

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/12

Peiry, Florian; Lichtsteiner, Hans

Messung der Performance von Sportverbänden

Verbands-Management, 38. Jahrgang, Ausgabe 2 (2012), S. 48-51.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Jens Jacobi
Layout: Jens Jacobi / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Christiane Tureczek
ISBN: 3-909437-34-6
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Messung der Performance von Sportverbänden

Florian Peiry und Hans Lichtsteiner

Erfolg im Sport wird in der Regel anhand der sportlichen Resultate gemessen. Dies gilt nicht nur für Einzelathleten und Mannschaften, sondern oftmals auch für deren Sportverbände. Doch herausragende Resultate und Medaillen bei internationalen Wettkämpfen sind nur ein Teil der Performance eines Verbandes. Die Förderung des Nachwuchses oder des Breiten-sports sind oftmals ebenso wichtig wie Podest-plätze und Ranglistenplatzierungen. Es stellt sich folglich die Frage, auf Grund welcher Kriterien sich die Performance und der Erfolg eines Sportverbandes bestimmen lassen? Erste Studien zur Klärung dieser Fragen wurden bereits in Frankreich, Kanada und Belgien durchgeführt¹, ein gängiges Verfahren hat sich bis anhin international jedoch noch nicht herausgebildet.

Untersuchungsdesign und Datenanalyse

Um mögliche Indikatoren zur Messung der Performance eines Sportverbandes zu identifizieren, wurde am Verbandsmanagement-Institut der Universität Freiburg/CH im Rahmen des Masterstudiums durch die Autoren eine Studie verfasst. Theoretische Grundlagen der Untersuchung bildeten einerseits die Anforderungen des Manuals der Verbandsplanung von Swiss Olympic Association, dem Dachverband des Schweizer Sports, das eine Vielzahl an entsprechenden Indikatoren enthält, andererseits aber auch verschiedene ausländische Studien zu vergleichbaren Themen. Auf Grund dieser Analyse ergaben sich sechs Themenfelder, die Rückschlüsse auf die Performance eines Sportverbandes vermuten lassen:

1. Die Popularität, Verbreitung und Grösse einer Sportart respektive des entsprechenden Verbandes;
2. das Ausbildungsniveau und damit der Professionalisierungsgrad der Angestellten;

3. die zur Verfügung stehenden Ressourcen an Geld und Personal;
4. der Grad an Kundenorientierung im Sinne der Erfüllung der Ansprüche der diversen Stakeholder-Gruppen;
5. die sportlichen Resultate bei internationalen Anlässen sowie
6. die Offenheit gegenüber anderen Organisationen und die daraus resultierenden Partnerschaften.

Diese Themenfelder dienten als Ausgangspunkt, um Hypothesen bezüglich der Relevanz von Indikatoren zur Performance-Messung zu formulieren. Auf Basis dieser Hypothesen wurden dann im Sinne einer qualitativen Studie 13 Experteninterviews mit Geschäftsführenden Schweizer Sportverbänden geführt, um diejenigen Faktoren zu identifizieren, die aus Sicht der Interviewten für die Bewertung der Performance eines Sportverbandes besonders relevant sind. Damit auch eine statistische Auswertung der Antworten möglich war, wurden die individuellen Einschätzungen der Interviewpartner gleichzeitig auch quantifiziert.

Ergebnisse

Eine erste, quantitative Auswertung der Befragungsergebnisse zeigte, dass fünf der sechs identifizierten Themengebiete für das Messen der Performance eines Verbandes seitens der Geschäftsführenden als relevant erachtet werden. Die Korrelation liegt bei einem Signifikanzniveau von 95 % bei fünf Themengebieten über einem Wert von 0.5 (vgl. Abbildung 1). Einzig die Ausbildung der Angestellten wird in Abweichung zu bestehenden Studien und Erfahrungen für den Erfolg eines Sportverbandes als nicht relevant erachtet.

Analysiert man die Resultate auf qualitativer Ebene, so zeigen sich diverse Faktoren, welche die geringe Einschätzung der Bedeutung des Ausbil-

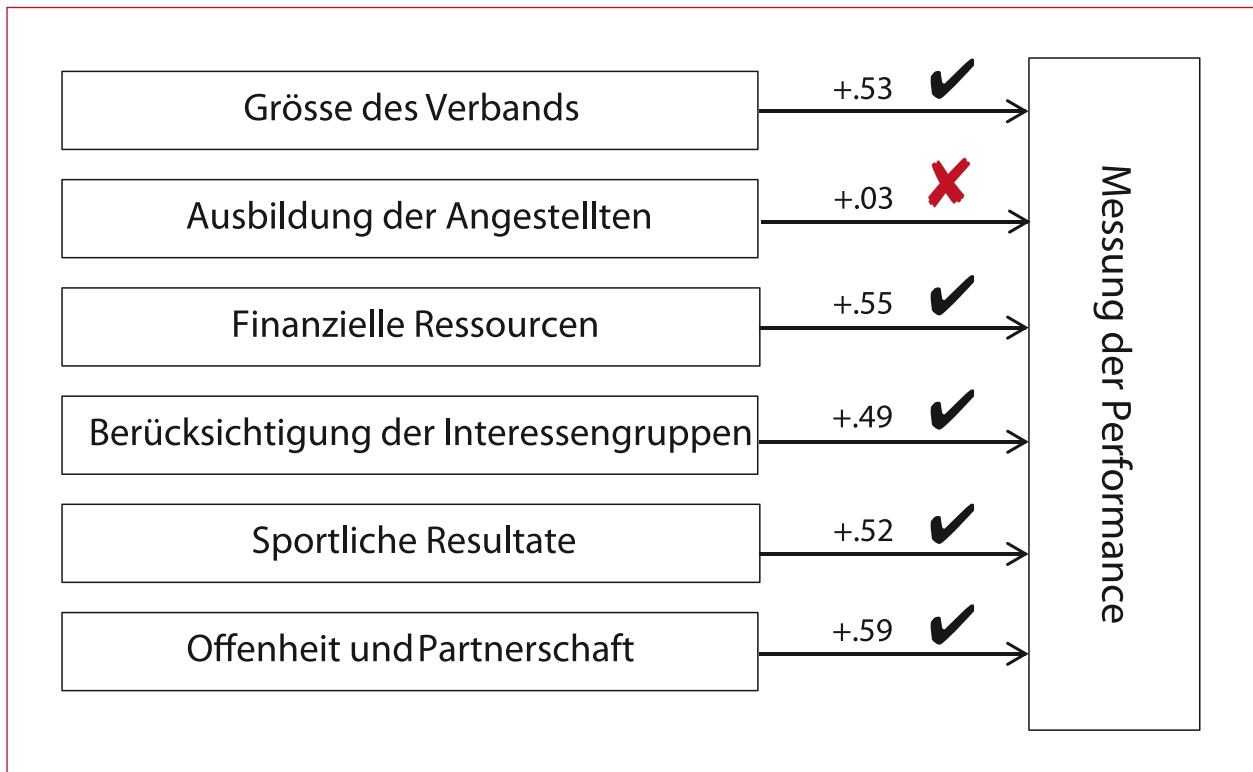


Abbildung 1: Untersuchung den Hypothesen

dungsniveaus begründen könnten: Im Durchschnitt verfügen die befragten Verbände über 15,3 Vollzeitstellen. Die überwiegende Mehrheit der Angestellten arbeitet dabei am Hauptsitz des Verbandes. Die weiteren Stellen sind meistens durch Trainer besetzt. Die Zahl der Festangestellten in Schweizer Sportverbänden ist somit im Vergleich zur Grösse und Bedeutung der Organisationen relativ gering. Die meiste Arbeit in den Sportverbänden wird nach wie vor von ehrenamtlichen Mitgliedern und Freiwilligen Helfern erbracht. Auffallend ist weiter die hohe Fluktuationsrate. Ungefähr dreiviertel aller Angestellten arbeiten seit weniger als vier Jahren beim heutigen Arbeitgeber. Auch die Geschäftsführer sind im Durchschnitt weniger als drei Jahre (2.81) in ihrer Funktion tätig. Einige von ihnen waren jedoch bereits früher in einer anderen Funktion im jeweiligen Verband aktiv. Diese hohe Fluktuation erklärt sich teilweise aus dem sehr niedrigen Durchschnittsalter der Angestellten. Für viele Angestellte von Sportverbänden kommt das Engagement im Verband einem Ausbildungsschritt im Rahmen der persönlichen Karriere gleich. Der Sportverband wird

somit von vielen Mitarbeitenden genutzt, um erste Berufs- und Führungserfahrungen zu sammeln, bevor sie beruflich einen nächsten Karriereschritt vollziehen. So können entsprechend nur wenige der Befragten selber auf eine kontinuierliche Personalentwicklung innerhalb des eigenen Sportverbandes zurückblicken. Und letztlich sind auch die bildungsbezogenen Anforderungen, die an ein Engagement in einem Sportverband gestellt werden, verhältnismässig gering: Auf Geschäftsleitungsebene verfügen 5 % über einen Postgraduate-Abschluss in Sport Management, 11 % haben eine andere Management Ausbildung; 36 % haben mindestens ein Bachelor und 17 % die Swiss-Olympic-Traineranerkennung. Mit 38 % der Angestellten haben Personen mit einer kaufmännischen Ausbildung den grössten Anteil aller Mitarbeitenden. Interessanterweise ist der Anteil an Personen mit mindestens einer Bachelorausbildung auf Vorstandsebene mit 72.5 % vergleichsweise hoch. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass Vorstandsmitglieder bei Sportverbänden oftmals in den Anstellungsprozess von Angestellten mit eingebunden sind, zeigt dies, dass seitens der Vorstände

nur bedingt ein Wille besteht, den Ausbildungsstand und damit die Professionalität der Angestellten anzuheben. Die geringe Einschätzung der Bedeutung der Ausbildung für die Performance des Sportverbandes lässt sich also auf Grund des geringen Professionalisierungsgrades, der hohen Fluktuation wie des vergleichsweise unspezifischen Anspruchs seitens des Vorstands an Bildung durchaus begründen.

Alle übrigen Themengebiete werden für den Erfolg eines Sportverbandes als relevant erachtet, was die Resultate vergleichbarer Studien bestätigt.

Handlungsempfehlungen

Im Rahmen der Studie konnten schliesslich auch drei Handlungsfelder identifiziert werden, in denen nach Einschätzung der Geschäftsführenden in den meisten Sportverbänden noch Optimierungspotenzial besteht:

1. Risiko- und Problemmanagement

Die meisten Verbände scheinen nach wie vor häufig von neu auftretenden Problemen und Konflikten überrascht zu werden. Mangelnde Zeit und fehlende personelle und/oder finanzielle Ressourcen sowie eine andere Prioritätensetzung sind die meistgenannten Gründe, wieso kein Risikomanagement im Verband implementiert wurde. Es besteht jedoch die Einsicht, dass mit systematischen Verfahren Probleme schneller entdeckt und in der Folge auch leichter gelöst werden könnten. Natürlich können mit einem Risikomanagement nicht alle Probleme vermieden werden. Ihre Auswirkungen könnten aber reduziert, kanalisiert und budgetiert werden.² Diesbezüglich sind sich die Geschäftsführenden einig.

2. Standardisierung von Prozessen

Sich laufend ändernden Herausforderungen zu stellen, verlangt nach flexiblen und auch innovativen Lösungen. Deshalb besteht bei den Führungskräften oft nur ein geringeres Interesse, standardisierte Abläufe in Prozessen schriftlich festzulegen. Aktivitäten wie Wettkämpfe und Trainingslager für die Nationalmannschaft oder Mitglieder-Dienstleistungen werden jedoch jährlich organisiert und angeboten. Ein Verband sollte nach Ansicht der Be-

fragten daher diese wiederkehrenden Prozesse dokumentieren und laufend optimieren, um die Geschäftsstelle damit nicht zu sehr zu belasten. Dokumentierte Prozesse sind zudem bei zahlreichen Personalwechseln sehr sinnvoll, was ja, wie bereits dargelegt, bei Sportverbänden häufig der Fall ist. Auch in dieser Situation ist der Formalisierungsgrad des Verbandes dabei eine grosse und sinnvolle Unterstützung, um eine bestimmte Kontinuität in der Leistungserbringung sicher zu stellen.

3. Zufriedenheitsmessung der Interessengruppen

Letztlich ist es aus Sicht der Interviewten aufgrund von widersprüchlichen Erwartungen nicht möglich, den Ansprüchen aller Interessengruppen gerecht zu werden. Den Erwartungen der wichtigsten Zielgruppen nachzukommen sollte aber das Ziel jedes Sportverbandes sein. Die Erhebung der Erwartungen der einzelnen Interessengruppen sowie deren Zufriedenheit ist deshalb eine unverzichtbare Basis zur Verbesserung der Performance eines Verbandes.

Fazit

Die vorliegende Studie zum Thema Messung der Performance von Sportorganisationen zeigt deutlich, dass bei den Geschäftsführenden von Schweizer Sportverbänden das Bewusstsein vorhanden ist, dass sich die Leistung und der Erfolg ihrer Organisationen nicht eindimensional auf Basis von Medaillen und Rangierungen an internationalen Wettkämpfen eruieren lassen, sondern aus unterschiedlichen Faktoren resultieren. Zusammenarbeit und Partnerschaften, der Zugang zu Ressourcen sowie die Grösse und Popularität der Sportart werden als ebenso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger eingestuft, als der sportliche Erfolg. Ebenfalls bekannt sind die im Sektor bestehenden Defizite im Bereich des Risikomanagements, des Wissensmanagements sowie einer breiten Stakeholderorientierung. Insofern bestehen auch klare Vorstellungen, wie die Performance der Sportverbände weiter zu steigern wäre. Es wird folglich interessant sein zu beobachten, ob die Geschäftsführenden der Sportverbände auch in der Lage sind, diese Einsichten in konkrete Massnahmen und damit in eine Entwicklung des Sektors umzusetzen.

Fussnoten

¹ Vgl. Vail 1986; Chelladurai/Szyszlo/Haggerty 1987; Bayle/Madella 2002; Bayle/Robinson 2007; Winand/Zintz/Bayle/Robinson 2010.

² Vgl. Dorfman 2007.

Literatur

Bayle, E./Madella, A., *Development of a taxonomy of performance for national sport organizations*, in: *European Journal of Sport Science*, 2002 (2), S. 1-21.

Bayle, E./Robinson, L., *A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport*, in: *European Sport Management Quarterly*, 2007 (3), S. 249-268.

Chelladurai, P./Szyszlo, M./Haggerty, T., *Systems based dimensions on effectiveness: the case of the national sport organizations*, in: *Canadian journal of applied sport sciences*, 1987 (12), S. 111-133.

Dorfman, M. S., *Introduction to risk management and insurance* (6th edition), Prentice Hall, 1998.

Vail, S.E., *Organizational Effectiveness and National Sport Governing Bodies: A Multiple Constituency Approach*, Dissertationsschrift an der Université d'Ottawa, 1986.

Winand, M./Zintz, T./Bayle, E./Robinson, L., *Organizational performance of Olympic sport governing bodies. Dealing with measurement and priorities*, in: *Managing Leisure: an international journal*, 2010 (15), S. 279-307.

Die Autoren



Florian Peiry/florian.peiry@swiss-cycling.ch

Florian Peiry hat einen Master of Arts in Betriebswirtschaftslehre der Universität Freiburg/CH mit Spezialisierung in den Bereichen Nonprofit Organisationen, Strategisches Management und Finanzmanagement. Seit 2011 arbeitet er in einem Sportverband im Haus des Sport in Ittigen als Disziplinverantwortlicher (Spitzensport). Früher war er selbst aktiv als Mountainbiker. Ausserdem ist er Experte bei «Jugend und Sport» im Bereich Radsport und Swiss Olympic Trainer.



Hans Lichtsteiner/hans.lichtsteiner@vmi.ch

Prof. Dr. Hans Lichtsteiner ist Direktor Weiterbildung und Beratung am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management der Universität Freiburg/CH (VMI). Er hat Betriebswirtschaftslehre mit Spezialisierungsrichtung Marketing und Führung studiert und zum Thema «Freiwilligenarbeit im Alter» promoviert. Von 1996 bis 2006 war er als Geschäftsleitungsmitglied und Direktor in diversen Wirtschaftsverbänden tätig. Seit 2011 ist er Titularprofessor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH. In seiner Freizeit engagiert er sich ehrenamtlich in verschiedenen Vereinen und Stiftungen.