Bedeutung der Mitgliedergewinnung und Stabilisierung der Mitgliederzahl hingewiesen und können ihre Ideen zur Zielerreichung einbringen bzw. aktiv im Sinne der Ziele mitarbeiten.



#### Merke

Vereinsführung bedeutet, strategisch denken zu müssen, unter Umständen auch über den „Horizont des Mitglieds“ hinaus. Vereinsführung heißt aber auch, den Mitgliederinteressen möglichst weit entgegenzukommen.

In der Übersicht stellen sich die unterschiedlichen Ansätze der Vereinsführung und der Mitgliederinteressen wie folgt dar.

## 3. Sportvereinsstrukturen

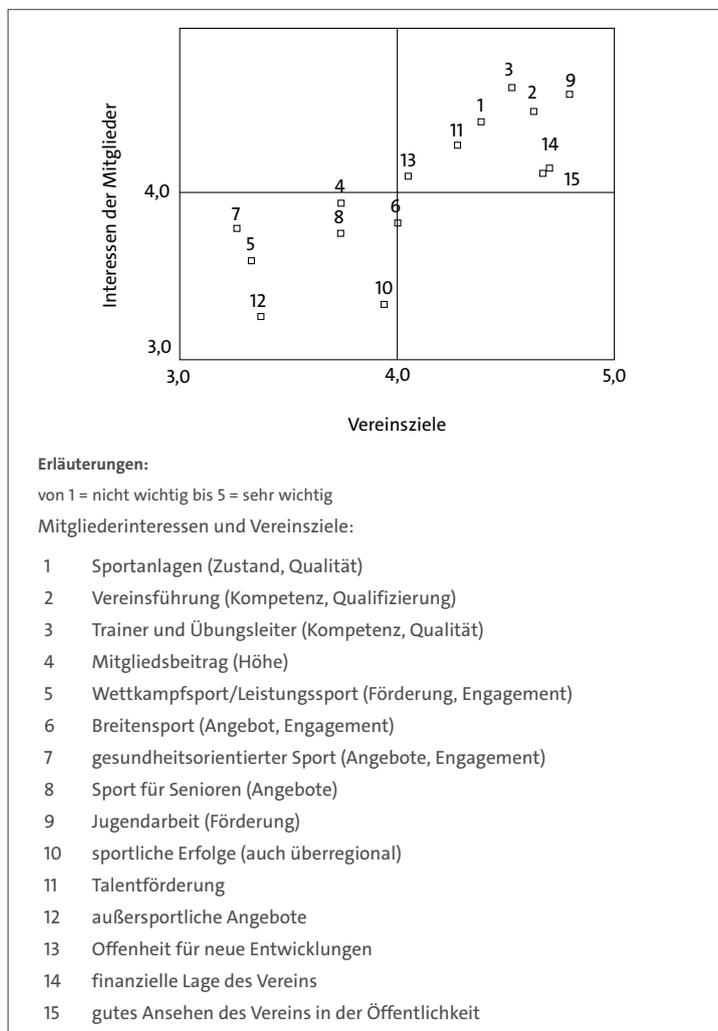


Abb. 7 Mitgliederinteressen und Vereinsziele im Vergleich  
 (in Anlehnung an NAGEL et al. 2004, S. 118)

## 3. Sportvereinsstrukturen

Je besser die Lücke zwischen den Vereinszielen und den Mitgliederinteressen geschlossen wird, umso eher gelingt es, neue Mitglieder zu gewinnen, die vorhandenen Mitglieder zu binden und eine zu hohe Fluktuation zu vermeiden. Zufriedene Mitglieder müssen das Ziel sein. NAGEL et al. (2004) fassen ihre Erkenntnisse zur Verdeutlichung in einem „Mitgliederzufriedenheitsportfolio“ zusammen:

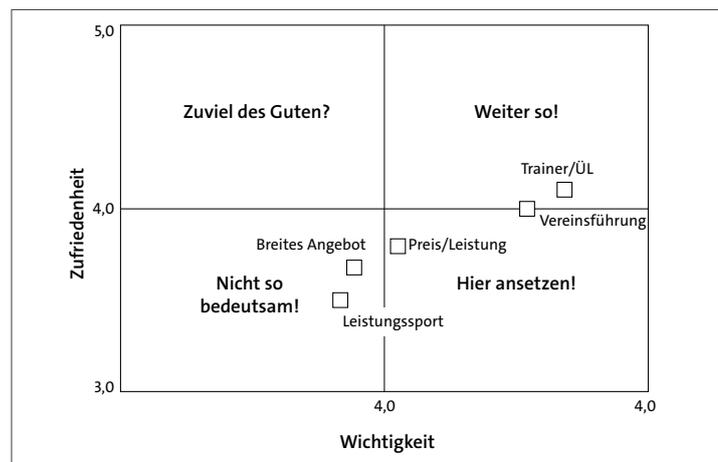


Abb. 8 Mitgliederzufriedenheitsportfolio in der Zusammenfassung  
(in Anlehnung an NAGEL et al. 2004, S. 131)

**Handlungsansatz** Betrachtet man diese Abbildung als **Handlungsaufforderung an Vereinsführungen**. Das Feld „Hier ansetzen“ sollte in der Vereinsarbeit vorrangig behandelt werden. Im Folgenden werden deshalb einige markmale differenzierter beleuchtet, welche im Portfolio als wichtig bis sehr wichtig eingeordnet werden.

### 3.2 Vereinstypen

Die 88.348 Sportvereine (vgl. [www.dosb.de](http://www.dosb.de)) zeichnen sich durch eine hohe Heterogenität aus, sodass es ungenügend wäre, von dem Sportverein schlechthin zu sprechen. Eine grobe Unterscheidung ist wichtig für Ansätze und Möglichkeiten der Vereinspolitik. Es liegt auf der Hand, dass ein Verein, der in starkem Maße den Leistungssport fördert, ein anderes Zielsystem hat als ein Verein, der den Breitensport pflegt und viel Wert auf Geselligkeit legt.

Allgemein wird in der Sportliteratur differenziert zwischen **Einspartenvereinen** (z. B. Golfklub, Tennisverein, Hockeyklub) und **Mehrsportvereinen**, die mehrere Sportarten unter einem Dach vereinen (Sportgemeinschaften, Turn- und Sportvereine u. Ä.).

Der Sportentwicklungsbericht 2009/2010 wählt aufgrund der notwendigen Ausdifferenzierung eine andere Einteilung der Sportvereine. Dabei wurden die Sportvereine aufgrund der Vereinsphilosophie in die Typen Integrativer Verein, Jugendorientierter Verein, Leistungssportverein, Geselliger Traditionsverein und Dienstleistungsorientierter Verein gegliedert. In welchen Merkmalen sich diese unterscheiden, entnehmen Sie der folgenden Tabelle.

<b>Integrativer Verein</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ möchte ein Angebot für möglichst viele Bevölkerungsgruppen anbieten</li> <li>■ bietet eine preiswerte Möglichkeit Sport zu treiben</li> <li>■ ermöglicht älteren Personen Sport</li> <li>■ ermöglicht Familien Sport</li> <li>■ ermöglicht Menschen mit Behinderungen Sport</li> <li>■ ermöglicht einkommensschwachen Personen Sport</li> <li>■ ermöglicht Menschen mit Migrationshintergrund Sport</li> <li>■ engagiert sich für gleichberechtigte Partizipation von Mädchen/Frauen und Jungen/Männern</li> </ul>
<b>Jugendorientierter Verein</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ sieht seine Aufgabe u. a. darin, Jugendliche von der Straße zu holen</li> <li>■ engagiert sich stark in der Jugendarbeit</li> </ul>
<b>Leistungssportverein</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ist stolz auf seine Erfolge im Leistungssport</li> <li>■ engagiert sich stark im Bereich der leistungssportlichen Talentförderung</li> </ul>
<b>Geselliger Traditionsverein</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ soll so bleiben, wie er immer war</li> <li>■ sollte ausschließlich ehrenamtlich organisiert sein</li> <li>■ legt viel Wert auf die Pflege von Tradition</li> <li>■ legt viel Wert auch auf nicht-sportliche Angebote</li> <li>■ legt viel Wert auf Gemeinschaft und Geselligkeit</li> </ul>
<b>Dienstleistungsorientierter Verein</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ hat ein strategisches Konzept</li> <li>■ engagiert sich im Bereich des Gesundheitssports</li> <li>■ versteht sich als Dienstleister in Sachen „Sport“</li> <li>■ achtet besonders auf die Qualität des Sportangebots</li> </ul>

Tab. 14 Übersicht über die Kategorisierung von Vereinen auf Basis der Vereinsphilosophie (BREUER 2011, S. 135)



## 3. Sportvereinsstrukturen

Die Sportvereine selbst weisen eine hohe Zustimmung zu den verschiedenen Vereinen auf. Dabei ordnen sich verschiedene Vereine durchaus mehreren Typen zu. Wie hoch diese Zuordnung prozentual ausfällt wird in der folgenden Tabelle deutlich.

Vereinstyp	Anteil an Vereinen (in %)	Index (2005=0)
Integrativer Verein	62,3	-11,6
Jugendorientierter Verein	53,7	-21,9
Leistungssportverein	38,6	
Geselliger Traditionsverein	37,1	
Dienstleistungsorientierter Verein	35,7	-23,8

Tab. 15 Vereine mit starker Zustimmung zu den Vereinstypen und deren Entwicklung (Mittelwert  $\geq 4,00$ ) (BREUER 2011, S. 143)

BREUER (2007) differenziert in seiner Untersuchung nach anderen Gesichtspunkten, um bestimmte Fragestellungen beantworten zu können. So wird für das Untersuchungsfeld „**Solidargemeinschaft versus Dienstleistungseinrichtung?**“ (Wird der Sportverein eher als Solidargemeinschaft gesehen, in der möglichst viele Mitglieder ihren aktiven Beitrag zum Vereinsleben leisten oder stehen die – oft egoistischen – „Konsuminteressen“ der einzelnen Mitglieder im Vordergrund?) unterschieden nach folgenden Dienstleistungstypen:

#### ■ Solidargemeinschaften

Etwa 40 % der Sportvereine fallen hierunter. Sie beschäftigen nur zu einem ganz geringen Teil bezahlte Mitarbeiter und machen keine Angebote für Nichtmitglieder. Vertreten sind überproportional viele kleine und mittelgroße Einspartenvereine mit bis zu 800 Mitgliedern, insbesondere aus den Bereichen der Sportspiele und Traditionssportarten.

#### ■ Offene Solidargemeinschaften

Sie machen auch Angebote für Nichtmitglieder. Hierunter fallen vorwiegend Einspartenvereine mit maximal 800 Mitgliedern. Neben Radsport und Schach sind Klettern, Bogensport und Boule besonders häufig vertreten.

#### ■ Nichtprofessionalisierte Kursanbieter

Zu dieser Gruppe zählen über 25 % der Sportvereine. Sie haben Sportangebote mit gesonderten Gebühren im Programm, wobei zumindest ein Teil der Sportangebote offen ist auch für Nichtmitglieder. Ein Großteil der Vereinsarbeit wird ehrenamtlich geleistet. Hierunter fallen vorwiegend Mehrspartenvereine mit 301 bis 2.000 Mitgliedern, aber auch fast die Hälfte der Großvereine mit über 2.000 Mitgliedern.

#### ■ Teilprofessionalisierte Kursanbieter

Sie sind im Vergleich zu der vorigen Gruppe deutlich stärker professionalisiert und machen in der Mehrzahl Angebote für Nichtmitglieder. Über die Hälfte der Mitarbeiter im Trainings- und Übungsbetrieb und über drei Viertel der Mitarbeiter in den Bereichen Organisation und Wartung werden bezahlt. Der Anteil der Voll- und Teilzeitbeschäftigten ist allerdings auch bei diesen Vereinen relativ gering. Zu dieser Gruppe zählen vor allem Mehrspartenvereine mit über 800 Mitgliedern und mehr als fünf Abteilungen.

#### ■ Teilprofessionalisierte Prestigesportanbieter

Der Sportbetrieb wird fast vollständig von bezahlten Mitarbeitern getragen, der Anteil der Voll- und Teilzeitstellen ist gering. Etwa die Hälfte dieser Anbieter verlangt für bestimmte Kurs- und Sportangebote zusätzliche Gebühren und ist offen für Nichtmitglieder. Hierzu zählen überproportional viele Einspartenvereine, die Leistungssport auf hohem Niveau anbieten.

#### ■ Professionalisierte Prestigesportanbieter

Etwa ein Sechstel der Sportvereine macht diese Gruppe aus. Die Vereine sind stark professionalisiert, über die Hälfte der Mitarbeiter wird auf festen Stellen beschäftigt. Sie zeichnen sich durch eine ausgeprägt dienstleistungsorientierte Struktur aus. Etwa zwei Drittel dieser Vereine sind offen für Nichtmitglieder. Zu den professionalisierten Prestigesportanbietern zählen einige große Mehrspartenvereine, aber vor allem Monovereine in den Sportarten Golf, Reiten und Tennis.

Die Bedeutung dieser Unterscheidungen wird im Folgenden anhand einiger Beispiele verdeutlicht:

- Bei der Mitgliederentwicklung schneiden die nichtprofessionellen Kursanbieter tendenziell am besten ab.
- Dienstleistungsorientierung und vermehrte Kursangebote gehen mit einer geringeren Bereitschaft zur ehrenamtlichen Mitarbeit einher. Die solidargemeinschaftlich orientierten Dienstleistungstypen haben geringere Probleme bei der Ehrenamtlichkeit als die Kurs- und Prestigesportanbieter. Besonders betroffen von der Problematik der unbesetzten Ämter sind die teilprofessionalisierten Kursanbieter.

### 3. Sportvereinsstrukturen

**Zielprofile** Eine weitere Typisierung kann vorgenommen werden bezüglich der **Ziele der Arbeit**, also nach den Zieldimensionen Leistungssport, breites Angebot/Offenheit und Geselligkeit:

- **Geselligkeitsvereine:** Etwa 15 % der Sportvereine: Vereinstradition, Geselligkeit und Gemeinschaft sowie außersportliche Angebote werden als sehr wichtig erachtet. Viele kleine Einspartenvereine, die nach 1945 gegründet wurden, befinden sich in dieser Gruppe.
- **Breitensportorientierte Geselligkeitsvereine:** Etwa 12 % der Sportvereine sind Geselligkeitsvereinen ähnlich. Diesen Vereinen ist es wichtig, ein breites Angebot zu machen. In dieser Gruppe sind mehr mittelgroße Mehrspartenvereine vertreten als bei den Geselligkeitsvereinen.
- **Kursorientierte Vereine:** In diese Gruppe fallen etwa 25 % der Sportvereine. Sie weisen ein breites Angebot auf, stehen neuen Entwicklungen offen gegenüber und streben eine ständige Erweiterung ihres Angebots an. Kursorientiert sind hauptsächlich große Mehrspartenvereine.
- **Leistungs-, aber auch breitensportorientierte Vereine:** Hierzu zählen etwa 11 % der Sportvereine. Leistungssport ist ihr wichtigstes Ziel, aber sie machen auch Angebote im Breiten- und Gesundheitssport. Ein Drittel aller Großvereine mit über 2.000 Mitgliedern gehört zu dieser Gruppe.
- **Leistungssportorientierte Vereine:** Diese Vereine verfolgen in hohem Maße leistungssportliche Ziele, hierunter fallen ca. 12 % der Sportvereine. Breiten- und Gesundheitssport spielt in diesen Vereinen kaum eine Rolle. Vor allem kleine Einspartenvereine zählen zu dieser Gruppe.
- **Mehrperspektivisch orientierte Vereine:** In ca. 25 % der Sportvereine besitzen alle Ziele in etwa die gleiche Wertigkeit, vor allem in kleinen Einspartenvereinen.

Beispiele für die praktische Bedeutung oben dargestellter Differenzierungen lassen sich in verschiedenen Bereichen identifizieren. So schneiden die breitensportorientierten Geselligkeitsvereine hinsichtlich der Mitgliederentwicklung am besten ab. Auch kursorientierte Vereine weisen relativ häufig zunehmende Mitgliederzahlen auf. Außerdem fällt auf, dass leistungssportorientierte Vereine in den letzten Jahren eine weniger positive Mitgliederentwicklung erfahren haben. Darüber hinaus machen vornehmlich breitensportlich- und kursorientierte Vereine Angebote für Nichtmitglieder, während Geselligkeitsvereine und leistungssportorientierte Vereine eher „unter sich“ bleiben. Bei den breitensportlich- und kursorientierten Vereinen werden vornehmlich Fitness-, Präventions- oder Rehabilitationssportangebote gemacht. Die Geselligkeitsvereine und leistungssportorientierten Vereine bieten häufiger spezielle sportspezifische Trainingsmaßnahmen an.