

Christoph Breuer (Hrsg.)

Sportverbände, Sportvereine und ausgewählte Sportarten

Weiterführende Analysen der
Sportentwicklungsberichte

III. Weiterführende Befunde zu Sportvereinen in Deutschland

a) Entwicklung der Sportvereine in Deutschland von 2005 bis 2011

Christoph Breuer, Pamela Wicker & Svenja Feiler

Der folgende Bericht erscheint in diesem Ergänzungsband des Sportentwicklungsberichtes als Zweitverwendung. Die Erstveröffentlichung erfolgte in: Rütten, A., Kähler, R. & Nagel, S. (Hrsg.) (2013). Handbuch Sportentwicklungsplanung (Beiträge zu Lehre und Forschung im Sport). Schorndorf: Hofmann-Verlag. Die Autoren bedanken sich bei den Herausgebern und dem Redaktionskollegium für die Möglichkeit der Zweitverwendung.

1. Methode

Die Sportentwicklungsberichte stellen die Datengrundlage für die in diesem Kapitel präsentierten Befunde dar. Es handelt sich dabei um ein Forschungsprojekt, bei dem im Zweijahresrhythmus eine bundesweite Befragung von Sportvereinen in Deutschland durchgeführt wird. Ziel des Projektes, das vom Bundesinstitut für Sportwissenschaft (BISp), dem Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) und den 16 Landessportbünden finanziert wird, ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des organisierten Sports in Zeiten eines sozialen Wandels.

Die Daten werden mithilfe einer Online-Befragung erhoben, bei der auf Basis der von den Landessportbünden übermittelten Emailadressen Vereine zur Befragung eingeladen werden. Charakteristisch für die Sportentwicklungsberichte ist, dass nicht nur auf reichhaltige Querschnittsdatensätze zurückgegriffen werden kann, sondern auch auf Längsschnitte. Das heißt, dass intra-organisationale Entwicklungen im Zeitverlauf systematisch analysiert werden können. Bis dato liegen vier Wellen der Sportentwicklungsberichte vor (Breuer & Wicker, 2011; Breuer & Feiler, 2012), welche in Tabelle 1 zusammengefasst werden.

Tab. 1: Übersicht über die Stichprobenumfänge der Sportentwicklungsberichte.

Welle	Querschnitt	N	Beteiligungsrate	Längsschnitt n (Dabeibleiberquote)		
1	2005	3.731	20,1%	1.648 (44,2%)	5.026 (38,5%)	8.302 (42,9%)
2	2007	13.068	35,1%			
3	2009	19.345	33,3%			
4	2011	21.998	32,5%			

Im Laufe der Jahre hat der Stichprobenumfang sukzessive zugenommen, was u.a. daran liegt, dass mehr Emailadressen übermittelt und somit mehr Vereine zur Befragung eingeladen werden konnten. Die steigenden Stichproben untermauern aber auch die Akzeptanz des Projekts im organisierten Sport und der Online-Befragung als Methode. Zur Validierung dieser Methode wurde in der dritten Welle in einem ausgewählten Landkreis die Struktur der Vereine zwischen schriftlicher Befragung und Online-Befragung verglichen mit dem Ergebnis, dass nahezu keine signifikanten Unterschiede vorliegen (Breuer & Wicker, 2011).

Auf den Daten der Sportentwicklungsberichte basieren die in den nächsten beiden Abschnitten vorgestellten Befunde. Dabei wird im zweiten Abschnitt überwiegend auf Längsschnittdaten zurückgegriffen, während die Befunde und daraus abgeleiteten Empfehlungen im dritten Abschnitt überwiegend auf Querschnittsdaten basieren.

2. Empirische Befunde zur Entwicklung der Sportvereine

In diesem Abschnitt werden Entwicklungen der Sportvereine seit 2005 analysiert und allgemeine Tendenzen aufgezeigt. Im Hinblick auf die Vereinsphilosophie (vgl. Tab. 2) wird ersichtlich, dass die Vereine im Zeitverlauf zunehmend der Auffassung sind, dass der Verein so bleiben soll, wie er immer war, und dass er ausschließlich ehrenamtlich organisiert sein soll. Hier zeigt sich eine gewisse Abneigung gegenüber organisationalen Veränderungen.

Überdies fällt auf, dass die Vereine sich verstärkt aus ihren ureigenen Bereichen wie der Förderung des Leistungssports und jugendlicher Leistungssportler zurückziehen. Insgesamt betrachtet, verliert eine leistungssportliche Ausrichtung und eine oft damit verbundene Förderung besonders der Jugendlichen bei den Vereinen an Bedeutung. Eine Ursache hierfür dürfte in den Kosten liegen, die eine leistungssportliche Ausrichtung mit sich bringt, und in der zunehmend erschwerten Bindung von jugendlichen Leistungssportlern an den Verein.

Im Gegenzug wird deutlich, dass die Sportvereine zunehmend neue Bevölkerungsgruppen fokussieren. So möchten die Vereine besonders Menschen mit Migrationshintergrund, Familien und einkommensschwachen Personen Sport ermöglichen. Hier zeigt sich der integrative Charakter der Sportvereine. Im Zeitverlauf blicken die Sportvereine in Deutschland jedoch immer weniger optimistisch in die Zukunft (vgl. Tab. 2).

Tab. 2: Entwicklung ausgewählter Aspekte der Vereinsphilosophie (wurde 2007 nicht abgefragt; Veränderungen basieren auf Indizes aus Längsschnittdaten (t-test); +=Zunahme; -=Abnahme; n.s.=Veränderung statistisch nicht signifikant; n.e.=nicht erfasst).

Unser Verein ...	2005-2009	2009-2011
Soll so bleiben wie er immer war	+	+
Sollte ausschließlich ehrenamtlich organisiert sein	n.s.	+
Sieht seine Aufgabe u.a. darin, Jugendliche von der Straße zu holen	-	n.e.
Engagiert sich stark in der Jugendarbeit	-	-
Engagiert sich im Bereich der leistungssportlichen Talentförderung	-	-
Ist stolz auf seine Erfolge im Leistungssport	-	-
Ermöglicht Menschen mit Migrationshintergrund Sport	n.e.	+
Ermöglicht Familien Sport und will familienfreundlich sein	n.e.	+
Ermöglicht einkommensschwachen Personen Sport	n.e.	+
Blickt optimistisch in die Zukunft	-	-

Im Folgenden werden ausgewählte Strukturmerkmale der Sportvereine untersucht (vgl. Tab. 3). Im Zeitverlauf zeigt sich, dass die Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen zwischen 2005 und 2009 signifikant gestiegen sind, was auf eine Erhöhung der Beiträge zurückzuführen ist. Insgesamt betrachtet, dürfte ein Grund für steigende Beiträge in rückläufigen öffentlichen Subventionen liegen. Somit kompensieren Vereine einen Rückgang an öffentlichen Zuschüssen mit erhöhten Beiträgen (Breuer & Wicker, 2009). Dieses Mittel wird auch deshalb gewählt, weil es sich bei Mitgliedsbeiträgen um eine autonome Einnahmequelle handelt, d.h. die Höhe des einzelnen Beitrags kann vom Verein bestimmt werden (Wicker, Breuer & Hennigs, 2012). Somit handelt es sich um ein Mittel zur schnellen Reaktion auf Einnahmeverluste. Während Beiträge im Zeitverlauf gestiegen sind, erheben immer wenige Vereine Aufnahmegebühren.

Nach anfänglichen Rückgängen und darauffolgender Zunahme hat sich die Bereitstellung von Kursangeboten und geselligen Angeboten auf einem Niveau eingependelt. Kursangebote stellen ein probates Mittel zur Generierung

zusätzlicher Einnahmen dar. Auch bieten die Vereine Nichtvereinsmitgliedern eine Möglichkeit, die Vereinsangebote und das Vereinsleben näher kennenzulernen, um eventuell zu einem späteren Zeitpunkt in den Verein einzutreten. Gesellige Angebote sind wichtig für Sportvereine, da sie sich u.a. durch nichtsportliche Angebote und den daraus entstehenden Zusammenhalt im Verein von kommerziellen Sportanbietern abgrenzen. Vor dem Hintergrund angespannter Vereinsfinanzen nutzen die Sportvereine verstärkt kommunale Sportanlagen, was aber aufgrund der Einführung der Ganztagschule und der damit verbundenen längeren Nutzung der Anlagen durch Schulen ebenfalls zu Problemen führen kann. Überdies müssen immer mehr Vereine Gebühren für die Nutzung kommunaler Anlagen bezahlen.

Im Laufe der Jahre zeigt sich ein Rückgang an ehrenamtlichen Positionen in den Vereinen (vgl. Tab. 3). Dies betrifft hauptsächlich die Vorstandsebene. Jedoch haben die Vereine verschiedene Mechanismen entwickelt, um den Rückgang an Ehrenamtlichen aufzufangen (Wicker & Breuer, 2011). Kurzfristig wird der Rückgang zum einen mit einer Erhöhung des Arbeitsaufwandes der noch vorhandenen Ehrenamtlichen kompensiert. Das Phänomen, dass weniger Ehrenamtliche mehr arbeiten, ist nicht auf Deutschland beschränkt. Ähnliche Befunde zeigen sich auch in anderen Ländern (z.B. Lasby & Sperling, 2007). Zum anderen wird auf mehr freiwillige Helfer zurückgegriffen, d.h. mehr Vereinsmitglieder beteiligen sich sporadisch bei Arbeitseinsätzen im Verein (z.B. Putzaktionen, Vereinsfest, Organisation von Sportveranstaltungen). Erst in der langfristigen Betrachtung tendieren Vereine dazu, bezahlte Mitarbeiter einzustellen. Hierbei handelt es sich nicht nur um Personen mit Halbzeit-, Teilzeit- oder Vollzeitstellen, sondern auch um Personen in sonstigen Beschäftigungsverhältnissen. So haben viele Vereine auf Auszubildende sowie Personen im freiwilligen sozialen Jahr oder mit Hartz-IV-Zusatzjobs zurückgegriffen, um rückläufige Ehrenamtzahlen zu kompensieren (Breuer, Wicker & von Hanau, 2012).

Eine Analyse der Entwicklung von Vereinen verdeutlicht zudem, dass Vereine im Laufe der Jahre verstärkt mit anderen Institutionen in ihrer Gemeinde kooperieren (vgl. Tab. 3). Hier sind allen voran Schulen zu nennen, die im Zuge des Ausbaus der Ganztagschule und des achtjährigen Gymnasiums als Kooperationspartner an Bedeutung gewinnen. Dabei dürften für die Vereine die Möglichkeit der Rekrutierung neuer Mitglieder und der Talentsichtung sowie Sportstättenkooperationen eine Rolle spielen. Neben Schulen arbeiten Vereine auch zunehmend mit anderen Sportvereinen, Kindergärten, kommerziellen Sportanbietern und Krankenkassen zusammen. Eine weiterführende Analyse hat gezeigt, dass vor allem diejenigen Vereine Kooperationen eingehen, die Ressourcenprobleme in verschiedenen Bereichen haben. Dabei kann es sich um

menschliche (z.B. Ehrenamtliche), finanzielle und infrastrukturelle Ressourcen (z.B. Sportstätten) handeln. Es ist folglich anzunehmen, dass Vereine versuchen, interne Ressourcenknappheiten durch eine Gewinnung externer Ressourcen mithilfe von Kooperationen zu bewältigen (Wicker, Vos, Scheerder & Breuer, 2013).

Tab. 3: *Entwicklung ausgewählter Vereinsmerkmale (Veränderungen basieren auf Indizes aus Längsschnittdaten (t-test); +=Zunahme, -=Abnahme; n.s.=Veränderung statistisch nicht signifikant; n.e.=nicht erfasst).*

Merkmal	2005-2007	2007-2009	2009-2011
Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen	+	+	n.s.
Erheben von Aufnahmegebühren	n.e.	-	n.e.
Kursangebote	-	+	n.e.
Gesellige Angebote	-	+	n.e.
Nutzung kommunaler Anlagen	-	+	+
Zahlung von Nutzungsgebühren für kommunale Anlagen	+	n.s.	+
Ehrenamtliche Positionen	-	-	-
Bezahlte Mitarbeiter	-	n.e.	n.e.
Mitarbeiter in sonstigen Beschäftigungsverhältnissen (z.B. Auszubildende, freiwilliges soziales Jahr, Hartz-IV-Zusatzjobs)	+	n.e.	n.e.
Kooperation mit verschiedenen Institutionen in der Gemeinde (z.B. anderer Sportverein, Schule, Kindergarten, kommerzieller Sportanbieter, Krankenkasse)	+	+	n.e.

Die Probleme der Sportvereine haben sich im Zeitverlauf geändert, wobei zu beachten ist, dass es sich um den wahrgenommenen Problemdruck handelt (vgl. Tab. 4). Allen voran wird ersichtlich, dass Probleme im Bereich der Bindung und Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern im Laufe der Jahre zugenommen haben. Dieser Befund deckt sich mit den rückläufigen Ehrenamtszahlen. Speziell in den letzten Jahren ist auch der Problemdruck im Bereich der Bindung und Gewinnung von Mitgliedern, jugendlichen Leistungssportlern und Übungsleitern/Trainern signifikant gestiegen. Wenig signifikante Veränderungen bzw. abwechselnde Zunahme und Abnahme von Problemen ohne klare Tendenz zeigen sich bezüglich der finanziellen Situation des Vereins und der Kosten des Wettkampfbetriebs sowie im Hinblick auf Sportstättenprobleme. Jedoch ist zu beachten, dass die zeitlichen Auswirkungen von Ganztagschulen

und achtjährigem Gymnasium auf den Trainingsbetrieb den Vereinen zunehmend zu schaffen machen.

Im Laufe der Jahre hat der demografische Wandel den Vereinen immer mehr zugesetzt. Ein Grund dafür ist, dass im Zuge des demografischen Wandels genau diejenigen Bevölkerungsgruppen an Bedeutung gewinnen, die traditionell in Sportvereinen unterrepräsentiert sind (Nagel, 2003). Das sind Frauen, ältere Menschen und Personen mit Migrationshintergrund (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2008). Probleme resultierend aus der demografischen Entwicklung in der Region können ein Grund dafür sein, dass verstärkt Angebote für Personen mit Migrationshintergrund gemacht werden. Im Laufe der Jahre hat auch der Konkurrenzdruck auf die Vereine verstärkt zugenommen. Dabei konkurrieren die Vereine sowohl mit anderen Sportvereinen als auch mit kommerziellen Sportanbietern um Mitglieder und Ressourcen (vgl. Tab. 4).

Tab. 4: Entwicklung ausgewählter Vereinsprobleme (Veränderungen basieren auf Indizes aus Längsschnittdaten (t-test); +=Zunahme, -=Abnahme; n.s.=Veränderung statistisch nicht signifikant; n.e.=nicht erfasst).

Problem	2005-2007	2007-2009	2009-2011
Bindung/Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern	+	+	+
Bindung/Gewinnung von Mitgliedern	n.s.	+	+
Bindung/Gewinnung jugendlicher Leistungssportler	n.s.	n.s.	+
Bindung/Gewinnung von Übungsleitern/Trainern	n.s.	n.s.	+
Finanzielle Situation des Vereins	n.s.	n.s.	-
Kosten des Wettkampfbetriebes	-	+	-
Zeitliche Verfügbarkeit der Sportstätten	n.s.	+	-
Zustand der genutzten Sportstätten	-	+	-
Zeitliche Auswirkungen von Ganztagschulen und achtjährigem Gymnasium auf den Trainingsbetrieb	n.e.	n.e.	+
Demografische Entwicklung in der Region	+	+	+
Örtliche Konkurrenz durch andere Sportvereine	+	+	+
Örtliche Konkurrenz durch kommerzielle Sportanbieter	n.s.	+	+

3. Faktoren für ein erfolgreiches Vereinsmanagement

Im Rahmen verschiedener Analysen der Daten der Sportentwicklungsberichte hat sich eine Vielzahl an Faktoren herauskristallisiert, die für ein erfolgreiches Vereinsmanagement von Bedeutung sind. Diese werden im Folgenden zusammengefasst. Dabei konzentriert sich die Analyse auf Faktoren, die zur Reduzierung verschiedener Vereinsprobleme beitragen (vgl. Tab. 4).

Allen voran hat sich herausgestellt, dass strategisches Vereinsmanagement einen Erfolgsfaktor darstellt. So haben Vereine, die ein strategisches Konzept haben, in vielen Bereichen signifikant geringere Probleme (Wicker & Breuer, in Druck). Dabei ist es relativ unerheblich, welche inhaltliche(n) Strategie(n) der Verein verfolgt. Bereits das bloße Vorhandensein von Strategien unabhängig von der inhaltlichen Ausrichtung wirkt sich meist positiv und problemreduzierend aus (Breuer, Feiler & Wicker, 2013). Ebenso Erfolg versprechend erweist sich das Vorhandensein eines Konzeptes für die Aus- und Weiterbildung von ehrenamtlichen und/oder hauptamtlichen Mitarbeitern (Wicker & Breuer, in Druck). Dies dürfte insbesondere für Ehrenamtliche von Bedeutung sein, da einige die freiwillige Mitarbeit im Verein als Investition in ihr Humankapital betrachten (Wilson & Musick, 1997). Überdies kann die geschlechtsspezifische Zusammensetzung des Vereins eine Rolle spielen. So haben empirische Analysen gezeigt, dass Vereine mit einem hohen Frauenanteil im Verein und im Vorstand in vielen Bereichen signifikant geringere Probleme aufweisen (Wicker & Breuer, in Druck; Wicker, Breuer & von Hanau, 2012). Das kann beispielweise an Unterschieden in den Rollenverständnissen und Führungsstilen zwischen Männern und Frauen liegen. Insgesamt fällt auf, dass veränderungsaverse Vereine in vielen Bereichen geringere Probleme wahrnehmen. Hingegen haben Vereine, die versuchen, sich auf Veränderungen im Vereinsumfeld einzustellen, größere Probleme (Wicker & Breuer, 2013). Das liegt daran, dass organisatorischer Wandel nicht immer einfach zu bewältigen ist und Veränderungen problembehaftet sein können. Auch können vorhandene Probleme die Vereine dazu bringen, sich verstärkt mit notwendigen Veränderungen auseinanderzusetzen.

Neben allgemeinen Erfolgsfaktoren, die für eine Vielzahl an Vereinsproblemen gelten, gibt es noch problemspezifische Erfolgsfaktoren. So haben beispielweise Vereine, bei denen ein hoher Anteil an Mitgliedern an geselligen Veranstaltungen teilnimmt, geringere Probleme im Bereich der Bindung und Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern (Wicker & Breuer, 2010, 2013). Das könnte daran liegen, dass auf derartigen Veranstaltungen das *Wir-Gefühl* im Verein gestärkt wird und somit leichter Personen für Ehrenämter rekrutiert werden können. Auch haben kleinere Vereine einen geringeren Problemdruck in diesem Bereich (Wicker & Breuer, 2010), was an der größeren Interessenhomogenität in

kleinen Vereinen liegen dürfte (Wicker & Breuer, in Druck). Hingegen weisen größere Vereine und Vereine mit einem niedrigen Männeranteil geringere Probleme bezüglich der Bindung und Gewinnung von Mitgliedern auf (Wicker & Breuer, 2010, 2013). Ein weiterer Erfolgsfaktor liegt hier auch in niedrigen Mitgliedsbeiträgen (Wicker & Breuer, 2010). Überdies haben größere Vereine geringere Probleme bezüglich der Bindung und Gewinnung von jugendlichen Leistungssportlern, wohingegen das Problem der Bindung und Gewinnung von Trainern und Übungsleitern in kleineren Vereinen weniger stark ausgeprägt ist (Wicker & Breuer, 2010). Des Weiteren haben es Vereine, die Wert legen auf die Qualität des Sportangebots, einfacher, Übungsleiter und Trainer zu gewinnen und an den Verein zu binden (Wicker & Breuer, 2013). Im Hinblick auf die finanzielle Situation des Vereins stellt ein Einnahmeportfolio einen Erfolgsfaktor dar, d.h. dass Vereine Einnahmen aus vielen verschiedenen Bereichen generieren sollten. Ein hohes Maß an Einnahmendifersifizierung geht nämlich mit einer geringeren Volatilität der Einnahmen einher (Wicker, Longley & Breuer, 2012). Überdies haben diese Vereine die Möglichkeit der Kompensation des Rückgangs einzelner Einnahmekategorien durch eine verstärkte Generierung von Einnahmen in anderen Bereichen (Wicker, Breuer & Hennigs, 2012).