

Kurzzusammenfassung der Studie „Erfolgsfaktoren von Amateurfußballvereinen“

Dipl.-Soz. Tim Frohwein (Wissenschaftlicher Projektleiter)

Einleitung

Im Amateurfußball wird Erfolg auf unterschiedliche Weise definiert. Das ist eines der zentralen Ergebnisse der Untersuchung „Erfolgsfaktoren von Amateurfußballvereinen“, die zwischen März 2015 und Januar 2016 an der Hochschule Fresenius München durchgeführt wurde. Im Rahmen zweier studentischer Projektstudien sowie einer Bachelorarbeit wurde in Kooperation mit dem Bayerischen Fußball-Verband (BFV) quantitatives und qualitatives Datenmaterial gesammelt.

In Teil I des Projekts wurde unter anderem untersucht, was von einem *erfolgreichen* Amateurfußballverein überhaupt *erwartet* wird. Um das herauszufinden, wurden über 1000 Personen, die als Aktive, durch ein offizielles Amt, eine familiäre Verbindung oder als ehrenamtlicher Engagierter mit einem bayerischen Amateurfußballverein in Verbindung stehen, online befragt. Bei der Frage **„Wann ist ein Amateurfußballverein in Ihren Augen erfolgreich?“** konnten die Teilnehmer insgesamt drei Kreuze auf mehrere vorgegebene Antwortmöglichkeiten verteilen. In Abbildung 1 sind die häufigsten „Erfolgserwartungen“ zu sehen.

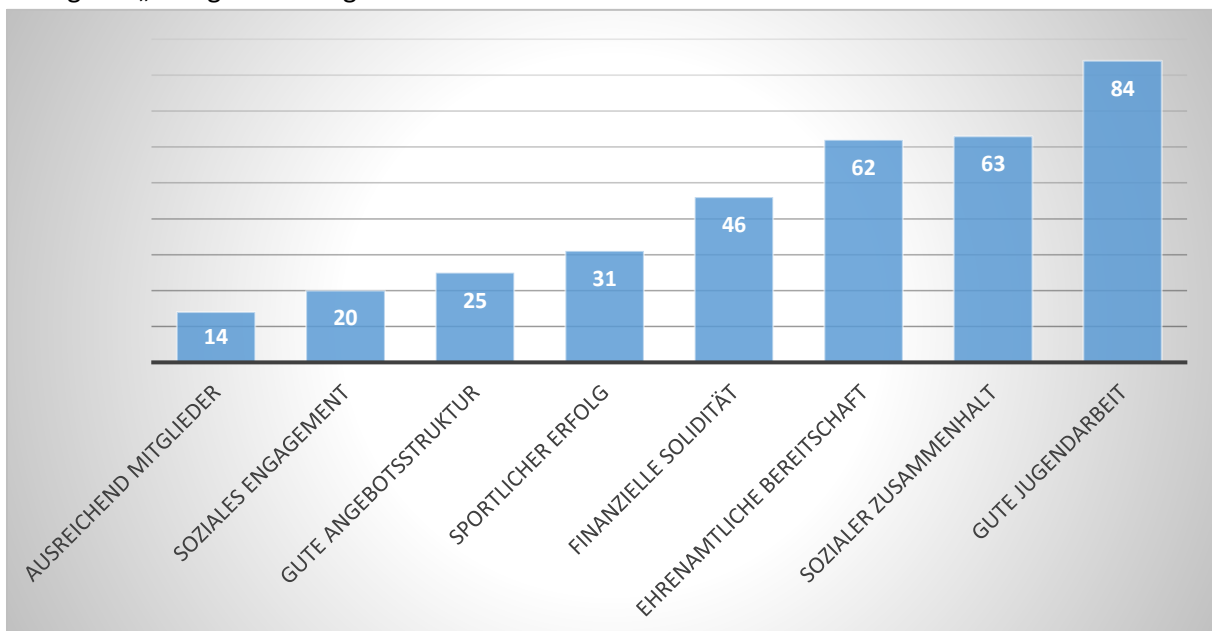


Abb. 1: „Wann ist ein Amateurfußballverein in Ihren Augen erfolgreich?“ (Relative Häufigkeiten, drei Kreuze konnten auf drei von acht vorgegebenen Antwortoptionen verteilt werden)

Im zweiten Teil des Forschungsprojekts wurden schließlich leitfadengestützte Interviews mit einigen ausgewählten Vereinsvertretern geführt. Die Interviewpartner repräsentierten dabei mitunter Vereine, die jene „Erfolgserwartungen“ erfüllen, die in Teil I zu Tage gefördert wurden. Von den Befragten wollten wir nun wissen, welche „Faktoren“ dafür verantwortlich sind, dass diese Erfolge erreicht werden konnten. Die Ergebnisse der Interviews sind ausführlich in der Broschüre „Lesen, Staunen, Selber machen – Best Practice-Projekte in bayerischen Fußball-Vereinen“ dargestellt.

Ergebnisse der quantitativen Befragung

Im Folgenden findet sich dagegen eine ausführlichere Auswertung der quantitativen Befragung. Die zunächst abgebildeten Graphiken sollen noch mal die Eingangsthese unterstreichen: Unter einem „erfolgreichen“ Amateurfußballverein verstehen die Befragten, die unterklassige Vereine

repräsentieren, beispielsweise nicht unbedingt einen sportlich oder finanziell erfolgreichen Verein. Mit steigendem Spielniveau werden beide Antwortmöglichkeiten aber häufiger gewählt (vgl. Abb. 2, 3).

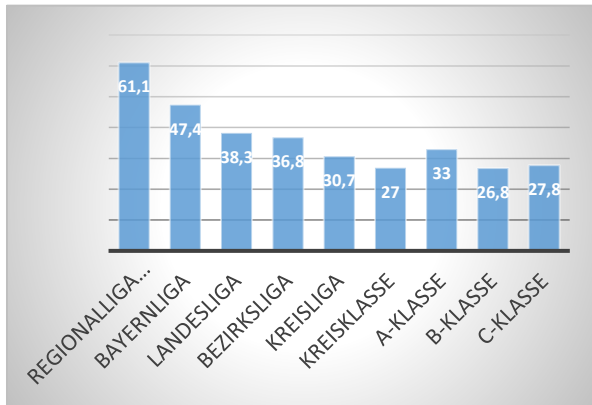


Abb. 2: Sportlicher Erfolg bedeutet Erfolg (Relative Häufigkeiten in Abhängigkeit von der Spielklasse)

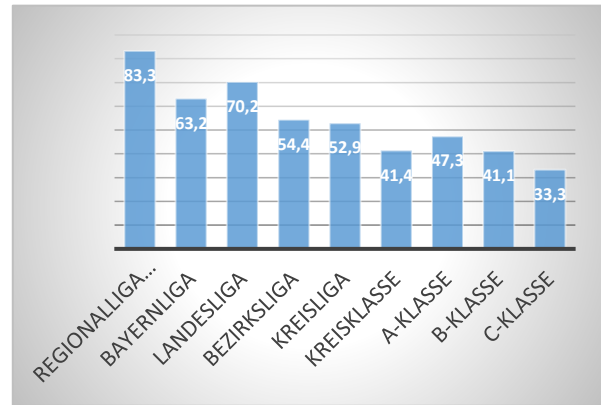


Abb. 3: Finanzielle Solidität bedeutet Erfolg (Relative Häufigkeiten in Abhängigkeit von der Spielklasse)

"Wir brauchen sportlichen Erfolg, wir brauchen Geld."

Thomas Eichin, in seiner Funktion als Sportchef bei Werder Bremen

Das sportliche Abschneiden und die finanzielle Situation sind im Profibereich unzweifelhaft dafür verantwortlich, ob ein Fußballverein als erfolgreich wahrgenommen wird oder nicht, wie dieses Zitat von Thomas Eichin, dem ehemaligen Sportchef des Profifußballvereins SV Werder Bremen, noch einmal plakativ vor Augen führen soll. Diese beiden Erfolgserwartungen werden jedoch immer unwichtiger, je tiefer man in den Amateurfußballbereich vordringt: Geben in der obersten Amateurliga Bayerns, der Regionalliga Bayern, noch rund zwei Drittel der Befragten an, ein Amateurfußballverein sei dann erfolgreich, wenn er sportlich gut abschneidet, ist es in der Kreisliga weniger als ein Drittel, in der C-Klasse nur noch knapp ein Viertel. In der niedrigsten Klasse des bayerischen Amateurfußballwesens scheint auch die Größe „Finanzielle Solidität“ nicht mit Erfolg in Verbindung gebracht zu werden. Auch hier steigt ihre Bedeutung mit steigender Spielklasse (vgl. Abb. 3).

Umgekehrt verhält es sich, betrachtet man das Antwortverhalten im Zusammenhang mit der Antwortoption „Sozialer Zusammenhalt“ (vgl. Abb. 4). Während man diese Größe in den höheren Klassen des Amateurfußballbetriebs weniger mit dem Erfolg eines Vereins assoziiert, wird sie umso wichtiger, je niedriger das Spielniveau. Mit Abstand am häufigsten gaben Vertreter von C-Klassen-Vereinen an, dass ein Verein dann erfolgreich sei, wenn er über einen funktionierenden sozialen Zusammenhalt verfüge.

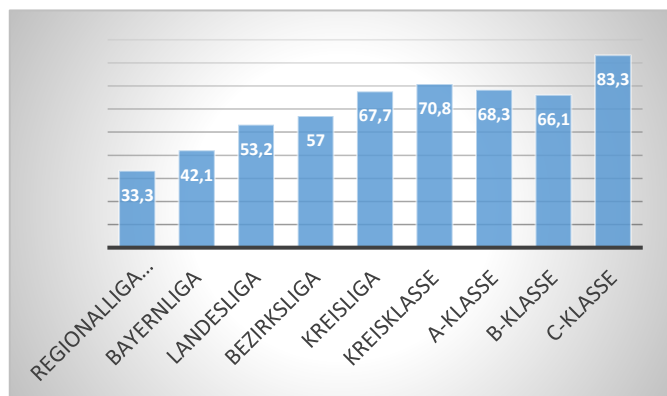


Abb. 4: Sozialer Zusammenhalt bedeutet Erfolg (Relative Häufigkeiten in Abhängigkeit von der Spielklasse)

Keine großen Unterschiede über die Spielklassen hinweg ließen sich dagegen bei der insgesamt am häufigsten gewählten Antwortoption „Gute Jugendarbeit“ beobachten: Die Werte variieren hier zwischen dem Maximalwert von 100 Prozent (Regionalliga Bayern) und 80,4 Prozent (B-Klasse). Die

Jugendarbeit wird also spielniveauübergreifend als wichtige Zutat für den Erfolg eines Vereins begriffen.¹

Nachdem wir uns nun die Unterschiede im Antwortverhalten in Abhängigkeit von der Spielklasse näher angesehen haben, stellt sich die Frage, ob ähnliche Unterschiede auch zwischen den Gruppen der Antwortenden auftreten. Zunächst aber sollen die einzelnen Gruppen näher vorgestellt werden.

Grundsätzlich haben wir uns bei der Durchführung der Befragung auf die internen Stakeholder eines Fußballvereins konzentriert. Unter Stakeholdern versteht man im Allgemeinen „all jene Personen oder Gruppen (...), die Einfluss auf die Zielerreichung einer Organisation nehmen können und die durch deren Zielerreichung betroffen sind“ (Stötzer 2009, S.126). Zu den externen Stakeholdern können beispielsweise Sponsoren, Medien-, Politik- oder Verbandsvertreter gezählt werden, wobei man sich per definitionem eben nicht nur auf Einzelpersonen, sondern auch auf kollektive Akteure bezieht. Zu den internen Stakeholdern gehören in dieser Untersuchung Personen, die durch ein offizielles Amt, eine familiäre Verbindung oder als ehrenamtlich Engagierter mit einem Amateurfußballverein in Verbindung stehen, also z.B. Vorstände, Trainer, Sportliche Leiter, Spieler oder die Eltern von Spielern. Sie sind es, die mit ihren Handlungen und Entscheidungen gewissermaßen „von Innen“ auf die Organisation „Amateurfußballverein“ einwirken.

Um zu identifizieren, welcher Kategorie der internen Stakeholder der jeweils Antwortende angehört, wurde zu Beginn des Online-Fragebogens folgende Frage gestellt: „Aus welcher Sicht beantworten Sie den Fragebogen?“.² Die Kategorien waren vorgegeben, man musste sich auf eine festlegen.

Abbildung 5 gibt eine Übersicht über die Antworten auf diese Frage. Wie im Kreisdiagramm zu sehen, bilden die Vorstände die größte Gruppe, gefolgt von der Gruppe der Trainer, Sportlichen Leiter und Jugendleiter. Mit 119 Angehörigen ist auch die Kategorie „Spieler“ in der Stichprobe noch relativ gut vertreten. Danach erst wird es kleinteiliger.

Insgesamt, so kann man bei einer Betrachtung über alle Gruppen hinweg konstatieren, haben die Befragten jedenfalls viel Erfahrung im Vereinswesen gesammelt und wissen, wovon sie sprechen. Im Mittel waren

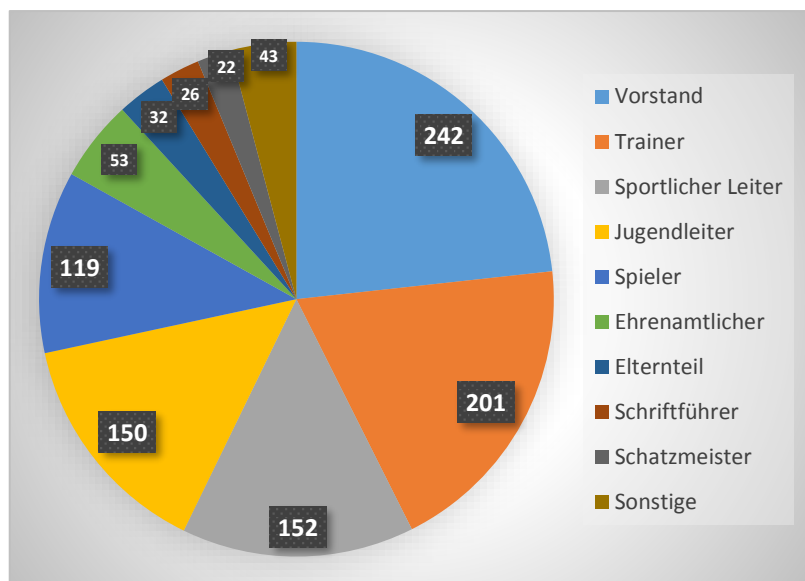


Abb. 5: „Aus welcher Sicht beantworten Sie den Fragebogen?“ (Absolute Werte, auf eine der vorgegebenen Antwortkategorien musste sich der Teilnehmer festlegen)

¹ Die Definition von „Guter Jugendarbeit“ variiert dabei sicherlich zwischen den Antwortenden, harte Faktoren sind in diesem Zusammenhang durchaus auch schwerlich auszumachen. Dennoch lässt sich das Antwortverhalten so interpretieren, dass die Jugendarbeit eine vergleichsweise deutlich hervorgehobene Bedeutung für die Befragten hat.

² Dem Item ging die Frage „In welcher Rolle/Funktion sind Sie in Ihrem Verein tätig?“ voraus. Hier waren noch Mehrfachantworten möglich. Bei der Folgefrage „„Aus welcher Sicht beantworten Sie den Fragebogen?“ musste man sich dagegen auf eine Kategorie festlegen. Diese Vorgehensweise haben wir für nötig erachtet, da Personen in einem Verein erfahrungsgemäß häufig nicht nur eine Funktion innehaben, sondern mehrere Funktionen in Personalunion ausüben (z.B. Trainer und Spieler, um ein klassisches Beispiel zu nennen).

die Umfrageteilnehmer nach eigener Auskunft nämlich rund 25 Jahre ihres Lebens (und damit durchschnittlich über die Hälfte ihrer gesamten Lebenszeit) in einem Amateurfußballverein tätig.³ Bei dieser Zahl wird auch deutlich, dass die meisten Befragten dem Teenageralter längst entwachsen sind: Das Durchschnittsalter liegt bei knapp 43 Jahren. Noch höher liegt es bei der Gruppe der Vorstände: Sie bringen es auf rund 46 Jahre. Der Anteil der Männer ist gerade in dieser Gruppe besonders hoch: Er liegt bei 97 Prozent. Die obersten Entscheider in Amateurfußballvereinen sind also fast ausschließlich männlichen Geschlechts. Über alle Kategorien hinweg liegt der Männeranteil bei 91 Prozent.

Vier der von uns abgefragten Funktionen sind laut Definition des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) zu den sogenannten Schlüsselfunktionsträgern zu zählen: Trainer, Vorstand, Schatzmeister und Jugendleiter.⁴ Von diesen Schlüsselfunktionsträgern wird angenommen, dass sie als die „tragenden Säulen jedes Vereins“ (DFB 2016, o.S.) fungieren. Es ist deshalb sinnvoll zu analysieren, ob sich diese für den Verein besonders zentralen Akteure in Bezug auf die Erfolgserwartungen unterscheiden. Abbildung 6 gibt einen Überblick.

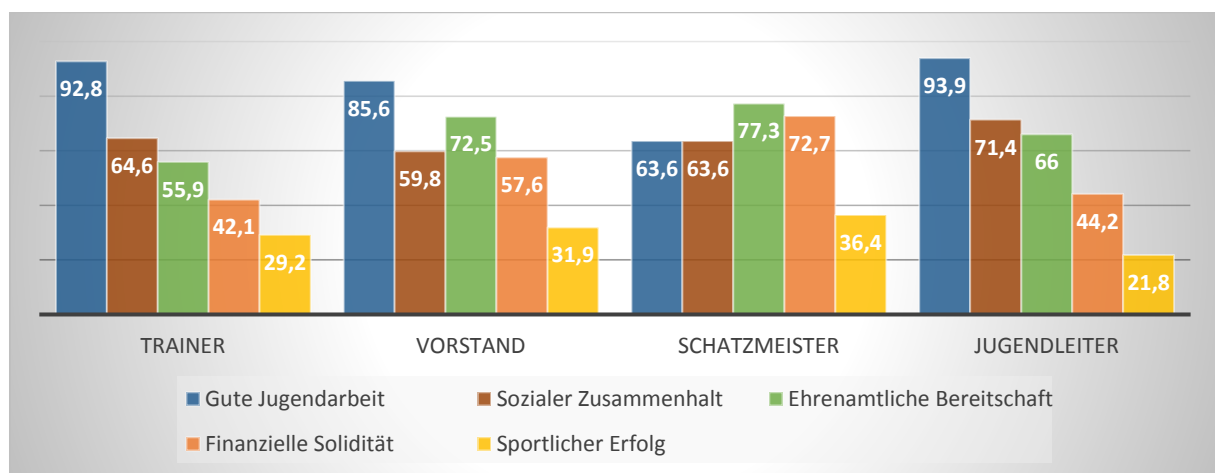


Abb. 6: Die fünf meistgenannten Erfolgserwartungen nach Schlüsselfunktionsträger (Relative Häufigkeiten)

Wie der Grafik zu entnehmen ist, herrscht unter den Schlüsselfunktionsträgern bei der Frage „Wann ist ein Amateurfußballverein in Ihren Augen erfolgreich?“ nicht unbedingt Einigkeit. Am deutlichsten zeigt sich dies zwischen Trainern und Schatzmeistern: Während Erstgenannte die Jugendarbeit als die zentrale Erfolgserwartung ansehen, spielt sie in den Augen der Schatzmeister eine eher untergeordnete Rolle. Dagegen messen die Schatzmeister – erwartungsgemäß – der finanziellen Solidität eine vergleichsweise größere Wichtigkeit bei. Insgesamt deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass zwischen mächtigen Verantwortlichen in einem Verein Interessenskonflikte auftreten, bei bestimmten Fragestellungen vielleicht gelegentlich sogar „gegeneinander“ gearbeitet wird.

Die Qualität und Häufigkeit dieser Konflikte kann sich wiederum negativ auf das Klima innerhalb des Vereins auswirken. Insgesamt, so zeigen unsere Ergebnisse, sind die Befragten aber mit der Stimmung in ihrem Verein zufrieden: Auf einer Skala von 1 bis 6, wobei 1 für „sehr zufrieden“ und 6 für „nicht zufrieden“ steht, lag der Durchschnittswert bei 2,42. Interessanterweise ist die Beurteilung des Klimas je nach lokaler Lage des Vereins verschieden, wie aus Abbildung 7 hervorgeht.

³ Die Tätigkeit muss sich dabei nicht auf einen einzigen Amateurfußballverein beziehen. Die Zeit als aktiver Fußballer in frühester Kindheit in Verein A fließt in die Dauer der Tätigkeit genauso mit ein wie die Zeit als Funktionär im gehobenen Alter in Verein B.

⁴ Laut Definition des DFB zählt auch der „Abteilungsleiter Fußball“ zu den Schlüsselfunktionsträgern. Da diese Antwortkategorie in unserer Untersuchung allerdings nicht zur Auswahl stand, sind an dieser Stelle keine entsprechenden Statistiken angeführt.

In Vereinen, die in Orten mit weniger als 5000 Einwohnern liegen, scheint die Stimmung besonders gut. In München dagegen – München ist im Befragungsgebiet die einzige Millionenstadt – wird das Klima von den Befragten als relativ schlechter wahrgenommen.

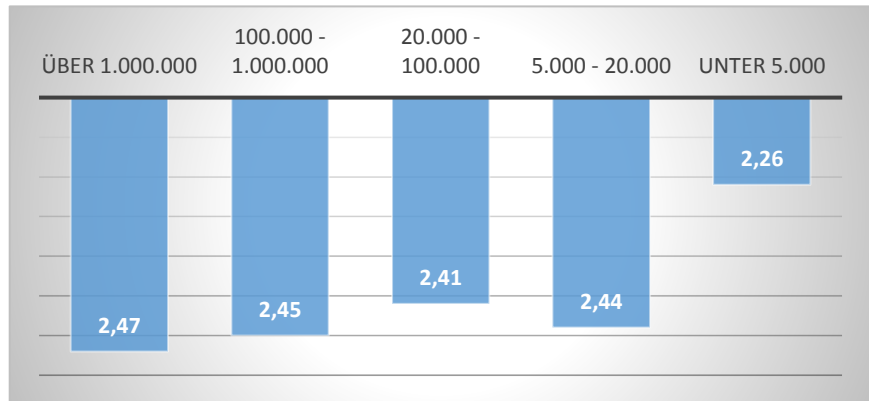


Abb. 7: „Wie zufrieden sind Sie mit dem Klima innerhalb Ihres Vereins?“ (Durchschnittswerte in Abhängigkeit von der lokalen Lage; 1 = sehr zufrieden; 6 = nicht zufrieden)

Eine Erklärung für diese Unterschiede liefert vielleicht ein anderes Resultat der Studie: Befragte, deren Verein in einwohnerärmeren Gebieten lokalisiert ist, scheinen vergleichsweise mehr Lebenszeit in die Vereinsaktivität zu investieren (vgl. Abb. 8). So waren Befragte, deren aktueller Verein in einem Ort mit weniger als 5000 Einwohnern ansässig ist, durchschnittlich rund 62 Prozent ihrer Lebenszeit in einem Amateurfußballverein aktiv.

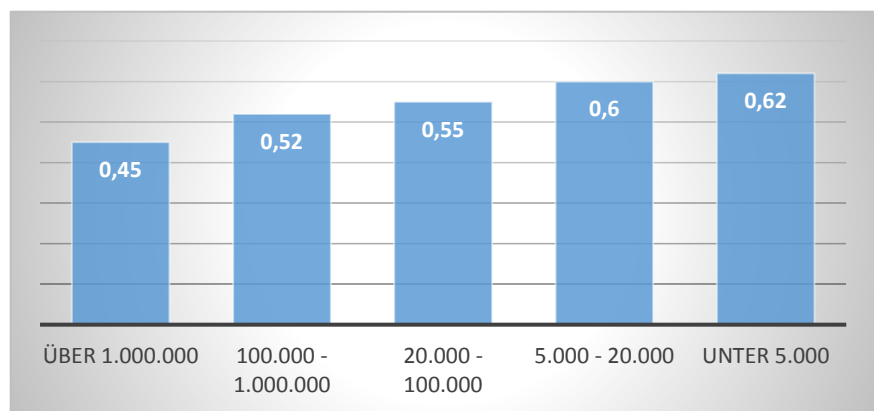


Abb. 8: Durchschnittlicher Lebenszeitanteil, den die Befragten in einem Amateurfußballverein bisher tätig waren (Durchschnittswerte in Abhängigkeit von der lokalen Lage)

Fazit

Der Amateurfußball funktioniert nach einer anderen Logik als der Profifußball – und zwar deswegen, weil sich Amateurfußballvereine mit anderen Erfolgserwartungen konfrontiert sehen. Das ist das zentrale Ergebnis unserer quantitativen Befragung.

Das mag nun zunächst wenig überraschend klingen. Aber wer sich im Amateurfußballwesen auskennt, der weiß, dass die mächtigen Positionen in Vereinen häufig von Personen erobert werden, die bereit sind, für den sportlichen Erfolg – auch weil damit großes Prestige verbunden ist – viel Geld in die Hand zu nehmen und einiges zu opfern. Das geht oft zu Lasten jener Bereiche, die anderen Mitgliedern oder auch Freunden und Gönnern im Umfeld des Vereins am Herzen liegen. Und das wiederum führt nicht selten dazu, dass jene Personen sich enttäuscht vom Verein abwenden und dieser dadurch erhebliche Probleme bekommt (Vgl. Wopp 2006, S.45). Unter Hinweis auf die Ergebnisse unserer Studie lassen sich diese Personen vielleicht in Zukunft von ihrem Weg abbringen.

Des Weiteren hat die Untersuchung gezeigt, dass je nach Spielniveau oder lokaler Lage unterschiedliche Prioritäten gesetzt werden und unterschiedliche Probleme vorhanden sind. Auch bisher empirisch nicht sichtbar gemachte Konfliktlinien wurden durch die Studie erkennbar: Die Schlüsselfunktionsträger, die mit ihrer Arbeit die Geschicke des Vereins bestimmen, verfolgen

teilweise sehr unterschiedliche Ziele. In dieser Hinsicht dürften die Unterschiede zum Profibereich allerdings weniger groß sein.

Literatur

DFB (2016).

Aktion Ehrenamt. Zugriff am 09.03.2016 unter <http://www.dfb.de/ehrenamt/>

Müller, T. (2015).

Eichin: "Runde 2 auch finanziell einkalkuliert", in: Kicker Onlinemagazin. Zugriff am 02.02.2016 unter http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/632522/artikel_eichin_runde-2-auch-finanziell-einkalkuliert.html

Stötzer, Sandra (2009).

Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen: Grundlagen und Empfehlungen für die Leistungsberichterstattung als stakeholderorientiertes Steuerungs- und Rechenschaftslegungsinstrument. Wiesbaden.

Wopp, Christian (2006).

Forschungsprojekt: Analyse von Fußballvereinen in Deutschland. Osnabrück.