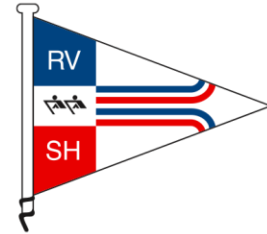


Sportvereinsentwicklung am Beispiel der Rudervereine in Schleswig-Holstein

Andreas König
im Juli 2013

Ruderverband Schleswig-Holstein

Rudern – bei uns in guten Händen



Reinhart Grahn – Buchholzer Weg 4 – 23909 Ratzeburg

Mitgliedsvereine des Ruderverbandes Schleswig-Holstein

Vorsitzende

Per Email

17. Oktober 2013

Sportvereinsentwicklung am Beispiel der Rudervereine in Schleswig-Holstein

Liebe Vorsitzende, liebe Vorstandsmitglieder,

unser Vorstandsmitglied Andreas König hat eine sehr lesenswerte Arbeit zur Situation in den Rudervereinen Schleswig-Holsteins angefertigt. Angelehnt an den bundesweiten Sportentwicklungsbericht (DOSB/LSB/BIsp) untersuchte er folgende zentrale Frage:

„Unterscheiden sich die Rudervereine in Schleswig-Holstein von den Sportvereinen in Schleswig-Holstein und Deutschland bzw. in welchen Bereichen sind Unterschiede festzustellen?“

Aus den umfangreichen Ergebnissen möchte ich kurz drei beleuchten, die Auswahl ist intuitiv und soll zum Lesen animieren:

- 1) Die Rücklaufquote der von Andreas König versandten Fragebögen betrug 67,5%. Damit ist die Rücklaufquote rund doppelt so hoch wie bei der bundesweiten Befragung (32,5%).
- 2) Der Anteil der weiblichen Vorstandsmitglieder beträgt bei unseren Rudervereinen 34,8%. Insgesamt beträgt der Anteil der weiblichen Mitglieder in unseren Rudervereinen nach der aktuellen Statistik des Landessportverbandes 33,5%. Damit sind die Frauen entsprechend ihrem Mitgliederanteil in unseren Vorständen vertreten. Deutschlandweit sind 28% der Vorstandsmitglieder weiblich bei einem Anteil an der Gesamtzahl der Mitglieder im organisierten Sport von 40%.
- 3) 74% der Rudervereine in Schleswig-Holstein verfügen über einen Trainer mit einer DOSB-Lizenz (bundesweit 42%). Damit wird die Bedeutung der verbandseigenen Trainerausbildung im Deutschen Ruderverband (A/B/C-Lizenz) für unsere Rudervereine in Schleswig-Holstein belegt.

Ich wünsche nun viel Spaß beim Lesen, danke Andreas König für die geleistete Arbeit zum Nutzen unserer Rudervereine und unseren Rudervereinen für die hohe Rücklaufquote.

Liebe Grüße

Reinhart Grahn
(Vorsitzender Ruderverband Schleswig-Holstein)

Ruderverband Schleswig-Holstein e. V.

Vorsitzender
Reinhart Grahn

Buchholzer Weg 4
23909 Ratzeburg

Telefon 04541 840774
Fax 04541 840773
Mobil 0171 1222503

grahn@rish.de
www.rish.de

Bankverbindung:

Deutsche Skatbank
BLZ 830 654 08 (BIC: GENODEF1SLR)
Konto-Nr. 4786963

(IBAN DE18 8306 5408 0004 7869 63)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Abbildungsverzeichnis.....	3
Tabellenverzeichnis.....	4
1 Einleitung	6
2 Sportentwicklung	8
2.1 Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sport	12
2.2 Förderung von ehrenamtlichem Engagement im Sportverein	15
2.3 Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse	18
2.4 Demografische Entwicklung in Schleswig-Holstein.....	20
3 Methode.....	22
3.1 Untersuchungsplan und Stichprobe	22
3.2 Untersuchungsfrage	22
3.3 Datenerhebungsmethode	23
3.4 Beschreibung der Untersuchungsdurchführung.....	24
3.5 Verfahren der Datenverarbeitung.....	25
4 Ergebnisse	26
4.1 Vereinsphilosophie.....	26
4.2 Probleme des Vereins.....	29
4.3 Ehrenamtlich Aktive und freiwillige Helfer.....	32
4.3.1 Personen.....	32
4.3.2 Bindung, Gewinnung oder Förderung von ehrenamtlichen Funktionsträgern..	33
4.3.3 Bindung, Gewinnung oder Förderung von ehrenamtlichen Trainern.....	34
4.3.4 Qualifizierung	35
5 Diskussion.....	38
6 Zusammenfassung	47
7 Literaturverzeichnis.....	48
Anhang.....	50
A Fragebogen zur Sportvereinsentwicklung	50

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Der Verein als ein Mix von Besonderheiten sozialer Gruppen und formaler Organisation nach Heinemann (2004, S. 81).	8
Abb. 2: Freiwilliges und ehrenamtliches Engagement der Bevölkerung ab 14 Jahre im Jahr 1999, 2004 und 2009, differenziert nach Bereichen. Mehrfachnennungen. Prozentwerte (Bevölkerungstichprobe; 1999 N = 14.922, 2004 N = 15.000, 2009 N = 20.005) nach Braun (2011, S. 34).	14
Abb. 3: Engagementbereitschaft der Aktiven im Sportbereich im Jahr 1999, 2004 und 2009, die sich nicht freiwillige und ehrenamtlich im Sportbereich engagieren. Prozentwerte. (Subgruppe: Aktive im Sportbereich ohne freiwillig und ehrenamtlich Engagierte; 1999 N = 2.594, 2004 N = 2.749, 2009 N = 4.152) nach Braun (2011, S. 39).	15
Abb. 4: Lebenszyklus des freiwilligen Engagements nach Steinbach (2012).	16
Abb. 5: Prinzipien des Vorgehens beim Change Management nach Doppler & Lauterburg (2008, S. 168).	19
Abb. 6: Vereinsphilosophie. Ziele der Sportvereine, RVSH: Rudervereine in Schleswig-Holstein (N = 27), SEB SH: Sportentwicklungsbericht 2011/2012 für Schleswig-Holstein (N = 722), SEB D: Sportentwicklungsbericht 2011/2012 (N = 21998), Mittelwerte, 1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme voll zu, die ersten 13 Items, sortiert nach RVSH.	27
Abb. 7: Vereinsphilosophie. Ziele der Sportvereine, RVSH: Rudervereine in Schleswig-Holstein (N = 27), SEB SH: Sportentwicklungsbericht 2011/2012 für Schleswig-Holstein (N = 722), SEB D: Sportentwicklungsbericht 2011/2012 (N = 21998), Mittelwerte, 1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme voll zu, die zweiten 13 Items, sortiert nach RVSH.	28
Abb. 8: Allgemeine Probleme der Sportvereine, RVSH: Rudervereine in Schleswig-Holstein (N = 27), SEB SH: Sportentwicklungsbericht 2011/2012 für Schleswig-Holstein (N = 722), SEB D: Sportentwicklungsbericht 2011/2012 (N = 21998), Mittelwerte, 1 = kein Problem, 5 = ein sehr großes Problem, G8 = achtjähriges Gymnasium, sortiert nach RVSH.	30
Abb. 9: Existenzbedrohende Probleme, RVSH: Rudervereine in Schleswig-Holstein (N = 27), SEB SH: Sportentwicklungsbericht 2011/2012 für Schleswig-Holstein (N = 722), SEB D: Sportentwicklungsbericht 2011/2012 (N = 21998), Anteil an Vereinen in Prozent, G8 = achtjähriges Gymnasium, sortiert nach RVSH.	31

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Idealtypische Gegenüberstellung von Merkmalen des „alten“ und „neuen Ehrenamts“ nach Braun (2011, S. 19).	12
Tab. 2:	Altersaufbau in Schleswig-Holstein. Altenquotient: Die Zahl der 65-Jährigen und Älteren je 100 Personen im Alter von 20 bis unter 65 Jahren nach Statistisches Bundesamt (2010).	21
Tab. 3:	Ehrenamtliche Positionen auf der Vorstandsebene (ohne Ausführungsebene).	32
Tab. 4:	Alter der Ehrenamtlichen (n. e. = nicht erfasst).	32
Tab. 5:	Probleme im Bereich der ehrenamtlichen Funktionsträger. Anteil an Vereinen in Prozent	33
Tab. 6:	Was wurde bislang unternommen haben, bei Problemen im Bereich der ehrenamtlichen Funktionsträger. In Klammern die Anzahl bei Mehrfachnennungen	34
Tab. 7:	Probleme im Bereich der ehrenamtlichen Trainer und Übungsleiter (ÜL). Anteil an Vereinen in Prozent	34
Tab. 8:	Was wurde bislang unternommen haben, bei Problemen im Bereich der Trainer und Übungsleiter (ÜL). In Klammern die Anzahl bei Mehrfachnennungen	35
Tab. 9:	Häufigkeiten zur Qualifikation der im Verein tätigen Personen.....	36
Tab. 10:	Qualifizierung von Mitarbeitern in Sportvereinen im Vergleich. Anteil an Vereinen in Prozent.	37
Tab. 11	Anteil ehrenamtlicher (EA) und hauptamtlicher (HA) Mitarbeiter nach Qualifizierung in den Rudervereinen in Schleswig-Holstein (RVSH), Sportvereine in Schleswig-Holstein (SH) und Sportvereine bundesweit (D) in Prozent.....	37

Nur kein Ehrenamt ¹

*Willst Du froh und glücklich leben,
lass kein Ehrenamt dir geben!
Willst du nicht zu früh ins Grab,
lehn' ein Ehrenamt bloß ab!*

*Wieviel Mühen, Sorgen, Plagen,
wieviel Ärger mußt du tragen.
Gibst noch Geld aus, opferst Zeit -
und der Lohn? – Undankbarkeit!*

*Ohne Amt lebst du so friedlich
und so ruhig und so gemütlich,
Du sparst Kraft und Geld und Zeit,
wirst geachtet weit und breit.*

*So ein Amt bringt niemals Ehre,
denn der Klatschsucht scharfe Schere
schneidet boshaft dir, schnipp-schnapp,
deine Ehre vielfach ab.*

*Willst du froh und glücklich leben,
lass kein Ehrenamt dir geben!
Willst du nicht zu früh ins Grab
lehne jedes Amt gleich ab!*

*Selbst dein Ruf geht dir verloren,
wirst beschmutzt vor Tür und Toren,
und es macht ihn oberfaul
jedes ungewaschne Maul!*

*Drum, lass raten dir im Treuen:
willst du Weib und Kind erfreuen,
soll dein Kopf dir nicht mehr brummen,
das Ehrenamt lass' and'ren Dummen.*

Josef Weichmann

¹ Weichmann, J. (o. J.) *Nur kein Ehrenamt*. Zugriff am 01. März 2013 unter www.gereimtheiten.de/1672/nur-kein-ehrenamt/

1 Einleitung

„Sport ist im Verein am schönsten“ war ein Slogan in den 1980er-Jahren des damaligen Deutschen Sportbunds. Dieses Motto lieferte die erste Idee für die vorliegende Arbeit. Die weiteren Ansätze und Fragen konkretisierten das Thema.

Sport im Verein ist „die älteste, häufigste und verbreitetste Organisationform in Deutschland“ (Jütting, 2008, S. 133). Die Wurzeln des deutschen Sports liegen in der Turn- und Sportbewegung mit seinem zunächst gesinnungsgemeinschaftlichen Charakter und im englischen Sport mit seinem unpolitischem Erziehungsgedanken sowie die Vergnügungs- und Entspannungsidee (Heinemann, 2007, S. 126). Als ältester deutscher Ruderverein wurde 1836 von englischen Kaufleuten Der Hamburger und Germania Ruder Club gegründet und damit deutlich vor dem Deutschen Ruderverband 1883 in Köln. Der älteste Ruderverein in Schleswig-Holstein wurde 1862 in Kiel mit dem Ersten Kieler Ruder-Club gegründet. Somit ist der Rudersport in Deutschland seit langer Zeit in Sportvereinen organisiert. Wie reagiert dieser traditionelle Sport auf die moderne Vereinsentwicklung?

„In den kommenden Jahren werden die Deutschen voraussichtlich weniger, älter, internationaler, weiblicher und dicker“, erläutert Wopp (2010, S. 115) beim Rudersymposium des Deutschen Ruderverbands 2006. Wopp (2011, S. 177) betrachtet die Herausforderungen, die für die Sportvereinsentwicklung von zentraler Bedeutung sind: „veränderte Bevölkerungsstruktur, verändertes Sportverhalten und Veränderungen bei den Organisationsformen für den Sport.“ Die Rahmenbedingungen für die Arbeit in den Sportvereinen und -verbänden werden sich daher noch weiter verändern.

Die Sportentwicklungsberichte analysieren die Situation des Sports in Deutschland. Das Vorhaben wird getragen vom Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB), der Landessportbünde und dem Bundesinstitut für Sportwissenschaft (BISp). Es wurden bisher vier Befragungswellen 2005/2006, 2007/2008, 2009/2010 und 2011/2012 durchgeführt. Auf dem 1. Schleswig-Holsteinischen Sportdialog des Landessportverbands Schleswig-Holstein im März 2013 in Damp wurden aktuelle Ergebnisse für Schleswig-Holstein aus dem Sportentwicklungsbericht 2011/2012 vorgestellt.

Gelten diese Ergebnisse auch für die verhältnismäßig kleinen (20 bis 470 Mitglieder) und in Einspartenvereinen organisierten Rudervereine in Schleswig-Holstein?

Der Vorsitzende des Ruderverbands Schleswig-Holstein (RVSH), Reinhart Grahn, unterstützte das Vorhaben, die Mitgliedsvereine zu befragen. Der Fragebogen lehnt sich der Vereinsbefragung der Sportentwicklungsberichte an. Dabei wird nach der Vereinsphilosophie und nach den Problemen des Vereins gefragt. Ein Schwerpunkt liegt bei Angaben zu ehrenamtlich Aktiven und freiwilligen Helferinnen und Helfern², nach deren Problemen zur Bindung, Gewinnung oder Förderung sowie nach deren Qualifikation.

Die Themenfelder Sportangebot und Zielgruppen, Sportanlagen, Finanzen, kommunale Sportpolitik sowie Kooperationsfeld Schule und Verein werden aufgrund der komplexen Vielfalt hingegen nicht abgefragt.

Im Kapitel 2 werden die Begriffe und Herausforderungen der Sportentwicklung der Vereine und Verbände erläutert, auf die Förderung von ehrenamtlichen und freiwilligen Engagement im Sinne einer Personalentwicklung eingegangen, Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse dargestellt und die demografische Entwicklung in Schleswig-Holstein aufgezeigt.

Die Methode und die Ergebnisse werden in den Kapiteln 3 und 4 beschrieben sowie im Kapitel 5 diskutiert und im Kapitel 6 zusammengefasst.

² Ausschließlich zur sprachlichen Vereinfachung und aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Bezeichnung von Personen verwendet, womit stets beide Geschlechter gemeint sind.

2 Sportentwicklung

Der Begriff der Sportentwicklung ist „mehrdeutig“ (Göring & Rickert, 2012, S. 6). Sportentwicklung „vollzieht sich in sehr unterschiedlichen Bereichen wie Schule und Leistungssport, wird lokal und global von ganz verschiedenen Auffassungen geprägt und jeweils von verbandlichen, politischen, medialen, kommerziellen u. a. Interessen beeinflusst, von diversen Akteuren gesteuert und zahllosen sportlichen Aktiven vollzogen und mitgestaltet“ (Balz & Kuhlmann, 2009, S. 9). In den „Lexika der Sportwissenschaft wird der Begriff der Sportentwicklung überhaupt nicht aufgeführt“ (Göring & Rickert, 2012, S. 79).

Für Göring & Rickert (2012) ist Sportentwicklung ein „multidimensionales Konstrukt“:

„Wer von Sportentwicklung spricht, kann drei unterschiedliche Prozesse meinen: Zum einen die Entwicklung des Sports (deskriptive Perspektive der Sportentwicklung) in der nach Veränderungen des Sportverhaltens, der Sportnachfrage, der Sportorganisation u. ä. gefragt wird und Beschreibungen von Entwicklungstendenzen dominieren. Sportentwicklung kann aber auch Fragen nach den Hintergründen dieser Entwicklungen meinen (reflexiv-analytische Perspektive). Gleichzeitig wird der Begriff der Sportentwicklung auch für normative Perspektiven gebraucht, indem gefragt wird, wie sich der Sport entwickeln sollte, welche Leitbilder es hierfür gibt und wie sich derartige Visionen entwickeln lassen.“ (S. 27)

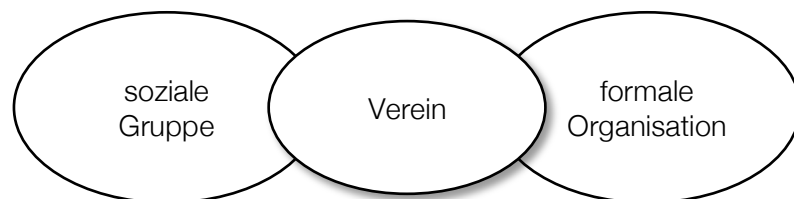


Abb. 1: Der Verein als ein Mix von Besonderheiten sozialer Gruppen und formaler Organisation nach Heinemann (2004, S. 81).

Nach Heinemann (2004, S. 81) vermengen sich in Sportvereinen Elemente sozialer Gruppen und formaler Organisation (Abbildung 1). „Zwar haben sie das Ziel, ihren Mitgliedern Sporttreiben zu ermöglichen; aber die Beziehungen sind nicht immer eindeutig funktional spezifisch; zwar bilden sie auch soziale Strukturen aus, können aber nicht den Grad der Formalisierung erreichen, der für formale Organisationen typisch ist.“

Mit 91.080 Vereinen und 27,7 Millionen Mitgliedern (DOSB, 2012, S. 11), dies entspricht einem Organisationsgrad von mehr als 30 %, ist der Deutsche Olympi-

sche Sportbund die „weltgrößte ‚Nongovernmental Organization‘ auf dem Gebiet des Sport (Digel, 2013, S. 82).

Diese Sportvereine leisten einen unschätzbaren Beitrag zum „Gemeinwohl im Leistungs-, Freizeit- und Gesundheitssports“ (Breuer & Feiler, 2012, S. 2). Doch bei allen beachtlichen Leistungen ist nicht zu übersehen, dass die Situation der Sportorganisationen veränderten Bedingungen unterliegen. Diese Veränderungen haben „hohe Relevanz“ für die weitere Entwicklung von Vereinen, Verbänden und Bündeln (Rücker, 2013).

Zunächst werden die strukturellen Besonderheiten von Sportvereinen betrachtet, um die veränderten Bedingungen für die Sportorganisationen im Umfeld mit Auswirkungen auf den Sport, am Sportmarkt sowie in den Sportorganisationen selbst einzuordnen. Nagel und Schlesinger (2012, S. 17–18) sowie Heinemann (2004, S. 82–84) nennen dazu mehrere Merkmale:

1. Freiwillige Mitgliedschaft

Die Mitglieder in den Sportvereinen entscheiden frei und individuell über ihren Ein- und Austritt, der keinen Zwängen unterliegt.

2. Orientierung an den Interessen der Mitglieder

Die Mitglieder versuchen, ihre gemeinsamen Interessen zu verwirklichen, wie etwa gemeinsam organisierte Sport- oder Freizeitangebote.

3. Ehrenamtliche Mitarbeit

Die Sportorganisation wird im Wesentlichen durch ehrenamtlich Aktive und freiwillige Helfer unentgeltlich gestaltet.

4. Demokratische Entscheidungsstruktur

Demokratische Entscheidungsstrukturen sind für Vereine verbindlich. Nach der Satzung bestimmen die Mitglieder direkt oder indirekt gleichberechtigt, was in ihrem Verein geschehen soll.

5. Autonomie

Der Verein wird im Prinzip durch die finanziellen und sonstigen Leistungen der Mitglieder selbst getragen. Die Autonomie ermöglicht jedoch durchaus die subsidiäre Förderung durch öffentliche Mittel.

Zum Merkmal der Unentgeltlichkeit freiwilligen gemeinwohlorientierten Handelns merken Igl et al. (2002) an:

„Das Kriterium Unentgeltlichkeit bietet freilich Anlass für zahlreiche Missverständnisse. Ost ist nicht die völlige Unentgeltlichkeit des bürgerschaftlich engagierten Handelns gemeint, sondern der im Vergleich zur Entgeltlichkeit solcher Tätigkeiten bei beruflicher Tätigkeit erzielbare Verdienst. [...] Mehrdeutig ist auch der Begriff der Aufwandsentschädigung. Grundsätzlich geht es darum, ob der Einsatz von Arbeitskraft entgolten wird, oder ob der durch freiwillige Tätigkeit bedingte Zusatzaufwand ohne Ansehung des Einsatzes von Arbeitskraft ersetzt – nicht: entgolten – wird. Die Irreführung, die mit dem Begriff der *Aufwandsentschädigung* und nicht des Begriffes des *Aufwandersatzes* [...] verbunden wird, würden mit der Vermeidung dieses Begriffes ihr Ende finden.“ (S. 37)

Nach Nagel und Schlesinger (2012) stehen für die Sportvereinsentwicklung folgende Herausforderungen an:

1. Ausdifferenzierung des Sports und Veränderung des Sportverhaltens

Das Sportverhalten hat sich in den letzten Jahren verändert. Die Sportvereine haben ihre „Monopolstellung im Sportdienstleistungssektor“ (2012, S. 20) verloren u. a. durch den Boom im Gesundheits- und Fitnesssport. Digel greift die These vom Wertewandel im Sport auf, das der Sport als soziales System „sich in einem vielfältigen Beziehungsgefüge zu anderen gesellschaftlichen Systemen [...] fortlaufend verändert“ (2013, S. 235).

2. Dienstleistungsorientierung im Sport

In modernen Gesellschaften „sind viele Sporttreibende heutzutage einerseits bereit, für ihre Sportaktivitäten [...] viel Geld auszugeben, andererseits erwarten sie dafür auch entsprechende Gegenleistungen“ (Nagel & Schlesinger, 2012, S. 21).

3. Demografischer Wandel

Die Anzahl an Kinder und Jugendlichen wird weiter stagnieren und tendenziell eher zurückgehen, während der Anteil der älteren Menschen deutlich zunehmen wird. Die Bevölkerungsentwicklung kann dabei regional sehr unterschiedlich sein. Der Anteil an Migranten an der Gesamtbevölkerung wird weiter wachsen.

4. Erweiterung des Aufgabenspektrums

Nagel und Schlesinger (2012, S. 23) gehen davon aus, dass „die gesellschaftlichen Erwartungen an Sportvereine, insbesondere von (sport-)politischer Sei-

te, deutlich angestiegen sind und dadurch die Anforderungen an die Vereinsarbeit zugenommen hat“.

5. Ehrenamtsproblematik

Heinemann (2004, S. 214) nennt einige Beispiele als Besonderheiten, um ehrenamtliche Mitarbeiter zu motivieren und einzubinden „mangelnde Bereitschaft zum Engagement, Unkenntnis über Zahl und Qualifikation der Interessierten, Probleme des Rekrutierungs- und Wahlverfahrens.“

6. Verknappung und Instabilität externer Ressourcen

Die Mitgliedsbeiträge stellen nach wie vor die „wichtigste Finanzquelle“ (Wicker, 2009, S. 38) im Sportverein dar. Die Zuschüsse der öffentlichen Hand werden durch die „Finanzknappheit“ und durch Sparmaßnahmen in Unternehmen zu einem instabilen Faktor (Nagel & Schlesinger, 2012, S. 27).

Die Sportentwicklungsberichte sind die Weiterentwicklung der Finanz- und Strukturanalysen des Sports von 1996. Sie haben zum Ziel, „die Entscheidungsträger im organisierten Sport sowie in der öffentlichen Sportpolitik und -verwaltung zeitnah mit politikfeld- und managementrelevanten Informationen zu versorgen“ (Breuer & Feiler, 2012, S. 34). Kernmerkmal ist es Argumentations- und Handlungswissen zu produzieren und Wissen zur Steuerung von Sportorganisationen verstärkt zu nutzen. Mit den ersten vier Wellen der Sportentwicklungsberichte 2005/2006 (N = 3.731), 2007/2008 (N = 13.068), 2009/2010 (N = 19.345) und 2011/2012 (N = 21.998) liegen systematische Informationen zur Sportvereinsentwicklung in Deutschland vor. Als Methode kommt dabei eine Onlinebefragung in einem Paneldesign zum Einsatz. Der Sportentwicklungsbericht stellt eine Benchmark für die Vereine dar, die eigene Situation einzuschätzen.

Die Situation der Sportvereine in Schleswig-Holstein fasst Veronika Rücker von der Führungs-Akademie des DOSB auf dem 1. Schleswig-Holsteinischen Sportdialog zusammen: „Die Sportvereine in Schleswig-Holstein erweisen sich als anpassungsfähige Stabilitätselemente in einer sich schneller wandelnden Gesellschaft“ (Rücker, 2013). Dabei ist die gemeinwohlorientierte Grundausrichtung ungebrochen und die Vereine haben eine hohe Anpassungsfähigkeit, wenn es um

die Bewältigung neuer gesellschaftlicher Herausforderungen geht. Dennoch stehen sie vor gewachsenen Problemen des Vereinsmanagements.

2.1 Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sport

Das neue Ehrenamtsstärkungsgesetz hebt die steuerfreien Übungsleiter- und Ehrenamtspauschalen auf 2400 Euro bzw. 720 Euro im Jahr an (Bundesministerium der Finanzen, 2013).

Das ist sicher ein positives Signal für die Ehrenamtskultur in Deutschland. Dabei sind mit ehrenamtlich Aktiven die Personen zu verstehen, die demokratisch auf Mitgliederversammlungen satzungsgemäß gewählt werden. Sie sind vor allem auf der Vorstandsebene aktiv. Daneben gibt es weitere Wahlämter wie Kassenprüfer, Schiedsgerichte oder Ältestenräte – je nach Satzung des eingetragenen Vereins. Auf der Ausführungsebene sind die freiwilligen Helfer mit Übungsleiter-, Betreuer- oder Wettkampfrichtertätigkeiten.

Im Zuge des gesellschaftlichen Wertewandels wird auch ein „Strukturwandel des Ehrenamts“ angesprochen (Braun, 2011, S. 19). Dieser Strukturwandel ist in der Tabelle 1 idealtypisch dargestellt.

Tab. 1 Idealtypische Gegenüberstellung von Merkmalen des „alten“ und „neuen Ehrenamts“ nach Braun (2011, S. 19).

Altes Ehrenamt	Neues Ehrenamt
weltanschauliche und dauerhafte Bindung an eine Trägerorganisation	vielfältige, zeitlich befristete und projektorientierte Engagements
milieugebundene Sozialisation, „Ochsentour“	biographische Passung
selbstloses Handeln, Aufopferung und Fürsorge	Medium der Selbstfindung und Selbstsuche, Aufbau sozialer Beziehungen und Netzwerke
unentgeltlich	Aufwandsentschädigung, Honorartätigkeit, Niedriglohnbeschäftigung
Laientätigkeit	Kompetenzentwicklung, ausbildungsorientiert, (Semi-) Professionalität

Aus den bundesweit repräsentativ angelegten Freiwilligensurveys von 1999, 2004 und 2009 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat Braun (2011) eine sportbezogene Sonderauswertung vorgenommen. Er kommt dabei zu folgenden 14 Kernergebnissen (2011, S. 61–66):

1. Wachstumstendenzen: Der Sportbereich ist der größte Bereich gemeinschaftlicher Aktivitäten mit steigender Tendenz.
2. Dominanz: Der Sportbereich weist die höchsten Engagementquoten auf.
3. Engagement-Nukleus: Freiwilliges und ehrenamtliches Engagement im Sportbereich ist zu 90 % vereinsgebunden.
4. Erosionstendenzen: Rückläufige Engagementquoten im Sportbereich bedeuten einen Verlust von 650.000 Engagierten zwischen 2004 und 2009 (Abbildung 2).
5. Krisentendenzen: Vorstands- und Leitungsfunktionen werden immer seltener übernommen.
6. Expansionstendenzen: Engagementfrequenzen und Aufgabenfelder dehnen sich im Zeitverlauf aus.
7. Bereitschaftstendenzen: Das Engagementpotenzial unter den nicht freiwillig Engagierten im Sportbereich steigt dynamisch (Abbildung 3).
8. Personalisierung: Persönliche Ansprache und Eigeninitiative sind die maßgeblichen Zugangswege zum Engagement.
9. Motivation: Gemeinschaftliche Zugehörigkeit und Mitgestaltung im Kleinen sind zentrale Triebfedern zum Engagement.
10. Akademisierung: Das Bildungsniveau der Aktiven und speziell der Engagierten steigt kontinuierlich.
11. Demografisierung: Aktive und Engagierte speziell in Leistungs- und Vorstandsfunktionen werden älter.
12. Weibliches Engagement: Engagementquoten speziell in Leitungs- und Vorstandsfunktionen sind rückläufig.
13. Ambivalenzen: Die Aktivitätsquote der Personen mit Migrationshintergrund steigt, während die Engagementquote sinkt.
14. Bedarfe: Materielle und rechtliche Infrastruktur werden als besonders verbesserungswürdig erachtet.

Aus diesen empirischen Ergebnissen lassen sich mehrere Trends ablesen. Erstens sinkt die Engagementquote kontinuierlich. Zweitens sinkt der Anteil der Funktionsträger, insbesondere der Funktionärsträgerinnen. Drittens erhöhen sich

als Reaktion zur Kompensation die zeitlichen Umfänge des Engagements. Viertens gibt es offenbar ein unterschätztes Engagementpotenzial unter den Sportaktiven, die bisher noch nicht freiwillig und ehrenamtlich tätig sind.

Die Freiwilligensurveys scheinen die These einer „Krise des Ehrenamts“ (Braun, 2011, S. 17) in den Sportvereinen empirisch zu belegen ebenso der These vom alten zum neuen Ehrenamt.

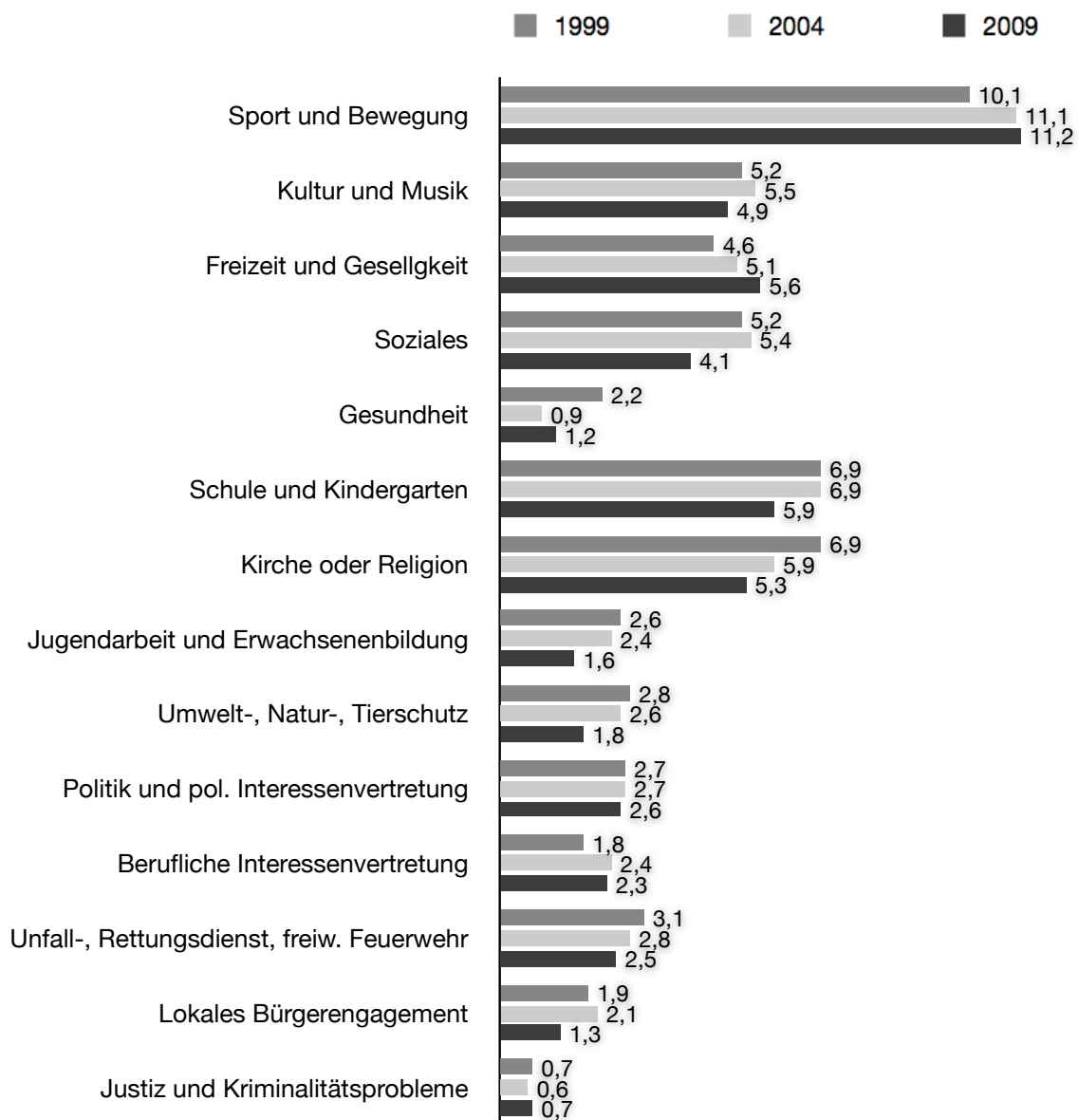


Abb. 2: Freiwilliges und ehrenamtliches Engagement der Bevölkerung ab 14 Jahre im Jahr 1999, 2004 und 2009, differenziert nach Bereichen. Mehrfachnennungen. Prozentwerte (Bevölkerungsstichprobe; 1999 N = 14.922, 2004 N = 15.000, 2009 N = 20.005) nach Braun (2011, S. 34).

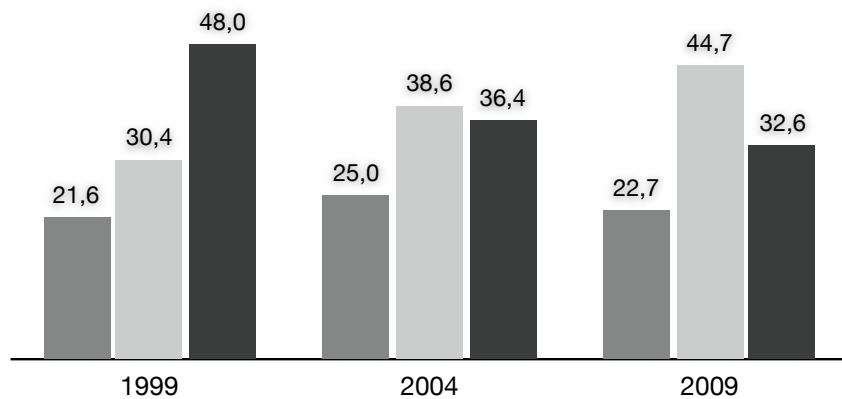


Abb. 3: Engagementbereitschaft der Aktiven im Sportbereich im Jahr 1999, 2004 und 2009, die sich nicht freiwillig und ehrenamtlich im Sportbereich engagieren. Prozentwerte. (Subgruppe: Aktive im Sportbereich ohne freiwillig und ehrenamtlich Engagierte; 1999 N = 2.594, 2004 N = 2.749, 2009 N = 4.152) nach Braun (2011, S. 39).

2.2 Förderung von ehrenamtlichem Engagement im Sportverein

„Ehrenamtlich Engagierte sind die wertvollste Ressource des Vereins“, beschreibt Steinbach (2012) das Ergebnis des von der Europäischen Kommission geförderten Projekts „Training-4-Volunteers“.

Als unterschiedliche Motive werden genannt:

1. Werte und Altruismus
2. Zugehörigkeit und Geselligkeit
3. Persönliche und berufliche Entwicklung
4. Soziale Entwicklung und Veränderung
5. Anerkennung und Status
6. Interesse an einem Anlass oder einer Aktivität
7. Leidenschaft für (einen speziellen) Sport

Es hängt ab von den Rahmenbedingungen und den Aufgabenfeldern, die mit den Möglichkeiten und Erwartungen der Interessenten übereinstimmen, ob es gelingt Ehrenamtliche zu gewinnen und zu binden.

In einem Modelprozess wird das freiwillige Engagement als „Lebenszyklus“ (Abbildung 4) beschrieben mit den Abschnitten Interesse (Aufgaben 1 bis 3), Einstieg (Aufgaben 4 und 5), Entwicklung (Aufgaben 6 bis 9) und Beendigung (Aufgabe

10). Die Sportvereine sollen eine systematische Ehrenamtsstrategie entwickeln, um auf die Bedürfnisse der Freiwilligen eingehen zu können.

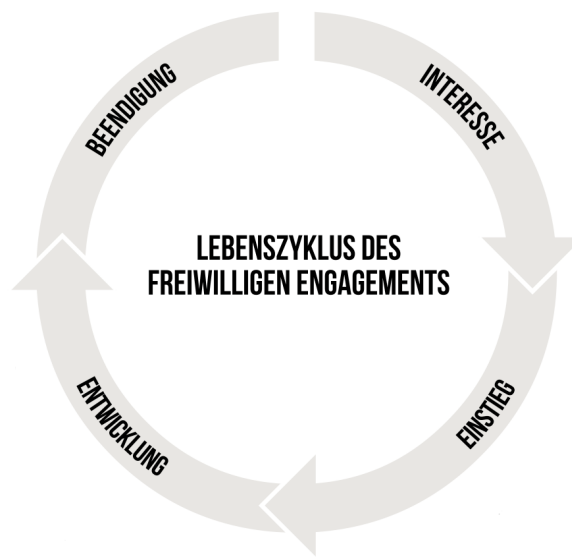


Abb. 4: Lebenszyklus des freiwilligen Engagements nach Steinbach (2012).

Die zehn wichtigen Aufgaben des Entwicklungs-Zyklus' werden im Folgenden dargestellt:

1. Ehrenamtsfreundliche Organisationskultur

Es sind grundsätzliche Fragen zu klären, was es leicht oder auch schwer macht, sich freiwillig in der eigenen Organisation zu engagieren oder wer für die Förderung der Ehrenamtlichen zuständig ist.

2. Bedarfs- und Bedürfnisanalyse

Es sollten die Bedürfnisse und Ziele sowohl des Vereins als auch der potentiellen Ehrenamtlichen bekannt sein und aufeinander abgestimmt sein.

3. Ansprache, Gewinnung und Aufgabenübertragung

Die Maßnahmen des Vereins, um Ehrenamtliche zu gewinnen, sollten regelmäßig und zielgerichtet erfolgen. Je genauer und transparenter die Bedürfnisse des Vereins formuliert werden, desto höher die Chance, die „richtigen“ Ehrenamtlichen zu finden.

4. Orientierung und Einarbeitung

Diese Phase dient u. a. auch der emotionalen Bindung an den Verein. Die neuen Ehrenamtlichen sollen daher nicht ins „kalte Wasser“ geworfen werden.

Es sollte ihnen geholfen werden, sich in ihrer Rolle sicher und kompetent zu fühlen und sie sollten wissen, wo sie im Zweifel Unterstützung erhalten.

5. Aus- und Weiterbildung

Aus- und Weiterbildung sind Schlüsselaufgaben in der Ehrenamtsentwicklung. Im Sport gibt es viele Qualifizierungsangebote von der Trainerlizenz bis zum Vereinsmanagement. Die Mitarbeiter sollen informiert und auch motiviert werden, diese Angebote auch wahrzunehmen.

6. Anerkennung und Belohnung

Anerkennung und Belohnung gibt den Mitarbeitern das Gefühl der Wertschätzung. Dabei gilt es zu verstehen, was den Einzelnen antreibt, sich ehrenamtlich zu engagieren.

7. (Selbst)-Evaluierung

Eine regelmäßige Evaluierung kann helfen, die Zufriedenheit zu erfassen und einen möglichen Unterstützungsbedarf bei den freiwilligen Mitarbeitern zu erkennen. Hilfreich sind dabei, die Aufgaben und Ziele des Vereins und der einzelnen Ressorts von Zeit zu Zeit abzugleichen.

8. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen

Formelles und informelles Lernen sind ein großer Mehrwert ehrenamtlicher Arbeit. Die Sportvereine sollen auch für Innovationen und neue Abläufe sein sowie auch eine positive Kultur des Fehlermanagements entwickeln.

9. Anpassung von Anforderungen und Aufgaben

Zu viel Routine kann das Engagement langweilig werden lassen. Mit zunehmender Erfahrung entwickeln sich neuen Bestrebungen. Auch veränderte Rahmenbedingungen beispielsweise im Beruf oder in der Familie können Gründe sein, die Anforderungen und Aufgaben notwendigerweise anzupassen.

10. Anerkennung, Verabschiedung und Kontakt halten

Das freiwillige Engagement zu beenden ist die letzte Aufgabe im Entwicklungs-Zyklus. Wie sich der Verein gegenüber ehemaligen ehrenamtlichen Mitarbeitern verhält trägt zum Ruf des Vereins bei.

Um den gestiegenen Qualitätsstandards der Sportorganisationen zu gewährleisten, ist die aktive und systematische Förderung von Ehrenamtlichen mehr als hilfreich. Sie soll auch dazu beitragen, dass das ehrenamtliche Engagement zu einer „wertvollen und attraktiven Erfahrung“ für jeden Freiwilligen wird (Steinbach, 2012).

Das erfolgreiche Wirken von Sportorganisationen und die Qualität der Angebote sind sehr von den handelnden Personen abhängig. Iberer und Freytag (2013) sprechen davon, dass die Personal- und Organisationsentwicklung eine zentrale Managementaufgabe ist. Diese Begriffe haben auch Einzug in Non-Profit-Organisationen gehalten und werden auch im Zusammenhang mit ehrenamtlichen Funktionsträgern verwendet. Sie definieren Personalentwicklung:

„Mit Personalentwicklung ist die Gesamtheit aller Maßnahmen gemeint, die darauf zielen, Kenntnisse, Verhalten, Fähigkeiten und Einstellungen der für die Organisation tätigen Personen in die Richtung zu entwickeln, die für den zukünftigen Erfolg der Organisation notwendig sind. Dazu gehören alle Aktivitäten, die beitragen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte ihre Aufgaben besser bewältigen können.“

Personalentwicklung bedeutet also nicht mehr nur, sich fachlich fort- und weiterzubilden. Sie beinhaltet auch, Schlüsselqualifikationen zu fördern, mit der Organisation zu identifizieren, Mitarbeiter zu binden und eine lernende Organisation aufzubauen.

2.3 Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse

„Wenn wir bewahren wollen, was wir haben, müssen wir vieles verändern!“
(Johann Wolfgang von Goethe, 1749–1832)

Eine der Schlüsselaufgaben der zukunftsorientierten Vereinsarbeit ist es, die Ressourcen sinnvoll zu nutzen und zu optimieren. Die wesentlichen Ressourcen der Vereine sind die Mitglieder, Mitarbeiter, Finanzmittel, Infrastruktur, Organisation, Kontakte, Rechte und Image (vgl. LSB NRW, 2009). Die Notwendigkeit von Veränderungen sind ständig zu überprüfen und für eine erfolgreiche Vereinsarbeit unverzichtbar. Dabei sind drei Aussagen zu bedenken: 1. Wir müssen die richtigen Dinge tun! 2. Wir müssen die Dinge richtig tun! 3. Wir müssen die Dinge mit den richtigen Personen tun!

Doppler und Lauterbach (2008, S. 167) nennen acht Prinzipien des Vorgehens, mit dem Ziel die spätere Umsetzung zu sichern (Abbildung 5).

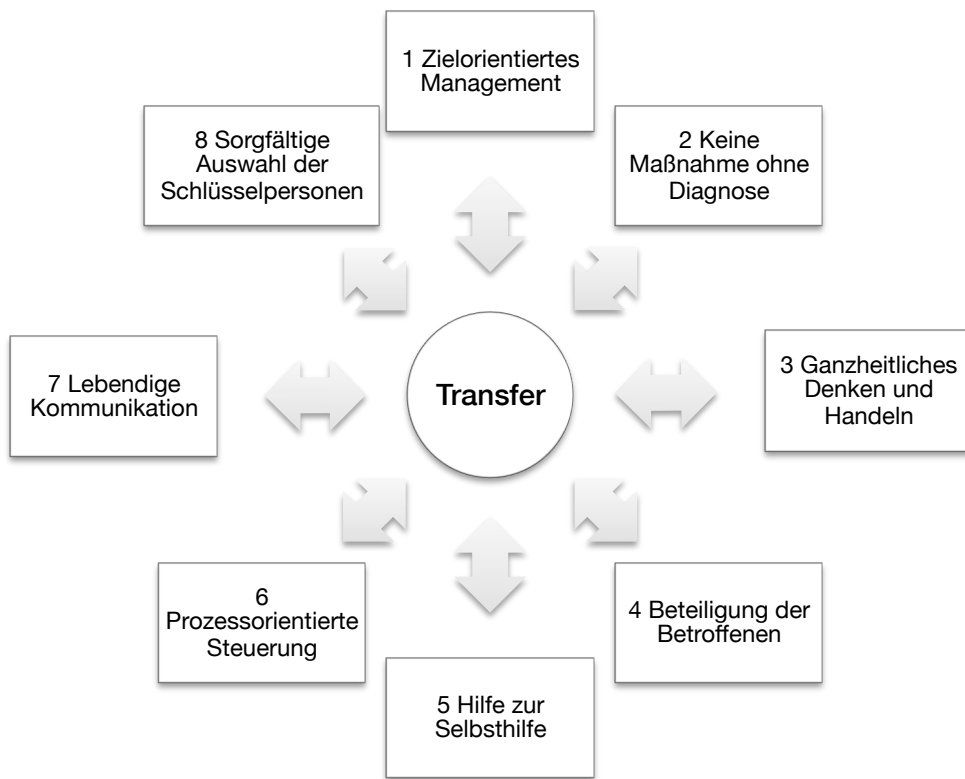


Abb. 5: Prinzipien des Vorgehens beim Change Management nach Doppler & Lauterburg (2008, S. 168).

Drei Gründe sprechen dafür (Doppler & Lauterburg, 2008, S. 174; Freytag & Illmer, 2011, S. 174), bei Veränderungsprozessen die betroffenen Mitarbeiter, also die Mitglieder in den Sportvereinen, zu beteiligen. Erstens werden so bessere Lösungen entwickelt, da nur die unmittelbar Betroffenen über die Detailkenntnis verfügen. Zweitens kann durch die aktive Beteiligung aller Gruppen im Verein Motivation für das Veränderungsvorhaben erzeugt werden. Wer Lösungen mit erarbeitet hat, wird sich anschließend auch für die Umsetzung einsetzen. Und drittens steigt durch die aktive Beteiligung die Identifikation mit „seinem“ Sportverein. Wer an Entscheidungsvorbereitungen mit einbezogen wurde, fühlt sich als Partner ernst genommen. Dabei ist jedoch Information nicht mit Kommunikation zu verwechseln.

Die Frage „Was geschieht, wenn die Notwendigkeit von Veränderungen nicht erkannt wird?“ wird vom Landessportbund Nordrhein-Westfalen (2009, S. 15; vgl. Freytag, 2011, S. 33) in vier Punkten beantwortet:

1. Der erwünschte Erfolg der Vereinsarbeit bleibt aus,
2. Die Mitgliederzahl wird sich ständig verringern,
3. Der Verein verfügt über immer weniger Mitarbeiter,
4. Der Verein befindet sich auf dem Weg in die Insolvenz.

2.4 Demografische Entwicklung in Schleswig-Holstein

Die demografische Entwicklung in Deutschland – sowie in Schleswig-Holstein (Tabelle 2) – und deren Auswirkungen werden auch die Sportvereine zu spüren bekommen. „Zuwächse bei jungen Erwachsenen und Senioren“ sowie „Rückgänge bei unter 18-Jährigen und mittlerem Alter“ meldet der Landessportverband Schleswig-Holstein auf seiner Internetseite³ (Landessportverband, 2013 b).

In den deutschen Sportvereinen entfallen etwa 24 % der Mitgliedschaften auf Kinder und Jugendliche unter 18 Jahren. Ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung beträgt jedoch lediglich 15,3 %. Somit stellt der Sport ein attraktives Angebot für Kinder und Jugendliche dar. Anders bei den über 60-Jährigen: Die Seniorenanteil der Sportvereine liegt bei etwa 19 %. Dem steht ein Anteil von 27 % an der Gesamtbevölkerung entgegen (Regionaldatenbank Deutschland, 2013). Das zeigen Braun & Feiler in einer Sonderauswertung zum Sportentwicklungsbericht 2011/2012 auf (2013, S. 5). Im Vergleich zum vorherigen Sportentwicklungsbericht ist jedoch ein signifikanter Anstieg bei den Senioren zu verzeichnen.

Im Rudern liegt die Größe des Problems „Demografische Entwicklung in Ihrer Region“ (1 = kein Problem; 5 = sehr großes Problem) aus dem Sportentwicklungsbericht bei 2,54. Zum Vergleich: Schießsport 2,91 und Golf 2,17.

³ Zugriff am 01. Juni 2013 unter www.lsv-sh.de/index.php?id=detail&tx_ttnews%5Btt_news%5D=581&tx_ttnews%5BbackPid%5D=2&cHash=bd1b8967e27027b72c217427e2164ce4

Als Existenzbedrohung durch die demografische Entwicklung sehen das 2,9 % der Sportvereine in Schleswig-Holstein sowie 5,8 % der bundesweiten Rudervereine (Braun & Feiler, 2013, S. 18).

Insgesamt rudern in den Vereinen in Schleswig-Holstein 5.741 Personen (2011: 5.639), also 102 mehr bzw. 1,81 % als im Vorjahr. Davon sind Kinder und Jugendliche unter 18 Jahren 1.448 (2011: 1.485, 2010: 1.447), also stabil. Bei den über 60-Jährigen hat die Anzahl gegenüber der Vorjahre sogar zugenommen: 2012: 1.444 zu 2011: 1.414 und 2010: 1.396. Insgesamt hat der Landessportverband Schleswig-Holstein 805.574 Mitglieder. Dies bedeutet einen Rückgang gegenüber 2012 (814.618) um 1,11 % (Landessportverband, 2013 a & b).

In der Tabelle 2 ist der Altersaufbau in Schleswig-Holstein über verschiedene Jahre der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts angegeben.

Tab. 2: Altersaufbau in Schleswig-Holstein. Altenquotient: Die Zahl der 65-Jährigen und Älteren je 100 Personen im Alter von 20 bis unter 65 Jahren nach Statistisches Bundesamt (2010).

Jahr	Insgesamt	< 20	20–64	65–79	> 80	Altenquotient
	Millionen	Prozent				
2010	2,8	19,4	59,0	16,4	5,2	37
2020	2,8	17,2	58,6	16,4	7,8	41
2030	2,7	16,6	54,1	20,4	8,9	54
2040	2,6	16,0	50,8	22,3	10,9	65
2050	2,4	15,8	50,7	18,2	15,4	66
2060	2,2	16,0	50,7	19,0	14,3	66

3 Methode

3.1 Untersuchungsplan und Stichprobe

Die Sportvereinsentwicklung am Beispiel der Rudervereine in Schleswig-Holstein wird mit einem Fragebogen untersucht. Zur Erhebung dienen die Teile „Vereinsphilosophie“, „Probleme Ihres Vereins“ und „Ehrenamtlich Aktive und freiwillige Helfer“ mit Fragen zur Personenanzahl; Bindung, Gewinnung oder Förderung von ehrenamtlichen Funktionsträgern; Bindung, Gewinnung oder Förderung von ehrenamtlichen Trainern sowie zur Qualifizierung aus dem Sportentwicklungsbericht. Dieser wird vom Institut für Sportökonomie und Sportmanagement der Deutschen Sporthochschule Köln durchgeführt.

Als Stichprobe für diese Arbeit wurden die Vorsitzenden der 40 Mitgliedsvereine des Ruderverbands Schleswig-Holstein heran gezogen. Die Stichprobe entspricht somit der Grundgesamtheit und ist daher nicht zufällig. Die Repräsentativität der Stichprobe ist sichergestellt, da alle Fälle der Population in die Stichprobe aufgenommen wurden (Pospeschll, 2006, S. 12). Der Ruderverband „ist dankbar für diese Umfrage. Sie wird der Vereins- und Verbandsentwicklung nutzen“, schrieb der Verbandsvorsitzende Reinhart Grahn als Einleitung für den Fragebogen. 27 Rudervereine haben sich daran beteiligt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 67,5 Prozent. Obwohl die Daten anonym erhoben wurden haben – bis auf zwei Ausnahmen – die Vereine ihren Vereinsnamen genannt.

Die erhobenen Daten werden mit den vorliegenden Daten des Sportentwicklungsberichts 2011/2012 (Breuer & Feiler, 2012) sowie der Ergebnisse für Schleswig-Holstein (Rücker, 2013) verglichen, da mit der einmaligen Befragung der Rudervereine in Schleswig-Holstein keine Entwicklung gesehen werden kann.

3.2 Untersuchungsfrage

Unterscheiden sich die Rudervereine in Schleswig-Holstein von den Sportvereinen in Schleswig-Holstein und Deutschland bzw. in welchen Bereichen sind Unterschiede festzustellen?

3.3 Datenerhebungsmethode

Zur Datenerhebung wird ein Fragebogen zur Sportvereinsentwicklung am Beispiel der Rudervereine in Schleswig-Holstein verwendet. Der Fragebogen (Anhang A) enthält Items aus dem Sportentwicklungsbericht, darunter zur „Vereinsphilosophie“, zu „Probleme Ihres Vereins“, Angaben zur Personenanzahl und Alter der ehrenamtlich Aktiven und freiwilligen Helfern, jeweils fünf Fragen zur Bindung, Gewinnung oder Förderung von ehrenamtlichen Funktionsträgern sowie von ehrenamtlichen Trainern und Übungsleitern. Abschließend werden noch Angaben zur Qualifikation der Trainer und Übungsleiter erhoben.

Die 26 Items zur „Vereinsphilosophie“ sind auf einer fünfstufigen Skala mit den Polen „stimme voll zu“ (Kodierung = 5) und „stimme gar nicht zu“ (Kodierung = 1) einzuschätzen.

Die 16 Items zu „Probleme Ihres Vereins“ sind auf einer fünfstufigen Skala mit den Polen „kein Problem“ (Kodierung = 1) und „ein sehr großes Problem“ (Kodierung = 5) einzuschätzen. Dabei kann zusätzlich angekreuzt werden: „das Problem bedroht Existenz“.

Bei den jeweils fünf Items bei Bindung, Gewinnung oder Förderung von ehrenamtlichen Funktionsträgern bzw. von ehrenamtlichen Trainern und Übungsleitern ist anzugeben, ob das Problem existiert. Wenn das Problem existiert: Wurde in Ihrem Verein etwas unternommen, um dieses Problem zu lösen. Unter „ja, und zwar“ sind Textangaben möglich.

Die Angabe des Rudervereins ist freiwillig. Zwei Vereine haben ihren Vereinsnamen nicht genannt. In dieser Arbeit werden die Daten nur anonymisiert verwendet, darauf wurde auf den Fragebogen auch hingewiesen. Damit sollte vermieden werden, sozial gewünschte Antworten zu erhalten, da der Verfasser vielen Rudernern persönlich bekannt ist.

Bei den ehrenamtlich Aktiven und freiwilligen Helfern wird nur die Anzahl und das Alter erfasst, jedoch nicht wegen der vom Verfasser als schwierig einzustufenden Angabe der geschätzten durchschnittliche Zahl an Arbeitsstunden einer Person pro Monat. Zu den Vorstandsämtern wurde der für Rudervereine typische Boots-

wart mit aufgenommen. Bei der Qualifizierung wurde noch die Unterteilung bei den DOSB-Lizenzen nach C-, B- und A-Trainer unternommen. Die Einstufung nach hauptamtlichen Personen, die ein Honorar über der so genannten Übungsleiterpauschale von 2400 Euro pro Jahr erhalten, wurde von einem Verein kritisch angemerkt. Wegen der Vergleichbarkeit zum Sportentwicklungsbericht wurde diese Formulierung so übernommen.

3.4 Beschreibung der Untersuchungsdurchführung

Der vierseitige Fragebogen wurde auf einem gefalteten DIN A3-Bogen den Vorsitzenden der Mitgliedsvereine des Ruderverbands Schleswig-Holstein per Post zugeschickt. Der Fragebogen war mit der Rückantwortadresse des Verfassers versehen, um ihn einfach mit einem Fensterbriefumschlag zurückzusenden. Gleichzeitig stand der Fragebogen auch online auf der Internetseite des Ruderverbands Schleswig-Holstein unter www.rish.de/fragebogen als pdf-Dokument zur Verfügung. Auf dem Fragebogen war dieser Link bereits genannt. Acht Vereine nutzen diese Möglichkeit, den Fragebogen dort herunterzuladen, auszudrucken und auszufüllen. Diese wurden dann mit der Post verschickt (vier Vereine) oder eingescannt per E-Mail dem Verfasser (vier Vereine) zu senden. Von der Möglichkeit, den Fragebogen auch online auszufüllen, wurde wegen des technischen Aufwands kein Gebrauch gemacht. Außerdem konnte mit der Papierform einfacher in den Vereinen für einzelne Angaben nachgefragt werden.

Eine E-Mail des Ruderverbandsvorsitzenden Reinhart Grahn an alle Vorsitzenden der Mitgliedsvereine mit angehängtem Fragebogen als pdf-Datei erinnerte an die Abgabe der Fragebögen. Diese Erinnerung erhöhte den Rücklauf von anfangs unter 40 Prozent auf 67,5 Prozent, also insgesamt 27 von 40 Vereinen inklusive einer Antwort vom Ruderverband Schleswig-Holstein selbst. Der Untersuchungszeitraum war vom 29. April bis zum 27. Mai 2013.

3.5 Verfahren der Datenverarbeitung

Die Daten der Fragebögen wurden in die Tabellenkalkulationssoftware Microsoft Excel eingegeben. In der entsprechenden Datei (siehe Anhang auf CD-ROM) sind die jeweiligen Kodierungen enthalten.

Bei den 26 Fragen zur „Vereinsphilosophie“ und 16 Fragen zu „Probleme Ihres Vereins“ sind der Mittelwert und die Standardabweichung berechnet worden. Bei den anderen Fragen wurden die Häufigkeiten bzw. der Anteil an den Vereinen erfasst. Beim Alter der ehrenamtlich Aktiven und freiwilligen Helfern wird neben dem Mittelwert auch der Median verwendet. „Der Median ist der Wert, der eine Verteilung halbiert“ (Pospeschill, 2006, S. 62).

Objektivität, Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit) sind Hauptgütekriterien von Tests. Zur Reliabilität und Validität macht der Sportentwicklungsbericht keine Angaben. Die Objektivität wird bei der Erhebung des Fragebogens dahingehend versucht, dass nur die Vorsitzenden der Vereine oder zumindest Mitglieder des jeweiligen geschäftsführenden Vorstands gemäß § 26 BGB⁴ den Fragebogen ausfüllen.

⁴ Bundesministerium der Justiz, Zugriff am 4. Juni 2013 unter www.gesetze-im-internet.de/bgb/__26.html

4 Ergebnisse

Als Stichprobe für den Fragebogen zur Sportvereinsentwicklung am Beispiel der Rudervereine in Schleswig-Holstein wurde die Grundgesamtheit der 40 Vereine des Ruderverbands Schleswig-Holstein herangezogen, also eine Vollerhebung. Die Rücklaufquote beträgt 67,5 Prozent, 27 Vereine haben an der Befragung teilgenommen.

4.1 Vereinsphilosophie

Die 26 Aussagen zur Vereinsphilosophie spiegeln die Meinung des Vorstands des Sportvereins wider (Abbildungen 6 und 7). Die Sportvereine begnügen sich offenbar nicht damit, ein einfaches Sportangebot zu organisieren. Die Angebote der Vereine sind besonders gemeinwohlorientiert ausgerichtet. So sind den Rudervereinen in Schleswig-Holstein in der Reihenfolge besonders wichtig, Werte, wie z. B. Fair Play und Toleranz zu vermitteln (Mittelwert 4,67 in den Polen der fünfstufigen Skala von 1 = stimme gar nicht zu bis 5 = stimme voll zu), eine preiswerte Möglichkeit des Sporttreibens anzubieten (4,38) und Wert auf die Qualifizierung seiner Trainer und Übungsleiter zu legen (4,38). Sie legen auch viel Wert auf Gemeinschaft und Geselligkeit (4,38) und älteren Personen Sport zu ermöglichen (4,35) sowie sich stark in der Jugendarbeit zu engagieren (4,33).

Während die Wertevermittlung von Fair Play und Toleranz auch bei den Sportvereinen in Schleswig-Holstein (4,61) und in Deutschland (4,54) die höchste Zustimmung erhält, sind die anderen Aussagen etwas verschoben. Dagegen erhält die Aussage, sich an den Angeboten kommerzieller Sportanbieter zu orientieren bei den drei Vergleichsgruppen (RVSH = 1,73, SEB SH = 1,99, SEB D = 2,05) die geringste Zustimmung.

Dennoch bleibt festzustellen, dass sich damit die Sportvereine maßgeblich von anderen Sportanbietern unterscheiden dürften.

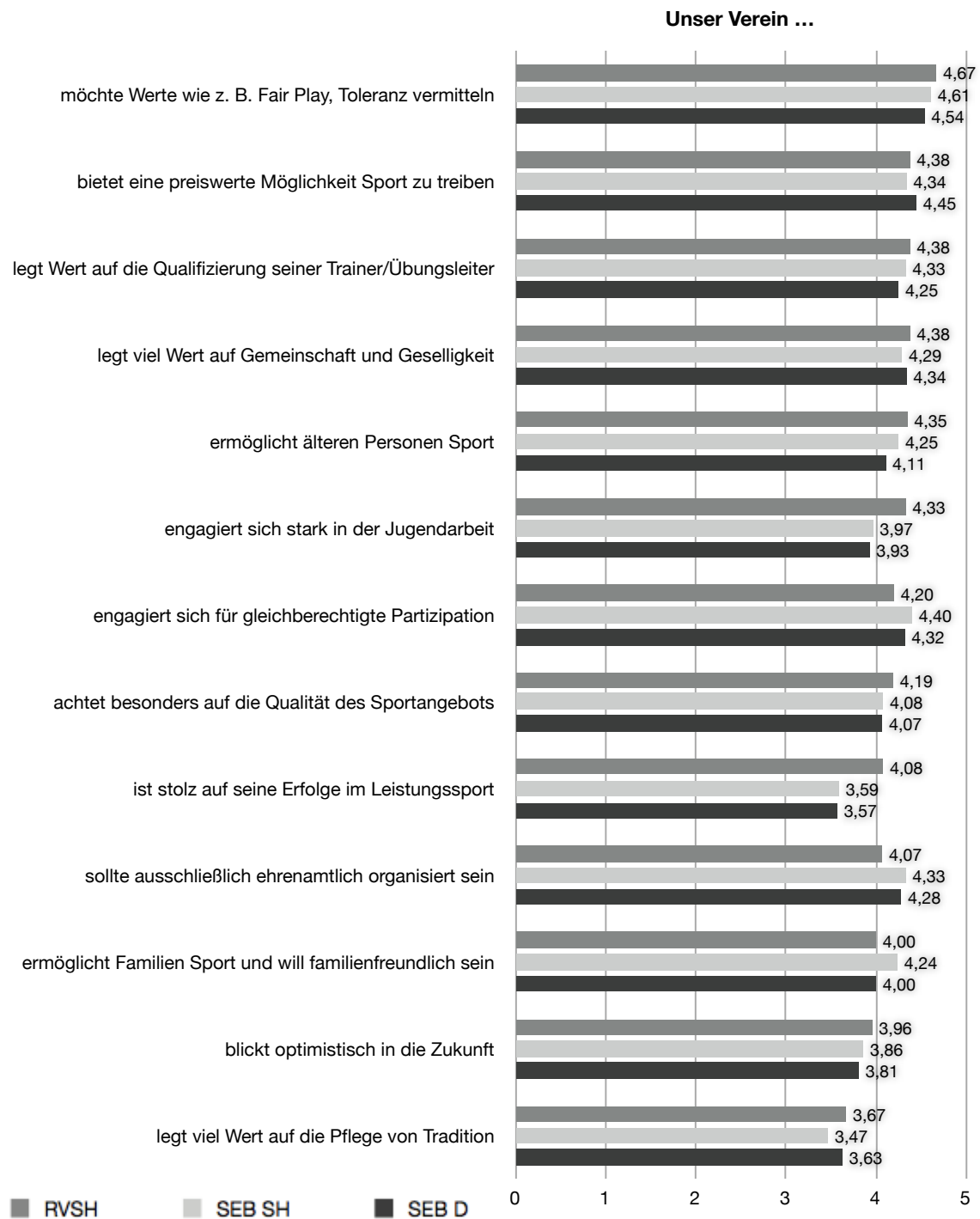


Abb. 6: Vereinsphilosophie. Ziele der Sportvereine, RVSH: Rudervereine in Schleswig-Holstein (N = 27), SEB SH: Sportentwicklungsbericht 2011/2012 für Schleswig-Holstein (N = 722), SEB D: Sportentwicklungsbericht 2011/2012 (N = 21998), Mittelwerte, 1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme voll zu, die ersten 13 Items, sortiert nach RVSH.

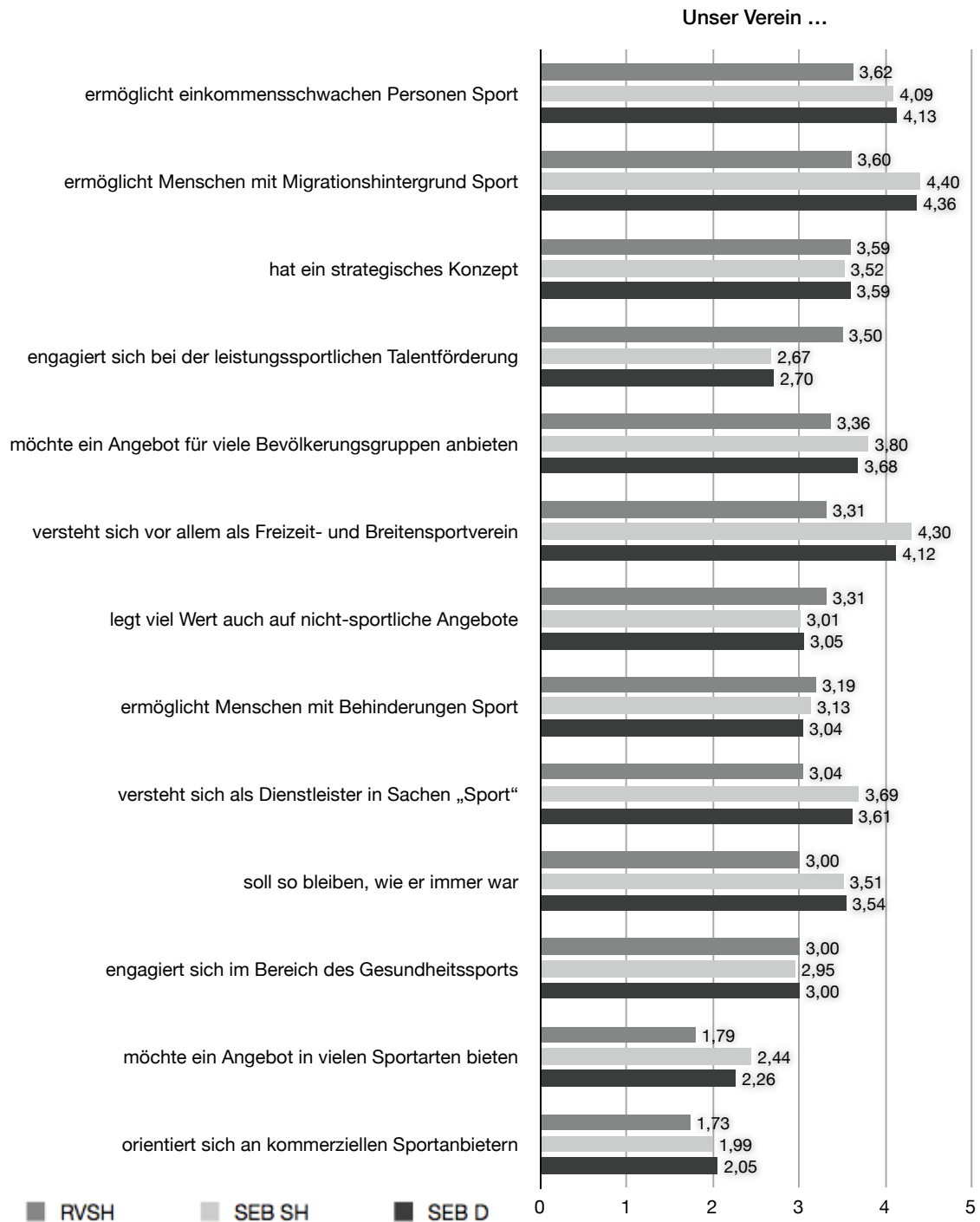


Abb. 7: Vereinsphilosophie. Ziele der Sportvereine, RVSH: Rudervereine in Schleswig-Holstein (N = 27), SEB SH: Sportentwicklungsbericht 2011/2012 für Schleswig-Holstein (N = 722), SEB D: Sportentwicklungsbericht 2011/2012 (N = 21998), Mittelwerte, 1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme voll zu, die zweiten 13 Items, sortiert nach RVSH.

4.2 Probleme des Vereins

Trotz der beachtlichen Anstrengungen und Leistungen der Sportvereine, sind diese nicht ohne Probleme.

Mit 16 Items wurden die aktuellen Probleme des Vereins abgefragt und falls es sich um ein sehr großes Problem handelt, ob dieses Problem die Existenz des Vereins bedroht.

Insbesondere die Bindung und Gewinnung von Übungsleitern und Trainern (Mittelwert 3,35 in den Polen der fünfstufigen Skala von 1 = kein Problem zu bis 5 = ein sehr großes Problem) stellt für die Rudervereine in Schleswig-Holstein ein Problem (Abbildung 8) dar. Dem schließen sich die Probleme der Bindung und Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern (3,27) und die zeitlichen Auswirkungen von Ganztagschulen bzw. achtjährigem Gymnasium auf den Trainingsbetrieb (2,88) an.

Auch wenn die Problemwerte im moderaten Mittel liegen, geben einige Rudervereine in Schleswig-Holstein an, vor existenzbedrohenden Probleme (Abbildung 9) zu stehen. Hier werden insbesondere die Bindung und Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern und Auswirkung von Ganztagschulen bzw. G8 auf den Trainingsbetriebe genannt. Der Anteil an den Vereinen von 7,4 % entspricht dabei der Angabe von zwei Rudervereinen. Die weiteren existenzbedrohenden Probleme der Rudervereine in Schleswig-Holstein sind die Bindung und Gewinnung von Übungsleitern und Trainern, die Bindung und Gewinnung von jugendlichen Leistungssportlern und der Zustand der genutzten Sportstätten (jeweils 3,7 %, entspricht einem Verein).

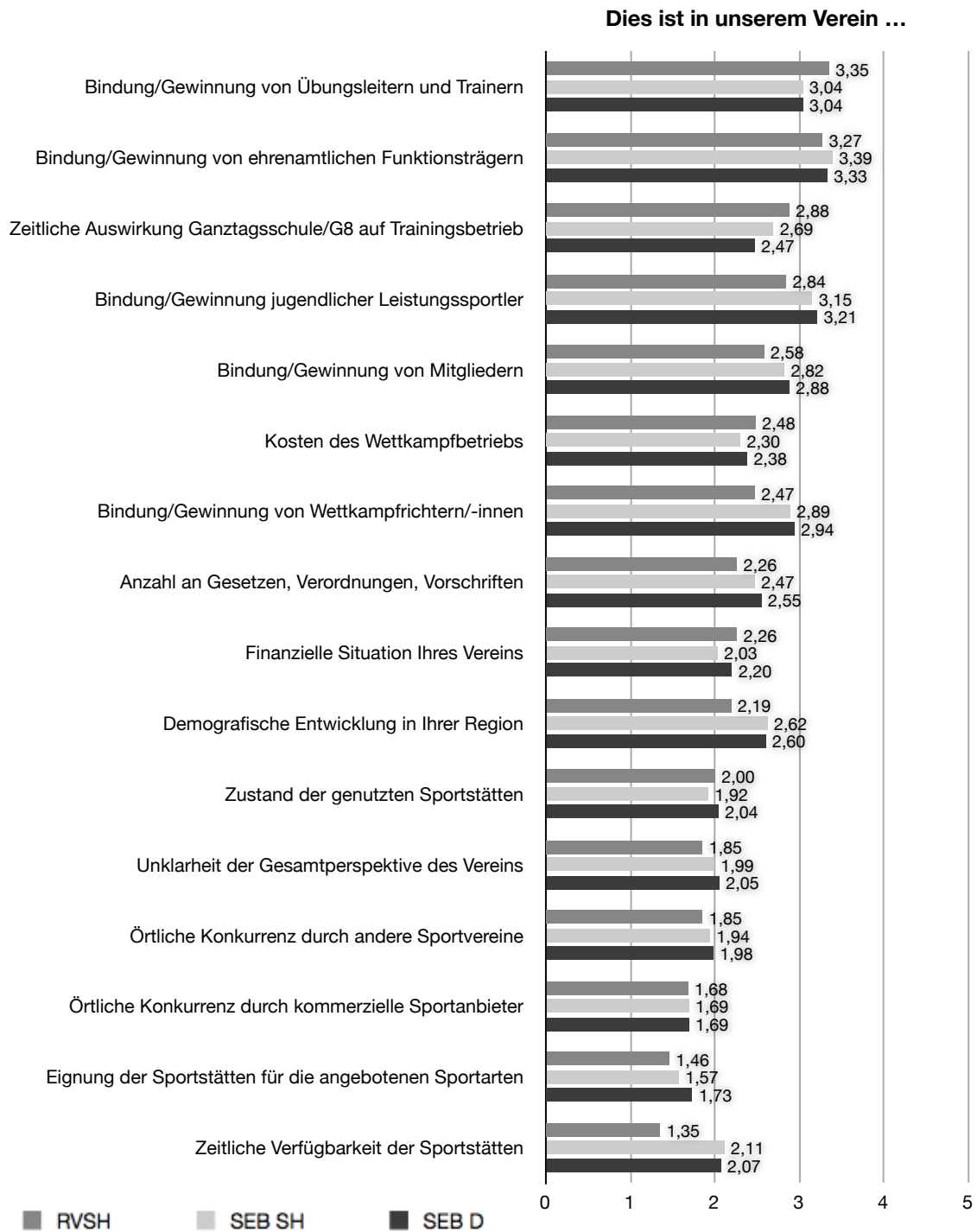


Abb. 8: Allgemeine Probleme der Sportvereine, RVSH: Rudervereine in Schleswig-Holstein (N = 27), SEB SH: Sportentwicklungsbericht 2011/2012 für Schleswig-Holstein (N = 722), SEB D: Sportentwicklungsbericht 2011/2012 (N = 21998), Mittelwerte, 1 = kein Problem, 5 = ein sehr großes Problem, G8 = achtjähriges Gymnasium, sortiert nach RVSH.

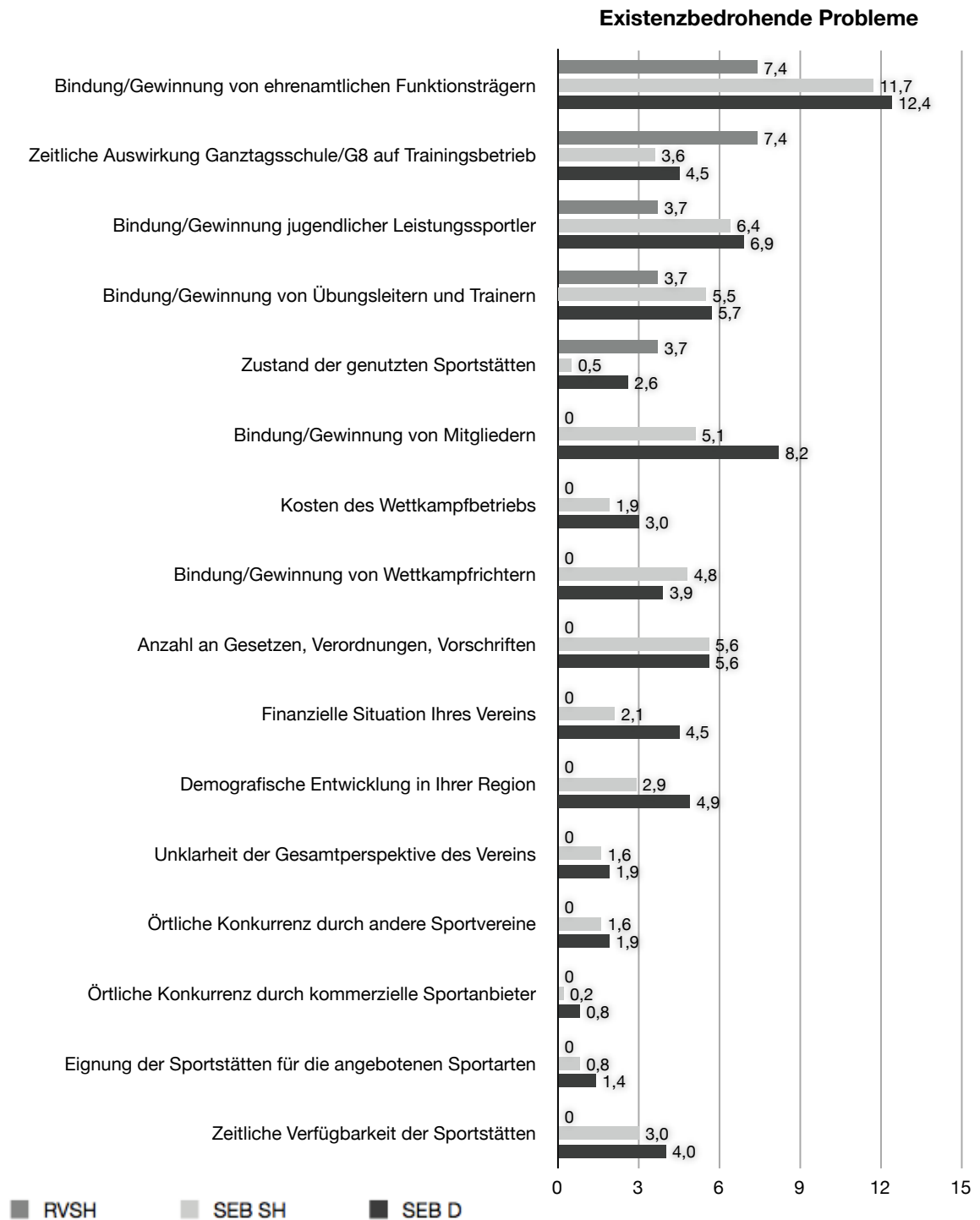


Abb. 9: Existenzbedrohende Probleme, RVSH: Rudervereine in Schleswig-Holstein (N = 27), SEB SH: Sportentwicklungsbericht 2011/2012 für Schleswig-Holstein (N = 722), SEB D: Sportentwicklungsbericht 2011/2012 (N = 21998), Anteil an Vereinen in Prozent, G8 = achtjähriges Gymnasium, sortiert nach RVSH.

4.3 Ehrenamtlich Aktive und freiwillige Helfer

4.3.1 Personen

Insgesamt engagieren sich ehrenamtlich in den Vorständen der Rudervereine in Schleswig-Holstein 247 Personen (Tabelle 3). Die Anzahl der Personen im Vorstand beträgt im Mittel 9,2 Personen. Zum Vergleich sind jeweils 8,9 Personen in den schleswig-holsteinischen bzw. bundesdeutschen Sportvereinen auf der Vorstandsebene. Dabei sind im Mittel 3,2 der Personen im Vorstand weiblich, der Anteil an Frauen ist entsprechend 34,8 Prozent auf die Gesamtzahl an Ehrenamtlichen.

Tab. 3: Ehrenamtliche Positionen auf der Vorstandsebene (ohne Ausführungsebene).

Anzahl an Ehrenamtlichen	Rudervereine SH		Schleswig-Holstein		Deutschland
	Mittelwert	Gesamt	Mittelwert	Gesamt	Mittelwert
Vorstand	9,2	247	8,9	23.700	8,9
männlich	6,0	161	8,1	16.300	6,4
weiblich	3,2	86	2,8	7.400	2,5

Während in der bundesweiten Erfassung der Sportvereine die Vorstandsvorsitzenden mit einem Altersschnitt von 53,6 Jahren am ältesten besetzt sind, sind das bei den Rudervereinen in Schleswig-Holstein die Bootswarte mit 53,3 Jahren (Tabelle 4).

Das mit Abstand am jüngsten besetzte Amt ist das der Jugendvertretung mit durchschnittlich 22,5 Jahren, ebenso auch bundesweit mit 38,4 Jahren.

Das Alter der weiteren Ehrenamtlichen liegt bei der Hälfte der Vereine zwischen 42 und 57,5 Jahren (bundesweit 43 und 52 Jahren).

Als sonstige Funktionen wurden bei den Rudervereinen in Schleswig-Holstein genannt, die nicht Mitglieder des Vorstands sind: Festwart, Hauswart, Regattahelfer, Wettkampfhelfer, Helfer bei sonstigen Veranstaltungen, Kassenprüfer, Honorartrainer, Mitglieder in Teams und Ausschüssen, Wirtschaftswart, Jugendvertreter.

Tab. 4: Alter der Ehrenamtlichen (n. e. = nicht erfasst).

Alter	Rudervereine SH		Deutschland	
	Mittelwert	Median	Mittelwert	Median
Vorsitzender	51,8	56,0	53,6	54,0
stellvertretender Vorsitzender	51,5	53,0	49,6	50,0
Schatzmeister	45,4	45,0	50,2	52,0
Sportwart	43,7	45,0	46,7	47,0
Schriftwart	49,2	47,0	47,0	47,0
Breitensport	49,0	50,0	50,0	50,0
Bootswart	53,3	55,0	n. e.	
Pressewart	50,0	51,0	46,5	46,0
Frauenwartin	50,7	42,0	n. e.	
Jugendwart	22,5	19,0	38,4	40,0
weitere Mitglieder im Vorstand	52,4	55,0	44,0	45,0
sonstige Funktionen	57,5	57,5	47,4	48,0

4.3.2 Bindung, Gewinnung oder Förderung von ehrenamtlichen Funktionsträgern

Die Ergebnisse der allgemeinen und existenzbedrohenden der Probleme (Kapitel 4.2) haben bereits gezeigt, dass die Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern ein Problem darstellt. Das ist für 74 Prozent der Rudervereine in Schleswig-Holstein ein Problem (Tabelle 5), während die Regelung der Nachfolge für 61,3 % der Sportvereine in Deutschland das größte Problem ist.

Tab. 5: Probleme im Bereich der ehrenamtlichen Funktionsträger. Anteil an Vereinen in Prozent

Problem	RVSH		D	
	Anteil an Vereinen	Vereine Gesamt	Anteil an Vereinen	Vereine Gesamt
Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern	74,0	20	58,8	53.600
Bindung von ehrenamtlichen Funktionsträgern	40,7	11	44,6	40.7000
Motivation von ehrenamtlichen Funktionsträgern	33,3	9	49,1	44.800
Förderung von ehrenamtlichen Funktionsträgern bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen	18,5	5	30,9	28.200
Regelung der Nachfolge für ehrenamtliche Funktionsträger	59,2	16	61,3	55.900

Vor allem die persönliche Ansprache ist die am häufigsten eingeleitete Maßnahme, um dem Problem der Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern zu begegnen (Tabelle 6).

Tab. 6: Ergriffene Maßnahmen, um die Probleme im Bereich der ehrenamtlichen Funktionsträger zu lösen. In Klammern die Anzahl bei Mehrfachnennungen.

Problem	Wenn das Problem existiert: wurde in Ihrem Verein etwas unternommen, um dieses Problem zu lösen?
Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern	Werbung, Vorstand Einarbeitung, Qualifizierung, persönliche Ansprache (6), Neuzuschnitt der Bereiche, suchen – suchen – suchen, persönliche Überzeugungsarbeit, Überredung, Findungsausschuss
Bindung von ehrenamtlichen Funktionsträgern	bei Vereinsversammlungen dafür geworben, gegenseitige Motivation, Lob und Würdigung
Motivation von ehrenamtlichen Funktionsträgern	Verbesserung Betriebsklima, freundschaftliches/ kameradschaftliches Engagement/Zuspruch
Förderung von ehrenamtlichen Funktionsträgern bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen	kostenlose Weiterbildungs-Angebote
Regelung der Nachfolge für ehrenamtliche Funktionsträger	Langfristige Einarbeitung, Gespräche, Tagespunkt auf der Jahreshauptversammlung, konkrete Ansprache von Mitgliedern, wir müssen langfristig einen kompletten Regattastab aufbauen, da wir total überaltert sind, persönliche Gespräche im Bereich Schule, Lehrkörper, Mitglieder

4.3.3 Bindung, Gewinnung oder Förderung von ehrenamtlichen Trainern und Übungsleitern

Bei den ehrenamtlichen Trainern und Übungsleitern ist deren Gewinnung für 59,2 % der Rudervereine in Schleswig-Holstein das größte Problem und sogar für 70,6 % der deutschen Sportvereine (Tabelle 7).

Tab. 7: Probleme im Bereich der ehrenamtlichen Trainer und Übungsleiter (ÜL). Anteil an Vereinen in Prozent

Problem	RVSH		D	
	Anteil an Vereinen	Vereine Gesamt	Anteil an Vereinen	Vereine Gesamt
Gewinnung von Trainern/ÜL	59,2	16	70,6	28.400
Bindung von Trainern/ÜL	44,4	12	61,3	18.100
Motivation von Trainern/ÜL	22,2	6	59,8	14.000
Förderung von Trainern/ÜL bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen	25,9	7	55,6	11.200
Regelung der Nachfolge für Trainern/ÜL	37,0	10	58,7	21.900

Beim größten Problem der Gewinnung von ehrenamtlichen Trainern und Übungsleitern wird als Maßnahme wie bei den ehrenamtlichen Funktionsträgern vor allem die persönliche Ansprache gewählt. Außerdem dienen finanzielle Anreize und die Suche in weiteren potentiellen Personenkreisen als weitere Problemlösungsansätze (Tabelle 8).

Tab. 8: Ergriffene Maßnahmen, um die Probleme im Bereich der ehrenamtlichen Trainer und Übungsleiter (ÜL) zu lösen. In Klammern die Anzahl bei Mehrfachnennungen.

Problem	Wenn das Problem existiert: wurde in Ihrem Verein etwas unternommen, um dieses Problem zu lösen?
Gewinnung von Trainern/ÜL	Problem ist der Zeitaufwand für die Kurse, Übernahme der Schulungskosten, Ansprache ehemaliger Leistungsruderer, Suche, aktive Ansprache, konkrete Ansprache von Mitgliedern und Externen, Werbung bei Sportlehrern und ehem. Aktiven, finanzielle Anreize, kostenlose Weiterbildungs-Angebote
Bindung von Trainern/ÜL	450 €-Jobs, Studium/Beruf nur an anderen Orten möglich, Einräumung größerer Freiräume
Motivation von Trainern/ÜL	finanzielle Anreize, Verbesserung Bootsausstattung, Versuch der Motivation
Förderung von Trainern/ÜL bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen	kostenlose Weiterbildungs-Angebote, Lehrgänge (2)
Regelung der Nachfolge für Trainern/ÜL	konkrete Ansprache von Mitgliedern und Externen, Splittung der Betreuungsangebote auf mehrere Personen

4.3.4 Qualifizierung

In der Befragung der Rudervereine in Schleswig-Holstein wurde im Gegensatz zum Sportentwicklungsbericht wurde bei den sportartspezifischen DOSB-Lizenzen auch nach den Lizenzstufen von der ersten Lizenzstufe C bis zur höchsten Lizenzstufe A gefragt. Dabei fällt der hohe Anteil von Trainerlizenzen des Deutschen Ruderverbands (DRV) der zweiten (Trainer B Breitensport und Leistungssport) und insbesondere der dritten Lizenzstufe (Trainer A Leistungssport) auf (Tabelle 9). Deren Aus- und Fortbildungen werden nach der Lizenzordnung des DRV⁵ nicht vom Ruderverband Schleswig-Holstein, sondern grundsätzlich vom DRV angeboten.

⁵ Ordnung für die Lizenzausbildung für Trainerinnen und Trainer im Deutschen Ruderverband unter www.rudern.de/uploads/media/DRV-Lizenzordnung.pdf

Der Frauenanteil beträgt bei den Rudervereinen in Schleswig-Holstein insgesamt 28,4 % gegenüber 32,1 % bundesweit (Breuer & Feiler, 2012, S. 9). Frauen sind nicht in hauptamtlichen Positionen bei den Rudervereinen vertreten.

Tab. 9: Häufigkeiten zur Qualifikation der im Verein tätigen Personen. * :Personen, die ein Honorar/Gehalt oder eine Aufwandsentschädigung oberhalb der Höhe der ÜL-Freipauschale von 2400 Euro pro Jahr erhalten. **: DOSB-Lizenz = Übungsleiter, Trainer, Jugendleiter, Vereinsmanager der Landessportbünde bzw. Spitzenverbände (z. B. Deutscher Ruderverband) im DOSB. ***: Qualifikationen wie Hochschulabschlüsse, adäquate ausländische Qualifikation etc.

Qualifikation		Anzahl männlich	davon hauptamtlich*	Anzahl weiblich	davon hauptamtlich*
Trainer/-in (inkl. ehem. Fach-übungs-leiter) mit DOSB-Lizenz nach Lizenzstufe C, B, A ** (sportartspezifisch)	C	44	1	19	0
	B	8	4	2	0
	A	13	8	1	0
Übungsleiter/-in mit DOSB-Lizenz ** (sportartübergreifend)		7	0	4	0
Trainer/Übungsleiter mit anderer formaler Qualifikation ***		9	0	3	0
Trainer/Übungsleiter ohne DOSB-Lizenz bzw. ohne andere formale Qualifikation		45	0	21	0
Gesamt (insgesamt 176 Trainer/ÜL)		126	13	50	0

Die ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter können zahlreiche formale Qualifikationen aufweisen. Auffällig ist der hohe Anteil mit 74 % der Rudervereine in Schleswig-Holstein, die über Trainer mit einer DOSB-Lizenz verfügen (Tabelle 10). Die sportartübergreifende Übungsleiterlizenz spielt in den Rudervereinen eine untergeordnete Rolle. Der Anteil an Rudervereinen mit Trainern ohne Lizenz oder einer anderen formalen Qualifikation ist mit 48,1 % geringer als bei Vereinen in Schleswig-Holstein (57,5 %) bzw. in Deutschland (51,0 %).

Tab. 10: Qualifizierung von Mitarbeitern in Sportvereinen im Vergleich in den Rudervereinen in Schleswig-Holstein (RVSH), Sportvereine in Schleswig-Holstein (SH) und Sportvereine bundesweit (D). Anteil an Vereinen in Prozent.

	RVSH		SH		D
	Anteil an Vereinen	Vereine gesamt	Anteil an Vereinen	Vereine gesamt	Anteil an Vereinen
Trainer (inkl. ehem. Fachübungsleiter) mit DOSB-Lizenz	74,0	20	44,2	1190	41,6
Übungsleiter mit DOSB-Lizenz (sportartübergreifend)	7,4	2	32,4	870	36,6
Trainer/ÜL mit anderer formaler Qualifikation	25,9	7	57,0	1540	50,3
Trainer/ÜL ohne DOSB-Lizenz bzw. ohne andere formale Qualifikation	48,1	13	57,5	1550	51,0

Hauptamtliche Trainer in den Rudervereinen in Schleswig-Holstein haben ausschließlich eine DOSB-Lizenz über den Deutschen Ruderverband als Qualifikation vorzuweisen (Tabelle 11). Ihr Anteil mit 14,9 % entspricht auch den Anteilen der Sportvereine in Schleswig-Holstein und in Deutschland. Die überwiegende Mehrheit arbeitet also auf ehrenamtlicher Basis. Hauptamtliche Mitarbeiter ohne DOSB-Lizenz bzw. einer anderen formalen Qualifikation sind in den Rudervereinen in Schleswig-Holstein nicht vertreten.

Tab. 11 Anteil ehrenamtlicher (EA) und hauptamtlicher (HA) Mitarbeiter nach Qualifizierung in den Rudervereinen in Schleswig-Holstein (RVSH), Sportvereine in Schleswig-Holstein (SH) und Sportvereine bundesweit (D) in Prozent.

	RVSH		SH		D	
	EA	HA	EA	HA	EA	HA
Trainer (inkl. ehem. Fachübungsleiter) mit DOSB-Lizenz	85,1	14,9	85,1	14,9	85,4	14,6
Übungsleiter mit DOSB-Lizenz (sportartübergreifend)	100	0	94,3	5,7	93,9	6,1
Trainer/ÜL mit anderer formaler Qualifikation	100	0	96,8	3,2	92,2	7,8
Trainer/ÜL ohne DOSB-Lizenz bzw. ohne andere formale Qualifikation	100	0	94,6	5,4	95,5	4,5

5 Diskussion

Unterscheiden sich die Rudervereine in Schleswig-Holstein von den Sportvereinen in Schleswig-Holstein und Deutschland bzw. in welchen Bereichen sind Unterschiede festzustellen, lauten die Untersuchungsfragen (Kapitel 3.2) dieser Arbeit.

Grundsätzlich scheinen sich die Rudervereine in Schleswig-Holstein von den bundesdeutschen sowie schleswig-holsteinischen Sportvereinen nicht zu unterscheiden.

Dabei wurden die Daten aus der schriftlichen Befragung der Vorsitzenden der Mitgliedsvereine des Ruderverbands Schleswig-Holstein (RVSH) mit den Ergebnissen des Sportentwicklungsberichts 2011/2012 (SEB D) (Breuer & Feiler, 2012) sowie der Sonderauswertung für Schleswig-Holstein (SEB SH) (vgl. Rücker, 2013) miteinander verglichen. Die Daten der Rudervereine wurden jedoch nur auf Häufigkeiten, Anteilen und Mittelwerten berechnet und nicht mit einer speziellen Statistiksoftware wie beispielsweise SPSS. Daher können auch keine Aussagen getroffen werden, ob signifikante Unterschiede oder Korrelationen bestimmter Wertepaare zueinander vorliegen. Die Anzahl der ausgefüllten Fragebögen von den Rudervereinen mit $N = 27$ (Grundgesamtheit und Stichprobe 40) fällt gegenüber der realisierten Interviews beim SEB SH $N = 722$ (Grundgesamtheit 2.693, bereinigte Stichprobe 1.942) und beim SEB D $N = 21.998$ (Grundgesamtheit 91.148, bereinigte Stichprobe 67.708) aus der Sache heraus klein aus. Die Beteiligung ist mit 67,5 % gegenüber den schleswig-holsteinischen Sportvereinen mit 37,2 % und den bundesdeutschen Sportvereinen mit 32,5 % etwa doppelt so hoch.

Bei den Aussagen zur Vereinsphilosophie (Abbildungen 6 und 7) – den Zielen der Sportvereine – stehen bei allen drei Auswertungen unangefochten die „Wertevermittlung wie z. B. Fair Play und Toleranz“ an erster Stelle (Mittelwerte RVSH 4,67 in den Polen der fünfstufigen Skala von 1 = stimme gar nicht zu bis 5 = stimme voll zu (SEB SH 4,61, SEB D 4,54). Auch die folgenden Items, „eine preiswerte Möglichkeit des Sporttreibens“, „legt Wert auf die Qualifizierung seiner Trainer und Übungsleiter“, „legt viel Wert auf Gemeinschaft und Geselligkeit“ sowie „älte-

ren Personen Sport zu ermöglichen“ liegen in der Reihenfolge und in den Mittelwerten eng zusammen.

Der größte Unterschied im Mittelwert liegt bei der Aussage vor, ob sich der Verein vor allem als Freizeit- und Breitensportverein versteht. Während die Sportvereine in Schleswig-Holstein (4,30) und in Deutschland (4,12) hier eher mit „stimme eher zu“ angekreuzt haben, liegt der Wert bei den Rudervereinen in Schleswig-Holstein bei 3,31 und damit -0,99 bzw. -0,81 niedriger. Mögliche Gründe dafür sind, dass die Rudervereine – bis auf eine Ausnahme – als Einspartenvereine mit Mitgliederzahlen von etwa 25 bis 470 organisiert sind und Rudern in Schleswig-Holstein in vielen Vereinen als Wettkampfsport betrieben wird.

Darauf deutet auch der zweitgrößte Unterschied mit 0,83 hin beim Item, „die Vereine engagieren sich stark bei der leistungssportlichen Talentförderung“ (RVSH 3,50, SEB SH 2,67, SEB D 2,70). In den Rudervereinen ist man stolzer (+0,49) auf seine Erfolge im Leistungssport (RVSH 4,08, SEB SH 3,59, SEB D 3,57) und sie engagieren sich etwas stärker (+0,36) in der Jugendarbeit (RVSH 4,33, SEB SH 3,97, SEB D 3,93). Rudern zählt neben Segeln und Beachvolleyball zu den Schwerpunktsportarten und wird vom Landessportverband Schleswig-Holstein gefördert. Das muss nicht bedeuten, dass die Rudervereine in Schleswig-Holstein ausschließlich als Leistungssportvereine oder als jugendorientierte Vereine anzusehen sind. Das Problem der Bindung und Gewinnung von jugendlichen Leistungssportlern wird jedoch wesentlich geringer angesehen als bei den Sportvereinen (Abbildung 8). Rudern wird als Wettkampfsport auch von den so genannten Masters betrieben, nach internationalen Regeln umfasst das Sportler von 27 bis über 80 Jahren.

Der drittgrößte Unterschied mit -0,80 besteht in der Zusammensetzung der Mitglieder. Die deutschen (4,36) und die schleswig-holsteinischen (4,40) Sportvereine ermöglichen Menschen mit Migrationshintergrund Sport, bei den Rudervereinen liegt der Wert bei 3,60. Unterschiede mit -0,47 liegen auch beim Sport für einkommensschwache Personen vor (RVSH 3,62, SEB SH 4,09, SEB D 4,13) und mit -0,44 beim Angebot für viele Bevölkerungsgruppen (RVSH 3,36, SEB SH 3,80, SEB D 3,68). Ob Rudern als elitäre und teure Sportart angesehen wird, bleibt eine

Vermutung. In Kiel haben beispielsweise bereits vor dem Bildungs- und Teilhabepakte die Rudervereine am Projekt der Sportverbands Kiel mit der Landeshauptstadt „Kids in die Clubs“⁶ teilgenommen, denn die Mitgliedschaft im Sportverein soll nicht vom Familieneinkommen abhängen.

Ein weiterer Unterschied mit -0,65 betrifft das Angebot in vielen Sportarten (RVSH 1,79, SEB SH 2,44, SEB D 2,26). Wie bereits erwähnt, wird Rudern in Schleswig-Holstein in eher kleinen Einspartenvereinen angeboten. Im Übrigen wurden die Daten beim Sportentwicklungsbericht mit gewichteten Werten anhand der Mitgliederzahlen ausgewertet, um die Grundgesamtheit der Sportvereine möglichst repräsentativ darzustellen.

Bei den allgemeinen Problemen der Sportvereine (Abbildung 8) zeigte sich der größte Unterschied mit -0,76 bei der zeitlichen Verfügbarkeit der Sportstätten (RVSH 1,35 in den Polen der fünfstufigen Skala von 1 = kein Problem zu bis 5 = ein sehr großes Problem, SEB SH 2,11, SEB D 2,07). Die Rudervereine und auch einige Schülerruderriegen (nicht nur) in Schleswig-Holstein verfügen über eigene Bootshäuser und Boote. Die Sportstätten und -geräte müssen nicht mit anderen Mitgliedern aus anderen Sparten bzw. mit anderen Vereinen geteilt werden. Diese Gebäude haben meist Aufenthalts- und Gesellschaftsräume, die für die Vereinsaktivitäten genutzt werden können. Daneben verfügen sie oft über Fitness- und Krafträume, in denen die Mitglieder sich neben dem Rudern bewegen bzw. trainieren können. Wegen der Voraussetzungen zur Infrastruktur der Örtlichkeiten mit Gewässer, Bootshaus und Sportgeräten ist das Rudern als hoch organisierter Sport anzusehen und findet praktisch nur in Vereinen statt.

Der zweite Unterschied liegt bei der Einschätzung der demografischen Entwicklung in der Region mit -0,43 und ist für die Rudervereine (2,19) ein etwas kleineres Problem als für die Sportvereine in Schleswig-Holstein (2,62). In den Bestandserhebungen des Landssportverbands Schleswig-Holstein zeigt sich, dass die Mitgliedszahlen der Kinder und Jugendlichen stagnieren oder leicht ansteigen. Auch das Problem, jugendliche Leistungssportler zu gewinnen und zu binden, wird in

⁶ Landeshauptstadt Kiel Kids in die Clubs, kostenlos im Sportverein aktiv werden, www.kiel.de/leben/sport/kids_in_die_clubs/

den Rudervereinen geringer gesehen als in den Sportvereinen. Wettkampf- und Leistungssport im Rudern kann auch in kleinen Gruppen stattfinden, wobei einige Rudervereine in Schleswig-Holstein Trainingsgruppen mit weit über 30 Kinder und Jugendliche haben.

Etwas größere Probleme sehen die Rudervereine gegenüber den Sportvereinen bei der Bindung und Gewinnung von Übungsleitern und Trainern mit +0,31. Häufig wird das Angebot für die Wettkampf- und Leistungssportgruppen von jugendlichen Trainern durchgeführt. Diese Personengruppe muss meist wegen Ausbildung und Studium die ländlichen Vereine verlassen. Diese jungen Menschen sind es, die sich im Rahmen eines Freiwilligen Sozialen Jahres (FSJ) im Sport oder im Bundesfreiwilligendienst (BFD) im Sport freiwillig und gesellschaftlich im Sport engagieren. Die Sportjugend Schleswig-Holstein ist die Trägerorganisation⁷ für das FSJ bzw. BFD im Sport in Schleswig-Holstein. Von den 109 Einsatzstellen in den Sportvereinen und -verbänden im Einsatzjahr 2013/2014 sind vier Rudervereine anerkannt.

Leichte Unterschiede zeigen sich bei der finanziellen Situation des Vereins (+0,23), bei den zeitlichen Auswirkungen von Ganztagschulen bzw. achtjährigen Gymnasium auf den Trainingsbetrieb (+0,19) und den Kosten des Wettkampfbetriebs (+0,18). Mit einer Spanne von 2,88 (G 8) über 2,48 (Kosten) bis 2,26 (finanzielle Situation) liegen diese Probleme jedoch im moderaten Mittelfeld. Gebäude und Boote instand zu halten bzw. neu zu erwerben und mit Bootstransporten zu den Regatten zu fahren, ist für die Rudervereine kostspielig. Die jährlichen Mitgliedsbeiträge von Jugendlichen liegen in den Rudervereinen in Schleswig-Holstein von 66 bis 180 Euro. Rudern ist als Wettkampf- und Leistungssport recht trainingsintensiv. Die zeitlichen Umfänge sind daher schwieriger zu absolvieren, wenn die Kinder und Jugendlichen aufgrund der veränderten Schullandschaft erst später zum Training kommen können.

⁷ Freiwilligendienste im Sport in Schleswig-Holstein: www.sportjugend-sh.de/fsj

Existenzbedrohende Probleme (Abbildung 9) sehen die Rudervereine in Schleswig-Holstein bei der Bindung und Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern (7,4 %), bei den zeitlichen Auswirkungen von Ganztagschulen bzw. achtjährigen Gymnasium auf den Trainingsbetrieb (7,4 %), der Bindung und Gewinnung jugendlicher Leistungssportler (3,7 %), der Bindung und Gewinnung von Übungsleitern und Trainern (3,7 %) und beim Zustand der genutzten Sportstätten (3,7 %). Hier bleibt kritisch anzumerken, dass wegen der geringen Stichprobengröße bereits die Nennung eines Problems von einem Verein einem Anteil von 3,7 Prozent der Vereine entspricht. Insgesamt wurden sieben existenzbedrohende Probleme von vier Rudervereinen angegeben. Darunter befindet sich ein Verein, der drei existenzbedrohende Probleme angibt: „Bindung und Gewinnung von jugendlichen Leistungssportlern“ und „Bindung und Gewinnung von Übungsleitern und Trainern“ sowie „die zeitlichen Auswirkungen von G 8 auf den Trainingsbetrieb“. Der Verein hat seinen Fragebogen anonym abgegeben. Ein Verein hat sein existenzbedrohendes Problem, „ehrenamtliche Funktionsträger zu binden und zu gewinnen“, in einem Begleitschreiben nachvollziehbar begründet. Ein weiterer Verein nennt „die zeitlichen Auswirkungen von Ganztagschulen bzw. achtjährigen Gymnasium auf den Trainingsbetrieb“ als existenzbedrohend. Obwohl die Mitgliederstatistik des Landessportverbands (LSV) dieses Vereins eine Zunahme von jugendlichen Mitgliedern in den Jahren 2010 bis 2012 verzeichnen kann, gibt er hier existenzielle Probleme an. Dieser Diskrepanz wäre es möglich, noch einmal gesondert nachzugehen. Der vierte Verein nennt „die Bindung und Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern“ sowie den „Zustand der genutzten Sportstätten“ als existenzbedrohenden Probleme. Besorgniserregend ist hier nach der Mitgliederstatistik des LSV der Rückgang der Mitgliederzahl von 2011 bis 2012 um 61 Prozent, bei den Jugendlichen sogar 91 Prozent. Die Ausgaben pro Mitglied für notwendige Investitions- und Betriebskosten steigen damit weiter an.

Bei den Angaben zu den ehrenamtlich aktiven und freiwilligen Helfern unterscheiden sich die Rudervereine in Schleswig-Holstein nicht grundsätzlich von den Sportvereinen in Schleswig-Holstein und in Deutschland. Die Anzahl an ehrenamtlichen Positionen auf der Vorstandsebene (Tabelle 3) in den Rudervereinen

liegt im Mittel mit 9,2 nur etwas höher als bei den Sportvereinen (je 8,9). Ebenfalls etwas höher ist die Anzahl an Frauen in den Vorständen mit 3,2 gegenüber 2,8 in Schleswig-Holstein und 2,5 in Deutschland. In Lübeck gibt es mit dem Lübecker Frauen-Ruder-Klub und mit der Lübecker Frauen-Ruder-Gesellschaft zwei reine Frauenvereine, die jeweils mit dem Lübecker Ruder-Klub bzw. mit der Lübecker Ruder-Gesellschaft kooperieren, insbesondere in der Jugendarbeit.

Beim Alter der Ehrenamtlichen unterscheiden sich die Vorstände bei den Rudervereinen in Schleswig-Holstein von den deutschen Sportvereinen insbesondere bei der Jugendvertretung (Tabelle 4). In den Rudervereinen ist der Jugendwart im Mittel mit 22,5 Jahren knapp 16 Jahre jünger als in den deutschen Sportvereinen mit 38,4 Jahren. Das Schul- und Schülerrudern hat in Schleswig-Holstein eine lange Tradition als „Land des Schülerruderns“⁸. Einige Vereine sind aus dem Schulrudern hervorgegangen. In einigen Jugendordnungen der Rudervereine dürfen die Jugendwarte ein bestimmtes Alter nicht überschreiten, so beispielsweise beim Ersten Kieler Ruder-Club nicht älter als 30 Jahre⁹. Für Lindner (2005) ist die Beteiligung unumgängliches Element jeglichen Handelns mit Kindern und Jugendlichen. Während der Schatzmeister in den Rudervereinen im Mittel fünf Jahre jünger ist, sind die Personen mit sonstigen Funktionen im Mittel zehn Jahre älter als in den deutschen Sportvereinen. Bei den sonstigen Funktionen auf der Ausführungsebene, die nicht Mitglieder im Vorstand sind, haben die Rudervereine einige Aufgaben und Funktionen (Kapitel 4.3.1) genannt. Ein Verein hat hier 150 Helfer – 70 Männer und 80 Frauen – für die von ihm ausgerichtete Regatta erwähnt und zeigt damit seine Wertschätzung für diese freiwilligen Helfer. Sicherlich haben so manche Vereine hier die Aufzählung ihrer satzungsgemäßen Kassenprüfer, Ältestenräte und Ausschüsse nicht vorgenommen.

8 Land des Schülerrudern, www.rish.de/ruderjugend/schuelerrudern/land-des-schuelerruderns/

9 Jugendordnung des Ersten Kieler Ruder-Club, § 8, 2., www.ekrc-jugend.de/ueberuns/jugendordnung/

Auch wenn im Durchschnitt sich mehr ehrenamtliche Aktive in den Vorständen der Rudervereine engagieren, so sehen sie gerade bei der Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern mit 74 Prozent der Vereine das größte Problem (Tabelle 5) vor der Regelung der Nachfolge der Funktionsträger (59,2 %). Bei den deutschen Sportvereinen liegt der Anteil an Vereinen hier bei 58,8. Als häufigster Lösungsansatz wird hier vor allem die persönliche Ansprache gewählt (Tabelle 6). Gerade die Ansprache und Gespräche zählt Steinbach (Kapitel 2.2) zu den wichtigen Aufgaben im Entwicklungs-Zyklus es freiwilligen Engagements.

Bei den ehrenamtlichen Trainern und Übungsleitern ist ebenfalls die Gewinnung in 59,2 Prozent der Vereine das größte Problem gegenüber der deutschen Sportvereine mit 70,6 Prozent (Tabelle 7). Zur Problemlösung werden hier von den Rudervereinen neben der persönlichen Ansprache auch finanzielle Anreize und die Ausweitung der Suche genannt. Steinbach (2012) nennt u. a. Anerkennung und Belohnung (Kapitel 2.2). Dazu gehören beispielsweise eine Kultur der Wertschätzung zu etablieren, gesellige Veranstaltungen in Form einer Helfer-Party, eine formale Anerkennung oder öffentliche Aufmerksamkeit mit Auszeichnungen und Ehrenamtstagen oder materielle Anreize. Für Steinbach (2012) sind die „Big five“ der ehrenamtlich Engagierten im Sport: (ehemalige) Athleten, Jugendliche und junge Erwachsene, Eltern, besonders qualifizierte Externe und Volunteers bei Großevents. So können Jugendliche zunächst als Helfer beim Trainingsbetrieb mitwirken, es wird ihn also etwas zugetraut.

Positiv fällt die Qualifikation in den Rudervereinen in Schleswig-Holstein auf. Von den insgesamt 176 Trainern verfügen fast die Hälfte über eine DOSB-Lizenz (Tabelle 9). Von diesen 87 Personen haben 11,5 Prozent eine B-Lizenz und sogar 16,1 Prozent eine A-Lizenz. Die A-Lizenzen sind alle zwei Jahre beim Deutschen Ruderverband in Form einer Fortbildung mit 15 Lerneinheiten zu verlängern.

74 Prozent der Rudervereine in Schleswig-Holstein haben Trainer mit einer DOSB-Lizenz, bei den Sportvereinen in Schleswig-Holstein liegt diese Quote bei 44,2 Prozent, bei den deutschen Sportvereinen bei 41,6 Prozent (Tabelle 10). Erwartungsgemäß verfügen die Rudervereine nur über 11 sportartübergreifende Übungsleiter-Lizenzen (Tabelle 9) und das auch nur in zwei Vereinen. Nur knapp

die Hälfte (48,1 %) der Rudervereine haben Trainer ohne jegliche formale Qualifikation für ihre Sportangebote im Einsatz (Schleswig-Holstein 57,5 %, Deutschland 51,0 %). Sie legen viel Wert auf die Qualifizierung seiner Trainer und Übungsleiter (Abbildung 6). Eine gute Qualifikation ist auch ganz im Sinne der nach einem tödlichen Unfall in Hamburg im April 2013 geführten Diskussion um die Sicherheit im Rudersport in den Vereinen und in den Schulen. Auf vielen Gewässern in Schleswig-Holstein sind die Ruderer Verkehrsteilnehmer auf Wasserstraßen.

Ob die Trainer, die ein Honorar, Gehalt oder eine Aufwandsentschädigung oberhalb der Höhe der ÜL-Freipauschale von 2400 Euro pro Jahr erhalten, als hauptamtlich einzustufen sind, bleibt dahin gestellt. Somit jedoch lassen sich die Daten besser vergleichen (Tabelle 11). Der Anteil von 14,9 Prozent in den Rudervereinen entspricht dem Anteil in den schleswig-holsteinischen Sportvereinen und ist nur geringfügig höher als bei den deutschen Sportvereinen mit 14,6 Prozent. Seit dem 1. Juli 2013 beschäftigt der Ruderverband Schleswig-Holstein einen hauptamtlichen Trainer und kommt daher der Intention des Landessportverbands Schleswig-Holstein nach, in den Schwerpunktsportarten hauptamtliche Trainer zu beschäftigen. Vorher wurde diese Aufgabe von einem Landeshonorartrainerteam wahrgenommen.

Ob und wohin sich die Vereine entwickeln, können die Verbände nur bedingt steuern. Die Verbände können jedoch drei wesentliche Funktionen einnehmen: Monitoring, Beratung und Qualifizierung (vgl. Freytag, 2011, S. 174). Aus Sicht der Rudervereine in Schleswig-Holstein sollten hier insbesondere die Angebote des Ruderverbands Schleswig-Holstein, des Landessportverbands Schleswig-Holstein und des Deutschen Ruderverbands in Anspruch genommen werden. Die Verbände können dabei die Rolle als „Veranlasser von Veränderungen“ oder auch als „Unterstützer“ annehmen.

Am 16. Juli 2013 wird die neueste Ausgabe des Sportentwicklungsberichts 2011/2012, die vierte Welle, erscheinen. Im September 2013 soll die fünfte Welle starten. Die Befragung zur vierten Welle des Deutschen Freiwilligensurveys ist für das Jahr 2014 geplant. Es werden also die Entwicklungen im freiwilligen Engagement und auch in den Sportvereinen weiter verfolgt.

Für den Ruderverband Schleswig-Holstein ist zu überlegen, auch eine weitere Befragung seiner Mitgliedsvereine in den nächsten zwei Jahren anzustrengen. Neben der Qualifizierung für Trainer und Fachberatungen in Satzungsfragen gilt es, eine Prozesskompetenz in Hinblick auf Veränderung und Modernisierung in den Vereinen zu etablieren.

6 Zusammenfassung

Die Sportvereinsentwicklung ist am Beispiel der Rudervereine in Schleswig-Holstein mit einem Fragebogen erfasst worden.

Die Fragen sind dem Sportentwicklungsbericht entnommen und sollen Auskunft über die Ziele und Probleme des Vereins geben. Es wurde weiter nach den ehrenamtlich Aktiven und freiwilligen Helfern gefragt, ob Probleme bei der Bindung, Gewinnung oder Förderung von ehrenamtlichen Funktionsträgern oder Trainern und Übungsgleitern bestehen und über welche Qualifizierung die im Ruderverein tätigen Personen verfügen.

Als Stichprobe wurden die 40 Mitgliedsvereine im Ruderverband Schleswig-Holstein gewählt. Die Rücklaufquote des schriftlichen Fragebogens beträgt 67,5 Prozent.

Die Untersuchungsfrage war, ob sich die Rudervereine in Schleswig-Holstein von den Sportvereinen in Schleswig-Holstein und Deutschland unterscheiden bzw. in welchen Bereichen Unterschiede liegen.

Grundsätzlich scheinen sich die Rudervereine in Schleswig-Holstein von den bundesdeutschen sowie schleswig-holsteinischen Sportvereinen nicht zu unterscheiden. So geht es den Rudervereinen in erster Linie um die Wertevermittlung wie Fair Play und Toleranz, genau wie bei den anderen Sportvereinen. Auf Basis der Vereinsphilosophie könnten die Rudervereine eher als Leistungssportvereine und jugendorientierte Vereine kategorisiert werden. Als relativ kleine Einspartenvereine unterscheiden sich die Rudervereine im Angebot und Zielgruppen jedoch von den anderen Sportvereinen.

Bei den Problemen in den Rudervereinen kommt der Gewinnung und Bindung von Mitstreitern eine besondere Bedeutung zu. Die Trainer sind gut qualifiziert.

Die Bereitschaft und die Motivation zu pro-aktiven Veränderungen in den Mitgliedsvereinen weiter zu etablieren, ist als eine Dienstleistung des Ruderverbands Schleswig-Holstein für seine Mitglieder zu sehen.

Sport ist im Verein am schönsten.

7 Literaturverzeichnis

- Balz, E. & Kuhlmann, D. (2009). Einführung in die Sportentwicklung. In E. Balz & D. Kuhlmann (Hrsg.), *Sportentwicklung. Grundlagen und Facetten* (S. 9–18). Aachen: Meyer & Meyer.
- Braun, S. (2011). *Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sport. Sportbezogene Sonderauswertung der Freiwilligensurveys von 1999, 2004 und 2009*. Köln: Strauß.
- Breuer, C. (Hrsg.). (2011). *Sportentwicklungsbericht 2009/2010 – Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Köln: Strauß.
- Breuer, C. & Wicker, P. (2011). *Zur Situation der Sportarten in Deutschland. Eine Analyse der Sportvereine in Deutschland auf Basis der Sportentwicklungsberichte*. Köln: Strauß.
- Breuer, C. & Feiler, S. (2012). Sportvereine in Deutschland. *Sportentwicklungsbericht 2011/2012 – Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Zugriff am 05. Februar 2013 unter www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/2009/SIEGEL-Bundesbericht_SEB_Welle_4.pdf.
- Breuer, C. & Feiler, S. (2013). Demographische Entwicklung. *Sportentwicklungsbericht 2011/2012– Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Zugriff am 01. Juni 2013 unter www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/2012/SIEGEL-SEB_2011_Demographische_Entwicklung_Sonderdruck_final_kompl.pdf.
- Bundesministerium für Finanzen (2013, 22. April). *Das Ehrenamtsstärkungsgesetz – Verbesserte Förderung für ehrenamtliches Engagement*. Zugriff am 25. April unter www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Monatsberichte/2013/04/Inhalte/Kapitel-3-Analysen/3-2-ehrenamtsstaerkungsgesetz.html
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (12. akt. u. erw. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- DOSB (Hrsg.). (2012). *Bestandserhebung 2012*. Frankfurt: Deutscher Olympischer Sportbund.
- Digel, H. (2013). *Sportentwicklung in der Moderne*. Schorndorf: Hofmann.
- Freytag, G. (2011). *Handbuch Verbandssicherung. Risiko- und Krisenmanagement für Sportverbände* (2. Aufl.). Köln: Führungs-Akademie des Deutschen Olympischen Sportbunds.
- Freytag, G. & Illmer, D. (2011). Vereinsentwicklung gestalten – Hintergründe und Engpässe von Veränderungen in Sportvereinen. In C. Siegel & D. Kuhlmann, D. (Bearb.), *Sport im Verein – ein Handbuch*. (Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB, 1, S. 167–176). Hamburg: Czwalina.
- Göring, A. & Rickert, M. (2012). *Wandel begleiten, Veränderungen gestalten. Forschungsbericht Universität Göttingen*. Zugriff am 24. April 2013 unter www.sport-id.de/files/mediaFiles/4561.pdf
- Heinemann, K. (2004). *Sportorganisationen. Verstehen und gestalten*. Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, K. (2007). *Einführung in die Soziologie des Sports* (5. überarb. u. akt. Aufl.). Schorndorf: Hofmann.
- Iberer, U. & Freytag, G. (2013, Juni). *Mitarbeiter(innen) gewinnen und fördern: Ein Einstieg in Personal- und Organisationsentwicklung in Verbänden und Einrichtungen des Sports*. Vortrag beim Seminar Qualifizierung der Bildungsreferenten des DOSB III der Führungs-Akademie des Deutschen Olympischen Sportbunds in Steinbach.

- Igl, G., Jachmann, M. & Eichenhofer, E. (2002). *Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement im Recht – ein Ratgeber*. Opladen: Leske + Budrich.
- Jütting, D. H. (2008). Sport im Verein. In K. Weis & R. Gugutzer (Hrsg.), *Handbuch Sportsoziologie* (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, 166, S. 133–142). Schorndorf: Hofmann.
- Landessportbund Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). (2009). *Qualifizierung im Sport. Change-Management. Gestaltung von Veränderungsprozessen*. Duisburg: LSB NRW.
- Landessportverband Schleswig-Holstein (Hrsg.). (2013 a) *Mitgliederstatistik der Landesfachverbände über 3 Jahre mit Vereinen (Kreisweise) für das Jahr 2012 für Rudern 2013*. Per E-Mail am 07. März 2013 erhalten.
- Landessportverband Schleswig-Holstein (Hrsg.). (2013 b) *Bestandserhebung 2013*. Zugriff am 15. April 2013 unter www.lsv-sh.de/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=uploads/media/Bestandserhebung_2013_01.pdf&t=1372513058&hash=81c464a492f6bc1c5b152d413330c2da1923c422
- Lindner, W. (2005, Oktober). *Jugend mischt sich ein. Jugendeinbindung in Verband und Verein*. Vortrag beim 17. Jugendrudertag der Deutschen Ruderjugend in Hannover. Zugriff am 2. Juni 2013 unter www.rudern.de/uploads/media/Vortrag_Lindner_01.ppt
- Nagel, S. & Schlesinger, T. (2012). *Sportvereinsentwicklung. Ein Leitfaden zur Planung von Veränderungsprozessen*. Bern: Haupt.
- Pospeschill, M. (2006). *Statistische Methoden. Strukturen, Grundlagen, Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaften*. München: Elsevier.
- Regionaldatenbank Deutschland (2013). *Bevölkerungsstand: Bevölkerung nach Geschlecht und Altersjahren*. Zugriff am 15. Mai 2013 unter www.regionalstatistik.de
- Rücker, V. (2013, März). *Wir sind der Sport! Aktuelle Ergebnisse für Schleswig-Holstein aus dem Sportentwicklungsbericht 2011/2012*. Vortrag auf dem 1. Schleswig-Holsteinischen Sportdialog des Landessportverbands Schleswig-Holstein in Damp.
- Siegel, C. & Kuhlmann, D. (Bearb.). (2011). *Sport im Verein – ein Handbuch*. (Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB, 1). Hamburg: Czwalina.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (2010). 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Zugriff am 15. Mai 2013 unter www.destatis.de/laenderpyramiden
- Steinbach, D. (2012). *Förderung von ehrenamtlichem Engagement im Sportverein*. Köln: Führungs-Akademie des Deutschen Olympischen Sportbunds.
- Wicker, P. (2009). *Perspektiven und Grenzen der Beitragsfinanzierung von Sportvereinen – Eine Analyse zur Theorie und Empirie der Beitragselastizität im Sportverein*. Dissertation, Deutsche Sporthochschule Köln.
- Wopp, C. (2010). Gesellschaftliche Entwicklungen, Entwicklungen im Sport und Konsequenzen für den Rudersport. In U. Hartmann, V. Grabow & R. Kilzer (Hrsg.), *Rudern und Rudertraining. Berichtsband zum Rudersymposium 2006 Berlin* (S. 113–123). Sindelfingen: Schmidt & Dreisilker.
- Wopp, C. (2011). Vorausgeschaut – Perspektiven für die Sportvereine im Jahre 2020. In C. Siegel & D. Kuhlmann (Bearb.), *Sport im Verein – ein Handbuch*. (Schriftenreihe Sportentwicklung des DOSB, 1, S. 177–187). Hamburg: Czwalina.

Anhang

A Fragebogen zur Sportvereinsentwicklung am Beispiel der Rudervereine in Schleswig-Holstein

Fragebogen zur Sportvereinsentwicklung am Beispiel der Rudervereine in Schleswig-Holstein

Liebe Vorsitzende der Mitgliedsvereine,

wir möchten Sie herzlich bitten, den Fragebogen im Rahmen einer Masterarbeit am Institut für Gesundheits-, Ernährungs- und Sportwissenschaften der Universität Flensburg bis zum 12. Mai 2013 auszufüllen. Alle Daten werden vertraulich behandelt und nur anonymisiert verwendet. Der Ruderverband Schleswig-Holstein ist dankbar für diese Umfrage. Sie wird der Vereins- und Verbandsentwicklung nutzen und wir bitten daher um die Rücksendung innerhalb der Frist. Vielen Dank.

Reinhart Grahn, Vorsitzender Ruderverband Schleswig-Holstein

Ruderverein:

Vereinsphilosophie

Kreuzen Sie bitte im Folgenden an, inwieweit die folgenden Aussagen die Meinung des Vorstands Ihres Vereins widerspiegeln.

Unser Verein ...	stimme voll zu	stimme eher zu	teils-teils	stimme eher nicht zu	stimme gar nicht zu
soll so bleiben, wie er immer war	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hat ein strategisches Konzept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bietet eine preiswerte Möglichkeit Sport zu treiben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
legt viel Wert auf Gemeinschaft und Geselligkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
orientiert sich an den Angeboten kommerzieller Sportanbieter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
legt viel Wert auf die Pflege von Tradition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
versteht sich als Dienstleister in Sachen „Sport“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sollte ausschließlich ehrenamtlich organisiert sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
legt viel Wert auch auf nicht-sportliche Angebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
engagiert sich stark in der Jugendarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
achtet besonders auf die Qualität des Sportangebots	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
versteht sich vor allem als Freizeit- und Breitensportverein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
möchte Werte wie z. B. Fair Play, Toleranz vermitteln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist stolz auf seine Erfolge im Leistungssport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
engagiert sich im Bereich des Gesundheitssports	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
engagiert sich stark im Bereich der leistungssportlichen Talentförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
möchte ein möglichst breites Angebot in vielen Sportarten bieten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
möchte ein Angebot für möglichst viele Bevölkerungsgruppen anbieten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
blickt optimistisch in die Zukunft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ermöglicht älteren Personen Sport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ermöglicht Familien Sport und will familienfreundlich sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ermöglicht Menschen mit Behinderungen Sport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ermöglicht einkommensschwachen Personen Sport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ermöglicht Menschen mit Migrationshintergrund Sport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
engagiert sich für gleichberechtigte Partizipation von Mädchen/Frauen und Jungen/Männern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legt Wert auf die Qualifizierung seiner Trainer/Übungsleiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Probleme Ihres Vereins

Wie groß sind **zurzeit** folgende Probleme Ihres Vereins?

Falls es sich dabei um ein sehr großes Problem handelt, geben Sie bitte auch an, ob dieses Problem die Existenz Ihres Vereins bedroht oder nicht.

Dies ist in unserem Verein ...	kein Problem	ein kleines Problem	ein mittleres Problem	ein größeres Problem	ein sehr großes Problem	das Problem bedroht Existenz
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bindung/Gewinnung von Mitgliedern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bindung/Gewinnung jugendlicher Leistungssportler/-innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bindung/Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern/-innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bindung/Gewinnung von Übungsleitern/-innen und Trainern/-innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bindung/Gewinnung von Wettkampfrichtern/-innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzielle Situation Ihres Vereins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kosten des Wettkampfbetriebs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitliche Verfügbarkeit der Sportstätten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zustand der genutzten Sportstätten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eignung der Sportstätten für die angebotenen Sportarten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örtliche Konkurrenz durch andere Sportvereine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örtliche Konkurrenz durch kommerzielle Sportanbieter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl an Gesetzen, Verordnungen, Vorschriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unklarheit der Gesamtperspektive des Vereins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demografische Entwicklung in Ihrer Region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitliche Auswirkungen von Ganztagschulen bzw. achtjährigem Gymnasium auf den Trainingsbetrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ehrenamtlich Aktive und freiwillige Helfer/-innen

Im Folgenden kommen nun einige Fragen zu den ehrenamtlich Aktiven und freiwilligen Helfern/-innen in Ihrem Verein:

Geben Sie im Folgenden bitte an, **wie viele Personen**, auch nach Geschlecht, in den genannten Funktionen jeweils tätig sind. Bitte geben Sie weiterhin das Alter der jeweiligen Person an. Sollte ein Posten von mehreren Personen bekleidet werden, geben Sie bitte das Alter der jüngsten Person an.

	Anzahl an Personen		Alter
	männlich	weiblich	
Vorsitzende(r) des Vereins			
Stellvertretende(r) Vorsitzende(r)			
Ehrenamtliche(r) Geschäftsführer/-in			
Schatzmeister/-in			
Sportwart/-in			
Schriftführer/-in			
Breitensportwart/-in			
Wanderruderwart/-in			
Bootswart/-in			

Pressewart/-in			
Frauenwart/-in			
Jugendwart/-in			
Weitere Mitglieder im Vorstand			
Ehrenamtliche Trainer/-in, Übungsleiter/-in ohne Lizenz *			
Ehrenamtliche Trainer/-in, Übungsleiter/-in mit Lizenz *			
Sonstiges Funktion und zwar:			

* *Trainer/-innen, Übungsleiter/-innen, die keine Aufwandsentschädigung oder eine Aufwandsentschädigung bis maximal in Höhe der ÜL-Freipauschale von 2400 Euro pro Jahr erhalten.*

Falls es in ihrem Verein oder Ihrer Abteilung Probleme bei der **Bindung, Gewinnung oder Förderung von ehrenamtlichen Funktionsträgern** gibt oder in den letzten 2 Jahren gab, möchten wir Sie bitten,

- den Problembereich anzukreuzen und
- anzugeben, ob bzw. was Sie bislang unternommen haben, um dieses Problem zu lösen und
- den Erfolg der jeweiligen Maßnahme zu bewerten.

Problem	Problem existiert	Wenn das Problem existiert: wurde in Ihrem Verein etwas unternommen, um dieses Problem zu lösen?		
Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja, und zwar:	<input type="checkbox"/> Erfolgreich <input type="checkbox"/> Nicht erfolgreich <input type="checkbox"/> weiß nicht
Bindung von ehrenamtlichen Funktionsträgern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja, und zwar:	<input type="checkbox"/> Erfolgreich <input type="checkbox"/> Nicht erfolgreich <input type="checkbox"/> weiß nicht
Motivation von ehrenamtlichen Funktionsträgern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja, und zwar:	<input type="checkbox"/> Erfolgreich <input type="checkbox"/> Nicht erfolgreich <input type="checkbox"/> weiß nicht
Förderung von ehrenamtlichen Funktionsträgern bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja, und zwar:	<input type="checkbox"/> Erfolgreich <input type="checkbox"/> Nicht erfolgreich <input type="checkbox"/> weiß nicht
Regelung der Nachfolge für ehrenamtliche Funktionsträger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja, und zwar:	<input type="checkbox"/> Erfolgreich <input type="checkbox"/> Nicht erfolgreich <input type="checkbox"/> weiß nicht

Falls es in ihrem Verein oder Ihrer Abteilung Probleme bei der **Bindung, Gewinnung oder Förderung von ehrenamtlichen Trainern/Übungsleitern (ÜL)** gibt oder in den letzten 2 Jahren gab, möchten wir Sie bitten,

- den Problembereich anzukreuzen und
- anzugeben, ob bzw. was Sie bislang unternommen haben, um dieses Problem zu lösen und
- den Erfolg der jeweiligen Maßnahme zu bewerten.

Problem	Problem existiert	Wenn das Problem existiert: wurde in Ihrem Verein etwas unternommen, um dieses Problem zu lösen?		
Gewinnung von Trainern/ÜL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja, und zwar:	<input type="checkbox"/> Erfolgreich <input type="checkbox"/> Nicht erfolgreich <input type="checkbox"/> weiß nicht
Bindung von Trainern/ÜL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja, und zwar:	<input type="checkbox"/> Erfolgreich <input type="checkbox"/> Nicht erfolgreich <input type="checkbox"/> weiß nicht
Motivation von Trainern/ÜL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja, und zwar:	<input type="checkbox"/> Erfolgreich <input type="checkbox"/> Nicht erfolgreich <input type="checkbox"/> weiß nicht
Förderung von Trainern/ÜL bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja, und zwar:	<input type="checkbox"/> Erfolgreich <input type="checkbox"/> Nicht erfolgreich <input type="checkbox"/> weiß nicht
Regelung der Nachfolge für Trainern/ÜL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja, und zwar:	<input type="checkbox"/> Erfolgreich <input type="checkbox"/> Nicht erfolgreich <input type="checkbox"/> weiß nicht

Welche Qualifizierung haben die in Ihrem Verein tätigen Personen?
Bitte immer nur die formal höchste Qualifikation einer Person berücksichtigen.

Qualifikation		Anzahl männlich	davon hauptamtlich*	Anzahl weiblich	davon hauptamtlich*
Trainer/-in (inkl. ehem. Fachübungsleiter) mit DOSB-Lizenz nach Lizenzstufe C, B, A ** (sportartspezifisch)	C				
	B				
	A				
Übungsleiter/-in mit DOSB-Lizenz ** (sportartübergreifend)					
Trainer/Übungsleiter mit anderer formaler Qualifikation ***					
Trainer/Übungsleiter ohne DOSB-Lizenz bzw. ohne andere formale Qualifikation					

* Personen, die ein Honorar/Gehalt oder eine Aufwandsentschädigung oberhalb der Höhe der ÜL-Freipauschale von 2400 Euro pro Jahr erhalten.

** DOSB-Lizenz = Übungsleiter/-innen, Trainer/-innen, Vereinsmanager/-innen der Landessportbünde bzw. Spitzenverbände (z. B. Deutscher Ruderverband) im DOSB

*** Qualifikationen wie Hochschulabschlüsse, adäquate ausländische Qualifikation etc.

Schicken Sie den ausgefüllten Fragebogen an

Ruderverband Schleswig-Holstein e. V.
Andreas König
Wörthstraße 51
24116 Kiel

Den Fragebogen können Sie auch herunterladen unter
www.rish.de/fragebogen

Ehrenamts-Dank ¹⁰

*Es ist für keinen Menschen leicht,
in einem Ehrenamt zu sein,
wie viel man tut und wann es reicht,
entscheiden Sie für sich allein.*

*Stets sein Bestes will man geben,
für andere da sein, stets bemüht,
soll man auch sein Leben leben,
wenn man für andere sich müht.*

*Für die Mühen und die Wehen,
die Sie jahrelang erbracht,
einmal „DANKE, gern geschehen –
wir haben auch an Sie gedacht.“*

*Viele Stunden sind Sie tätig,
unermüdlich ist Ihr Tun,
gerade, wenn der Stress zu stetig,
ist es Zeit, mal auszuruhen.*

*Was Sie tun, ist unentgeltlich,
für die Gemeinde gern erbracht,
ganz gleich, ob christlich oder weltlich,
ist es immer gut gemacht.*

*Nicht genug können wir danken,
denn was Sie tun macht Menschen froh,
Ehrenamt kennt keine Schranken,
wir wünschen uns: macht weiter so.*

Johannes Thomas Hübner

¹⁰ Hübner, J. T. (o. J.). *Ratgeber: Drei Ehrenamts-gedichte zum Danke sagen*. Zugriff am 01. März 2013 unter www.gemeindemenschen.de/ratgeber-drei-ehrenamts-gedichte-zum-danke-sagen