

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 2/17**

Markus Gmür; Joanna Schmidt

## **Professionalisierung im Sportverein: Polen und die Schweiz im Vergleich**

Verbands-Management, 43. Jahrgang, Ausgabe 2 (2017), S. 25-33.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Remo Aeschbacher und Luisa Wagenhöfer  
Layout: Remo Aeschbacher und Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei,  
Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Profilierung und Konkurrenz»: shutterstock.com;  
istockphoto.com  
ISBN: 3-909437-49-4  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

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

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



## Forschungsbeitrag

# Professionalisierung im Sportverein: Polen und die Schweiz im Vergleich

Markus Gmür und Joanna Schmidt

**Ansätze der Professionalisierung in der Vorstandsarbeit von Sportvereinen haben einen positiven Einfluss auf den Vereinserfolg. Dieser Befund einer Schweizer Studie bestätigt sich in ähnlicher Weise auch für polnische Sportvereine, wie eine vergleichbare Folgestudie bei 381 Organisationen aus allen Landesteilen zeigt. Neben einer Formalisierung von Zielen, Strategien und Aufgaben sowie einer fortlaufenden Überprüfung und Anpassung des Sportangebots hat im polnischen Kontext auch das Mitglieder- und Freiwilligenmanagement einen Einfluss auf den Erfolg der befragten Vereine. Darüber hinaus zeigt die Studie, dass die polnische Sportvereinslandschaft trotz einer ganz anderen Entwicklungsgeschichte und ebenso verschiedenen institutionellen wie wirtschaftlichen Rahmenbedingungen heute einige bemerkenswerte Ähnlichkeiten, jedoch auch markante Unterschiede zum Schweizer Sektor aufweist.**

Vor fünf Jahren wurden an dieser Stelle die Ergebnisse einer Studie über den Zusammenhang zwischen Managementfaktoren, Ressourcenlage und Zielerreichung in einer Stichprobe von 437 Schweizer Sportvereinen aus dem Jahr 2010 präsentiert.<sup>1</sup> Es zeigte sich ein eindeutiger Zusammenhang zwischen einer Reihe von Merkmalen der Ressourcenausstattung sowie des Managements in besagten Vereinen und ihrer Fähigkeit, die gesetzten sportlichen und gesellschaftlichen Ziele zu erreichen. 20 % der befragten Vereine beurteilten ihre Zielerreichung als sehr gut, 60 % als (eher) gut und die verbleibenden 20 % als (eher) schlecht. Überdurchschnittlich erfolgreiche Vereine unterschieden sich von den weniger erfolgreichen durch eine ausgeprägte Positionierung und regelmässige Evaluierung ihres Leistungsangebots, eine intensivere Betreuung und Entwicklung ihrer ehrenamtlichen Trainer und Gruppenleiter, durch eine ausgeprägte Wachstumsorientierung wie auch durch eine syste-

matisch geplante Mitgliederwerbung.<sup>2</sup> Die Ergebnisse legten den Schluss nahe, dass es sich ebenfalls für kleinere, überwiegend ehrenamtlich getragene Organisationen lohnt, sich zumindest in Grundzügen an Leitlinien eines professionellen Managements zu orientieren, wie es etwa dem Verständnis des Freiburger Management-Modells entspricht.<sup>3</sup> Auffallend war zudem, dass der Grad der Zielerreichung mit dem Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder korreliert, und dies insbesondere beim Erfolgskriterium der öffentlichen Wahrnehmung.

## Dritter Sektor und Vereinslandschaft in Polen

Ausgangspunkt für die Entstehung und weitere Entwicklung des Dritten Sektors in Polen, wie er sich heute präsentiert, war der politische Systemwechsel im Jahr 1989. In diesem Jahr wurde unter anderem ein neues Vereinsgesetz verabschiedet (private Stiftungen konnten bereits seit 1984 gegründet werden). Es sollte die Bevölkerung in der Transformationsphase dazu ermutigen, eine Vielzahl gemeinschaftlicher Aktivitäten in stabile Organisationsstrukturen zu überführen. In der Folge entstanden zwischen 1989 und 1999 bereits 34 000 Verbände und Vereine, und in den nächsten zehn Jahren weitere 50 000. Heute kann man von einer Gesamtzahl von 120 000 Vereinen und über 20 000 Stiftungen ausgehen.<sup>4</sup> Damit ist der Sektor in Polen in absoluten Zahlen nicht viel grösser als der Dritte Sektor in der Schweiz, spielt aber in Relation zu Bevölkerung und Wirtschaftsleistung eine weitaus geringere Rolle.<sup>5</sup>

In beiden Ländern haben Sportvereine einen erheblichen Anteil am gesamten Vereinssektor; er ist in Polen aber signifikant kleiner als in der Schweiz. Gemäss offizieller Statistik (Stand 2014) findet man in Polen mit 38 Mio. Einwohnern 14 000 Sportvereine mit insgesamt 940 000 Mitgliedern.<sup>6</sup> Seit Anfang der 1990er Jahre sind die Zahlen stark angestiegen, erreichten um

das Jahr 2012 ihren Höhepunkt und sind seither leicht rückläufig. Auf 2700 Einwohner entfällt somit ein Verein, wobei etwa jeder 30. Pole und jede 100. Polin Mitglieder in einem solchen Verein sind (wenn man einen gewissen Anteil von Mehrfachmitgliedschaften berücksichtigt). Im Vergleich zur Schweiz mit ihren immer noch knapp 19 000 Vereinen und über 2 Mio. Mitgliedern (auf 8 Mio. Einwohner)<sup>7</sup> ist die gesellschaftliche Bedeutung der Sportvereine um den Faktor 10 kleiner.<sup>8</sup>

Unter dem Gesichtspunkt der rechtlichen Rahmenbedingungen ist festzuhalten, dass Sportvereine in Polen einer gesetzlichen Registrierungspflicht unterliegen. Ausserhalb der Schweiz ist das für Vereine aber meistens der Fall. Spenden von Privatpersonen oder Unternehmen zugunsten von Sportvereinen sind zudem steuerabzugsfähig. Polnische Sportvereine finanzieren sich allerdings in erster Linie über staatliche Zuschüsse, die überwiegend auf kommunaler Ebene gewährt werden. Im Durchschnitt belaufen sie sich auf rund zwei Drittel der Gesamteinnahmen; jeder zehnte Sportverein finanziert sich ausschliesslich über öffentliche Gelder. Ebenfalls die Hälfte der Vereine erheben

Mitgliedsbeiträge, allerdings spielen diese für die Finanzen nur eine untergeordnete Rolle.<sup>9</sup> Darin unterscheidet sich die Ausgangslage fundamental von derjenigen in der Schweiz: 40 % der Finanzmittel werden von den Mitgliedern aufgebracht und weniger als 5 % von staatlichen Stellen.<sup>10</sup>

In Polen werden Sportorganisationen noch häufig als diejenigen Organisationen im Dritten Sektor angesehen, welche (abgesehen von kirchlichen Institutionen) die geringsten kulturellen Veränderungen seit der kommunistischen Ära erlebt haben. Auch wenn die Vereine nach 1989 gegründet wurden, beruhten sie häufig auf Organisationen, die bereits zuvor unter staatlicher Kontrolle existierten und damals rund 1,3 Mio. Sportler vereinigten. Ihnen war die Rolle beschränkter zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation zugewiesen. Vorstandsmitglieder (auch als Sportaktivisten bezeichnet) mussten vor allem befähigt sein, die notwendigen Ressourcen zu «organisieren». In einer staatlich gelenkten Wirtschaft erforderte dies, persönliche Beziehungen und inoffizielle Versorgungskanäle zu nutzen, stets am Rande der Legalität. Eine systematische Führung und Steuerung der Vereinsaktivitäten





Tabelle 1: Professionalisierung im Vereinsmanagement gemäss FMM

Professionalisierung im Vereinsmanagement		
Systemmanagement	Marketingmanagement	Ressourcenmanagement
Formalisierung von Zielen, Strategien und Aufgaben	Kontinuierliche Überprüfung und Anpassung des Leistungsangebots	Anforderungsprofile der Vorstandsmitglieder
Trennung von Strategie und Tagesgeschäft	Sponsoringkonzept	Weiterbildung der Trainer
Evaluation der Vorstandsarbeit		Rekrutierungskonzept für freiwillige Helfer
Demokratischer Führungsstil		Mitgliederwerbung und -bindung
		Finanz- und Liquiditätsplanung

stand demgegenüber im Hintergrund. Eine solche kulturelle Tradition scheint in diesem Sektor bis in die jüngste Zeit nachzuwirken.<sup>11</sup>

### Methodik und Datensatz

Die Datenerhebung erfolgte von Oktober bis Dezember 2015. Unter sämtlichen in Polen registrierten Sportvereinen wurde eine Zufallsstichprobe von 1200 Organisationen gezogen. Sie wurden über E-Mail kontaktiert und dazu eingeladen, einen Online-Fragebogen auszufüllen. Auf ausdrücklichen Wunsch hin wurde ihnen eine Printversion zugesandt. Insgesamt beteiligten sich 393 Vereine an der Studie. 381 Fragebögen konnten letztlich verwendet werden, was einer erfreulichen Rücklaufquote von 32 % entspricht. Eine Repräsentativitätsbeurteilung erfolgte auf Basis der regionalen Verteilung; sie ergab gegenüber der Zufallsstichprobe keine signifikanten Abweichungen.

Das Befragungsinstrument beruht auf dem Freiburger Management-Modell für NPO (FMM) und Elementen der darauf aufbauenden Checkliste zum Erwerb des NPO-Labels für Management Excellence.<sup>12</sup> Es besteht aus 30 kurzen Einzelfragen, mit denen Fakten oder Einschätzungen zur Managementpraxis, zur Ressourcenausstattung und zur Zielerreichung abgefragt wurden. Der Professionalisierungsgrad im Vereinsmanagement wurde über elf Merkmale erfasst: vier Merkmale repräsentieren das System-Management mit Fragen zur Formalisierung von Zielen, Strategien und Aufgaben sowie zu Merkmalen der Vorstandsarbeit; zwei Merkmale charakterisieren das Marketing-Management mit Fragen zur Positionierung und Überprüfung des Leistungsangebots sowie

zum Sponsoringkonzept; schliesslich stehen fünf Merkmale für das Ressourcenmanagement, das systematische Management im Umgang mit ehrenamtlichen Vorständen und Trainern, sonstigen Freiwilligen und Mitgliedern sowie den finanziellen Ressourcen (vgl. Tabelle 1). Die Ressourcenausstattung wurde zum einen über Fragen zur Zusammensetzung (Diversität) des Vorstandsgremiums erfasst. Ausserdem wurde gefragt, wie gut es dem Verein in der jüngeren Vergangenheit gelungen ist, vakante Vorstandspositionen wiederzubesetzen, freiwillige Helfer und neue Mitglieder zu gewinnen sowie Austritte zu vermeiden. Ebenso gefragt wurde nach einer Einschätzung der finanziellen Situation mit Blick auf die Vereinsziele und nach dem Erfolg im Bemühen um Sponsorengelder. Schliesslich wurde die Zielerreichung anhand der folgenden Fragen gemessen: Wie gut wurden die allgemeinen bzw. sportlichen Ziele des Vereins während der letzten zwei Jahre erreicht? Wie war die Resonanz auf neue und angepasste Angebote? Wird der Verein in seinem Umfeld so wahrgenommen, wie man sich das vereinsintern auch vorstellt? Die Antworten auf diese vier Fragen wurden zu einem Erfolgsindex (Mittelwert aus den Antworten) zusammengefasst.

Ausgangspunkt des Fragebogens bildete eine englische Übersetzung des ursprünglichen Instruments aus der Schweizer Studie; sie wurde von dort aus ins Polnische übersetzt. Über eine Rückübersetzung wurde anschliessend sichergestellt, dass die Fragen noch den ursprünglichen entsprachen und die Ergebnisse der beiden Studien folglich miteinander vergleichbar sind. Für den Vergleich mit den Schweizer Sportvereinen wurden die Befragungsdaten der Studie von 2010

Tabelle 2: Merkmale der analysierten Sportvereine

	Polen (2015) N = 381	Schweiz (2010) N = 434
<b>Grössenklassen:</b>		
unter 50 Aktivmitglieder	49 %	26 %
50 – 100 Aktivmitglieder	23 %	33 %
101 – 200 Aktivmitglieder	18 %	25 %
über 200 Aktivmitglieder	10 %	16 %
<b>Häufigste Sportarten in den teilnehmenden Vereinen:</b> (Mehrfachnennungen möglich)	Fussball 33 % Volleyball 14 % Leichtathletik 10 % Kampfsport 7 % Basketball 7 % Handball 7 % Schwimmen 7 % Tischtennis 5 %	Turnen 31 % Leichtathletik 14 % Volleyball 13 % Fussball 11 % Skisport 9 % (Eis-)Hockey 8 % Kampfsport 8 % Tennis 7 %
Anteil polysportiver Vereine	23 %	26 %
<b>Ressourcenausstattung:</b>		
Anzahl Trainer(innen) (Median)	5 Trainer	10 Trainer
Anteil Vereine mit bezahlten Angestellten:		
– in der Administration (Median VZÄ) <sup>14</sup>	24 % (0,2 VZÄ)	9 % (0,2 VZÄ)
– im sportlichen Bereich (Median VZÄ)	68 % (0,8 VZÄ)	13 % (0,4 VZÄ)
<b>Ressourcenlage</b> von 0 [schlecht] bis 3 [gut]:	1.7	1.9
– Ehrenamtliche Leitungskräfte	2.0	1.6
– Freiwillige Helfer	1.8	1.6
– Sponsoren	1.6	2.0
– Beurteilung der finanziellen Lage generell	1.4	2.4
<b>Abhängigkeit von Sponsoring-Einnahmen</b>		
– Anteil Vereine mit Sponsoring-Einnahmen	61 %	78 %
– Mittlerer Anteil am Gesamtbudget	20 %	23 %
<b>Vereinserfolg</b> (Ø aus 4 Items, Skala 0 bis 3)		
– sehr gut (2.5 bis 3.0)	23 %	20 %
– gut (2.0 bis 2.4)	47 %	42 %
– mittelmässig (1.5 bis 1.9)	25 %	28 %
– eher schlecht (1.0 bis 1.4)	5 %	8 %
– schlecht (0.0 bis 0.9)	< 1 %	2 %
Durchschnittswert	2.1	2.0

verwendet. Drei Vereine aus dieser Befragung, die sich mit über fünf Vollzeitstellen deutlich von den übrigen abhoben, wurden ausgeklammert. Die verbleibenden 434 Vereine bewegen sich in vergleichbaren Grössendimensionen wie die polnischen Clubs (vgl. Tabelle 2)<sup>13</sup>. Die polnische Sportvereinslandschaft unterscheidet sich von der schweizerischen durch die Bedeutung der verschiedenen Sportarten. In der Schweiz dominieren zahlenmässig immer noch die Turnvereine und der Wintersport (Skisport und Eishockey). In Polen sind die Anteile der Mannschaftssportarten generell höher. In beiden Ländern ist rund ein Viertel der Vereine polysportiv; die übrigen konzentrieren sich auf eine einzige Sportart.

Ein mittlerer Amateursportverein in der Schweiz hat in der Stichprobe fast 100 Aktivmitglieder und zehn aktive Trainer;<sup>15</sup> in Polen sind es dagegen nur rund 50 Mitglieder und fünf Trainer. Dass eine geringere Zahl von Trainern mit einem höheren Beschäftigungsgrad im sportlichen Bereich einhergeht, könnte

ein Hinweis darauf sein, dass Trainer in Polen ihr Engagement häufiger erwerbsmässig betreiben, während dies in der Schweiz eher nebenberuflich oder rein ehrenamtlich geschieht. Das mittlere Jahresbudget in der Schweiz beträgt rund 25 000 Franken; in Polen sind es etwas über 40 000 Złoty. Zieht man für die Kaufkraftbeurteilung den sogenannten «Big Mac Index» heran<sup>16</sup>, sind die Vereine von ihrem finanziellen Spielraum her im Mittel aber durchaus vergleichbar. Dasselbe gilt weitgehend auch für die Bedeutung von Sponsoring. Deutlich unterscheiden sie sich hingegen im Verberuflichungsgrad: Während in der Schweiz nur eine Minderheit der Vereine Mitarbeiter beschäftigt, sind es in Polen im sportlichen Bereich mehr als zwei Drittel. Das mag aus Schweizer Perspektive erstaunen, wenn man vom eingangs erwähnten historischen Amateurismus ausgeht, auf den polnische Beobachter im Sportsektor hinweisen. Allerdings beträgt die Summe der Beschäftigungsverhältnisse auch dort kaum mehr als eine einzige Vollzeitstelle.

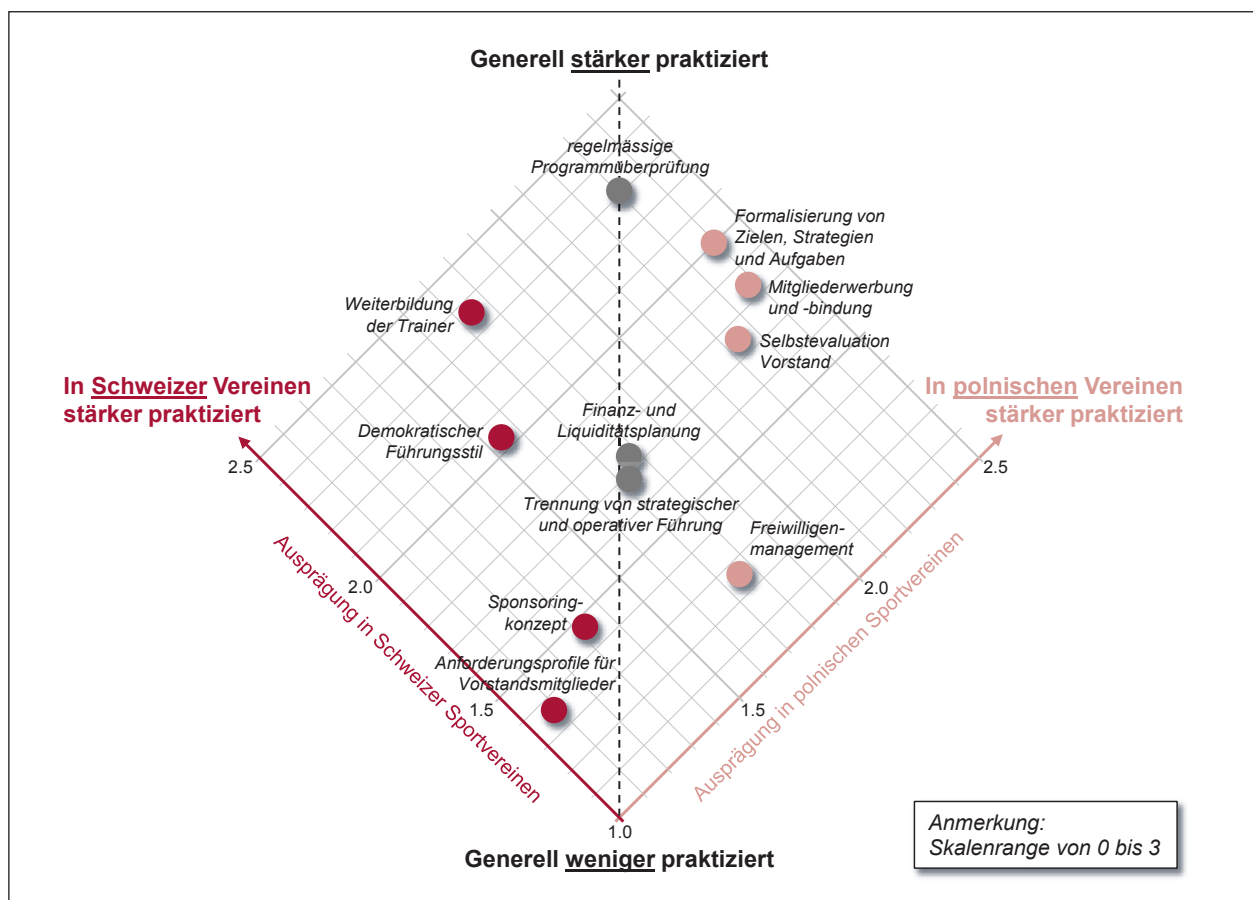


Abbildung: Professionalisierungsprofile in den Vereinen

## Erfolgsfaktoren in den Sportvereinen

Wie man der Tabelle 2 entnehmen kann, zeigen die Erfolgseinschätzungen für die beiden Länder ähnliche Verteilungen, die auf einer Skala zwischen 0 und 3 um den Wert 2 streuen. Jeder fünfte Befragte sieht seinen Verein in einer ausgezeichneten Lage, zwei von drei zumindest in einer guten Situation. Trotz einer überwiegend positiven Einschätzung des eigenen Vereins gibt es auch kritischere Beurteilungen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass die Selbstbeurteilung in beiden Ländern in Vereinen für Mannschaftssportarten etwas kritischer ausfällt als in solchen für Einzelsportarten. Dort hängt die Erfolgseinschätzung auch signifikant positiv mit der Mitgliederzahl zusammen, was bei Einzelsportarten nicht zu beobachten ist.

Bringt man die Erfolgseinschätzung (vgl. Tabelle 3) mit der Ressourcenlage in Verbindung, so zeigen sich deutliche Unterschiede im Ländervergleich: In den polnischen Vereinen ist die Gesamtbeurteilung vor allem mit der finanziellen Situation ( $r = +.29$ ) und mit der Besetzung der Ehrenämter ( $r = +.24$ ) korreliert. Dies könnte mit der starken Abhängigkeit von öffentlichen Subventionen zusammenhängen: Dadurch wird die Finanzierungsbasis wohl eher als fremdbestimmt an-

gesehen als in der Schweiz, wo Mitgliederbeiträge, Sponsorengelder oder andere leistungsabhängige Entgelte dominieren. In den Schweizer Vereinen hängt der Erfolg vor allem an der Besetzung der Ehrenämter ( $r = +.29$ ), in zweiter Linie an Sponsoren ( $r = +.22$ ) und freiwilligen Helfern ( $r = +.19$ ); hier ist aus Sicht der Befragten die allgemeine Finanzlage dagegen ein weniger kritischer Faktor.

Über alle zwölf Merkmale hinweg ist der Professionalisierungsgrad in polnischen und Schweizer Sportvereinen im Durchschnitt mit Werten von 1,9 bzw. 1,8 auf einer Skala zwischen 0 und 3 ähnlich hoch. Die Abbildung gibt einen Überblick zu den angewandten Managementpraktiken. Diese sind nach zwei Kriterien angeordnet: Je weiter oben eine Praxis positioniert ist, umso stärker ist sie generell vertreten; ist sie weiter links positioniert, so kommt sie in den Schweizer Vereinen häufiger vor, weiter rechts ist sie in den polnischen Vereinen stärker ausgeprägt. Eine regelmässige Überprüfung und Anpassung der Angebote gehört in beiden Ländern zu den am weitesten verbreiteten Praktiken. In den polnischen Vereinen wird im Vergleich zur Schweiz eine stärkere Tendenz zur Formalisierung und strategischen Positionierung sowie zur

Tabelle 3: Erfolgsfaktoren im Sportvereinsmanagement

	Polen		Schweiz	
<b>Ressourcenausstattung</b> (Index aus Ehrenamt, Freiwilligen, Sponsoren, Finanzen)	<b>+ .28</b>	<b>&lt;.001</b>	<b>+ .27</b>	<b>&lt;.001</b>
<b>Professionalisierung</b>				
Formalisierung von Zielen, Strategien und Aufgaben	<b>+ .09</b>	.077	<b>+ .13</b>	.010
Regelmässige Programmüberprüfung	<b>+ .11</b>	.036	<b>+ .17</b>	.001
Weiterbildung der Trainer			<b>+ .10</b>	.061
Freiwilligenmanagement	<b>+ .09</b>	.092		
Mitgliederwerbung und -bindung	<b>+ .10</b>	.068		
<b>Erklärungskraft des Modells</b>	<b>18 %</b>		<b>22 %</b>	
– Erklärungskraft Ressourcenausstattung	11 %		12 %	
– zusätzliche Erklärungskraft Professionalisierung	7 %		10 %	
<b>Modellgüte</b>	<b>F(360) = 12.9</b>		<b>F(386) = 17.7</b>	

Anm.: Multilineare Regression auf den eingeschätzten Vereinserfolg; ausgewiesen sind standardisierte Beta-Koeffizienten mit einem Signifikanzniveau von  $p(t) < .100$ .

periodischen Selbstevaluation im Leitungsgremium berichtet. Ausserdem scheinen sie häufiger eine systematische Mitgliederwerbung und -bindung sowie ein entsprechendes Freiwilligenmanagement anzuwenden. Auf der anderen Seite investieren sie seltener als die Schweizer Vereine in die Trainerweiterbildung – was wohl nicht zuletzt auf die oftmals angespanntere finanzielle Situation zurückzuführen ist. Ein demokratischer Führungsstil kommt ebenfalls eher in den Schweizer Vereinen zur Anwendung. Der grösseren Sensibilisierung für Potenziale im Sponsoring auf Schweizer Seite entspricht die häufigere Verwendung eines systematischen Sponsoringkonzepts, und dass die Besetzung der Ehrenämter in der Schweiz als grösste Ressourcenherausforderung angesehen wird. Das wiederum korrespondiert mit einer weitergehenden Verbreitung von definierten Anforderungsprofilen. Keine Unterschiede im internationalen Vergleich sind etwa in der mittelfristigen Finanz- und Liquiditätsplanung sowie in der bewussten Trennung von strategischer Planung und operativem Tagesgeschäft festzustellen.

Im letzten Analyseschritt wurde untersucht, welche Professionalisierungsmerkmale am stärksten mit der eigenen Erfolgseinschätzung zusammenhängen. Jeweils rund 20 % des Erfolgs lassen sich in beiden Ländern mit der Ressourcenausstattung sowie drei bis vier Professionalisierungsmerkmalen erklären. Die übrigen Merkmale stehen in keinem Erfolgssammenhang, und die verbleiben-

den 80 % des Erfolgs sind auf unbekannte Faktoren oder individuelle Besonderheiten der Vereine zurückzuführen.

Sowohl in den polnischen als auch in den Schweizer Vereinen sind ein gewisses Formalisierungsniveau und eine regelmässige Programmevaluation ein signifikanter Erfolgstreiber. In zweiter Linie scheint auch das Ressourcenmanagement eine Rolle zu spielen. Dabei macht in den polnischen Vereinen das Mitglieder- und das Freiwilligenmanagement einen (wenn auch nur schwach signifikanten) Unterschied, in den Schweizer Vereinen dagegen liegt das Augenmerk auf der Trainerweiterbildung. Keine Bedeutung für den Vereinserfolg haben dagegen der vorherrschende Führungsstil, eine etwaige Selbstevaluation im Vorstand, das Sponsoring oder die Finanzplanung. Ebenfalls unerheblich sind die angebotenen Sportarten, die Grösse des Vereins und die Frage, ob der Verein Mitarbeiter beschäftigt oder vollends auf Freiwilligenarbeit aufbaut.

Anders als in der Schweizer Befragung zeigte sich kein Zusammenhang mit der Zusammensetzung des Vorstandsorgans, insbesondere des Frauenanteils. Das mag darauf zurückzuführen sein, dass polnische Sportvereine im Jahr 2015 (noch) eine Männerdomäne sind: Insgesamt sind nur 15 % der Vorstandsmitglieder Frauen, 55 % der Vereine sind ausschliesslich männlich besetzt. In der Schweiz waren hingegen bereits fünf Jahre zuvor in der Schweizer Studie schon 40 % der Vorstandsmitglieder weiblich.

## NonproCons

Neue Wege  
für Nonprofit-Organisationen

**Wir sind für alle Nonprofit-Organisationen ein kompetenter und vertrauensvoller Partner in den zentralen Fragen des Managements einer Organisation – von der Gründung bis zur Liquidation und von der Strategie bis zum Reglement. Unsere Schwerpunkte im NPO-Management:**

- Gründung und Restrukturierung von Stiftungen und Vereinen
- Leitbild- und Strategieentwicklung (Strategische Planung)
- Ausarbeitung von Stiftungs- und Vereinsstrukturen sowie von Geschäftsreglementen, Prozessorganisation
- Führen von Sekretariaten von Stiftungen und Vereinen, inkl. Rechnungsführung
- Liquidationen
- Moderation von Sitzungen und Versammlungen

**Stiftungs- und Vereinsmanagement**  
**Fundraising**  
**NPO-Finanzmanagement**



**NonproCons AG**  
Rittergasse 35 • 4051 Basel  
Telefon +41 61 278 93 93  
[www.nonprocons.ch](http://www.nonprocons.ch)





## Zusammenfassende Schlussfolgerungen

Der Sportvereinssektor hat sich in Polen über die letzten 30 Jahre hinweg völlig anders entwickelt als in der Schweiz. Die weitläufig bestehenden Strukturen wurden mit den politischen Umwälzungen beseitigt und auf eine neue institutionelle Grundlage gestellt. Möglicherweise blieben aber Elemente der ehrenamtlichen Leitungskultur aus der staatssozialistischen Ära erhalten. Ein Indikator dafür ist die auffallend hohe Abhängigkeit von staatlicher Finanzierung. Diese zu sichern, ohne durch eigene Leistungsanstrengungen darauf Einfluss nehmen zu können, wird in einem solchen Kontext zum vorrangigen Ressourcenrisiko in einem bis vor Kurzem wachsenden Sektor. Darin zeigt sich ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zum Schweizer Sportvereinssektor. Dieser blickt auf eine lange Tradition zurück, verliert aber stetig an Bedeutung.<sup>17</sup> Ehrenämter sind schwerer zu besetzen, weil die Professionalisierungsanforderungen einerseits steigen, der Ertrag aus dem sozialen Kapital eines nur lokal ausstrahlenden Engagements aber andererseits abnimmt.

Mit Blick auf die so unterschiedlichen Rahmenbedingungen sind die Ähnlichkeiten in den Befunden schon fast erstaunlich. Nach Grösse und Finanzkraft sind die Vereine in beiden Ländern im Durchschnitt weitgehend vergleichbar. Im Grad ihrer Professionalisierung entlang der Beurteilungskriterien des Freiburger Management-Modells sind ebenso viele Ähnlichkeiten wie Unterschiede feststellbar. Eine gewisse Formalisierung der wichtigsten Leistungsaspekte (Mission, Ziele, Strategien, Aufgaben) ist in beiden Ländern ebenso erfolgsrelevant wie auch eine regelmässige Überprüfung und Anpassung des Leistungsangebots. Die Unterschiede sind eher im Ressourcenmanagement erkennbar. Einem systematischen Freiwilligen- und Mitgliedermanagement kommt in den polnischen Vereinen inzwischen ein höherer Stellenwert zu. Das mag darauf hindeuten, dass hier ein Nachholbedarf gesehen wird, der für eine Zivilgesellschaft steht, die sich noch nicht vollends entfaltet, die Potenziale darin aber bereits erkannt hat.

## Fussnoten

<sup>1</sup> Gmür, Wolf & Schafer, 2012.

<sup>2</sup> Vgl. dazu auch die im Jahr 2015 durchgeführte Befragung von Lamprecht et al., 2017, die ebenfalls die Verbreitung einer Reihe von Managementpraktiken in den Schweizer Sportvereinen erhoben hat (S. 25).

<sup>3</sup> Lichtsteiner et al., 2015.

<sup>4</sup> Makowski, 2015, S. 66-67; Juros et al., 2004.

<sup>5</sup> Helmig, Lichtsteiner & Gmür, 2010, S. 157ff.

<sup>6</sup> Główny Urząd Statystyczny & Urząd Statystyczny w Rzeszowie, 2015.

<sup>7</sup> Lamprecht et al., 2017, S. 11.

<sup>8</sup> Wahrscheinlich hat zudem der Spitzensport gegenüber dem Breitensport in Polen eine traditionell grössere Bedeutung, da jener in den Staaten des ehemaligen Ostblocks stärker in den Dienst des Wettbewerbs der Systeme gestellt wurde als in einem neutralen Kleinstaat wie der Schweiz.

<sup>9</sup> Przewłocka, Adamiak & Herbst, 2013, S. 119.

<sup>10</sup> Lamprecht et al., 2017, S. 29.

<sup>11</sup> Starakiewicz & Kubów, 2014.

<sup>12</sup> VMI & SQS, 2012.

<sup>13</sup> Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Zusammensetzung der Schweizer Stichprobe dadurch verzerrt ist, dass die Auskunftspersonen zu den Vereinen allesamt J+S-Verantwortliche waren und somit Sportarten, die traditionell stark auf dieses Förderprogramm des Bundes zurückgreifen, überrepräsentiert sind. So fällt beispielsweise auf, dass die über 3 000 Schiesssportvereine kaum vertreten sind.

<sup>14</sup> Vollzeitäquivalente, also die Anzahl der Beschäftigten in 100%-Anstellungen umgerechnet.

<sup>15</sup> Dieser Wert ist nicht ganz repräsentativ, da gemäss Lamprecht et al. 2007, S. 8, die Kleinvereine mit weniger als 50 Mitgliedern eher 40 % der Grundgesamtheit ausmachen.

<sup>16</sup> Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Big-Mac-Index>: Die Kaufkraft zweier Länder wird auf Basis des mittleren Verkaufspreises eines McDonald's Big Mac verglichen. Der Wechselkurs zwischen Schweizer Franken und Polnischem Złoty beträgt zwar 1 : 4, die Big-Mac-Preise betragen hingegen 6,50 Franken und 9,60 Złoty (Stand Januar 2016), woraus eine Kaufkraftparität von 1 : 1,5 resultiert.

<sup>17</sup> Gemäss den Berechnungen von Lamprecht et al., 2017, S. 7, ist die Zahl der Vereine unter dem Dach der 86 Swiss Olympic angeschlossenen Verbände in den letzten 20 Jahren von 24 500 auf 19 000 gesunken.

## Literatur:

Główny Urząd Statystyczny & Urząd Statystyczny w Rzeszowie (2015). *Kultura Fizyczna w Polsce w latach 2013 i 2014* [Zentrales Amt für Statistik & Amt für Statistik in Rzeszów: Sporterziehung in Polen in den Jahren 2013 und 2014]. Warszawa/Rzeszów.

Gmür, M., Wolf, M. & Schafer, J. (2012). Professionelles Management und Zielerreichung im Verein. Eine empirische Studie in Schweizer Sportvereinen. *Verbands-Management* 38(1), S. 16-27.

Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, G. (2010). *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Juros, A., Leś, E., Nałęcz, S., Rybka, I., Rymsza, M. & Wygnański, J. (2004). From solidarity to subsidiarity: The nonprofit sector in Poland. In: Zimmer, A. & Priller, E. (Hrsg.): *Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 557-599.

Lamprecht, M., Bürgi, R., Gebert, A. & Stamm, H.P. (2017). *Sportvereine in der Schweiz: Entwicklungen, Herausforderungen und Perspektiven*. Magglingen: Bundesamt für Sport (BASPO).

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8. Auflage). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Makowski, G. (2015). *Rozwój sektora organizacji pozarządowych w Polsce po 1989 r.* [Wachstum des Dritten Sektors in Polen nach 1989]. *Studia BAS* 44(4), S. 57-85.

Przewłocka, J., Adamiak, P. & Herbst, J. (2013). *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych* [Basisdaten über Nonprofit-Organisationen], Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warsaw.

Starakiewicz, U. & Kubów, M. (2014). Przejawy przedsiębiorczości w sporcie w kontekście uwarunkowań kulturowych i organizacyjnych rozwoju branży [Kulturelle und organisationale Bedingungen für Unternehmertum im Polnischen Sportsektor]. *Problemy Zarządzania* 12(3), S. 109-126.

VMI & SQS (2015). *Leitfaden und Checkliste zur Erlangung des NPO-Labels für Management Excellence*. Freiburg und Zollikofen, Version vom April 2015 (abrufbar über: [www.vmi.ch/content/upload/NPO-Label/Leitfaden%20und%20NPO\\_Label.pdf](http://www.vmi.ch/content/upload/NPO-Label/Leitfaden%20und%20NPO_Label.pdf)).

## Die Autoren



### Markus Gmür / [markus.gmuer@vmi.ch](mailto:markus.gmuer@vmi.ch)

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Seit 2015 ist er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.



### Joanna Schmidt / [joanna.schmidt@ue.poznan.pl](mailto:joanna.schmidt@ue.poznan.pl)

Prof. Dr. Joanna Schmidt ist Assistenz-Professorin und stellvertretende Leiterin der Forschungsstelle für Nonprofit-Organisationsmanagement an der Wirtschaftsuniversität Posen (Polen). Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich von Nichtregierungsorganisationen, insbesondere im Bereich des Personalwesens. Sie ist Verfasserin eines wissenschaftlichen Lehrbuchs über die Entwicklung von Nonprofit-Organisationen und zahlreicher wissenschaftlicher Artikel, unter anderem über die Beschäftigung und das Freiwilligenengagement in NPO, Organizational Citizenship Behaviour, Motivation, Organisationsentwicklung und die Rolle von Leitungsgremien in NPO.