

Die WLSB-Vereinsstudie



**Württembergischer
Landessportbund e.V.**

EBERHARD KARLS

UNIVERSITÄT
TÜBINGEN



**Perspektiven
unserer Vereine**

Totgesagte leben länger

Allen Unkenrufen zum Trotz ist der Verein kein Auslaufmodell. Der WLSB verzeichnet ein kontinuierliches Wachstum sowohl hinsichtlich der Mitgliederzahlen als auch bei der Anzahl der Vereine. Offensichtlich gelingt es den Vereinen, auf die gestiegenen Ansprüche der Sporttreibenden zu reagieren und sich in der Konkurrenz mit den kommerziellen Anbietern zu etablieren. Daraus ergibt sich eine vielschichtige und äußerst unterschiedliche Vereinslandschaft.

Zukunftsfähigkeit untersuchen

Dabei stellt sich die Frage „Was macht die Vereine zukunftsfähig?“ Um dieser Frage genauer auf den Grund zu gehen, hat der WLSB in Zusammenarbeit mit der Universität Tübingen eine Vereinsstudie entwickelt. Nach der Vorstudie im Sommer 2001 wurde mit der Bestandserhebung 2001 ein Fragebogen an alle 5523 Vereine verschickt. Mit einem ungewöhnlich hohen Rücklauf von 60% haben unsere Vereine die Grundlage dafür geschaffen, dass repräsentative Aussagen gemacht werden können. Wir bedanken uns bei den Vereinen dafür.

Die Auswertung des Fragebogens ist abgeschlossen. Die hier vorgestellten Ergebnisse der ersten Phase der Ver-



Editorial

Von
Elvira Menzer-
Haasis

Vizepräsidentin des
Württembergischen
Landessportbundes

einsstudie zeigen, *den* Sportverein gibt es nicht, die Sportvereinslandschaft ist vielfältig und ausdifferenziert. Die bisherige Zusammenfassung der Vereine in Gruppen anhand der Mitgliederzahlen ist zu kurz gefasst.

Einteilung nach Strukturmerkmalen

Die Studie schlägt diese Einteilung vor, die sich an den Strukturmerkmalen orientiert:

- Mitgliederzahl
- Anzahl der Abteilungen
- Gründungsjahr
- Haushaltseinkommen
- Mitgliedsbeitrag

So scheint nach der Auswertung des ersten Teils der Vereinsstudie eine Einteilung in 9 Vereinstypen sinnvoll.

Basis für konkrete Beratungsmodelle

In der zweiten Phase werden jetzt gezielt einzelne Vereine dieser unterschiedlichen Typen unter die Lupe genommen. Die Frage „Was charakterisiert den erfolgreichen Verein?“ steht im Mittelpunkt. Mitgliederentwicklung, Mitgliederzufriedenheit, Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter, Anpassung an moderne Entwicklungen, Angebotsstruktur, Zielsetzungen u.a. sind dabei Indikatoren zur Analyse der aktuellen Situation und Prognose der zukünftigen Sportvereinsentwicklung. Auf der Basis dieser Ergebnisse wird der WLSB individuelle, auf die unterschiedlichen Vereinstypen zugeschnittene Beratungsmodelle, Seminare und Handreichungen entwickeln.

Unser besonderer Dank gilt an dieser Stelle Herrn Prof. Dr. Gabler und seinem Team von der Universität Tübingen, die mit viel Engagement, großer Sachkenntnis und in enger Abstimmung mit dem WLSB diese Vereinsstudie entwickelt haben und durchführen.

Totgesagte leben länger – mit den Ergebnissen der Studie werden wir die weitere Lebensgestaltung unserer Vereine besser begleiten und unterstützen können.

Danksagung

Angeregt durch Frau Menzer-Haasis, Vizepräsidentin des WLSB, kam es im Jahre 2000 zu einer engen und fruchtbaren Kooperation zwischen der Geschäftsstelle des WLSB und der Arbeitsgruppe des Instituts für Sportwissenschaft der Universität Tübingen, in deren Verlauf die „WLSB-Vereinsstudie 2002“ entstand.

Wir möchten uns besonders bei den Vereinen bedanken, die sich an der Studie beteiligt und mit großem Engagement den Fragebogen ausgefüllt haben. Der folgende Bericht ist deshalb auch als Feedback und als Dankeschön für diese Vereine gedacht.

Prof. Dr. Hartmut Gabler

IMPRESSUM

Die WLSB-Vereinsstudie 2002

Auftraggeber und Herausgeber

Württembergischer Landessportbund
Goethestraße 11
70174 Stuttgart
Tel.: 0711/22905-0, Fax: -20

Verfasser

Institut für Sportwissenschaft der
Universität Tübingen
PD Dr. Achim Conzelmann
Prof. Dr. Hartmut Gabler
Dr. Siegfried Nagel

unter Mitarbeit von:

Christine Horvath
Marlene Mauch
Boglarka Szini

Redaktion

WLSB-Service-GmbH
Andreas Götzte (verantw.)
Tel.: 0711/22905-25
e-Mail: agoetze@wlsb.de
Redaktionsschluss: 31. Januar 2003
Fotos: Bongarts; Herrmann + Bosch

Gestaltung/Satz

INITIAL Medienvorstufe
Neckarstr. 6, 71679 Asperg

Druck

DRUCKtuell, Druck- und Verlagsgesellschaft mbH im Druck- und Medienzentrum, Benzstraße 8, 70839 Gerlingen.

Vorgeschichte und Ausblick

Vielschichtige Vereinslandschaft

In den vergangenen Jahren hat die Zahl der Sportvereine und ihrer Mitglieder weiter zugenommen und die Sportarten, Sportdisziplinen und Sportaktivitäten haben sich ausdifferenziert. Gleichzeitig zeichnen sich eine Reihe von problematischen Entwicklungstendenzen ab. Die Sportvereine müssen mit anderen, insbesondere mit kommerziellen Anbietern konkurrieren und dem Zeitgeist gerecht werden. Dadurch sind sie gefordert, zeitgemäße Bewegungs- und Sportangebote zu machen, um ihre Mitglieder langfristig binden zu können. Hinzu kommt, dass die Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl für den Bereich Führung und Organisation als auch für den Bereich Training und Betreuung schwieriger wird. Teilweise wird von einer Vereinsmüdigkeit und -krise gesprochen.

Es gibt nicht den Sportverein

Deshalb stellt sich zunächst ganz generell die *Frage nach der zukünftigen Entwicklung des Sportvereins*. Es gibt jedoch nicht „den“ Sportverein, sondern die Sportvereinslandschaft ist – abhängig von der Größe und dem Alter des Vereins, der angebotenen Sportart, der geographischen Lage und anderen strukturellen Faktoren – sehr vielschichtig. Diese Vielfalt legt eine differenzierte Betrachtung nahe: *Welche Sportvereinstypen/-profile existieren, und welche erweisen sich als „erfolgreich“?*

Zur Bearbeitung dieser Fragestellungen haben wir im Sommer 2001 eine Vorstudie durchgeführt, d.h., wir haben exemplarisch einige Vereine untersucht, und wir haben Gespräche mit Verbandsvertretern geführt. Auf

der Grundlage dieser Vorstudie entwickelten wir im Herbst 2000 einen Fragebogen, der zur Jahreswende 2001/2002 allen 5523 Vereinen des WLSB zugesandt wurde. Ab Frühjahr 2002 erfolgte die Auswertung der Daten; im Herbst 2002 legten wir die ersten Untersuchungsergebnisse vor.

Teil 2 der Studie in diesem Jahr

Im zweiten Abschnitt der Vereinsstudie, der für Frühjahr und Sommer 2003 geplant ist, sollen einzelne Vereine als Einzelfallstudien untersucht werden. Dabei sollen vor allem auch Vereinsmitglieder befragt werden.

Vorstellung der Untersuchung

3259 Vereine wurden untersucht

In der ersten Phase des Projekts wurden alle 5523 im WLSB gemeldeten Vereine befragt. Hierzu wurde gemeinsam mit dem WLSB ein Fragebogen erarbeitet. Dieser Fragebogen wurde zusammen mit der Mitgliederbestandserhebung des WLSB im Dezember 2001 an die Vereine verschickt. Folgende Themenkomplexe waren bei der Befragung von Interesse: die Vereinsstruktur, die Mitgliederstruktur, die Finanzstruktur, die Anlagenstruktur, die Personalstruktur, die Angebotsstruktur, das Außenverhältnis und schließlich Wünsche, Kritik und Meinungen.

Der Rücklauf war mit 3302 zurückgeschickten Fragebogen sehr erfreulich. Bei 5523 Vereinen in Württemberg entspricht diese Zahl einer Rücklaufquote von knapp 60%. Diese außergewöhnlich hohe Rücklaufquote ist wohl vor allem darauf zurückzuführen, dass der Fragebogen zusammen mit der Mitgliederbestandserhebung des WLSB verschickt wurde. Erwäh-

Die Verfasser der WLSB-Vereinsstudie



Prof. Dr. Hartmut Gabler



PD Dr. Achim Conzelmann



Dr. Siegfried Nagel

Institut für Sportwissenschaft der Universität Tübingen

nenswert ist außerdem, dass die Rücklaufquote nicht nur insgesamt sehr hoch war, sondern auch in jedem einzelnen Sportkreis mehr als 50% betrug. Für die Auswertung konnten letztendlich 3259 Fragebögen verwendet werden.

Vergleicht man die Grundgesamtheit

der Vereine des WLSB mit den Vereinen der Stichprobe anhand der Merkmale Mitgliederzahl, Abteilungszahl und Gründungsjahr, so ergeben sich relativ kleine Differenzen. Deshalb und aufgrund der hohen Rücklaufquote ist die Stichprobe als repräsentativ zu bezeichnen.

Stichprobenbeschreibung

Kleinvereine sind in der Überzahl

Die Stichprobe soll im Folgenden anhand der wichtigsten Strukturmerkmale kurz beschrieben werden. Abbildung 1 zur Variable Mitgliederzahl zeigt, dass die Stichprobe zu 61% aus Kleinvereinen mit bis zu 300 Mitgliedern besteht. Die Großvereine mit mehr als 2000 Mitgliedern machen dagegen nur einen Anteil von ca. 2% aus. 25% der Vereine haben 301-800 Mitglieder, und ca. 12% der Vereine haben eine Mitgliederzahl von 801-2000.

Nahezu zwei Drittel der Stichprobe bestehen aus Einspartenvereinen.

Dagegen haben nur 13% der Vereine mehr als fünf Abteilungen. Die restlichen 26% der Vereine haben zwei bis fünf Abteilungen (vgl. Abb. 2).

67% der Vereine mit Beiträgen unter 100 DM

Die Differenzierung nach dem Gründungsjahr ergibt, dass die meisten Vereine (ca. 40%) zwischen 1946 und 1980 gegründet wurden. Rund 20% der Vereine wurden nach 1980, und 37% wurden vor 1945 gegründet (vgl. Abb. 3).

Betrachtet man das Haushaltsvolumen der Vereine, so ergibt sich folgende Verteilung, wobei zu bemerken ist, dass sich die Daten auf das Jahr 2001 beziehen: 28% der Vereine haben ein Haushaltsvolumen von weniger als 20000 DM. 29% der Vereine weisen ein Haushaltsvolumen von 20.001-60.000 DM auf. Das Haushaltsvolumen von 30% der Vereine liegt zwischen 60.001 und 200.000 DM, und 13% der Vereine haben ein Haushaltsvolumen von mehr als 200.000 DM (vgl. Abb. 4).

Die Häufigkeitsverteilung für die Va-

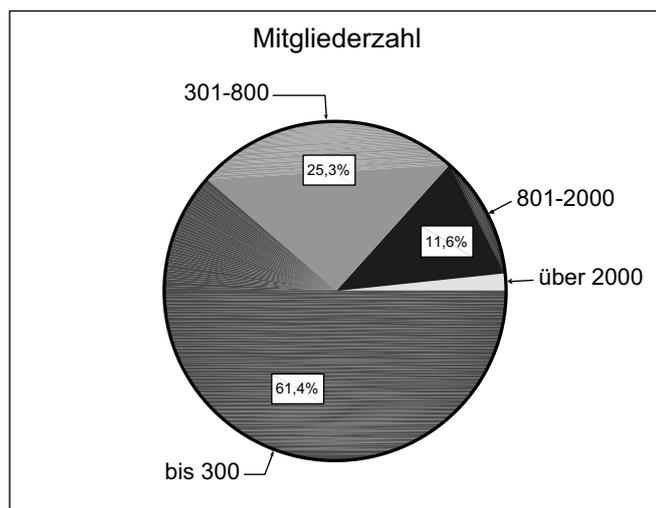


Abbildung 1: Mitgliederzahl

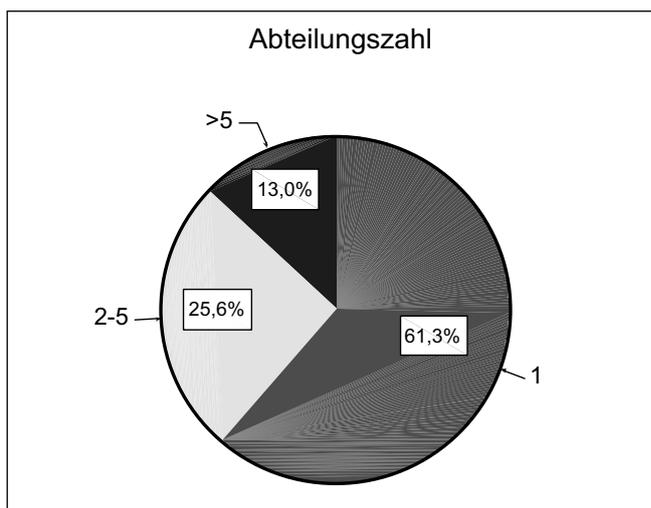


Abbildung 2: Abteilungszahl

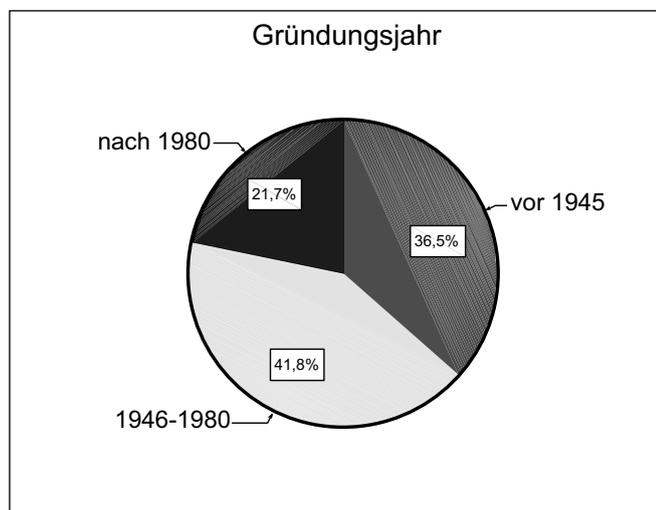


Abbildung 3: Gründungsjahr

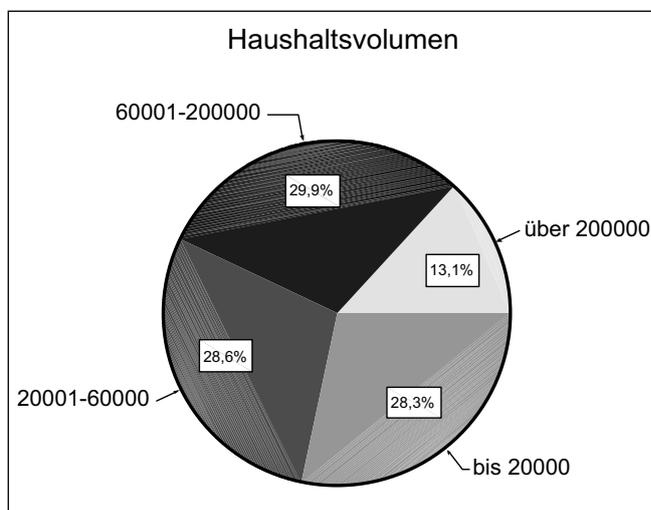


Abbildung 4: Haushaltsvolumen

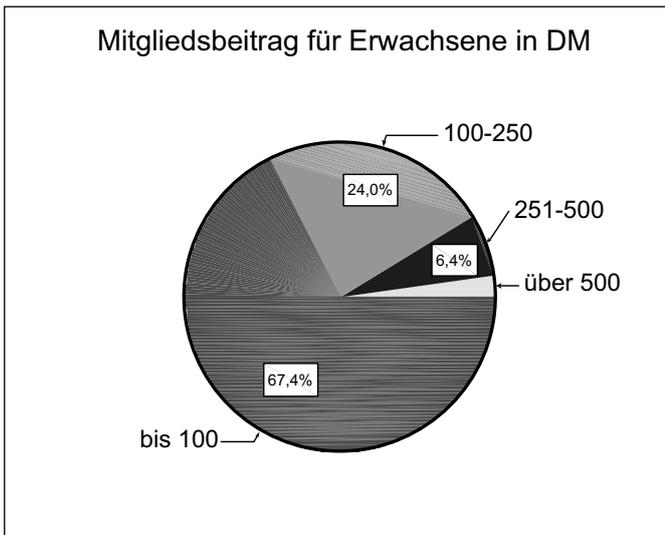


Abbildung 5: Jährlicher Mitgliedsbeitrag

riable Mitgliedsbeitrag zeigt (vgl. Abb. 5), dass 67% der Vereine einen jährlichen Beitrag von weniger als 100 DM verlangen. Bei 24% der Vereine liegt der Mitgliedsbeitrag zwischen 100 und 250 DM, und in 6% der Vereine müssen die erwachsenen Mitglieder einen Beitrag zwischen 251 und 500

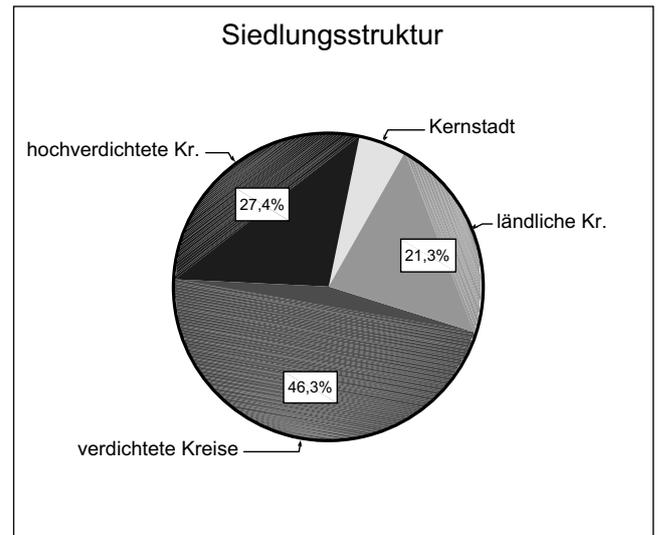


Abbildung 6: Siedlungsstruktur

DM bezahlen. Bei nur 2% der Vereine liegt der Mitgliedsbeitrag bei über 500 DM.

Teilt man die Vereine nach siedlungsstrukturellen Gesichtspunkten ein, so ergibt sich folgende Verteilung: Etwa 21% der Vereine liegen in ländlichen Kreisen (z.B. Sportkreis Biberach). Da-

gegen sind 46% der Vereine in verdichteten (z.B. Sportkreis Tübingen) und 27% in hochverdichteten Kreisen (z.B. Sportkreis Böblingen) anzusiedeln. Die restlichen 5% der Vereine haben ihren Sitz in Kernstädten, was in Württemberg nur dem Sportkreis Stuttgart entspricht (vgl. Abb. 6).



Den Sportverein gibt es nicht!

Man kann nicht Äpfel mit Birnen vergleichen!

Der „Durchschnittsverein“ des WLSB hat 397 Mitglieder, besteht aus 2,6 Abteilungen und wurde im Jahr 1946 gegründet. Überdies verfügt er über ein Haushaltsvolumen von 120.700 DM und verlangt von seinen erwachsenen Mitgliedern einen Beitrag von 113 DM. Allerdings zeigt sich eine erstaunliche Streubreite in den einzelnen Merkmalen. So variiert die Mitgliederzahl z.B. zwischen 6 und 9321 Mitgliedern und das Haushaltsvolumen zwischen 100 DM und 10 Millionen DM. Es gibt Vereine, bei denen die Erwachsenen keinen Mitgliedsbeitrag zahlen müssen, dagegen liegt der jährliche Beitrag für Erwachsene in manchen Vereinen bei bis zu 2500 DM. Die Wurzeln der ältesten Vereine reichen bis in das 14. Jahrhundert, wohingegen die jüngsten im 21. Jahrhundert ins Leben gerufen wurden. In der folgenden Tabelle 1 sind die wichtigsten Strukturmerkmale der Vereine dargestellt. Wenn man die Mittelwerte dieser Merkmale berechnet, ergibt sich der sogenannte „Durchschnittsverein“. Dieser Durchschnittsverein kommt allerdings in der Realität nicht vor. Er eignet sich nicht einmal, wie die hohen Streuungen zeigen, als typischer Verein, der viele Vereine geeignet repräsentieren könnte (vgl. Tab. 1).

	n	Mittelwert	Min	Max
Mitgliederzahl 2002	3259	397	6	9321
Abteilungszahl	3256	2,6	1	28
Gründungsjahr	3233	1946	1300	2001
Haushaltsvolumen	2809	120.700	100	10.000.000
Beitrag	3174	113	0	2500

Tabelle 1: Strukturmerkmale und deren Ausprägungen bei den WLSB-Vereinen

Vereine werden in Gruppen eingeteilt

Im Prinzip ist jeder Verein „einzigartig“. Gleichwohl ist es für allgemeine Empfehlungen notwendig, die Vereine in Gruppen einzuteilen. Deshalb werden nun die Vereine des WLSB in strukturell möglichst homogene Gruppen eingeteilt. Die Einteilung erfolgt mit Hilfe eines statistischen Ver-

Vereinstypen	n	Mitglieder	Abteilung	Gründungs-jahr	Haushalts-volumen	Bei-trag
1 Einsparten-vereine	2320	242	1,8	2,0	71.600	111
2 Mehrsparten-vereine	391	1259	7,7	1,0	287.100	91
3 Umsatzstarke Vereine	18	2360	7,3	1,8	2.376.700	1367

Tabelle 2: Vereinstypen (Kategorien Gründungsjahr: 1=vor 1945, 2=1946-1980, 3=nach 1980)

fahrens (Clusteranalyse), welches eine Typenbildung der Vereine aufgrund der oben bereits erwähnten Strukturmerkmale ermöglicht. Für eine erste Grobdifferenzierung werden die Vereine in drei Vereinstypen eingeteilt (vgl. Tab. 2).

Aufgrund der Merkmalsausprägungen kann man die drei Typen als Einspartenvereine, Mehrspartenvereine und umsatzstarke Vereine bezeichnen. Die *Einspartenvereine* zeichnen sich hierbei besonders durch ihre geringe Abteilungszahl und Mitgliederzahl sowie durch ihr geringes Haushaltsvolumen aus. Sie machen 85% der gesamten Stichprobe aus (vgl. Tab. 3). Die *Mehrspartenvereine* haben dagegen relativ viele Abteilungen und Mitglieder. Außerdem sind alle Vereine dieser Gruppe vor 1945 gegründet worden. In der Stichprobe sind die Mehrspartenvereine zwar mit nur ca. 15% ver-

treten, dennoch gehören ca. 45% der Vereinsmitglieder in Württemberg diesem Vereinstyp an (vgl. Anteil

Neun Vereinstypen

Mitgliedschaften in Tab. 3). Die dritte Gruppe bilden die *umsatzstarken Vereine*. Die hier zugehörigen Vereine haben eine hohe Mitgliederzahl und auch ein sehr hohes Haushaltsvolumen. Auffallend in dieser Gruppe ist der hohe jährliche Beitrag für Erwachsene. Insgesamt sind sie mit weniger als 1% in der Stichprobe vertreten.

Diese drei Vereinstypen liefern zwar eine erste Einteilungsmöglichkeit, sind jedoch noch nicht differenziert genug, um der strukturellen Vielfalt der Vereine in angemessener Weise Rechnung zu tragen. Deshalb ist eine weitergehende Ausdifferenzierung notwendig. Eine überschaubare und trotzdem differenzierte Lösung bietet die Einteilung der Vereine in neun verschiedene Typen (vgl. Tab. 4).

Diese neun Vereinstypen, auf die im Weiteren mehrfach Bezug genommen wird, werden nun anhand der verschiedenen Strukturmerkmale beschrieben.

1-1 Typische Einspartenvereine: Die Vereine dieser Gruppe sind dadurch charakterisiert, dass sie nur wenige Mitglieder haben und von ihren erwachsenen Mitgliedern einen geringen jährlichen Beitrag erheben. Sie wurden zwischen 1945 und 1980 gegründet. Typisch für diese Gruppe sind Vereine mit Sportarten wie

treten, dennoch gehören ca. 45% der Vereinsmitglieder in Württemberg diesem Vereinstyp an (vgl. Anteil

Vereinstypen	Anteil (in %) an der Gesamt-Vereinszahl	Anteil (in %) an der Gesamt-Mitgliederzahl
1 Einspartenvereine	85,0	51,2
2 Mehrspartenvereine	14,4	45,2
3 Umsatzstarke Vereine	0,6	3,6

Tabelle 3: Verteilung Vereine und Mitgliedschaften im WLSB

Vereinstypen	n	Mitglieder	Abteilung	Gründungsjahr	Haushaltsvolumen	Beitrag
1 Einspartenvereine	2320	242	1,8	2,0	71.600	111
1-1 Typische Einspartenvereine	756	173	1,2	2,0	47.700	83
1-2 Alte Einspartenvereine	596	322	2,1	1,0	80.800	69
1-3 Junge Einspartenvereine	545	111	1,2	3,0	31.900	106
1-4 Teure Einspartenvereine	217	296	1,1	1,9	181.600	372
1-5 Kleine Mehrspartenvereine	206	574	4,8	2,1	113.300	63
2 Mehrspartenvereine	391	1259	7,7	1,0	287.100	91
2-1 Mittlere Mehrspartenvereine	341	1113	7	1	233.500	89
2-2 Große Mehrspartenvereine	50	2390	15,1	1,1	728.500	112
3 Umsatzstarke Vereine	18	2360	7,3	1,8	2.376.700	1367
3-1 Großvereine	5	6497	22,4	1	4.900.000	172
3-2 Sehr teure Einspartenvereine	13	606	1	2,2	1.250.300	1829

Tabelle 4: Vereinstypen (Kategorien Gründung: 1=vor 1945, 2=1946-1980, 3=nach 1980)

Schießen, Tennis, Fußball.

1-2 Alte Einspartenvereine: Die alten Einspartenvereine unterscheiden sich von der ersten Gruppe vor allem durch das Gründungsjahr, das bei diesem Vereinstyp vor 1945 liegt. Außerdem zeichnen sie sich durch eine höhere Mitgliederzahl und ein höheres Haushaltsvolumen aus. Über 40% der Vereine in dieser Gruppe sind Schützenvereine.

1-3 Junge Einspartenvereine: Bei den Vereinen dieser Gruppe ist anzumerken, dass sie alle nach 1980 gegründet wurden. Es sind kleine Einspartenvereine mit wenigen Mitgliedern und geringem Haushaltsvolumen, die in dieser Gruppe vertreten sind. Die jungen Einspartenvereine umfassen eine bunte Vielfalt unterschiedlichster Sportarten, wie z. B. Schach, Tennis, Reiten-Fahren und Fußball.

1-4 Teure Einspartenvereine: Diese Sportvereine zeichnen sich im Vergleich zu den anderen Einspartenvereinen durch einen sehr hohen jährlichen Mitgliedsbeitrag und ein relativ hohes Haushaltsvolumen aus. Die Mehrzahl der teuren Einspartenvereine wurde zwischen 1946 und 1980 gegründet. Über 70% dieser Vereine sind Tennisvereine, und ca. 10% sind Reit- und Fahrvereine.

1-5 Kleine Mehrspartenvereine: Die kleinen Mehrspartenvereine haben im Gegensatz zu den Einspartenvereinen ca. fünf Abteilungen und deutlich mehr Mitglieder. Sie verlangen von ihren erwachsenen Mitgliedern einen sehr geringen jährlichen Beitrag von ca. 60 DM und sind zwischen 1946 und 1980 gegründet worden.

2-1 Mittlere Mehrspartenvereine: Die Vereine dieser Gruppe bestehen aus ca. sieben Abteilungen und sind vor 1945 gegründet worden. Sie ha-

ben ein mittelgroßes Haushaltsvolumen und verlangen einen Mitgliedsbeitrag von ca. 90 DM pro Jahr.

2-2 Große Mehrspartenvereine: Im Vergleich zu den mittleren Mehrspartenvereinen haben die Sportvereine dieser Gruppe etwa doppelt so viele Abteilungen und Mitglieder. Sie sind ebenfalls vor 1945 gegründet worden und verlangen einen relativ niedrigen jährlichen Mitgliedsbeitrag. Aufgrund der Mitgliederzahl ist das Haushaltsvolumen relativ hoch.

3-1 Großvereine: Diese Sportvereine zeichnen sich durch eine sehr große Mitgliederzahl aus. Sie haben im Durchschnitt über 20 Abteilungen und sind vor 1945 gegründet worden. Das Haushaltsvolumen ist im Vergleich zu den anderen Vereinstypen am Höchsten, und der Mitgliedsbeitrag liegt mit ca. 170 DM pro Jahr im mittleren Bereich.

3-2 Sehr teure Einspartenvereine: Bei den Vereinen dieser Gruppe bezahlen die erwachsenen Mitglieder einen Beitrag von jährlich ca. 2000 DM. Dies ist etwa das zeh- bis zwanzigfa-

che von den Mitgliedsbeiträgen anderer Vereinstypen. Diese sehr teuren Einspartenvereine sind zwischen 1945 und 1980 gegründet worden und haben ein relativ hohes Haushaltsvolumen. Mit Golf (85%), Reiten-Fahren und Tennis sind insgesamt drei Sportarten in diesem Vereinstyp vertreten.

Verteilung der Vereinstypen

Betrachtet man die Verteilung der Vereine in der Stichprobe, so fällt auf, dass über ein Viertel der Vereine *typische Einspartenvereine* sind (vgl. Tab. 5). Allerdings sind nur etwa 12% der Vereinsmitglieder in Württemberg in diesen Vereinen organisiert. Die *jungen Einspartenvereine* machen ebenfalls einen relativ hohen Anteil (20%) in der Stichprobe aus, jedoch umfassen sie nur einen geringen Anteil (ca. 6%) der Vereinsmitglieder. Die *mittleren* und die *großen Mehrspartenvereine* haben dagegen einen eher niedrigen Anteil in der Stichprobe, dafür umfassen sie zusammen etwa 45% aller Mitglieder des WLSB.

Vereinstypen	Anteil (in %) an der Gesamt-Vereinszahl	Anteil (in %) an der Gesamt-Mitgliederzahl
1-1 Typische Einspartenvereine	27,7	11,8
1-2 Alte Einspartenvereine	21,8	17,4
1-3 Junge Einspartenvereine	20,0	5,5
1-4 Teure Einspartenvereine	8,0	5,8
1-5 Kleine Mehrspartenvereine	7,5	10,7
2-1 Mittlere Mehrspartenvereine	12,4	34,4
2-2 Große Mehrspartenvereine	2,0	10,8
3-1 Großvereine	0,2	2,9
3-2 Sehr teure Einspartenvereine	0,4	0,7

Tabelle 5: Verteilung Vereine und Mitgliedschaften im WLSB

Ziele, Leitbilder und Visionen

Förderung der Jugendarbeit steht in den Vereinen an erster Stelle

Sportvereine sind Nonprofit-Organisationen und verfolgen damit keine gewinnmaximierenden Ziele. Es stellt sich dadurch die Frage: Welche Ziele verfolgen sie dann? Dies soll im Folgenden beantwortet werden und zusätzlich soll auf die Frage eingegangen werden, mit welchen Zielprofilen sich Sportvereine klassifizieren lassen.

Welche Ziele sind Vereinen wichtig?

Die Vereinsvertreter hatten 28 Ziele nach deren Wichtigkeit auf einer Skala von 1=„sehr wichtig“ bis 5=„nicht wichtig“ zu bewerten. Es wurde nach Zielen in den Kategorien Angebote, Mitglieder und Ressourcen gefragt, aber auch nach Zielen, die generelle Wertvorstellungen, wie Geselligkeit, gutes Ansehen des Vereins in der Öffentlichkeit und die Wichtigkeit der Tradition des Vereins betreffen. Die Tabelle 6 zeigt im Überblick, wie die einzelnen Ziele bewertet wurden. Der angegebene Mittelwert gibt an, wie die Vereine im Durchschnitt dieses Ziel bewertet haben.

Die „Förderung der Jugendarbeit“ führt dabei die Rangfolge eindeutig an, gefolgt von den Zielen „Mitgliederzufriedenheit“ und „gutes Ansehen des Vereins in der Öffentlichkeit“. Auffallend ist, dass generell alle Ziele, die die Kategorie *Mitglieder* und *Qualität* betreffen, als hoch bewertet werden. Ziele dagegen, die die Angebotsstruktur betreffen, v.a. den Leistungssport (Rang 27 und 28), aber auch den Gesundheitssport (Rang 25), werden als eher niedrig bewertet. Dies ist dadurch erklärbar, dass es sich bei den Angeboten um Ziele handelt, die nicht für alle Vereine gleich relevant sind. Im Gegensatz dazu sind die Bereiche Mitglieder und Qualität unabhängig von der Vereinsstruktur immer bedeutsam (vgl. Tab. 6).

Die 28 Ziele sind nun sehr umfassend, und ist es schwierig, mit einer so großen Anzahl von Variablen weitere Berechnungen vorzunehmen. Deshalb wurde versucht, die Ziele zusammenzufassen, die eng zusammenhängen oder sich sehr ähnlich sind. Ziel war

eine überschaubare Anzahl von Ziel-Faktoren zu bekommen. Dazu wurde ein statistisches Verfahren (Faktorenanalyse) angewendet, mit dessen Hilfe fünf unabhängige Ziel-Dimensionen differenziert werden konnten. Die Dimensionen können mit den Begriffen *Qualität*, *Mitglieder*, *Breites Angebot/Offenheit*, *Leistungssport* und *Solidargemeinschaft* gekennzeichnet werden (vgl. Tab 7). Diese Zielbereiche dienen als Grundlage für alle weiteren Analysen.

Zielprofile der Sportvereine

Zur Frage, mit welchen Zielprofilen sich Sportvereine klassifizieren lassen, wurde ein weiteres statistisches Verfahren (Clusteranalyse) durchgeführt. Es lassen sich dadurch Vereine zusammenfassen, die sich aufgrund ihrer Zielstruktur sehr ähnlich sind. Damit dieses Verfahren sinnvolle Ergebnisse liefert, müssen die gruppenbildenden Faktoren so gewählt werden, dass die Gruppen nachher untereinander möglichst große Unterschiede auf-

Rang	Ziele	Durchschnittliche Bewertung der Ziele (Mittelwert)
1	Förderung der Jugendarbeit	1,47
2	Mitgliederzufriedenheit	1,60
3	Gutes Ansehen	1,61
4	Beibehalten der Mitgliederzahl	1,65
5	Qualifizierter Vereinsvorstand	1,65
6	Qualität der ÜL/Trainer	1,69
7	Bindung der Mitglieder	1,70
8	Ehrenamtliche Mitarbeit	1,74
9	Mitgliedergewinnung	1,79
10	Gute finanzielle Lage	1,87
11	Geselligkeit im Verein	1,87
12	Qualität der Mitarbeiter der Vereinsorganisation	1,94
13	Qualität der Sportanlagen	1,98
14	Qualität des Angebots	2,07
15	Talentförderung	2,16
16	Engagement im Breitensport	2,27
17	Erzielen von sportlichen Erfolgen	2,30
18	Kostengünstiges Angebot	2,31
19	Neue Entwicklungen	2,34
20	Erzieherischer Auftrag	2,42
21	Vereinstradition	2,52
22	Kooperation mit anderen Einrichtungen	2,59
23	Angebote für Senioren	2,69
24	Außersportliches Angebot	2,69
25	Engagement im Gesundheitssport	2,87
26	Erweiterung des Angebots	3,21
27	Engagement im Leistungssport	3,35
28	Bindung von Leistungssportlern	3,52

Tabelle 6: Rangfolge der Sportvereinsziele

(1) Qualität	- Qualifizierter Vereinsvorstand
	- Hohe Qualität der Mitarbeiter in der Vereinsorganisation
	- Hohe Qualität der Übungsleiter und Trainer
	- Hohe Qualität des Angebots
	- Hohe Qualität der Sportanlagen
	- Förderung der Jugendarbeit
(2) Mitglieder	- Mitgliederzufriedenheit
	- Beibehalten der Mitgliederzahl
	- Bindung der Mitglieder an den Verein erhöhen
	- Gewinnen von neuen Mitgliedern
(3) Breites Angebot/Offenheit	- Engagement im gesundheitsorientierten Sport
	- Engagement im Breitensport
	- Angebote für Senioren
	- Erweiterung des bestehenden Angebots
	- Öffnen für neue Entwicklungen
	- Kooperation mit anderen Einrichtungen
(4) Leistungssport	- Engagement im Leistungssport
	- Erzielen von sportlichen Erfolgen
	- Bindung von Leistungssportlern
	- Talentförderung
(5) Solidargemeinschaft	- Geselligkeit im Verein
	- Wahrung der Vereinstradition
	- Außersportliches Angebot

Tabelle 7: Ziel-Dimensionen

weisen. Aus diesem Grund wurden die beiden Zielfaktoren *Qualität* und *Mitglieder* vernachlässigt. Sie wurden - wie bereits diskutiert - von allen Vereinen gleich hoch bewertet. Somit wäre keine eindeutige Differenzierung der Gruppen möglich. Die Analyse ergibt sechs Typen, die im Folgenden erläutert werden.

Die erste Gruppe kann mit dem Begriff **(1) Solidargemeinschaften** gekennzeichnet werden. 14,8% der Sportvereine zählen dazu. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass Vereinstradition, Geselligkeit und Gemeinschaft sowie außersportliche Angebote als sehr wichtig erachtet werden. Dagegen sind Offenheit, ein breites Angebot und Engagement im Leistungssport relativ unwichtig. Viele kleine Einspartenvereine, die nach 1945 gegründet wurden, befinden sich in dieser Gruppe.

Die Vereine der **(2) Breitensportorientierten Solidargemeinschaften** (12,3%) sind mit den *Solidargemeinschaften* vergleichbar. Sie legen damit ebenfalls großen Wert auf Solidarität, Geselligkeit und Tradition. Zusätzlich ist es für diese Vereine wichtig, ihren Mitgliedern ein breites Angebot zu machen, wie etwa Angebote im Gesundheits-, Breiten- und Seniorensport. Der Leistungssport hat einen äußerst geringen Stellenwert. Im Gegensatz zu den reinen *Solidargemein-*

schaften sind hier mehr mittelgroße Mehrspartenvereine vertreten.

Knapp ein Viertel der Vereine zählen zu den **(3) Kursorientierten Vereinen** (24,7%). Sie sind dadurch zu kennzeichnen, dass sie ihren Mitgliedern - ähnlich wie die *Breitensportorientierten Solidargemeinschaften* - ein möglichst breites Angebot bieten möchten. Dazu zählt auch, sich neuen Entwicklungen offen gegenüberstellen und eine ständige Erweiterung des bestehenden Angebots anzustreben. Sportliche Erfolge und Engage-

ment im Leistungssport sind diesen Vereinen dagegen eher unwichtig. Zu dieser Gruppe zählen hauptsächlich große Mehrspartenvereine.

Für Sportvereine der Gruppe der **(4) Leistungs-, aber auch Breitensportorientierten Vereine** (10,9%) wird der Leistungssport als das wichtigste Ziel genannt. Aber auch Angebote im Breiten- und Gesundheitssport sollen nicht zu kurz kommen; dagegen sind Werte wie Solidarität, Tradition und Geselligkeit relativ unwichtig. Besonders auffallend ist, dass ein Drittel aller Großvereine mit über 2000 Mitgliedern dieser Gruppe angehören.

Eine weitere Gruppe kann als **(5) Leistungssportorientierte Vereine** bezeichnet werden. Dazu zählen 12,5% der Vereine, die in hohem Maße leistungssportliche Ziele verfolgen. Erzielen von sportlichen Erfolgen, Talentförderung und Bindung von Leistungssportlern sind demnach - neben Solidarität, Tradition und Geselligkeit - wichtige Ziele. Der Breiten- und Gesundheitssport dagegen spielt kaum eine Rolle. Hier sind vor allem kleine Einspartenvereine, die nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet wurden, vertreten.

Schließlich sind etwa ein Viertel der Sportvereine als **(6) Mehrperspektivisch orientierte Vereine** zu charakterisieren. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass alle Ziele in etwa die gleiche Wertigkeit besitzen. Vor allem kleine Einspartenvereine, die erst nach 1960 gegründet wurden, befinden sich in dieser Gruppe.

Die Gesamt-Darstellung soll nochmals verdeutlichen, wie sich aufgrund verschiedener Zielprofile Ver-

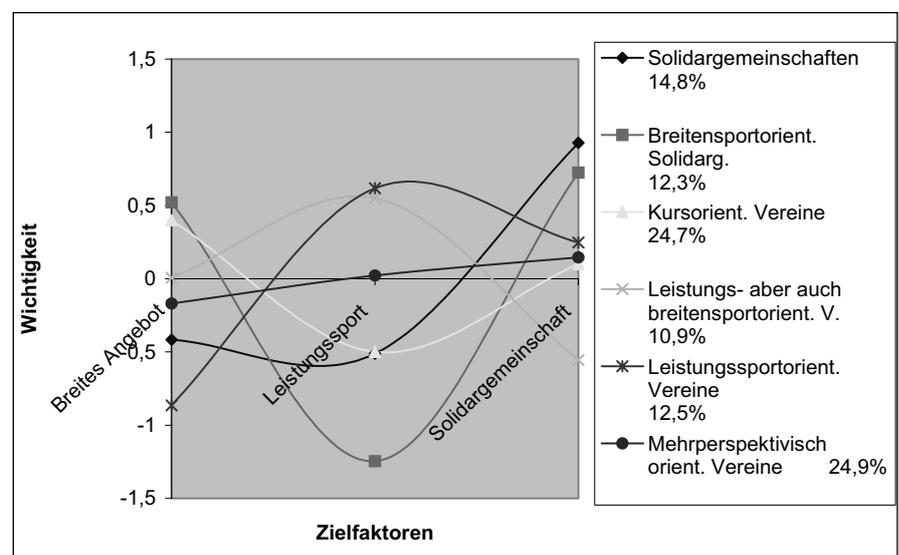


Abbildung 7: Zielprofile der Sportvereine

einstypen charakterisieren lassen (vgl. Abb. 7). Der unterschiedliche Verlauf der Linien zeigt die Typen sehr deutlich. Auf der y-Achse ist jeweils der Grad der Wichtigkeit abgetragen. Dabei geben negative Werte immer eine geringe Wichtigkeit, positive Werte eine hohe und der Wert „0“ eine durchschnittliche Wichtigkeit an. Auf der x-Achse sind die drei Zielfaktoren abgetragen.

Zielstruktur als Orientierungshilfe

Was besagen diese Ergebnisse? Es reicht für eine Beratung von Sportvereinen nicht aus, die Vereinsstruktur zu kennen, es sollte auch die Zielstruktur bekannt sein. Ziele dürften der Schlüssel für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung im Sinne der Beratung und Steuerung von Sportvereinen sein. Denn Ziele stellen Orientierungen für die Zukunft dar. Wenn Vereine unterschiedliche Ziele haben, werden sie sich vermutlich auch unterschiedlich entwickeln. Nur wenn bekannt ist, welche Ziele die Vereine haben, kann eine Aussage gemacht werden, welche Vereine erfolgreich sind – nämlich, indem sie an der Verwirklichung der jeweiligen Ziele gemessen werden.

Sportvereine zwischen Solidargemeinschaft und Dienstleistungseinrichtung

Kameradschaft oder Kundenorientierung?

Die Frage „Der Sportverein - Solidargemeinschaft oder Dienstleistungseinrichtung?“ beschäftigt seit dem DSB-Kongress *Menschen im Sport 2000* im Jahre 1987 in Berlin die Diskussion um die Zukunftsperspektiven der Sportvereine. Insbesondere Ommo Grube plädierte damals dafür, dass sich die Vereine trotz vielfältiger gesellschaftlicher Veränderungen auch in Zukunft als Solidargemeinschaft verstehen sollten. Dagegen forderte Klaus Heinemann eine Öffnung und Modernisierung des organisierten Sports in Richtung Dienstleistungseinrichtung. Wie stellt sich nun die derzeitige Situation in den WLSB-Vereinen dar? Sind Sportvereine nach wie vor eher *Solidargemeinschaften* oder haben sie sich eher zu *Dienstleistungseinrichtungen* gewandelt?

Was ist mit Solidargemeinschaft und Dienstleistungseinrichtung gemeint?

Die Organisationsformen Solidargemeinschaft und Dienstleistungseinrichtung werden für die Typisierung der Vereine folgendermaßen abgegrenzt: Während bei kommerziellen Dienstleistungsorganisationen die Rollen von (bezahltem) Anbieter und Nachfrager getrennt sind, zeichnen sich freiwillige Vereinigungen durch Rollenidentität aus. Die Vereinsmitglieder organisieren gemeinsam das Sport- und Vereinsangebot; das einzelne Mitglied ist dabei häufig Produzent (es ist z.B. verantwortlich für das Jugendtraining) und zugleich Konsument (es besucht z.B. eine Übungs-

stunde des Vereins). Bei kommerziellen Dienstleistern erbringt der Konsument für die erhaltene Leistung eine direkte Gegenleistung in Form von Preisen und Gebühren. Dagegen erfolgt in Sportvereinen keine unmittelbare Bezahlung der Leistung, sondern es wird ein pauschaler Mitgliedsbeitrag erhoben.

Allerdings sind bei Sportvereinen derzeit folgende Anpassungstendenzen an marktorientierte Dienstleister zu beobachten: Zum einen werden vermehrt bezahlte Arbeitskräfte eingebunden, die vielfach keine Mitgliedschaftsbindung aufweisen. Die Professionalisierung erfolgt dabei nicht nur im Trainings- und Übungsbetrieb,

sondern auch bei der Organisation und Verwaltung sowie bei der Wartung und Pflege der Vereinsanlagen. Die Bandbreite der Arbeitsverhältnisse reicht hierbei von Honorarkräften über geringfügig Beschäftigte bis zu Teil- und Vollzeitstellen. Zum anderen werden die Sportangebote auch für Nichtmitglieder geöffnet, sei es in Form von gebührenpflichtigen Kursangeboten oder in Form von Schnupperkursen, die der Mitgliedererwerb dienen. Schließlich gehen die Vereine zum Teil dazu über, auch bei Mitgliedern für bestimmte Kurs- und Sportangebote zusätzliche Beiträge oder Gebühren zu verlangen. Diese Entwicklungen sind jedoch nicht bei allen Vereinen und nicht in gleichem Umfang zu beobachten. Deshalb stellt sich die Frage: Gibt es bestimmte Typen von Vereinen, die mehr oder weniger stark dienstleistungsorientiert sind?

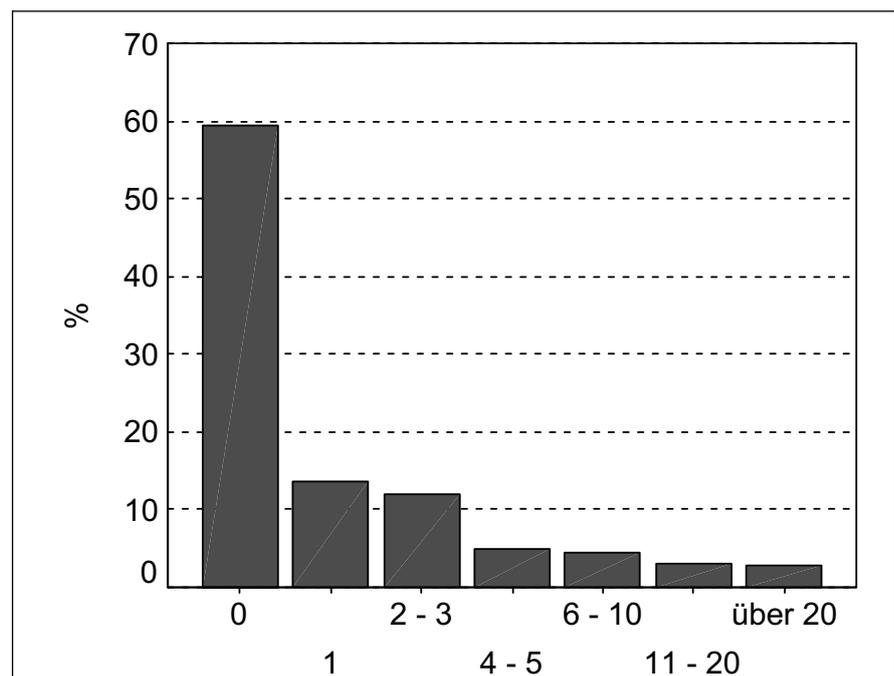


Abbildung 8: Bezahlte Mitarbeiter im Bereich Training und Betreuung

Zur Bildung von Vereinstypen wurden folgende fünf Strukturmerkmale berücksichtigt: (1) Zunächst interessiert, in welchem Maße das Training und die sportliche Betreuung der Mitglieder nicht von ehrenamtlichen, sondern von hauptamtlichen, bezahlten Mitarbeitern geleistet werden. Hierzu wurde für jeden Verein die (relative) Zahl der Voll- und Teilzeitbeschäftigten sowie der geringfügig und auf Honorarbasis Beschäftigten erhoben. Fasst man alle Formen der bezahlten Mitarbeit zusammen, so zeigt sich, dass im Bereich Training und Betreuung der Mitglieder fast 60% der Vereine ausschließlich freiwillige Mitarbeiter haben (vgl. Abb. 8). (2) Daneben ist von Bedeutung, wie groß der Anteil der bezahlten Arbeitskräfte in den Bereichen Verwaltung und Organisation sowie bei der Pflege und Wartung der Sportanlagen ist. (3) Außerdem wurde der Anteil der Voll- und Teilzeitbeschäftigten berücksichtigt. (4) Und es ist zu beachten, ob es Sportangebote gibt, die für Nicht-Mitglieder offen sind. (5) Schließlich ist von Interesse, ob für bestimmte Angebote gesonderte Gebühren verlangt werden.

Wie sehen die Vereinstypen aus?

Die statistisch ermittelten Vereinstypen hinsichtlich Dienstleistungsorientierung lassen sich folgendermaßen kennzeichnen:

(1) **Solidargemeinschaften:** Diese Vereine sind dadurch charakterisiert, dass sie nur zu einem ganz geringen Anteil bezahlte Mitarbeiter beschäftigen und weder Angebote für Nicht-Mitglieder machen noch gesonderte Gebühren erheben. Etwa 40% der Sportvereine entsprechen somit noch weitgehend dem „Idealbild“ der Solidargemeinschaft. Dies sind überproportional viele kleine und mittelgroße Einspartenvereine mit bis zu 800 Mitgliedern, insbesondere aus dem Bereich der Sportspiele, z.B. Fußball, Handball, Tischtennis und Volleyball, und aus dem Bereich der Traditionssportarten, z.B. Ringen und Schießen. (2) **Offene Solidargemeinschaften:** Auch diese Sportvereine lassen sich als Solidargemeinschaften kennzeichnen, wobei sie im Gegensatz zu Typ (1) auch Angebote für Nicht-Mitglieder machen, die vermutlich im Sinne von Schnupperkursen der Mitgliederwerbung dienen. Die „Offenen Solidargemeinschaften“ bestehen ebenfalls vorwiegend aus Einspartenver-

einen mit maximal 800 Mitgliedern, wobei neben Radsport und Schach insbesondere junge Sportarten, wie Klettern, Bogensport und Boule relativ häufig vertreten sind.

(3) **Nicht-Professionalisierte Kursanbieter:** Alle diese Vereine haben Sportaktivitäten mit gesonderten Gebühren im Programm, und bei vielen ist zumindest ein Teil der Sportangebote offen für Nicht-Mitglieder. Obwohl es Verberuflichungstendenzen gibt, beschäftigen auch diese Sportvereine nur zu einem geringen Anteil bezahlte Mitarbeiter, der Großteil der Vereinsarbeit wird ehrenamtlich geleistet. Über ein Viertel der untersuchten Vereine gehören zu diesem Typ, der vorwiegend aus Mehrspartenvereinen mit 300 bis 2000 Mitgliedern besteht, aber auch fast die Hälfte der Großvereine mit über 2000 Mitgliedern gehören zu den „Nicht-Professionalisierten Kursanbietern“. In den Einspartenvereinen dieses Vereinstyps werden vor allem Sportarten wie Schwimmen, Reiten, Skifahren und Tauchen betrieben, in denen ein Bedarf an bezahlten Kursangeboten besteht.

(4) **Teil-Professionalisierte Kursanbieter:** Diese Sportvereine sind im Vergleich zu Typ (3) deutlich stärker professionalisiert. Über die Hälfte der Mitarbeiter im Trainings- und Übungsbetrieb und über drei Viertel der Mitarbeiter in den Bereichen Organisation und Wartung werden bezahlt. Allerdings ist der Anteil an Voll- und Teilzeitbeschäftigten auch bei diesen Vereinen relativ gering. Die „Teil-Professionalisierten Kursanbieter“ machen in der Mehrzahl Angebote für Nicht-Mitglieder und verlangen für bestimmte Leistungen gesonderte

Gebühren. Vor allem große Mehrspartenvereine mit über 800 Mitgliedern und mehr als fünf Abteilungen, aber auch Monovereine, insbesondere in den Sportarten Reiten und Tennis, gehören zu diesem Vereinstyp.

(5) **Teil-Professionalisierte Sportanbieter:** Bei den Vereinen dieses Typs wird der Sportbetrieb fast vollständig von bezahlten Mitarbeitern getragen, während die Bereiche Verwaltung und Wartung weitgehend ehrenamtlich organisiert sind. Der Anteil an Voll- und Teilzeitstellen ist gering. Etwa die Hälfte der „Teil-Professionalisierten Sportanbieter“ verlangt für bestimmte Kurs- und Sportangebote zusätzliche Gebühren und ist offen für Nicht-Mitglieder. Dieser Vereinstyp umfasst überproportional viele Einspartenvereine, die Leistungssport auf hohem Niveau anbieten, insbesondere im Bereich Sportspiele, oder die sich durch ein stark kursorientiertes Angebot im Bereich Gesundheitssport, in den ostasiatischen Kampfsportarten oder in Sportarten wie Tanzen, Tennis oder Reiten kennzeichnen lassen.

(6) **Professionalisierte Prestigesportanbieter:** Im Vergleich zu Typ (4) und (5) sind diese Sportvereine nicht nur in allen Bereichen stark professionalisiert, sondern es werden auch über die Hälfte der Mitarbeiter auf festen Stellen (Voll- oder Teilzeit) beschäftigt. Etwa zwei Drittel sind offen für Nicht-Mitglieder, und drei Viertel erheben für bestimmte Angebote gesonderte Gebühren. Neben einigen großen Mehrspartenvereinen sind vor allem Monovereine in den Prestigesportarten Golf, Reiten und Tennis durch diese stark dienstleistungsorientierte Struktur gekennzeichnet.

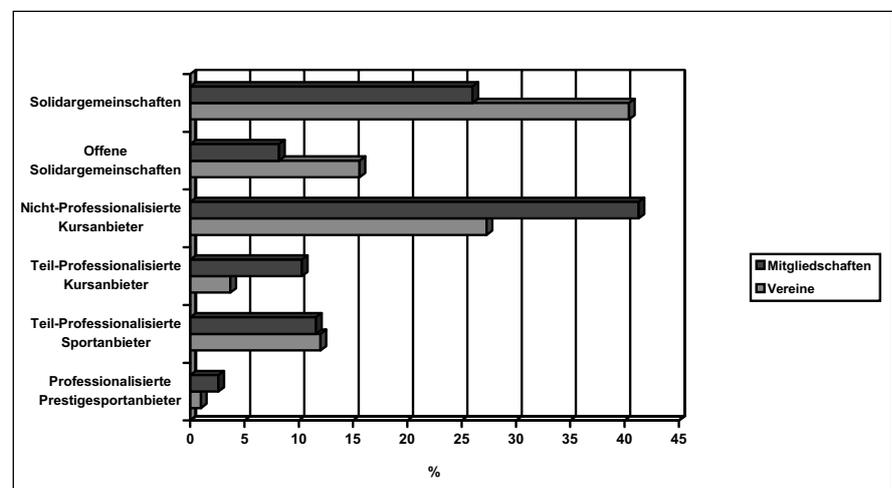


Abbildung 9: Solidargemeinschaft vs. Dienstleistungseinrichtung: Verteilung Mitglieder und Vereine

Die meisten Vereine verstehen sich als Solidargemeinschaften

Mit Blick auf die vorgenommene Typisierung sind fünf Sechstel der Sportvereine in Württemberg, und zwar die in den Typen (1), (2) und (3), eher als Solidargemeinschaften zu charakterisieren (vgl. Abb. 9). Lediglich ein Sechstel der Vereine, und zwar in den Typen (4), (5) und (6), weisen eine relativ starke Dienstleistungsorientierung auf. Da jedoch eher Vereine mit einer großen Mitgliederzahl als Dienstleistungseinrichtungen zu kennzeichnen sind, sind knapp ein Viertel aller im WLSB gemeldeten Vereinsmitglieder in Sport-

vereinen mit dienstleistungsorientierter Struktur organisiert (vgl. Abb. 9).

In diesem Zusammenhang ist allerdings hervorzuheben, dass die Arbeit in vielen größeren Vereinen nach wie vor durch solidarisches Gemeinschaftshandeln getragen wird, während sich zum Teil auch kleinere Vereine, insbesondere in Prestigesportarten, durch eine starke Dienstleistungsorientierung auszeichnen.

Insgesamt scheint zumindest bei Einspartenvereinen die Sportart ein bedeutsamer Faktor für die Zugehörigkeit

zu einem bestimmten Vereinstyp zu sein. Während Vereine in traditionellen Sportarten, insbesondere im Bereich der Sportspiele, sich eher als Solidargemeinschaft kennzeichnen lassen, ist insbesondere in Sportarten wie Golf, Reiten und Tennis eine relativ starke Dienstleistungsorientierung zu beobachten.

Für die Mehrspartenvereine ist zu vermuten, dass die einzelnen Abteilungen – je nach Sportart – mehr oder weniger stark solidargemeinschaftlich organisiert sind.

Die Vereinstypen im Vergleich

Welche Vereine sind erfolgreich?

Sportvereine verfolgen im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen keine gewinnorientierten Ziele. Deshalb stellt sich zunächst die Frage, was einen erfolgreichen Sportverein auszeichnet. Da Sportvereine freiwillige Vereinigungen zum Erreichen gemeinsamer Ziele der Mitglieder sind, liegt die Orientierung an den Vereinszielen nahe. Wie bereits dargestellt, nennen die Vereine jedoch eine ganze Reihe von Zielen, denen hohe Bedeutung beigemessen wird. Allerdings wurde der gesamte Zielkomplex

„Mitglieder“ mit den Unterzielen Mitgliederbindung, -gewinnung und -zufriedenheit von fast allen Vereinen als „sehr wichtig“ eingestuft. Deshalb wird nachfolgend vor allem die Mitgliederentwicklung beleuchtet. Daneben interessiert, inwiefern die Vereine die Problematik der Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter lösen, denn auch die Mitarbeiter- und Ehrenamts-thematik ist unter den zehn wichtigsten Zielen mehrfach vertreten.

Für die Mitgliederentwicklung wurden für jeden Verein die Zahlen der

Gesamtmitglieder der Bestandserhebungen von 1997 und 2002 verglichen. Dabei wurde – ausgehend von der Mitgliederzahl 1997 – die prozentuale Veränderung bis zum Jahr 2002 bestimmt. Anschließend wurden die Vereine in vier Gruppen eingeteilt (vgl. Abb. 10): (1) Vereine mit einem Mitgliederzuwachs von über 10%, (2) Vereine mit einem Mitgliederzuwachs zwischen 0% und 10%, (3) Vereine mit einem Mitgliederrückgang zwischen 0 und 10%, (4) Vereine mit einem Mitgliederrückgang von mehr als 10%.

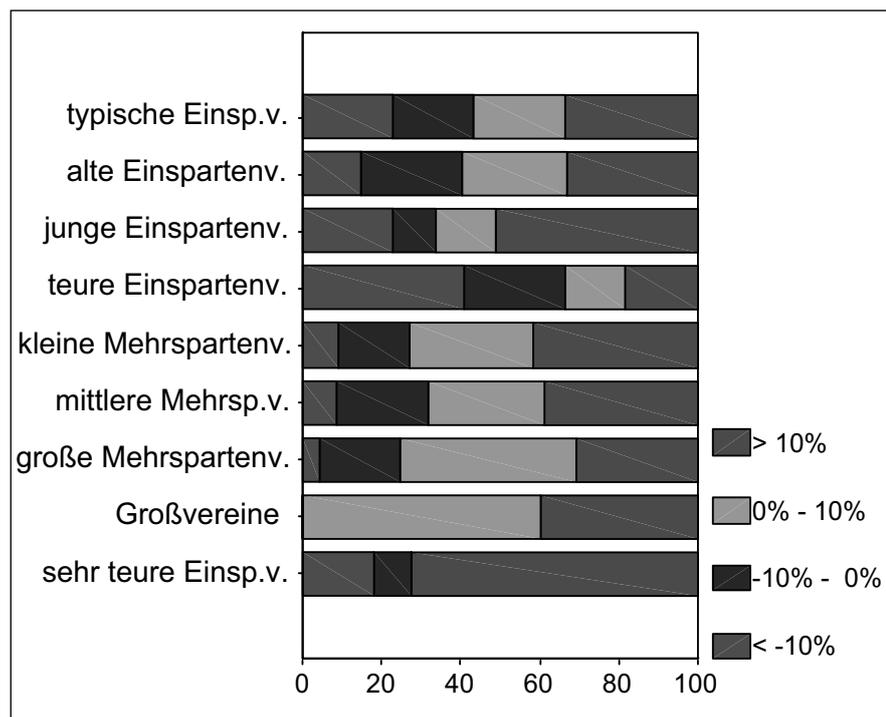


Abbildung 10: Vergleich der Mitgliederzahlen 1997 und 2002

Vergleich der Mitgliederentwicklung

Setzt man die bereits vorgestellten Strukturtypen mit dieser Einteilung in Bezug, so werden folgende Ergebnisse deutlich: Bis auf die Großvereine gibt es bei allen Typen Vereine mit einem Zuwachs an Mitgliedern. Abgesehen von den teuren Einspartenvereinen ist bei allen Typen der Anteil der Vereine mit Mitgliederzuwachs größer als 50%. 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. Dieser Vergleich der Mitgliederzahlen

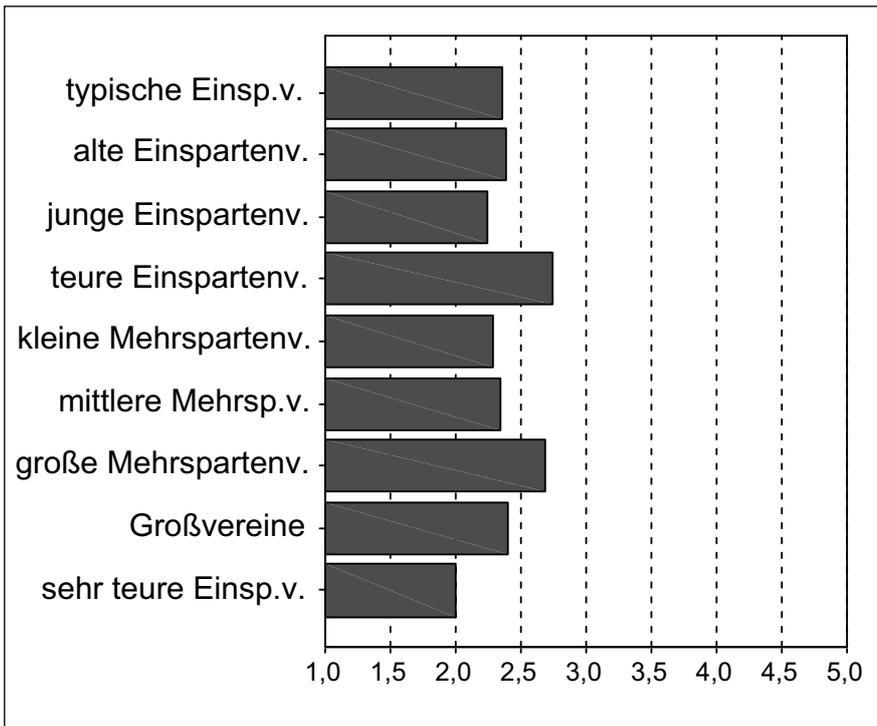


Abbildung 11: Problem Mitgliederbindung (1="kein Problem" bis 5="großes Problem")

spiegelt sich auch in der subjektiven Bewertung der Mitgliederentwicklung wider. Befragt nach einer Skala von 1 = „sehr zufrieden“ bis 5 = „sehr unzufrieden“ äußern die Vorsitzenden der Mehrspartenvereine durchgehend eine höhere Zufriedenheit als diejenigen der Einspartenvereine. Dagegen stellt die Bindung der Mitglieder die Ein- und Mehrspartenvereine vor die gleichen Probleme (vgl. Abb. 11). Hierbei war die Mitgliederbindung auf einer Skala von 1 = „kein Problem“ bis 5 = „großes Problem“ einzuschätzen. Neben den teuren Einspartenvereinen haben offensichtlich die großen Mehrspartenvereine relativ betrachtet die größten Probleme mit der Mitgliederfluktuation. Insgesamt wird die Mitgliederbindung – bei Werten zwischen zwei und drei – jedoch nicht als ein überaus dringliches Problem gesehen.

Probleme mit dem Ehrenamt

Dagegen werden bei der Ehrenamts-Frage vermehrt größere Probleme geäußert (vgl. Abb. 12). Diese treten offenbar besonders stark bei Mehrspartenvereinen auf. Dabei gilt, dass mit der Größe des Vereins auch die Schwierigkeiten bei der Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter zunehmen. Dies könnte mit der zunehmenden Anonymität und Dienstleis-

tungsorientierung zusammenhängen. Dagegen haben junge Einspartenvereine – vermutlich geprägt durch ein eher familiäres Vereinsklima – relativ geringe Probleme mit der Bereitschaft zur ehrenamtlichen Mitarbeit. Sehr teure Einspartenvereine haben wahrscheinlich deshalb vergleichsweise geringe Probleme im Ehrenamt, da die Vereinsarbeit vorwiegend von Hauptamtlichen geleistet wird.

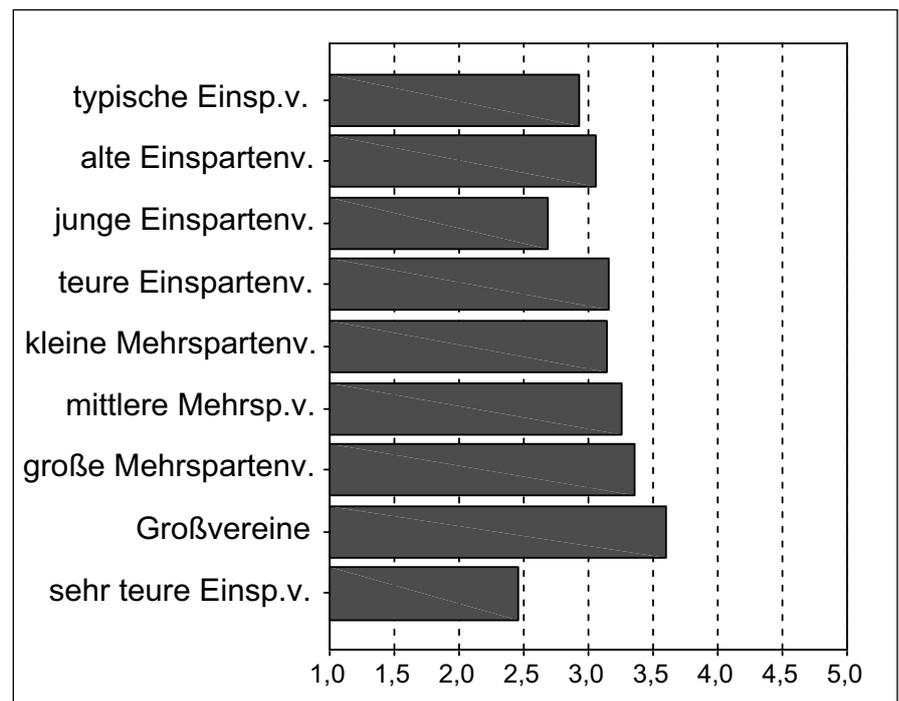


Abbildung 12: Problem Ehrenamt (1="kein Problem" bis 5="großes Problem")

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es mit Blick auf die Entwicklung der Mitgliederzahlen kein besonderes „Erfolgsmodell“ gibt. Dabei weisen eher Mehrspartenvereine eine positive Mitgliederentwicklung auf, aber lediglich *teure Einspartenvereine* haben größere Probleme. Dagegen haben Mehrspartenvereine – mit zunehmender Größe – mehr Probleme bei der Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter.

Veränderungen und aktuelle Entwicklungen

Inwieweit haben die Sportvereine neue Angebote ins Programm aufgenommen? Insgesamt hat gut ein Drittel der Vereine in den letzten fünf Jahren neue Sportangebote initiiert. Diese sind vor allem den Bereichen Fitness- und Gesundheitssport sowie Freizeit- und Breitensport zuzuordnen. Besonders häufig wurden folgende Sportaktivitäten genannt: (Step-)Aerobic, Walking, Inline-Skating, Volleyball und Badminton. Dabei sind logischerweise Mehrspartenvereine deutlich innovativer als Einspartenvereine (vgl. Abb. 13). Weit über die Hälfte aller Mehrspartenvereine hat in den letzten fünf Jahren das Programmangebot erweitert, während dies bei den Einspartenvereinen nur für jeweils etwa ein Viertel gilt. Diese Beobachtung wird bei den umsatzstarken Vereinen besonders deutlich: Während alle Groß-

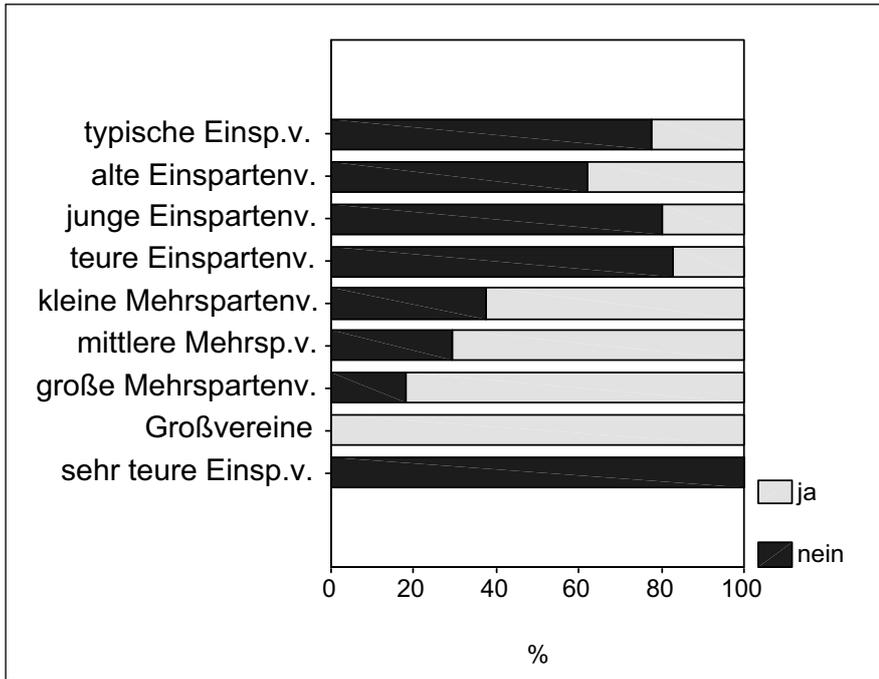


Abbildung 13: Neue Sportangebote

vereine Programminnovationen vorgenommen haben, bauen die *sehr teuren Einspartenvereine* auf das bewährte Angebot in einer Sportart.

Etwa 44% der Vereine haben ihr Sportangebot – zumindest teilweise – auch für Nicht-Mitglieder geöffnet. Dies geschieht entweder in Form von Kursangeboten oder Schnupperangeboten, die der Mitgliederwerbung dienen. Etwa ein Drittel der Vereine hat Sportangebote mit gesonderten Gebühren (z.B. im Bereich Fitness, Kindersportschule, spezielle Trainingsangebote). Es gilt wiederum, dass *Mehrspartenvereine*, insbesondere *Großvereine* und *große Mehrspartenvereine*, häufiger ein offenes Programmangebot und Angebote mit gesonderten Gebühren haben als *Einspartenvereine*.

25% aller Vereine haben Geschäftsstellen

Weiterhin ist von Interesse, inwieweit die Vereine bezahlte Mitarbeiter beschäftigen (vgl. Abb. 14). Sportvereine haben vor allem geringfügig Beschäftigte und Honorarkräfte und nur zu einem kleinen Teil voll- und teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter. Dabei gilt, dass lediglich bei den *umsatzstarken Vereinen* die Vereinsarbeit überwiegend durch bezahlte Mitarbeiter geleistet wird; offensichtlich hängt die Verberuflichung der Vereinsarbeit eng mit dem Haushaltsvolumen zusammen. Bei allen anderen Vereinstypen

ist der relative Anteil der ehrenamtlichen Mitarbeiter im Vergleich zu den bezahlten Mitarbeitern deutlich größer. Bei den *großen Mehrspartenvereinen* und den *teuren Einspartenvereinen* werden etwa ein Drittel der Mitarbeiter bezahlt, wobei der Übergang zwischen einer ehrenamtlichen Tätigkeit mit geringfügiger Entschädigung und einer bezahlten Mitarbeit fließend

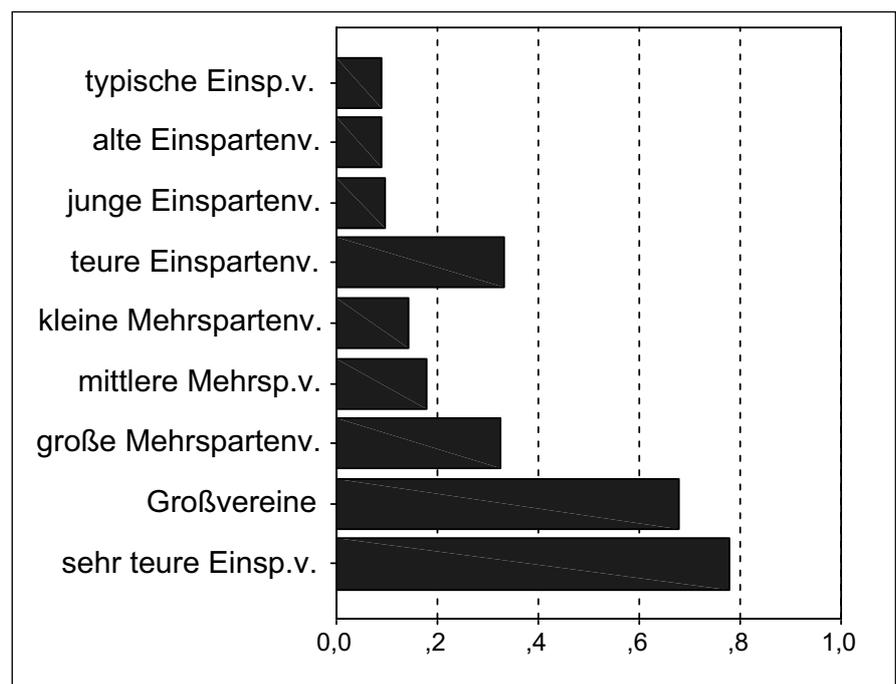


Abbildung 14: Bezahlte Mitarbeiter

sein dürfte. Alle übrigen Vereinstypen weisen einen Anteil an bezahlten Mitarbeitern von weniger als 20% auf.

Eine Geschäftsstelle, die als Anlaufstelle für Mitglieder und Nichtmitglieder dient, gibt es insbesondere bei den (mitgliederstarken) *großen Mehrspartenvereinen* und *Großvereinen* sowie bei den *sehr teuren Einspartenvereinen* (vgl. Abb. 15). Dagegen haben nur etwa 20% der *Einspartenvereine* und der *Kleinen Mehrspartenvereine* eine Geschäftsstelle. Insgesamt betrachtet hat etwa ein Viertel der WLSB-Vereine eine Geschäftsstelle.

40% der Vereine mit Internetzugang

Ähnlich ist die Situation bei der Vernetzung der Sportvereine (E-Mail, Homepage). Je größer und umsatzstärker der Verein ist, desto eher hat er einen Internetanschluss oder ist dieser zumindest in Planung (vgl. Abb. 16). Insgesamt sind 40% der Vereine bereits vernetzt, ein Drittel plant dies in absehbarer Zukunft, während etwa ein Viertel bislang keine Planungen in Sachen Internet unternommen hat.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Anpassung an aktuelle Entwicklungen und Trends (z.B. neue Angebote, neue Kommunikationsmedien, bezahlte Mitarbeiter) eng mit der Mitgliederzahl, der Zahl der Abteilungen und dem Haushaltsvolumen zusammenhängt.

Ziele und Dienstleistungsorientierung der Vereinstypen

Inwieweit besteht ein Zusammenhang zwischen den Strukturtypen und den oben dargestellten Zielprofilen sowie den dienstleistungsorientierten Vereinstypen?

Mehrpartenvereine sind häufig kursorientiert, haben also eine breite Angebotspalette. Vielfach wird das Ziel „breites Angebot“ auch mit den Zielen „Solidargemeinschaft“ oder „Leistungssport“ verbunden. Es gibt jedoch nur sehr wenige *Mehrpartenvereine*, die allein solidarisch oder leistungsorientiert ausgerichtet sind. Diese beiden Zielprofile treten vor allem bei *Einspartenvereinen* auf. Die *umsatzstarken Vereine* sind entweder kurs- oder mehrperspektivisch orientiert.

Hinsichtlich der Frage „Solidargemeinschaft oder Dienstleistungseinrichtung?“ gilt: *Einspartenvereine* sind

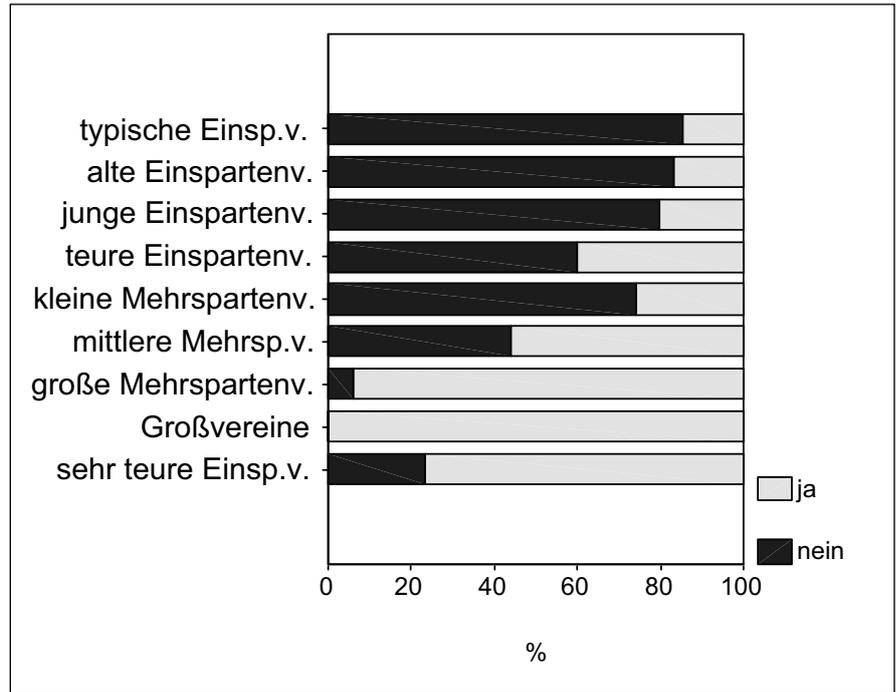


Abbildung 15: Geschäftsstelle

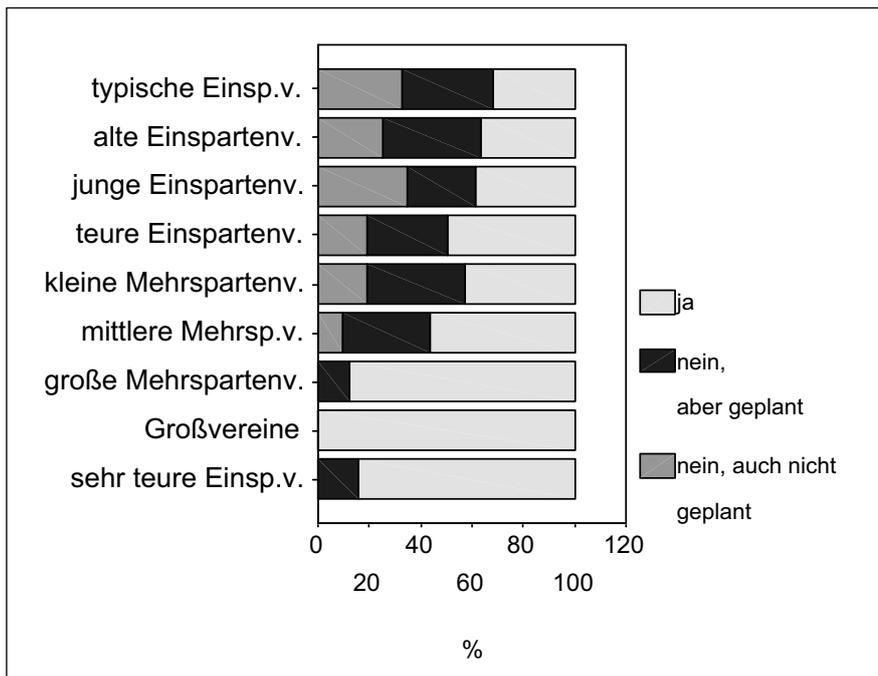


Abbildung 16: Internetanschluss/ e-mail

überwiegend solidarisch ausgerichtet, zum Teil sind sie auch offen für Nichtmitglieder. Wenn *Einspartenvereine* professionalisiert sind, also zu einem großen Anteil bezahlte Mitarbeiter beschäftigen, dann lediglich im Bereich Training und Betreuung. *Mehrpartenvereine* sind in der Mehrzahl Nicht-Professionalisierte Kursanbieter, nur ein Fünftel ist als Teil-Professionalisierte Kursanbieter zu charakterisieren. Dagegen sind vier Fünftel der *Umsatzstarken Vereine* zumindest zum Teil professionalisiert. Es besteht somit ein Zusammenhang zwischen Strukturen von Vereinen und ihren Zielen sowie dem Grad der Dienstleistungsorientierung. Dabei gilt: Umsatzstarke Vereine sind am ehesten professionalisiert, Mehrpartenvereine sind häufig kursorientiert, aber kaum professionalisiert, und Einspartenvereine sind vielfach als Solidargemeinschaften zu charakterisieren.



Modell des U-förmigen „Haus des Sports“, unter dessen Dach künftig mehrere Sportverbände, Sportkreise und Institutionen eine Heimat finden und von den Synergieeffekten profitieren werden. Mit dem Bau des Gebäudes in der Nähe des Stuttgarter Daimler-Stadions wird im Sommer 2003 begonnen, die Fertigstellung ist für Ende 2004 geplant.

Foto: Herrmann+Bosch

Was ist für die Entwicklung der Sportvereine von Bedeutung?

Welche Perspektiven ergeben sich aus der WLSB-Vereinsstudie 2002 für die zweite Projektphase, in der im Jahr 2003 ausgewählte Vereine untersucht werden? Welche Konsequenzen lassen sich aus den bislang vorliegenden Ergebnissen für die künftige Arbeit des WLSB und der Sportvereine ableiten?

Neue Klassifikation: neun Vereinstypen

Aufgrund der großen Unterschiede zwischen den einzelnen Vereinen und der gewachsenen Vielfalt der Sportvereinslandschaft bedarf es einer differenzierteren **Klassifikation der Sportvereine**. Die bisherige Unterscheidung der Vereine anhand der Mitgliederzahl in vier Typen – bis 300 Mitglieder: „Kleine Vereine“, 301-800 Mitglieder: „Mittlere Vereine“, 801-2000 Mitglieder: „Große Vereine“ und mehr als 800 Mitglieder: „Großvereine“ – reicht nicht mehr aus. Wir schlagen deshalb vor, die Vereine anhand der Strukturmerkmale Mitgliederzahl, Abteilungszahl, Gründungsjahr, Haushaltseinkommen und Mitgliedsbeitrag in neun Typen einzuteilen (vgl. Tab. 4):

1. typische Einspartenvereine,
2. alte Einspartenvereine,
3. junge Einspartenvereine,
4. teure Einspartenvereine,
5. kleine Mehrspartenvereine,
6. mittlere Mehrspartenvereine,
7. große Mehrspartenvereine,
8. Großvereine,
9. sehr teure Einspartenvereine.

Diese Klassifikation sollte als Grundlage für die künftige Konzeption und Durchführung von Beratungs- und Fortbildungsmaßnahmen des WLSB dienen. Für eine zielgerichtete Beratung scheint jedoch hinsichtlich der einzelnen Typen noch mehr Detailwissen notwendig. Deshalb werden für die zweite Projektphase einzelne

Vereine anhand der ermittelten Typen ausgewählt und einer umfangreichen Analyse unterzogen.

Mit Blick auf die derzeitige und zukünftige **Entwicklung der Sportvereine** ist zu beobachten, dass Veränderungen und Anpassungen an moderne Trends (z.B. Einführung neuer Angebotsbereiche, Beschäftigung bezahlter Mitarbeiter, Einsatz neuer Medien) stark mit dem Vereinstyp zusammenhängen. Dabei gilt: Je mehr Abteilungen und Mitglieder gegeben sind und je größer das Haushaltsvolumen ist, desto stärker ist die Orientierung an modernen Entwicklungen.

Qualität der Angebote von hoher Wichtigkeit

Für die Prognose der zukünftigen Sportvereinsentwicklung dürften insbesondere die *Ziele von Sportvereinen* aussagekräftig sein. Für alle Vereine sind die Mitgliederbindung und die Qualität der Angebote von hoher Wichtigkeit. Dagegen ergeben sich bezüglich der Angebotsformen unterschiedliche Leitbilder: Es gibt Vereine mit einer starken Leistungsorientierung, andere Vereine bemühen sich vor allem um ein breites Sportangebot, und ein Teil der Sportvereine sieht sich vor allem als Solidargemeinschaft. Darüber hinaus gibt es Sportvereine, die mehrere der genannten Zielbereiche gleichzeitig verfolgen.

Fünf Sechstel sind Solidargemeinschaften

Im Zusammenhang mit dem zukünftigen Leitbild der Vereine stellt sich auch die Frage, inwieweit Sportvereine in Zukunft eher als *Solidargemeinschaft* oder eher als *Dienstleistungseinrichtung* zu charakterisieren sind. Unsere Befunde, die vor allem auf Strukturdaten zum relativen Anteil von bezahlten Mitarbeitern basieren, zeigen, dass etwa fünf Sechstel der Vereine nach wie vor eher als Soli-

dargemeinschaften einzuordnen sind. Ein Sechstel der Vereine sind eher als Dienstleistungseinrichtungen zu charakterisieren. Allerdings wird auch in diesen Vereinen, in denen immerhin etwa ein Viertel der Vereinsmitglieder im WLSB organisiert sind, nur ein Teil der Arbeit durch hauptamtliche Mitarbeiter getragen.

Ausgehend von dieser Bestandsaufnahme bedarf es einer verbandspolitischen Diskussion, welcher der beiden Typen – oder auch Mischformen – favorisiert wird. Zu diskutieren ist auch, inwieweit sich der Sportverein der Zukunft weiterhin als Solidargemeinschaft verstehen kann und gleichzeitig in der Lage ist, Merkmale von Dienstleistungseinrichtungen zu übernehmen, um seine Qualität zu erhalten oder zu steigern.

Kein bestimmtes Erfolgsmodell

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, was einen erfolgreichen Sportverein auszeichnet und wie ein zukunftsfähiger Sportverein aussieht. Orientiert man sich an dem zentralen Vereinsziel der Mitgliedergewinnung und -bindung, so ist mit Blick auf die ermittelten Vereinstypen kein bestimmtes „Erfolgsmodell“ auszumachen. Zwar zeichnen sich die Mehrspartenvereine besonders häufig durch eine positive Mitgliederentwicklung aus, aber bei allen Strukturtypen und unabhängig vom Grad der Modernisierung der Vereinsarbeit gibt es Vereine mit einem (zum Teil erheblichen) Zuwachs der Mitgliederzahlen.

Deshalb scheint es notwendig, in den ausgewählten Vereinen die Mitglieder nach ihrer Vereinsbindung und Zufriedenheit mit dem Verein zu befragen. Dabei sind zusätzlich aufgrund der nach wie vor großen Bedeutung der Ressource „Ehrenamt“ insbesondere die Motive und die Bereitschaft für ein ehrenamtliches Engagement im Sportverein in den Blick zu nehmen.