



u<sup>b</sup>

UNIVERSITÄT  
BERN

RESSORT SPORT  
DER FÜRSTLICHEN REGIERUNG

ACHIM CONZELMANN & CHRISTOFFER KLENK

# DER ORGANISIERTE SPORT IM FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

## EINE SITUATIONSANALYSE DER FACHVERBÄNDE, SPORTVEREINE UND MITGLIEDER

8.5.2016



source: <https://doi.org/10.7812/90103> | download.pdf



**Herausgeber**

Ressort Sport  
der Fürstlichen Regierung

**Projektleitung**

Prof. Dr. Achim Conzelmann,  
Universität Bern

**Projektmitarbeiter**

Christoffer Klenk,  
Universität Bern

**Druck**

Wolf Druck AG, Schaan

Vaduz, 2008

# VORWORT



Der Sport hat sich in den letzten Jahrzehnten in unserem Land zu einer Freizeitbeschäftigung entwickelt, die praktisch von der ganzen

Bevölkerung in irgendeiner Art und Weise ausgeübt wird. Der Sport nimmt einen breiten Platz für Jung und Alt ein – vom Schulbis hin zum Seniorensport. Die Freude an der Bewegung ist kennzeichnend sowohl für den Breitensport als auch für den professionell betriebenen Spitzen- und Leistungssport. Und im Behindertensport finden Menschen mit besonderen Bedürfnissen Möglichkeiten, sich zu entfalten und durch körperliche Leistungsfähigkeit ihr persönliches Wohlbefinden zu steigern.

Sport hat eine nicht wegzudenkende, übergreifende Bedeutung für Staat und Gesellschaft: Er dient der Gesundheitsvorsorge und der Integration, er ist wichtiger Bestandteil der Sozial- und Bildungspolitik und dient nicht zuletzt als Imagefaktor der Aussendarstellung des Staates. In meiner Funktion als Sportminister war ich mir seit Amtsantritt

dieser weit über den traditionellen Begriff des Sports hinausreichenden Tragweite bewusst und habe versucht, die sich damit bietenden Möglichkeiten und Chancen sichtbar zu machen und auch zu nutzen. Dies konnte vor allem durch gezielte Verbesserungen der Rahmenbedingungen erreicht werden. Besonders wichtig scheint mir in diesem Zusammenhang die Vereinfachung der Optimierung der Sportförderung, die immerwährende Verbesserung der Sportinfrastruktur und die Etablierung Liechtensteins als leistungsfähiger und sympathischer Gastgeber für Sportanlässe.

Die erfreuliche «Versportlichung» des Staates und der Gesellschaft hat auch dazu geführt, dass das Sportangebot breiter geworden und neue Sportdisziplinen und Bewegungsformen entstanden sind. Die Sportvereine und -verbände sind folglich mehr denn je gefordert, zeitgemäße Bewegungs- und Sportangebote zu machen, um neue Mitglieder zu gewinnen und diese auch langfristig binden zu können. In diesem Zusammenhang stellt sich einerseits die Frage, welche Sportvereinstypen und -profile überhaupt existieren und welche sich dabei als «erfolgreich»

erweisen. Andererseits müssen wir uns auch dem Thema der zukünftigen generellen Herausforderungen der Sportvereine und der Sportverbände in unserem Land annehmen. Aus den genannten Gründen haben wir vor rund eineinhalb Jahren Professor Dr. Achim Conzelmann vom Institut für Sportwissenschaft der Universität Bern mit der Erstellung einer wissenschaftlichen Studie zur «Sportvereins- und -verbandsentwicklung im Fürstentum Liechtenstein» beauftragt.

Es freut mich ausserordentlich, diese landesweit erstmalige Aufarbeitung wichtiger sportpolitischer Fragestellungen nun präsentieren zu können. Wir haben damit eine wichtige Grundlage geschaffen, um in Zukunft eine bedarfsgerechte und bedürfnisorientierte Sportpolitik zu betreiben. Zugleich dient die Studie auch den Verbänden und Vereinen als Orientierungshilfe für ihre Bestrebungen in der Verbesserung ihrer Arbeit.

**Dr. Klaus Tschüscher**

Regierungschef-Stellvertreter  
Sportminister



Dass der LOSV die vom Ressort Sport der Regierung lancierte wissenschaftliche Untersuchung des organisierten Sports im Fürstentum Liechtenstein unterstützt, liegt auf der Hand. Als Dachorganisation von 42 Sportverbänden mit 128 angeschlossenen Vereinen muss der LOSV ein vitales Interesse daran haben, wie es um seine Mitglieder steht.

Man kennt sich zwar aus in so kleinen Strukturen, hört und sieht Vieles, aber wissenschaftlich erwiesen und untermauert gibt mehr Sicherheit für anschliessende Handlungen. Der Sport ist ständig den gesellschaftlichen Veränderungen unterworfen und muss sich deshalb auch ständig weiterentwickeln. Diese Studie soll dazu beitragen, dass wir gemeinsam im organisierten Sport der Weiterentwicklung vorausschauen und somit die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft stellen können. Ich danke allen, die sich für Interviews und Fragebogenaktionen zur Verfügung gestellt haben und lade hiermit alle dazu ein, auch weiterhin für den Liechtensteinischen Sport aktiv zu sein.

Ich danke auch unserem Regierungschef-Stellvertreter und Sportminister Dr. Klaus Tschüscher für die Initiative sowie den Herren Prof. Dr. Conzelmann und Christoffer Klenk für die Erarbeitung und Durchführung der Studie.

**Leo Kranz**

Präsident des Liechtensteinischen Olympischen Sportverbandes



Wir befinden uns in einer Zeit des raschen gesellschaftlichen Wandels. In diesen unruhigen Zeiten ist es auch für den organisierten

Sport wichtig, auf gesellschaftliche Entwicklungen reagieren und Entwicklungstendenzen antizipieren zu können. Angemessene Empfehlungen für die zukünftige Entwicklung des organisierten Sports setzen detaillierte Kenntnisse über den aktuellen Ist-Zustand voraus. Da eine solche Situationsanalyse für den organisierten Sport im Fürstentum Liechtenstein bislang nicht vorlag, wurde eine solche Studie im Jahre 2007 vom Regierungschef-Stellvertreter und Sportminister Dr. Klaus Tschüscher und Johann Pingitzer vom Ressort Sport der Regierung des Fürstentums Liechtenstein ange-regt und das Institut für Sportwissenschaft der Universität Bern mit der Konzeption und Durchführung des Projekts beauftragt.

Mit finanzieller Unterstützung des Ressorts Sport, der Sportkommission der Fürstlichen Regierung und dem Liechtensteinischen Olympischen Sportverband (LOSV) konnte die Studie von April 2007 bis November 2008 durchgeführt werden. Hierfür und für die vielen informativen Gespräche mit den Herren Leo Kranz und Alex Hermann (LOSV), Josef Eberle und Beat Wachter (Sportkommission) sowie Stefano Näscher (Dienststelle für Sport) ist herzlich zu danken.

Ein besonderer Dank geht an die 30 PräsidentInnen der Sportfachverbände, die 87 PräsidentInnen der Sportvereine und die 481 Vereinsmitglieder, die sich an den Befragungen beteiligt und die sehr umfangreichen

Fragebogen mit viel Geduld und Engagement ausgefüllt haben. Mit ihrer Hilfe war es erst möglich, an das für die Situationsanalyse notwendige Datenmaterial zu kommen.

Danken möchte ich auch unseren studentischen MitarbeiterInnen Manuel Beutler, Livia Burri, Roger Friedrich und Barbara Schneider sowie Antje Haase von der TU Chemnitz für die engagierte Mitarbeit bei der Datenerhebung und Datenverarbeitung. Zu danken ist auch meinem Kollegen, Prof. Dr. Siegfried Nagel (Bern), für seine Unterstützung bei der Konzeption der Studie. Und schliesslich gilt mein Dank meinem Mitarbeiter, Christoffer Klenk, der mich bei der Konzeption und Durchführung des Projekts sowie bei der Erstellung des Projektberichts weit über das gewohnte Mass hinaus unterstützt hat.

**Prof. Dr. Achim Conzelmann**

Direktor des Instituts für Sportwissenschaft der Universität Bern

# INHALT

## 06 AUSGANGSLAGE UND FORSCHUNGSFRAGEN

---

- WIE STELLT SICH DIE AKTUELLE SITUATION DER VERBÄNDE UND VEREINE DAR?
- SITUATION DER VERBÄNDE UND VEREINE: ZIELE, STRUKTUREN & HANDLUNGEN
- DIFFERENZIERTE SITUATIONSANALYSE NACH «TYPEN» ERFORDERLICH

## 08 KONZEPTION UND DURCHFÜHRUNG

---

## 10 ERGEBNISSE DER VERBANDS-, VEREINS- UND MITGLIEDERBEFRAGUNGEN

---

- VERBANDS- UND VEREINSSTRUKTUREN SOWIE MITGLIEDERAKTIVITÄTEN
- DIE VERBANDS-, VEREINS- UND MITGLIEDERTYPEN
- VEREINS- UND MITGLIEDERENTWICKLUNG
- MITGLIEDERGEWINNUNG UND MITGLIEDERBINDUNG IN VEREINEN
- VERBANDSZIELE, VEREINSZIELE UND MITGLIEDERINTERESSEN
- VEREINSATMOSPHÄRE
- AUSSENVERHÄLTNIS DER VERBÄNDE UND VEREINE
- MITARBEITERSTRUKTUR UND MITGLIEDERENGAGEMENT
- FINANZIELLE SITUATION DER VERBÄNDE UND VEREINE
- SPORTANGEBOTE DER VEREINE
- SPORTSTÄTTENSITUATION DER VEREINE

## 32 ZUSAMMENFASSUNG UND KONSEQUENZEN

---

# AUSGANGSLAGE UND FORSCHUNGSFRAGEN

## WIE STELLT SICH DIE AKTUELLE SITUATION DER VERBÄNDE UND VEREINE DAR?

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich der «Sport» von einem Betätigungsfeld einiger weniger, wettkampfsportlich aktiver junger Menschen zu einem Massenphänomen entwickelt, das nahezu alle Bürger – über die Grenzen von Geschlechts-, Alters-, Konfessions- und Schichtzugehörigkeit hinweg – in irgendeiner Weise erfasst hat. Im Zuge dieser «Versportlichung der Gesellschaft» kam es zu einem Wachstum, das der organisierte Sport seit mehreren Jahrzehnten zeigt (Cachay, 1988; Digel, 2002).

Von dieser Wachstumsdynamik wurde der organisierte Sport in unterschiedlicher Weise beeinflusst: «Viele Vereine haben sich in den vergangenen Jahren nur geringfügig verändert, während andere einen weitreichenden organisatorischen Wandel erfahren haben» (Nagel, 2006, S. 12).

Dieses Phänomen lässt sich an den Veränderungen der Strukturen und Ziele der Verbände und Vereine nachzeichnen:

1. Die Zahlen der Sportverbände, der Sportvereine und deren Mitglieder haben in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen, was sich anhand der Mitgliederstatistiken aller Dachverbände im deutschsprachigen Raum nachzeichnen lässt. Abbildung 1 zeigt, dass im Jahr 1980 der Liechtensteinische Olympische Sportverband (LOSV) ca. 8 500 Mitglieder und 22 Sportverbände zählte. Im Jahr 2007 sind es bereits 15 032 Mitglieder gewesen, die in den 128 Sportvereinen und 42 Sportverbänden organisiert waren. Parallel zu dieser Entwicklung hat sich die An-

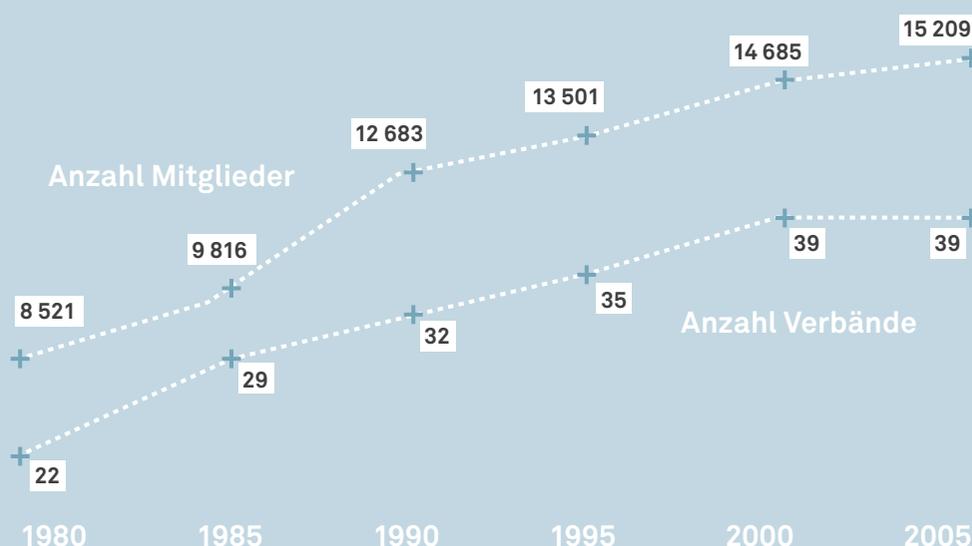


Abb. 1: Entwicklung der Liechtensteiner Verbandszahlen und Mitgliederzahlen (ohne Berücksichtigung von Mehrfachmitgliedschaften) von 1980 bis 2005.

gebotsstruktur der Vereine und Verbände durch die Aufnahme neuer Sportarten, Sportaktivitäten und Bewegungsformen ausdifferenziert. Zu den traditionellen Sportarten – wie Turnen, Fussball, Skifahren und Leichtathletik – sind viele neue Sportaktivitäten und Bewegungsformen wie Billard und Budo-sport, Modellflug und Minigolf sowie Tauchen und Triathlon hinzugekommen. Bei der Mitarbeiterstruktur ist zu beobachten, dass sich die Verbands- und Vereinsarbeit nicht mehr ausschliesslich auf das ehrenamtliche Engagement der Mitglieder stützt, sondern zunehmend bezahlte Mitarbeiter in den Verbänden und Vereinen beschäftigt sind (LOSV, 2007).

2. Auch die Ziele von Vereinen und Verbänden haben einen Wandel erfahren. Während früher eine eher einseitige Förderung

des Spitzensports vorlag und die Leitmotive der – vor allem jungen, männlichen – Vereinsmitglieder in erster Linie Leistung und Wettkampf waren, hat heute die Mehrheit der Verbände und Vereine ihr Leitbild auf eine allgemeine Förderung des Sports ausgerichtet. Neben der Förderung des Leistungs- und Wettkampfsports, kamen die Förderung des Breiten- und Gesundheitssports hinzu. Damit haben die Verbände und Vereine den veränderten und erweiterten Motiven zum Spottreiben Rechnung getragen (Nagel, Conzelmann & Gabler, 2004). Denn die Vereinsmitglieder, in zunehmendem Masse auch Frauen und ältere Menschen, treiben heute Sport aus unterschiedlichen Beweggründen: sie suchen im Sport neben Leistung und Wettkampf auch Entspannung, Erholung und Erlebnis, Gesundheit und Fitness sowie soziale Kontakte (Gabler, 2000; SKOE, 2005).

Die Sportverbands- und Sportvereinslandschaft ist heute also vielfältiger und facettenreicher, aber auch komplexer und unüberschaubarer als noch vor wenigen Jahren. Um angemessene Empfehlungen für die zukünftige

Entwicklung des organisierten Sports in Liechtenstein machen zu können, erscheint daher eine Ist-Analyse der aktuellen Situation der Sportverbände und Sportvereine notwendig zu sein. Der vorliegende Bericht

gibt einen Überblick über die Situation der Verbände, der Vereine sowie deren Mitglieder im Jahre 2008, und versucht aus diesen Erkenntnissen Empfehlungen für eine positive Zukunftsentwicklung abzuleiten.

## SITUATION DER VERBÄNDE & VEREINE: ZIELE, STRUKTUREN & HANDLUNGEN

Zur Situationsbeschreibung muss die «Organisations-Architektur» analysiert werden. Abbildung 2 zeigt, dass die «Architektur» von Sportfachverbänden und Sportvereinen durch eine feste Ordnung gebildet wird, die durch die drei «Bausteine» der organisationalen Ziele und Strukturen sowie durch die Handlungen der Mitglieder geprägt ist (Heinemann, 2004; Schimank, 2007).

Eine umfassende Situationsanalyse der Fachverbände und Vereine erfordert demnach die Erfassung der drei «Architektur-Bausteine»:

- Strukturen der Verbände und Vereine
- Ziele der Verbände und Vereine
- Handlungen der Mitglieder

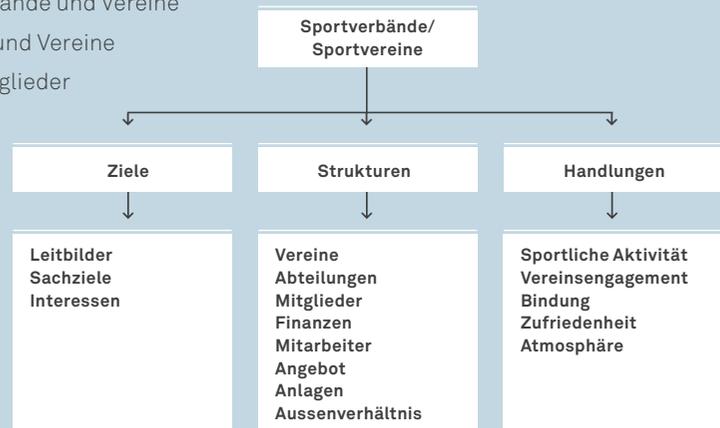


Abb. 2: Architektur von Sportorganisationen.

## DIFFERENZIERTE SITUATIONSANALYSE NACH «TYPEN» ERFORDERLICH

Aufgrund der Komplexität der Verbands- und Vereinslandschaft wird es zunehmend schwieriger, allgemeine Aussagen über «den» Sportverband und «den» Sportverein zu machen. Denn «jeder» Sportverband und «jeder» Sportverein ist in seinen Zielsetzungen und Strukturmerkmalen im Prinzip «einzigartig». Strukturell ist jeder Verband und Verein unterschiedlich, was sich in Unterschieden in der Mitgliederzahl, dem Alter, der Zahl der angebotenen Sportarten, der Mitarbeiterstruktur, dem Haushaltsvolumen oder der Höhe der Mitgliedsbeiträge ausdrückt. In Bezug auf die Zielsetzungen setzt jeder Verband und jeder Verein seine ihm wichtigen Schwerpunkte – von der Förderung des Leistungs- und Wettkampfsports, über den

Breiten- und Freizeitsport bis hin zum Gesundheits- und Fitnesssport.

Ebenso wie der Durchschnittsverband und Durchschnittsverein nicht existiert, so gibt es auch nicht «das» Mitglied. Mitglieder verfolgen verschiedene Interessen und zeichnen sich durch unterschiedliche sportliche Aktivitäten und ein unterschiedliches Vereinsengagement aus (Nagel, Conzelmann & Gabler, 2004).

Eine umfassende Situationsanalyse erfordert daher eine differenzierte Untersuchung der verschiedenen Ziele und Strukturen der Verbände und Vereine sowie der Handlungen der Mitglieder. Dabei hat sich in der Sportor-

ganisationsforschung die «Typologisierung» der Verbände, der Vereine und der Mitglieder als Methode der Wahl etabliert. Mit Hilfe der Typologisierung können Verbände und Vereine mit ähnlichen Ziel- und Strukturmerkmalen und Mitglieder mit ähnlichem Sport- und Vereinsengagement zu Gruppen («Typen») zusammengefasst werden. Mit dieser Vorgehensweise berücksichtigt man zum einen die bestehenden Unterschiede der Verbände, Vereine und Mitglieder und kann zum anderen dennoch verallgemeinerbare Aussagen treffen (Heinemann & Schubert, 1994; Lamprecht, Murer & Stamm, 2005; Nagel, Conzelmann & Gabler, 2004).



# KONZEPTION UND DURCHFÜHRUNG

In einer Vorstudie wurden im Frühjahr 2007 sechs Funktionäre des Ressorts Sport, der Sportkommission, der Dienststelle für Sport und des LOSV über die momentane Situation des organisierten Sports in Liechtenstein interviewt. Auf Grundlage dieser Gespräche

wurden ein Verbandsfragebogen und ein Vereinsfragebogen zur Erfassung der jeweiligen Ziele und Strukturen konzipiert. Im Sommer 2007 wurden die Befragungen der Präsidenten der 41 Verbände und 128 Sportvereine mittels Online-Fragebogen durchgeführt.

In Tabelle 1 ist zu erkennen, dass an der als Vollerhebung konzipierten Befragung drei Viertel der Verbände (73,2%) und zwei Drittel der Vereine (68,0%) teilnahmen.

Zeitraum	Untersuchungsgegenstand	Untersuchungsinstrument	Population	Stichprobe (Anzahl Population)
04-05 / 2007	Sportfunktionäre	Interviews	–	n=6
07-08 / 2007	Verbandspräsidenten	Fragebogen	n=41	n=30 (73.2%)
07-08 / 2007	Vereinspräsidenten	Fragebogen	n=128	n=87 (68.0%)
02-04 / 2008	Mitglieder	Fragebogen	n=2 750	n=481 (17.5%)

Tab. 1: Methodische Konzeption: Zeitplanung, Instrumente und Stichprobe.



Durch den Vergleich der Stichproben- mit den Populationsparametern kann bei der Analyse der Verbände von einer repräsentativen Befragung ausgegangen werden. Bei der Vereinsbefragung haben nur ein Teil der Karate-, Kegel- und Volleyballvereine teilgenommen und die Pfadfinderschaften haben sich nicht beteiligt. Mit Einschränkung dieser Vereine ist die Analyse der Vereine ebenfalls als repräsentative Studie zu kennzeichnen. Zur Erfassung der Handlungen der Mitglieder

wurden aus den Informationen der Vorstudie und den Ergebnissen der Verbands- und Vereinsbefragung ein Mitgliederfragebogen entwickelt. Im Frühjahr 2008 wurden 2 750 Mitglieder von 28 ausgewählten Vereinen postalisch befragt. Insgesamt konnten 481 Mitgliederfragebogen aus 18 Vereinen ausgewertet werden. Der Anteil der Stichprobe an der Population beträgt damit 17,5%. Mit den vorliegenden Daten der Mitgliederbefragung können repräsentative Aussagen über

die sportlich aktiven Mitglieder und über die über 14-jährigen Mitglieder der 18 untersuchten Vereine gemacht werden. Aussagen zu den passiven Mitgliedern und zu den unter 14-jährigen Mitgliedern sind nicht möglich.

# ERGEBNISSE DER VERBANDS-, VEREINS- UND MITGLIEDER- BEFRAGUNGEN

## VERBANDS- UND VEREINSSTRUKTUREN SOWIE MITGLIEDERAKTIVITÄTEN

### VIELE VERBÄNDE UND VEREINE WURDEN ZWISCHEN 1970 UND 1990 GEGRÜNDET

#### Verbandsstrukturen

**Alter.** Bis 1945 wurden 13,3%, zwischen 1946 und 1970 20,0% und ab 1991 10,0% der Verbände gegründet (Abbildung 3). Zwischen 1971 und 1990 wurde die Hälfte der Verbände (56,7%) gegründet. Die Verbandsgründungen erfolgten in Abhängigkeit der Sportart. So vertreten die alten und älteren Verbände vor allem die traditionellen Sportarten wie Fussball, Turnen, Schiessen, Tennis und Wintersport. In den jüngeren und jungen Verbänden werden hingegen vor allem die modernen Sportarten wie Budo, Billard oder Triathlon repräsentiert.

**Grösse.** Knapp die Hälfte der Verbände (43,3%) setzt sich aus zwei bis fünf Mitgliedsvereinen zusammen (Abbildung 4). Einem Drittel der Verbände (30,0%) sind zwischen fünf bis zwölf Vereine angegliedert. Und ein Viertel der Verbände (26,7%) sind Mono-Verbände mit nur einem Mitgliedsverein. Die Verbandsgrösse steht dabei in einem tendenziellen Zusammenhang mit dem Gründungsjahr: Die grösseren Verbände sind überwiegend alte und ältere Verbände, die kleinen Verbände und Monoverbände sind vor allem jüngere und junge Verbände.

**Jahresbudget.** Ein Drittel der Verbände (34,5%) verfügt über ein Jahresbudget bis zu

### Gründungsjahr



Abb. 3: Gründungsjahr der Verbände (n=30).

### Mitgliedsvereine



Abb. 4: Mitgliedsvereine der Verbände (n=30).

### Jahresbudget 2007

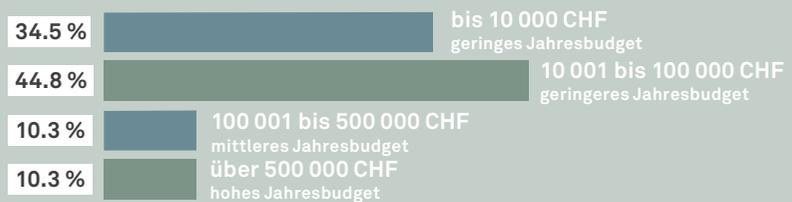


Abb. 5: Jahresbudget 2007 der Verbände (n=29).

### Anzahl Verbandsmitarbeiter



Abb. 6: Anzahl der Verbandsmitarbeiter (n=30).

CHF 10 000, knapp die Hälfte (44,8%) verfügt über CHF 10 001 bis 100 000 (Abbildung 5). Jeweils in einem kleinen Teil der Verbände beträgt das Jahresbudget zwischen CHF 100 001 bis 500 000 (10,3%) und zwischen CHF 500 000 bis 3 200 000 (10,3%). Das Jahresbudget ist erwartungsgemäss von der Verbandsgrösse abhängig und steht damit auch im Zusammenhang mit dem Verbandsalter.

**Mitarbeiter.** Die Hälfte der Verbände (46,7%) verfügt zwischen sechs bis zehn Mitarbeiter (Abbildung 6). Von allen Mitarbeitern sind 81,4% ehrenamtlich tätig, 10,8% werden dafür geringfügig bezahlt und 7,8% sind hauptamtlich (in Voll- oder Teilzeit) im Verband beschäftigt.

#### DIE MEHRHEIT SIND KLEINVEREINE MIT BIS ZU 100 MITGLIEDERN

#### Vereinsstrukturen

**Alter.** Die Hälfte der Vereine (47,7%) wurde zwischen 1971 und 1990 gegründet. Je ein Sechstel der Vereine wurde bis 1945 (18,6%), zwischen 1946 und 1970 (18,6%) und ab 1990 (15,1%) gegründet.

**Grösse.** Zwei Drittel der Vereine (60,9%) bestehen aus bis zu 100 Mitgliedern (Abbildung 7). Ein Viertel der Vereine (27,6%) besitzt zwischen 100 und 300 Mitglieder und ein kleiner Teil der Vereine (11,5%) hat zwischen 300 und 560 Mitglieder. Die Vereine sind überwiegend Einspartenvereine (80,6%), die nur eine Sportart anbieten. Nur wenige Vereine (19,4%) – alle Vereine mit mehr als 300 Mitgliedern – sind Mehrspartenvereine, die in zwei bis sechs Abteilungen differenziert sind.

**Jahresbudget und Mitgliedsbeitrag.** Einem Drittel der Vereine (35,0%) steht als Jahresbudget bis zu CHF 10 000 zur Verfügung, knapp die Hälfte (49,4%) verfügt über CHF 10 001 bis 100 000. In einem Sechstel der Vereine (15,6%) beträgt das Jahresbudget

über CHF 100 000. Das Jahresbudget hängt in hohem Masse von der Vereinsgrösse ab. Die Hälfte der Vereine (55,0%) erhebt für Erwachsene einen jährlichen Mitgliedsbeitrag zwischen CHF 50 und 200 (Abbildung 8). In jeweils einem Viertel der Vereine beträgt der Beitrag bis zu CHF 50 (25,0%) und zwischen CHF 200 und 560 (20,0%). Die Höhe des Mitgliedsbeitrags ist unabhängig von der Vereinsgrösse.

**Mitgliedsstatus.** Drei Viertel der Mitglieder sind aktive Mitglieder (72,4%) und ein Viertel sind passive Mitglieder (27,6%) (Abbildung 9). Der Anteil an aktiven Mitgliedern ist unabhängig von der Vereinsgrösse, variiert aber in Abhängigkeit der Sportart.

**Geschlecht.** Drei Fünftel der Mitglieder sind Männer (61,9%) und zwei Fünftel sind Frauen (38,1%) (Abbildung 10). Bei den Kleinvereinen gibt es anteilmässig deutlich mehr Männer als Frauen.

#### Mitglieder



Abb. 7: Anzahl der Vereinsmitglieder (n=87).

#### Jährlicher Mitgliedsbeitrag für Erwachsene



Abb. 8: Mitgliedsbeitrag (n=81).

#### Mitgliedsstatus

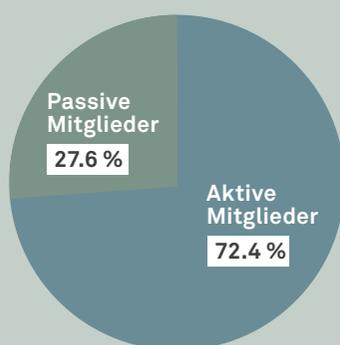


Abb. 9: Mitgliedsstatus (n=79).

#### Geschlecht

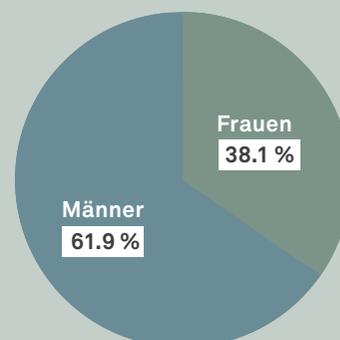


Abb. 10: Geschlecht der Mitglieder (n=71).



**Altersgruppen.** Ein Drittel der Mitglieder sind Kinder und Jugendliche (35,7%). Der Kategorie der Erwachsenen (19-60 Jahre) gehören mit 55,3% mehr als die Hälfte der Mitglieder an (Abbildung 11). Die Senioren (ab 60 Jahren) stellen den kleinsten Teil mit 9,0%. Bei den Kleinvereinen ist ein erhöhter Anteil an Kindern und Jugendlichen, bei den Grossvereinen ein überdurchschnittlicher Anteil an Erwachsenen zu beobachten.

**Vereinsmitarbeiter.** In jeweils zwei Fünfteln der Vereine sind bis zu zehn Mitarbeiter (41,9%) und zwischen elf und zwanzig Mitarbeiter (40,7%) tätig. In einem Fünftel der Vereine sind über 20 Mitarbeiter beschäftigt (17,4%). Zwei Drittel der Vereinsarbeit wird von ehrenamtlich Engagierten (64,4%) verrichtet und ein Drittel von geringfügig bezahlten Mitarbeitern (34,0%) (Abbildung 12). In wenigen Grossvereinen (1,6%) sind hauptamtliche Mitarbeiter in Voll- oder Teilzeitbeschäftigung angestellt.

#### DIE MITGLIEDER SIND IM DURCHSCHNITT SEIT 16 JAHREN IM VEREIN

#### Mitgliederaktivität

**Sportliche Aktivität der Mitglieder.** Im Durchschnitt betreiben die Mitglieder ihre Vereinssportarten 2,1 Mal und 3,6 Stunden pro Woche. Dabei treiben Männer tenden-

ziell häufiger und länger Sport als Frauen. Zwei Drittel der sportlich aktiven Mitglieder (68,2%) nehmen bzw. nahmen für ihren Verein an diversen Wettkämpfen, Turnieren und Sportveranstaltungen teil. Die Mehrheit der Mitglieder (80,5%) ist auch ausserhalb des Vereins sportlich aktiv. Die am häufigsten betriebenen Sportaktivitäten ausserhalb des Vereins sind verschiedene Formen des

#### Altersgruppen

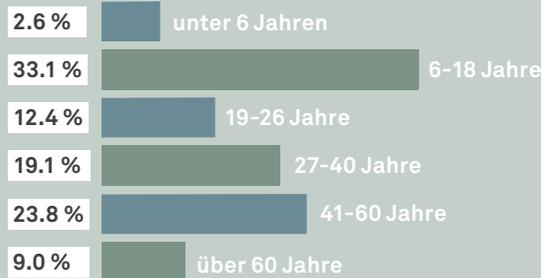


Abb. 11: Altersgruppen der Mitglieder (n=67).

#### Mitarbeiterform



Abb. 12: Art der Vereinsmitarbeiter (n=86).



Fitnesssports und Skisports sowie Laufen und Radfahren. Die Mitglieder betreiben diese Sportaktivitäten durchschnittlich 1,6 Mal und 2,7 Stunden pro Woche und damit deutlich weniger häufig und lang als ihren Vereinssport. Die Sportaktivitäten ausserhalb des Vereins werden überwiegend selbst organisiert (66,2%), das heisst alleine, mit der Familie oder Freunden durchgeführt.

### Eintrittsalter und Mitgliedschaftsdauer.

Die Hälfte der Mitglieder (56,1%) tritt erwartungsgemäss bereits im Kindes- und Jugendalter in den Sportverein ein (Abbildung 13). Offenbar haben Sportvereine aber auch für Menschen im mittleren Erwachsenenalter (31 bis 45 Jahren) eine gewisse Attraktivität, denn ein Fünftel (18,3%) werden in dieser Lebensphase Vereinsmitglied. Das

durchschnittliche Eintrittsalter liegt bei 20,0 Jahren, wobei die Spanne des Eintrittsalters von 3 bis 61 Jahren reicht. Die Mitglieder sind durchschnittlich seit 16,0 Jahren in ihrem Verein. Ein Viertel der Mitglieder (23,1%) zeichnet sich durch eine langjährige Vereinsmitgliedschaft seit über 25 Jahren aus (Abbildung 14).

### Eintrittsalter

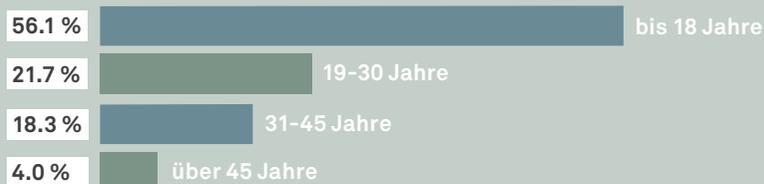


Abb. 13: Eintrittsalter der Mitglieder (n=471).

### Mitgliedschaftsdauer

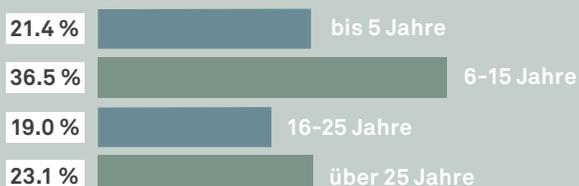


Abb. 14: Mitgliedschaftsdauer (n=468).

**Die Befunde zum Verbands- und Vereinsalter sowie zur Mitgliedersituation (aktive Mitglieder, Geschlecht und Altersgruppen) decken sich mit denen der deutschsprachigen Nachbarländer. Die Existenz von Mono-Verbänden und das Phänomen, dass nahezu alle Vereine Einspartenvereine sind, stellen liechtensteinspezifische Besonderheiten im deutschsprachigen Sportorganisationssystem dar. Weitere Besonderheiten sind der hohe Anteil an ehrenamtlich engagierten Mitgliedern und die langjährige Vereinsmitgliedschaft. Diese Besonderheiten scheinen erhaltenswert, allerdings ist die gegenwärtig in den Nachbarländern geführte Diskussion über Fragen der Hauptamtlichkeit im Verein sowie der Erweiterung des Sportangebots (einschliesslich bezahlter Kursangebote) zu beachten.**

# DIE VERBANDS-, VEREINS- UND MITGLIEDERTYPEN

## «DEN» VERBAND, «DEN» VEREIN UND «DAS» MITGLIED GIBT ES NICHT

Im Prinzip weist jeder Verband und Verein unterschiedliche Ziele und Strukturen auf, die ihnen ein eigenständiges Charakteristikum verleihen. Jedes Vereinsmitglied unterscheidet sich in seinen Handlungen von den anderen Mitgliedern, was es letztlich einmalig macht. Eine Auswertung über den Durchschnittsverband, den Durchschnittsverein und das Durchschnittsmitglied würde zu keinen realitätsangemessenen Ergebnissen führen. Um die bestehende Vielfalt der Sportverbände, Sportvereine und Vereinsmitglieder überschaubar abzubilden, wurden die Verbände und Vereine zu «Typen» mit ähnlichen Ziel- und Strukturausprägungen und die Mitglieder zu «Typen» mit ähnlichem Handlungsprofil zusammengefasst.

## VIER VERBANDS-STRUKTURTYPEN UND FÜNF VEREINS-STRUKTURTYPEN

Tabelle 2 zeigt, dass bei den Verbänden anhand der wichtigen Strukturmerkmale

Gründungsjahr, Anzahl Mitgliedsvereine und Jahresbudget vier Strukturtypen ermittelt wurden. Zum Beispiel sind die Verbände, die dem Strukturtypus «Jüngere Mono-Verbände mit geringem Jahresbudget» angehören, im Durchschnitt 1976 gegründet worden, besitzen alle nur einen Mitgliedsverein und verfügen über ein durchschnittliches Jahresbudget von CHF 57 688. Insgesamt sind acht Verbände diesem Strukturtypus zuzuordnen. Ein Viertel der untersuchten Verbände (26,7%) sind damit Mono-Verbände.

Für die Vereine wurden mit den Strukturmerkmalen Gründungsjahr, Anzahl Mitglieder und jährlicher Mitgliedsbeitrag für Erwachsene, fünf Strukturtypen differenziert. Beispielsweise sind die «Traditionellen, günstigen Grossvereine» im Durchschnitt 1938 gegründet worden, besitzen durchschnittlich 320 Mitglieder und erheben einen jährlichen Mitgliedsbeitrag für Erwachsene von CHF 84. Diesem Strukturtyp gehören elf Vereine an, die zusammen 12,8% aller untersuchten Vereine ausmachen.

Strukturtypen der Verbände	Jahr	Anzahl Vereine	Jahresbudget (CHF)	n	%
1 Jüngere Mono-Verbände mit geringem Jahresbudget	1976	1,0	57 688	8	26,7
2 Alte, grössere Verbände mit hohem Jahresbudget	1934	8,7	1 736 000	3	10,0
3 Junge, kleinere Verbände mit geringem Jahresbudget	1983	2,9	19 777	13	43,3
4 Ältere, grössere Verbände mit mittlerem Jahresbudget	1962	8,3	105 200	6	20,0

Strukturtypen der Vereine	Jahr	Mitglieder	Beitrag (CHF)	n	%
1 Junge, günstige mittelgrosse Vereine	1990	74	83	25	29,1
2 Etablierte, günstige mittelgrosse Vereine	1960	93	73	29	33,7
3 Etablierte Kleinvereine	1978	46	263	12	14,0
4 Traditionelle, günstige Grossvereine	1938	320	84	11	12,8
5 Etablierte Grossvereine	1969	337	249	9	10,5

Tab. 2: Die durchschnittlichen Merkmalsausprägungen der vier Strukturtypen der Verbände (n=30) und der fünf Strukturtypen der Vereine (n=86).

## VIER VERBANDS-ZIELTYPEN UND SECHS VEREINS-ZIELTYPEN

Abbildung 15 veranschaulicht, dass für die Verbände vier Zieltypen gebildet wurden, die sich in den Zieldimensionen «Breites Angebot/Offenheit» und «Leistungssport» (vgl. S. 22-24; Tabelle 6) unterscheiden. Der Zieltypus «Leistungssportverbände» ist beispielsweise dadurch gekennzeichnet, dass für diese Verbände Ziele – wie ein Engagement im Leistungssport, der Talentförderung, das Erzielen von sportlichen Erfolgen oder der Bindung von Leistungssportlern – bedeutsam sind. Hingegen sind für sie Ziele, die sich auf den Breitensport, auf eine Erweiterung des

Angebots und auf eine Öffnung des Vereins nach Aussen beziehen, weniger bedeutsam. Ein kleiner Teil der Verbände (10,0%) lassen sich als «Leistungssportverbände» charakterisieren.

Abbildung 16 zeigt die sechs Zieltypen der Vereine, die sich in den Zieldimensionen «Breites Angebot/Offenheit», «Leistungssport» und «Geselligkeit» unterscheiden. Als Beispiel lassen sich die Vereine des Zieltypus «Mehrperspektivische Vereine mit hoher Zielorientierung» dadurch kennzeichnen, dass sie den Zielen, die sich auf die drei Zieldimensionen beziehen, eine gleich wichtige Bedeutung beimessen. Im Gegensatz

zu den «Mehrperspektivischen Vereinen mit mittlerer Zielorientierung» geben diese Vereine den drei Zieldimensionen eine weitaus höhere Bedeutung. Ein Fünftel der Vereine (22,4%) lässt sich den «Mehrperspektivischen Vereinen mit hoher Zielorientierung» zuordnen. Es konnte kein klar definierbares Modell «des erfolgreichen Verbands- und Vereinstyps» gefunden werden. Alle Typen haben ihre Vorzüge, aber auch spezifische Probleme. Jedoch weisen die Mono-Verbände, die alten grösseren Verbände, die beiden mittelgrossen Vereine, die Kleinvereine und die Vereine mit hoher Zielorientierung eine erhöhte Zufriedenheit mit ihrer Gesamtsituation auf.

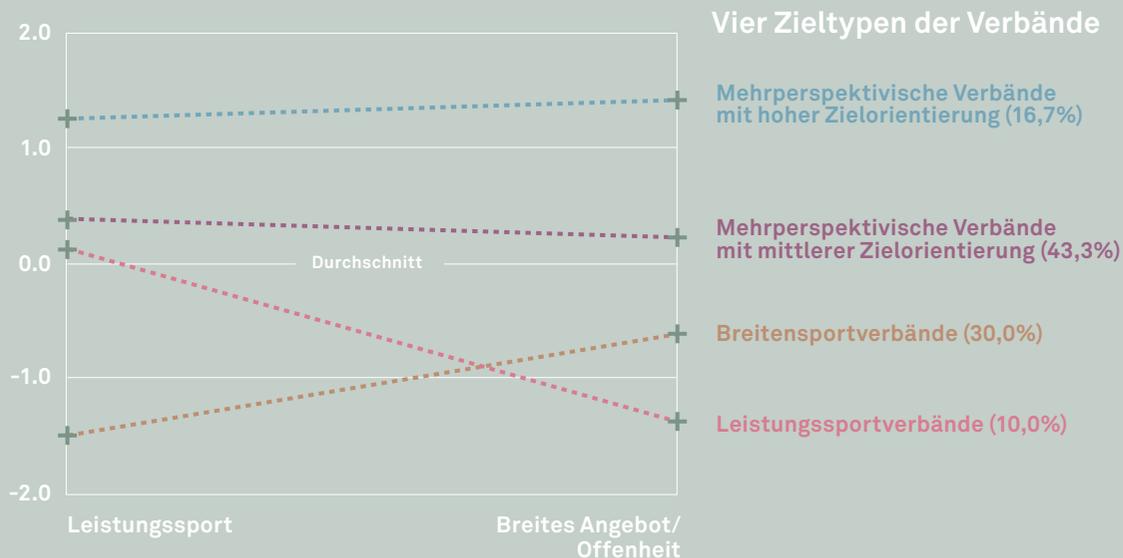


Abb. 15: Die vier Zieltypen der Sportverbände (n=30). Auf der waagrechten Achse sind die Zieldimensionen, auf der senkrechten Achse die Bedeutung der Zieldimensionen dargestellt. Die Skala stellt die z-Werte dar. Ein z-Wert von 0 bedeutet, dass die Merkmalsausprägungen dieses Zieltyps genau den durchschnittlichen Ausprägungen aller Typen entspricht. Negative Werte weisen auf Werte unterhalb, positive oberhalb des Durchschnittswerts hin.



Abb. 16: Die sechs Zieltypen der Sportvereine (n=71).



### DIE SECHS MITGLIEDERTYPEN

In Tabelle 3 ist zu erkennen, dass sich die Mitglieder in sechs Typen differenzieren

lassen, die sich hinsichtlich Sportaktivität, Mitgliedschaftsdauer und ehrenamtlichem Engagement unterscheiden. Zum Beispiel sind die «Funktionäre» seit durchschnittlich

27,0 Jahren Mitglied im Sportverein. Sie üben ihre Sportart im Durchschnitt seit 27,7 Jahren aus und alle «Funktionäre» (100%) haben in dieser Sportart auch Wettkämpfe für den

Mitgliedertypen	Mitgliedschaft	Sportart	Wettkampf	Ehrenamt	Trainer	Vorstand	n	%
	M in Jahren	M in Jahren	%	%	%	%		
1 Ehrenämtler	16,3	16,4	26	100	23	44	73	17,0
2 Trainer	20,2	19,2	100	100	100	0	54	12,6
3 Funktionäre	27,0	27,7	100	100	53	100	76	17,7
4 Wettkampfsportler ohne Ehrenamt	9,3	11,3	100	0	0	0	133	31,0
5 Langzeitsportler ohne Ehrenamt	30,2	32,8	38	8	0	0	25	6,1
6 Nicht-Wettkampfsportler ohne Ehrenamt	6,2	5,3	0	0	0	0	67	15,6

Tab. 3: Die sechs Mitgliedertypen (n=428).



Verein bestritten bzw. tun dies heute immer noch. Alle «Funktionäre» (100%) üben eine ehrenamtliche Vereinstätigkeit aus, wobei alle im Vereinsvorstand (100%) aktiv sind und die Hälfte (53,3%) gleichzeitig als Trainer oder Übungsleiter engagiert waren oder dies momentan immer noch tun. Insgesamt 76 der untersuchten Mitglieder gehören diesem Mitgliedertyp an, was einem Anteil von 17,7% aller untersuchter Mitglieder entspricht.

**Die existierende Vielfalt der Verbands-, Vereins- und Mitgliedertypen ist nicht als mangelndes Einheitsprofil, sondern als**

**Stärke des organisierten Sportsystems zu verstehen und scheint daher erhaltenswert. Denn die allgemeine Sportentwicklung ist in ihren aufkommenden Moden ebenso vielfältig wie auch kurzlebig (z.B. Trendsportarten). Vor diesem Hintergrund ist zum einen die strukturelle und zielbezogene Vielfalt der Verbände und Vereine erklärbar. Zum anderen kann es für die Verbände und Vereine auch von Vorteil sein, sich individuell ihren Ansprüchen und Bedürfnissen entsprechend anpassen zu können. Diese individuelle Anpassung kann dabei in den einzelnen Verbänden und**

**Vereinen jeweils unterschiedlich erfolgen. Die verschiedenen Vereinstypen entwerfen unterschiedliche Leitbilder und verfolgen unterschiedliche Ziele. Sie bieten unterschiedliche Sportangebote für verschiedene Zielgruppen bzw. Mitgliedertypen an und ihre Mitglieder sind auf unterschiedliche Art und Weise in die Vereine eingebunden. Dadurch kann in hohem Masse gewährleistet werden, dass im Prinzip jeder Liechtensteiner Einwohner ein nach seinen individuellen Bedürfnissen und Interessen abgestimmtes Sportangebot wahrnehmen kann.**

# VEREINS- UND MITGLIEDERENTWICKLUNG

## IN DEN LETZTEN FÜNF JAHREN LEICHTES MITGLIEDERWACHSTUM IN DEN VEREINEN

In den letzten 25 Jahren hat sich die Anzahl der Verbände, Vereine und Mitglieder nahezu verdoppelt (vgl. Abbildung 1, S. 6). Im Zuge dieses markanten Wachstumsschubs des organisierten Sports kam es zu einer sportartbezogenen Ausdifferenzierung der

Verbände und Vereine und zu der skizzierten struktur- und zielbezogenen Vielfalt der Verbände und Vereine. Seit 2002 hat sich dieser Wachstumsschub abgeflacht und die Entwicklung verläuft seither schwankend. Dennoch ist der Liechtensteiner Vereins-sport – zwar geringfügig, aber dafür nach wie vor – im Wachstum begriffen. Die Anzahl der Verbände und Vereine ist zwar in den letzten fünf Jahren nahezu konstant geblieben. Die

Vereine weisen dafür insgesamt gesehen auch nach 2002 immer noch ein geringes durchschnittliches Mitgliederwachstum von +1,6% auf (Tabelle 4). Mehr als die Hälfte der Vereine (51,4%) hat einen Mitgliederzuwachs zu verzeichnen. In einem Viertel der Vereine (22,2%) sind die Mitgliederzahlen konstant geblieben und bei einem Viertel (26,4%) ist eine negative Mitgliederbilanz festzustellen.

Vereinstypen	Mitgliederbilanz %	Zufriedenheit Mitglieder Entwicklung M	Mitgliederfluktuation	Probleme Gewinnung/ Bindung M	Versuch Mitgliedergewinnung %
<b>STRUKTURTYPEN</b>					
Junge, mittelgrosse Vereine	+3.1	3.2	1.0	2.9	100
Etablierte, mittelgrosse Vereine	+3.4	2.9	0.4	2.6	89.3
Etablierte Kleinvereine	+6.0	2.8	0.9	2.5	91.7
Traditionelle Grossvereine	+0.4	3.3	0.2	3.1	100.0
Etablierte Grossvereine	-13.7	3.3	0.4	3.1	100.0
<b>ZIELTYPEN</b>					
Breitensportvereine	+7.7	3.1	0.9	2.4	100.0
Mehrpersp. Breitensportvereine	+2.9	3.0	0.6	3.0	96.4
Geselligkeitsvereine	-3.1	3.2	0.4	3.1	100.0
Mehrpersp. Leistungssportvereine	-11.9	2.6	0.9	2.1	81.3
Mehrpersp. Vereine (hohe Ziel.)	+15.5	3.5	0.5	3.1	100.0
Leistungssportvereine	+7.5	2.5	0.5	3.0	100.0
<b>Gesamt</b>	<b>+1.6</b>	<b>3.1</b>	<b>0.7</b>	<b>2.8</b>	<b>95.3</b>

Tab. 4: Wichtige Parameter der Mitgliederentwicklung in den Vereinen (n=72-85). Die Werte zur «Zufriedenheit mit der Mitgliederentwicklung» und zu «Problemen bei der Gewinnung und Bindung von Mitgliedern» sind Mittelwerte (M), die die Präsidenten auf Skalen von 1=«sehr unzufrieden bzw. grosse Probleme» und 5= «sehr zufrieden bzw. keine Probleme» zu beantworten hatten. Die Werte der Mitgliederfluktuation können Werte zwischen 0 und 1 annehmen.

Die Mitgliederentwicklung verläuft in Abhängigkeit der Verbands- und Vereinsgrösse. In den beiden grossen Verbandstypen hat eine negative Mitgliederentwicklung stattgefunden, die beiden kleinen Verbandstypen weisen eine positive Mitgliederentwicklung auf. Bei den Vereinen verhält es sich ähnlich: bei den etablierten Grossvereinen ist eine nega-

tive Mitgliederbilanz festzustellen, bei den mittelgrossen Vereinen und Kleinvereinen hingegen eine positive.

Innerhalb der Vereine ist eine relativ hohe Mitgliederfluktuation (Mitgliedereintritte plus Mitgliederaustritte geteilt durch die Gesamtmitgliederzahl) zu beobachten. Dies trifft

insbesondere auf die jungen, mittelgrossen Vereine, die Kleinvereine sowie die Breitensportvereine zu. Der Durchschnittswert von 0,7 bedeutet, dass bei einem Verein mit 100 Mitgliedern innerhalb der letzten fünf Jahre 70 Mitglieder ein- oder ausgetreten sind.

# MITGLIEDERGEWINNUNG UND MITGLIEDERBINDUNG IN VEREINEN

## VERSTÄRKTE KOOPERATION ZWISCHEN SCHULEN UND VEREINEN

Für die Vereine sind die Mitgliedergewinnung und die Mitgliederbindung zentrale Vereinsziele. Nahezu alle Vereine versuchen aktiv neue Mitglieder zu gewinnen. Hierfür suchen sie vor allem im persönlichen Gespräch Kontakt zu potenziellen Neumitgliedern her-

zustellen, die auch die erfolgreichste Massnahme zur Mitgliedergewinnung darstellt.

Die Hälfte der Vereine – meist Breitensport- und Kleinvereine – weist eine positive Mitgliederbilanz auf, wobei diese Vereine erwartungsgemäss auch weniger Probleme bei der Mitgliedergewinnung angeben. Ein Viertel der Vereine hat aber gewisse Probleme bei der

Mitgliedergewinnung. Diese Vereine weisen eine negative Mitgliederbilanz auf, obwohl viele von ihnen eine aktive Mitgliedergewinnungspolitik betreiben. Ein Grund hierfür dürfte die Diskrepanz zwischen den eingesetzten Massnahmen und deren Erfolg sein. Zur Mitgliedergewinnung setzen die Vereine häufig öffentliche Vereinsturniere und -feste ein, die jedoch nach Angaben der Präsidenten nur eine geringe Erfolgsquote aufweisen. Dagegen werden Werbekampagnen in der Schule oder im Internet relativ selten eingesetzt, dafür aber mit grossem Erfolg.

Einem Teil der Verbände und Vereine gelingt es offenbar recht gut, ihre Mitglieder längerfristig zu binden. Dies ist vor allem bei den Leistungssportverbänden, den Breitensportvereinen und den Kleinvereinen der Fall. Ein Teil der Verbände und Vereine hat hingegen Probleme mit einer nachlassenden Mitgliederbindung. Davon sind vor allem die mehrperspektivischen Verbände mit hoher Zielorientierung, die alten, grösseren Verbände und tendenziell auch die beiden Grossvereine betroffen. Nach Aussagen einzelner Präsidenten könnte in diesen Verbänden und Vereinen eine geringe oder fehlende Integration des «alten Mitgliederstamms» mit den neuen und/oder jungen Mitgliedern verantwortlich sein. Vermutlich spielen die zum Teil fehlenden Kenntnisse der Vereine über die Mitgliederinteressen eine Rolle für die geringere Bindung, denn die Hälfte der Vereine kennt die Wünsche und Interessen der Mehrheit ihrer Mitglieder nur unzureichend genau.

## DIE MEHRHEIT DER MITGLIEDER IST MIT IHREM VEREIN ZUFRIEDEN

Tabelle 5 zeigt, dass die Mehrheit der Mitglieder mit ihrem Verein im Allgemeinen zufrieden ist und noch nie über einen Vereinsaus-

Differenzierung nach Untergruppen	Allgemeine Zufriedenheit	Gedanken an Vereinsaustritt (in %)		Besuch Mitgliederversammlung (in%)	
	M	manchmal	öfters	manchmal	öfters
<b>MITGLIEDERTYPEN</b>					
Wettkampfsportler ohne Ehrenamt	4.0	16.5	9.0	29.3	35.3
Nicht-Wettkampfsp. ohne Ehrenamt	4.2	14.9	6.0	37.9	39.4
Langzeitsportler ohne Ehrenamt	4.3	3.8	0.0	34.6	46.2
Ehrenämter	4.2	11.0	2.7	15.1	76.7
Trainer	4.1	18.5	0.0	26.9	71.2
Funtionäre	4.2	12.0	1.3	20.0	76.0
<b>GESCHLECHT</b>					
männlich	4.2	11.5	3.2	30.5	51.0
weiblich	4.1	16.0	5.8	22.0	60.5
<b>ALTERSGRUPPEN</b>					
bis 18 Jahre	4.2	17.7	9.4	21.1	25.3
19-26 Jahre	4.1	20.5	4.1	32.9	49.3
27-40	4.1	15.2	2.7	28.2	67.3
41-60	4.2	8.2	2.5	23.6	70.7
über 60 Jahre	4.2	7.9	5.3	32.4	45.9
<b>MITGLIEDERSCHAFT</b>					
bis 5 Jahre	4.1	14.3	9.2	26.8	42.3
6-15 Jahre	4.2	16.2	4.2	24.2	52.7
16-25 Jahre	4.2	10.3	3.4	24.4	70.9
über 25 Jahre	4.1	11.4	1.0	27.9	64.4
<b>Gesamt</b>	<b>4.1</b>	<b>13.6</b>	<b>4.3</b>	<b>26.4</b>	<b>55.4</b>

Tab. 5: Zufriedenheit (Mittelwerte auf einer Skala von 1=«nicht wichtig» bis 5=«sehr wichtig»), Vereinsaustritt und Mitgliederversammlungen (beide Angaben in Prozent).



tritt nachgedacht hat (82,1%). Mit zunehmender Dauer der Mitgliedschaft oder mit zunehmender Zufriedenheit der Mitglieder wird die Bindung an den Verein stabiler. Die Mitgliederbindung hängt zudem vom Mitgliederinteresse an der Vereinsentwicklung (z.B. Besuch der Mitgliederversammlungen) und von der Vereinsatmosphäre ab. Die Mitglieder, die regelmässiger auf Mitgliederversammlungen gehen und in deren Vereinen eine deutlich offenere und konfliktärmere Atmosphäre herrscht, sind zum einen zufriedener, und zum anderen weisen sie eine höhere Verbundenheit und Identifikation mit ihrem Verein auf.

#### **FÜR AUSTRITTSGEDANKEN SIND VOR ALLEM VEREINSINTERNE GRÜNDE VERANTWORTLICH**

Ein Fünftel der Mitglieder (17,9%) hat sich jedoch schon manchmal oder öfters Gedanken über einen Vereinsaustritt gemacht. Für diese Mitglieder sind mehrheitlich vereinsinterne Gründe für einen angedachten Austritt ausschlaggebend. Die vereinsinternen Gründe sind zum Beispiel Unstimmigkeiten in der Trainings- und Übungsgruppe, die fehlende persönliche Motivation, der fehlende Zusammenhalt und zum Teil Konflikte der Vereinsmitglieder untereinander, die Un-

zufriedenheit mit bestimmten Vorstandsentscheidungen sowie die hohe Belastung durch die ehrenamtliche Vereinsarbeit. Die vereinsexternen Gründe beziehen sich auf die berufliche Belastung oder einen Wohnortwechsel. Die «austrittswilligen» Mitglieder sind deutlich unzufriedener mit ihrem Verein und in ihren Vereinen ist eine deutlich konfliktreichere und von einer nicht so offenen Kommunikation geprägte Vereinsatmosphäre anzutreffen.

**Obwohl in den Vereinen (noch) ein leichtes Mitgliederwachstum zu beobachten ist, ist davon auszugehen, dass die Verbände und**



Vereine ihre vorläufige Wachstumsgrenze erreicht haben. Um stabile Zukunftsprognosen über die Vereins- und Mitgliederentwicklung geben zu können, ist zukünftig ein exaktes Monitoring der (von Mehrfachmitgliedschaften bereinigten) Mitgliederstatistiken zu empfehlen.

Als Massnahme zur Mitgliedergewinnung ist eine verstärkte Kooperation der Verbände und Vereine mit Kindergärten und Schulen zu diskutieren. Denn Kinder und Jugendliche sind mit Blick auf die Mitgliederentwicklung die Zukunft der Vereine. Bislang ist das Kooperationsverhältnis der

Verbände und Vereine mit den Kindergärten und Schulen aber eher schwach ausgeprägt (eine gewisse Ausnahme stellen die alten, grösseren Verbände und die traditionellen Grossvereine dar).

Der in manchen Vereinen zu beobachtende Mitgliederrückgang ist nicht grundsätzlich als negativ zu bewerten. In persönlichen Gesprächen wurde ersichtlich, dass es durchaus Vereine gibt, deren Ziel nicht ein weiterer Mitgliederzuwachs ist, sondern vielmehr das Beibehalten der Mitgliederzahl oder sogar ein leichter Mitgliederrückgang das Optimum darstellt.

In den Vereinen ist eine nachlassende Mitgliederbindung zu beobachten. Dies zeigt sich an der hohen Mitgliederfluktuationsrate und den Austrittsgedanken von einem Fünftel der Mitglieder. Für die Vereine sind deshalb spezielle Massnahmen zur längerfristigen Bindung der Mitglieder an ihren Verein empfehlenswert. Diese Massnahmen sollten sich vor allem auf die Herstellung einer positiven Vereinsatmosphäre und auf ein verstärktes Eingehen auf die Mitgliederinteressen beziehen.

# VERBANDSZIELE, VEREINSZIELE UND MITGLIEDERINTERESSEN

## VERBANDS- UND VEREINSZIELE MÜSSEN SICH AN MITGLIEDERINTERESSEN ORIENTIEREN

Sportverbände und Sportvereine sind Interessenorganisationen. Idealtypisch werden die Mitgliederinteressen durch den Vereinsvorstand vertreten. Aus den Mitgliederinteressen werden Vereinsziele formuliert. Die verschiedenen Vereine sind in Fachverbänden zusammengeschlossen und folglich entstehen aus den Interessen der angeglie-

berten Vereine Fachverbandsziele. Die Ziele müssen von Rechts wegen in den Organisationsatzungen verschriftet werden und idealerweise müssen die Organisationsziele der Fachverbände und der Vereine stets an die gemeinsamen Mitgliederinteressen zurückgebunden sein.

Die Verbands- und Vereinspräsidenten sowie die Mitglieder wurden nach der Bedeutung von unterschiedlichen Zielen und Interessen abgefragt. Insgesamt mussten sie alle die-

selben 23 Ziele auf einer 5-stufigen-Skala von 1=«unwichtig» bis 5=«sehr wichtig» zu den verschiedenen Strukturkategorien wie Mitglieder und Mitarbeiter, Angebot und Anlagen sowie Finanzen und Vereinsatmosphäre beantworten (Tabelle 6).

## «QUALITÄT» IST FÜR DIE MITGLIEDER AM WICHTIGSTEN

Das primäre Interesse der Mitglieder bezieht sich auf die Förderung der Jugendarbeit und die Qualität des Sportangebots, der Sportanlagen und des Vereins«personals» (wie Trainer und Vorstand). Für die Mitglieder sind eine Erweiterung des bestehenden Sportangebots, die Wahrung der Vereinstadtion und Interessen, die sich auf den Leistungssport beziehen (Erzielen von sportlichen Erfolgen, Bindung von Leistungssportlern) von untergeordneter Bedeutung. Die Mitglieder haben ein etwas grösseres Interesse an einem Vereinsengagement im Breiten- und Gesundheitssport als an einem Engagement im Leistungssport.

## MITGLIEDERZUFRIEDENHEIT IST FÜR DIE VEREINE VON HOHER BEDEUTUNG

Für die Vereine sind die Ziele, die sich auf die Mitgliederzufriedenheit und -bindung und, um diese Ziele zu erreichen, auf die Qualität der Jugendarbeit, des Sportangebots und der Trainer beziehen, mit Abstand am bedeutsamsten. Den Vereinen sind Ziele wie Gewinnorientierung, die Erweiterung des bestehenden Sportangebots und die Bindung von Leistungssportlern eher unwichtig. Um die Zufriedenheit und Bindung der Mitglieder sicherzustellen, ist der Zielbildungsprozess der Vereine – nach Angaben der Präsidenten – an den Interessen der Mitglieder orientiert. Allerdings ist die Kenntnislage der Mitgliederinteressen bei den Vereinspräsi-

Zieldimensionen	Ziele und Interessen	Mitglieder	Vereine	Verbände
1 QUALITÄT	1 Entwicklung und Förderung der Jugend	4.6	4.3	4.2
	2 Hohe Qualität der Übungsleiter und Trainer	4.5	4.3	4.1
	3 Hohe Qualität der Sportanlagen	4.3	4.0	3.4
	4 Qualifizierter Vorstand	4.2	4.1	4.1
	5 Hohe Qualität des Angebots	4.3	4.2	3.4
	6 Hohe Qualität der Mitarbeiter in der Org.	4.0	3.7	3.5
		M=4.3	M=4.1	M=3.8
2 MITGLIEDER	7 Vereins- und Mitgliederzufriedenheit	4.5	4.5	4.3
	8 Gewinnen von neuen Mitgliedern	4.0	4.3	3.9
	9 Beibehalten von Vereins- bzw. Mitgliederzahl	3.9	4.4	4.3
	10 Bindung der Mitglieder bzw. Vereine erhöhen	3.6	4.2	4.1
		M=4.0	M=4.4	M=4.2
3 GESELLIGKEIT	11 Geselligkeit im Verein	4.2	4.2	3.6
	12 Aussersportliches Angebot	3.7	2.9	–
	13 Wahrung der Verbands- bzw. Vereinstadtion	3.5	3.6	3.1
		M=3.8	M=3.6	M=3.4
4 BREITES ANGEBOT/ OFFENHEIT	14 Engagement im gesundheitsorientierten Sport	3.9	3.3	2.6
	15 Engagement im Breitensport	3.9	4.1	3.4
	16 Öffnen für neue Entwicklungen	3.8	3.7	3.7
	17 Angebote für Senioren	3.6	2.9	2.4
	18 Kooperation mit anderen Einrichtungen	3.5	3.2	3.6
	19 Erweiterung des bestehenden Angebots	3.1	2.7	3.0
		M=3.6	M=3.3	M=3.1
5 LEISTUNGSSPORT	20 Talentförderung	4.1	3.9	3.7
	21 Erzielen von sportlichen Erfolgen	3.7	3.7	3.8
	22 Engagement im Leistungssport	3.4	3.0	3.4
	23 Bindung von Leistungssportlern	3.0	2.7	3.1
		M=3.6	M=3.3	M=3.5

Tab. 6: Die fünf Zieldimensionen von 23 Zielen, die auf einer Skala von 1=«unwichtig» bis 5=«sehr wichtig» abgefragt wurden. M = Gesamtmittelwert der Zieldimensionen.

zenten unterschiedlich. Etwa die Hälfte der Vereine kennt die Wünsche und Interessen der Mehrheit ihrer Mitglieder nach eigenen Angaben nur unzureichend genau.

Für die Verbände sind die bedeutsamsten Ziele ihr gutes Ansehen in der Öffentlichkeit und eine Interessengleichheit zwischen Verband und Verein. Die Verbände geben an, dass sie ihre Verbandsziele in hohem Masse an den Interessen ihrer Vereine und deren Mitglieder ausrichten. Das Beibehalten der Vereins- und Mitgliederzahlen, die Zufriedenheit der Vereine und deren Mitglieder sowie eine gute Finanzlage sind weitere wichtige Verbandsziele. Entgegen dem allgemein zu beobachtenden Fitness- und Gesundheitstrend sind für die Verbände ein Engagement im gesundheitsorientierten Sport und dabei insbesondere die Angebote für Senioren sowie die Förderung der Volksgesundheit und Lebensqualität von untergeordneter Bedeutung.

Um die Auswertung der Ziele übersichtlich zu gestalten, werden ähnliche Ziele zu den fünf Zieldimensionen Mitglieder, Qualität, Gesel-

ligkeit, Breites Angebot/Offenheit und Leistungssport zusammengefasst (Tabelle 6). Für die Mehrheit der Verbands- und Vereinspräsidenten sowie für die Mitglieder sind diejenigen Ziele am bedeutsamsten, die sich auf die Dimensionen Mitglieder und Qualität beziehen. Für die Mitglieder ist die Qualität am wichtigsten. Die Vereine messen den Zielen, die sich auf die Mitglieder beziehen, die höchste Bedeutung bei.

Ein Vergleich der Ziele bezüglich der Angebotsstruktur zeigt, dass für die Mehrzahl der Verbände ein gleichmässiges Engagement im Leistungs- und Breitensport bedeutsam ist. Hingegen ist der Mehrheit der Vereine ein Breitensportengagement wichtiger als ein Engagement im Leistungssport. Gegenüber den Verbänden und Vereinen hat für die Mitglieder ein Engagement im gesundheitsorientierten Sport eine weitaus höhere Priorität. Sowohl für die Verbände und Vereine als auch für die Mitglieder ist aber eine Erweiterung des bestehenden Angebots von untergeordneter Bedeutung. Bei all diesen durchschnittlichen Aussagen gilt allerdings

zu beachten, dass dieselben Ziele für manche Verbände, Vereine und Mitglieder von hoher Bedeutung und für andere unbedeutend sein können.

### FÜR DIE MITGLIEDER UND DIE VEREINE IST BREITENSORT WICHTIGER ALS LEISTUNGSSPORT

Um die Übereinstimmung der Mitgliederinteressen mit den Vereinszielen und die Vereinsinteressen mit den Verbandszielen zu prüfen, werden die Differenzen der einzelnen Ziele und Zieldimensionen berechnet und gegenübergestellt.

Abbildung 17 zeigt den Vergleich der Vereinsziele mit den Mitgliederinteressen. Auf der senkrechten Achse sind die Vereinsziele, auf der waagrechten Achse die Mitgliederinteressen, jeweils von 1 = «nicht wichtig» bis 5 = «sehr wichtig» dargestellt. Die Platzierung eines Zieles im Quadranten oben-rechts bedeutet, dass dieses Ziel sowohl den Mitgliedern als auch den Vereinen wichtig ist. Im Quadranten links-unten sind die Ziele und Interessen den Mitgliedern und Vereinen gleichermaßen weniger wichtig. Insgesamt liegen 20 von 23 Ziele in diesen beiden Quadranten und dies bedeutet, dass der Grossteil der Mitgliederinteressen in hohem Masse mit den Vereinszielen übereinstimmen. Eine exakte Übereinstimmung liegt vor, wenn alle Ziele direkt auf einer gedachten Diagonalen liegen würden. Dies ist für die Ziele «Mitgliederzufriedenheit» (Nr. 7), «Geselligkeit im Verein» (Nr. 11) und für «Erzielen von sportlichen Erfolgen» (Nr. 21) der Fall. Die Ziele, die sich im Quadranten rechts-unten befinden, sind den Mitgliedern deutlich wichtiger als den Vereinen. Dies trifft auf das «ausersportliche Angebot» (Nr. 12), auf das «Engagement im gesundheitsorientierten Sport» (Nr. 14) und auf die «Angebote für Senioren» (Nr. 17) zu. Wären Ziele im Quadranten links-oben angesiedelt, wären diese Ziele für die Vereine wichtiger.



Abb. 17: Vergleich der Mitgliederinteressen (Angaben der Mitglieder) mit den Vereinszielen (Angaben der Präsidenten) (n=451-477). Zur Beschriftung der 23 Ziele vgl. Tabelle 6.



Abbildung 18 zeigt, dass Verbandsziele beachtlich gut mit den Vereinszielen übereinstimmen. Beim Vergleich der zehn wichtigsten Verbands- und Vereinsziele zeigt sich, dass die Verbände und Vereine nahezu die gleichen Ziele als sehr bedeutsam einschätzen. Während die Verbände ein Engagement im Leistungssport und im Breitensport als gleich wichtig erachten, ist für die Vereine (ausgenommen der Leistungssportvereine) ein Engagement im Breitensport bedeutsamer.

**Die zentrale Aufgabe von Vereinsvorständen ist die Wahrung der Mitgliederinteressen. Eine zentrale Rolle in der Zukunftsentwicklung der Vereine wird deshalb die Übereinstimmung der Vereinsziele mit den Mitgliederinteressen einnehmen. Je stärker sich die Ziele der Vereine mit den Mitgliederinteressen decken, desto grösser sind die Mitgliederzufriedenheit und die Mitgliederbindung an den Verein. Aber nur die Hälfte der Vereine besitzt eine genaue Kenntnislage über die Mitgliederinteressen und zwei Drittel der Mitglieder kennen die Vereinsziele nur ungenau. Die Vereine benötigen deshalb zum einen ein Gesamtbild der verschiedenen Mitgliederinteressen.**

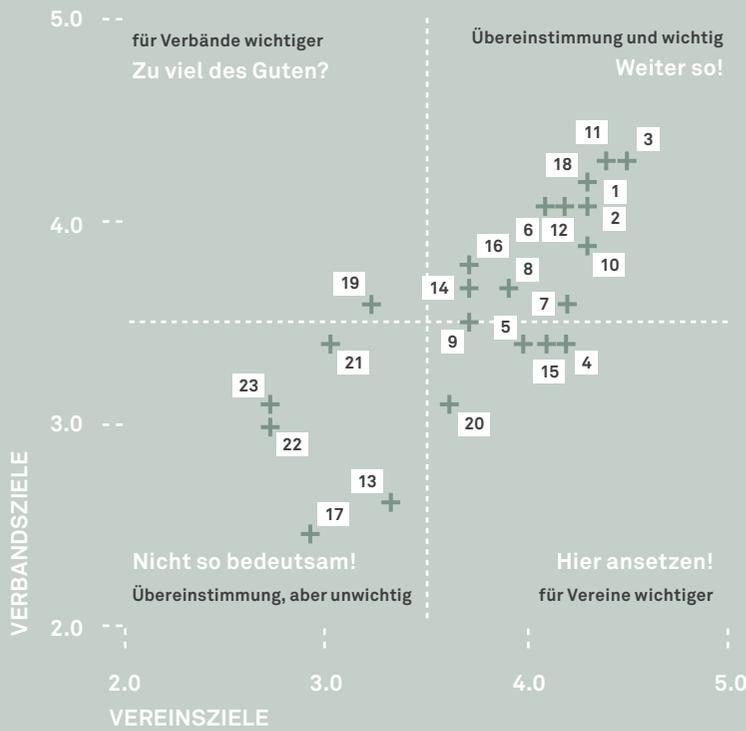


Abb. 18: Vergleich der Verbandsziele (Angaben der Präsidenten) mit den Vereinszielen (Angaben der Präsidenten) (n=451-477). Zur Beschriftung der 23 Ziele vgl. Tabelle 6.

zum anderen müssen die aktuellen Vereinsziele (schriftlich) artikuliert und allen Mitgliedern zugänglich gemacht werden, um die Verwirklichung der Ziele für alle

nachvollziehbar zu machen. Dieselbe Empfehlung trifft auch auf die Verbände zu.



## VEREINS- ATMOSPHÄRE

### IN VIELEN VEREINEN HERRSCHT EINE OFFENE UND GESELLIGE ATMOSPHÄRE

Die Vereinsmitglieder hatten 31 verschiedene Aussagen zur herrschenden Atmosphäre in ihren Vereinen – z.B. «in meinem Verein fühle ich mich wohl» – auf einer Skala von 1=«trifft nicht zu» bis 5=«trifft voll zu» zu beantworten. Diese Aussagen wurden zu sieben übergeordneten Faktoren zusammengefasst (Tabelle 7).

Die Vereinskultur der meisten Sportvereine ist durch eine offene und gesellige Atmosphäre geprägt, die sich in Kameradschaft, Zusammenhalt und Harmonie der Mitglieder zeigt. Durch das gemeinsame Sporttreiben und/oder das gemeinsame Vereinsengagement fühlt sich die Mehrheit der Mitglieder in ihrem Verein wohl, hat Freunde, geniesst die gute Atmosphäre in den Sportgruppen und den offenen und freundschaftlichen Umgang im Verein. Die Mitglieder zeigen eine durch- aus hohe Verbundenheit mit ihrem Verein.

Die Verbundenheit mit dem Verein und das Gemeinschaftsinteresse/-engagement hängen eng mit der Mitgliedschaftsdauer und dem ehrenamtlichen Engagement der Mitglieder zusammen. Die Langzeitmitglieder sowie die Trainer und Funktionäre identifizieren sich deutlich stärker mit ihrem Verein und fühlen sich mit ihm auch enger verbunden.

Die offene Kommunikationskultur und das Konfliktpotential im Verein stehen im Zusammenhang mit der Vereinsgrösse und der Zielorientierung der Vereine. Die Kleinvereine und die Geselligkeitsvereine (tendenziell auch die Breitensportvereine) sind durch eine überdurchschnittlich offene Kommunikationskultur und ein unterdurchschnittliches Konfliktpotenzial gekennzeichnet. Bei den beiden Grossvereinstypen und den beiden Leistungssportvereinstypen ist die offene Kommunikationskultur unterdurchschnittlich ausgeprägt und es ist ein erhöhtes Konfliktpotenzial zu beobachten.

**Die offene und gesellige Vereinsatmosphäre ist eine grosse Stärke, die in vielen Vereinen anzutreffen ist. Sowohl für die Verbände und Vereine als auch für die**

**Mitglieder sind Zusammengehörigkeit und Gemeinschaftsinteresse wichtig. Die Vereinsatmosphäre hat entscheidenden Einfluss auf das Bindungsverhalten und die Zufriedenheit der Mitglieder. Für eine positive Atmosphäre sind insbesondere eine offene, konfliktarme und kooperative Kommunikationskultur sowie ein hohes Gemeinschaftsinteresse von Bedeutung. In einigen Vereinen ist aber auch eine geringere Identifikation und Verbundenheit zu beobachten. Für diese Vereine ist deshalb eine Verbesserung der Vereinsatmosphäre empfehlenswert.**

Elemente der Vereinsatmosphäre	M
Offene Kommunikation	4.1
Konflikte	3.4
Ehrenamt	3.2
Soziale/emotionale Verbundenheit	4.1
Gemeinschaftliches Interesse	3.4
Eigeninteresse	2.3
Bereitschaft für Beitragserhöhung	2.4

Tab. 7: Einschätzungen der Mitglieder zu Aussagen über die Vereinsatmosphäre (n=449-469). Die Werte stellen Mittelwerte (M) auf einer Skala von 1-5 dar, wobei 1=Nicht-Zustimmung und 5=Zustimmung bedeutet.

# AUSSENVERHÄLTNIS DER VERBÄNDE UND VEREINE

Vereinstypen	LOS V		Andere Vereine		Kommerz. Anbieter		Gemeinden		Schulen	
	Koop.	Konk.	Koop.	Konk.	Koop.	Konk.	Koop.	Konk.	Koop.	Konk.
<b>STRUKTURTYPEN</b>										
Junge, mittelgrosse Vereine	3.0	5.0	2.5	3.8	1.3	4.8	2.7	5.0	1.8	4.8
Etablierte, mittelgrosse Vereine	3.1	4.8	2.7	4.1	1.4	4.8	2.7	4.7	1.8	4.7
Etablierte Kleinvereine	3.8	5.0	2.9	3.3	2.1	4.8	3.1	5.0	2.7	4.3
Traditionelle Grossvereine	2.8	5.0	3.5	3.6	2.1	3.9	4.0	4.8	3.1	5.0
Etablierte Grossvereine	3.5	5.0	3.1	2.3	2.0	4.2	3.6	5.0	1.9	4.8
<b>ZIELTYPEN</b>										
Breitensportvereine	3.3	5.0	2.6	2.8	1.8	5.0	3.2	5.0	2.2	4.4
Mehrpersp. Breitensportvereine	3.1	4.8	2.7	4.0	1.5	4.3	2.7	4.7	1.9	4.7
Geselligkeitsvereine	2.5	5.0	2.2	3.8	1.2	5.0	2.4	5.0	1.1	4.8
Mehrpersp. Leistungssportvereine	3.1	5.0	2.8	3.1	1.9	4.5	3.5	5.0	2.7	4.8
Mehrpersp. Vereine (hohe Z.)	3.7	5.0	3.6	4.0	1.9	4.7	3.4	4.8	2.4	4.9
Leistungssportvereine	3.0	5.0	3.0	3.5	1.0	4.0	2.0	5.0	3.0	5.0
<b>Gesamt</b>	<b>3.2</b>	<b>4.9</b>	<b>2.8</b>	<b>3.6</b>	<b>1.6</b>	<b>4.6</b>	<b>3.0</b>	<b>4.9</b>	<b>2.1</b>	<b>4.8</b>

Tab. 8: Kooperation (n=78) und Konkurrenz (n=55) der Vereine mit anderen Organisationen und Einrichtungen, differenziert nach Strukturtypen und Zieltypen. Die Werte stellen Mittelwerte auf einer Skala von 1 = «keine Kooperation/grosse Konkurrenz» bis 5 = «enge Kooperation/keine Konkurrenz» dar.

## KOMMERZIELLE SPORTANBIETER SIND KEINE KONKURRENZ FÜR VEREINE

Zwischen den Verbänden und anderen Sportorganisationen (Sportpolitik, LOSV, andere Verbände, kommerzielle Sportanbieter) sowie öffentlichen Einrichtungen (Gemeinde, Schulen) bestehen nahezu keine Konflikt- und Konkurrenzsituationen. Zwischen den Verbänden und ihren Mitgliedsvereinen

könnte allerdings eine verstärkte Kooperation stattfinden, denn die Vereine weisen zu ihren Fachverbänden kein besonders enges bzw. gutes Verhältnis auf. In einem Viertel der Vereine besteht sogar ein schlechtes bis sehr schlechtes Verhältnis. Ein regelmässiger Informationsaustausch mit den Verbänden und mit anderen Vereinen über neue Entwicklungen ist nicht in allen Vereinen gegeben.

## MITARBEITERSTRUKTUR UND MITGLIEDERENGAGEMENT

### DAS EHRENAMT IST DIE ZENTRALE STÜTZE DER VERBANDS- UND VEREINSARBEIT

Die Verbandsarbeit wird zu vier Fünfteln von ehrenamtlichen Mitarbeitern (80,0%)

erledigt. Geringfügig bezahlte Mitarbeiter (15,4%) und hauptamtlich beschäftigte Mitarbeiter (4,6%) machen nur einen geringen Anteil aus. In den Mono-Verbänden und den kleineren Verbänden basiert die Verbands-

Zwischen den Vereinen und anderen Einrichtungen (LOS V, kommerzielle Sportanbieter, Gemeinden, Schulen) sind wie bei den Verbänden keine nennenswerten Konkurrenzsituationen festzustellen (Tabelle 8). Allerdings ist bei einigen Vereinen – vor allem bei den Grossvereinen und den Breitensportvereinen – ein gewisses Konfliktpotential zu anderen Vereinen zu beobachten. Das zum Teil konfliktträchtige Verhältnis der Vereine untereinander führt beispielsweise zu Problemen bei der Belegung der Sportstätten.

**Viele Verbände und Vereine haben zu anderen Organisationen und öffentlichen Einrichtungen ein gutes Verhältnis, es zeigen sich keine nennenswerten Konflikt- und Konkurrenzsituationen – auch nicht zu kommerziellen Sportanbietern. Viele Verbandsvorsitzende erwarten von ihren Vereinen aber eine deutlichere Identifikation mit dem Verband. Sie fordern eine Verstärkung der Zusammenarbeit und ein verbessertes Verhältnis zwischen Verband und den Mitgliedsvereinen. Zur Steigerung der Identifikation ist zum einen die Ziel- und Interessenübereinstimmung zwischen Verbänden und ihren Vereinen zu prüfen und gegebenenfalls gegenseitig anzugleichen. Zum anderen ist für die Verbände ein verstärktes Aus- und Weiterbildungsangebot für die verschiedenen Vereinsbereiche wie Führung, Organisation oder Training empfehlenswert.**

tätigkeit fast ausschliesslich auf ehrenamtlichem Engagement. Diese Verbandspräsidenten geben zudem an, dass für sie eine rein ehrenamtliche Mitarbeiterstruktur am sinnvollsten sei. Die grösseren und leis-

tungssportorientierten Verbände verfügen anteilmässig über mehr geringfügig bezahlte und hauptamtliche Mitarbeiter und geben an, dass für sie eine Mischstruktur aus ehrenamtlich-unbezahlten und hauptamtlich-bezahlten Mitarbeitern sinnvoller sei.

In den Vereinen verrichten die ehrenamtlich Engagierten zwei Drittel der Vereinsarbeit (64,4%). Das verbleibende Drittel wird von geringfügig bezahlten Mitarbeitern (34,0%) erledigt (meist Trainer- oder Sekretariats-tätigkeit). In wenigen Grossvereinen (1,6%) sind hauptamtliche Mitarbeiter in Voll- oder Teilzeit angestellt (vgl. Abbildung 12, S.12). Dabei üben Männer etwas häufiger eine ehrenamtliche Vereinstätigkeit aus als Frauen.

Mit zunehmendem Alter und zunehmender Mitgliedschaftsdauer übernehmen immer mehr Mitglieder ein Ehrenamt (ausgenommen Senioren und Langzeitsportler). Für den Verein engagieren sich im Besonderen die Mitglieder im mittleren Erwachsenenalter zwischen 41 und 60 Jahren (44,3%). Die Mitglieder sind häufig gleichzeitig in zwei oder mehreren Vereinsbereichen (z.B. Vorstand, Trainer, Organisation von Vereinsveranstaltungen, Pflege der Vereinsanlagen) ehrenamtlich aktiv und führen eine ehrenamtliche Vereinstätigkeit durchschnittlich 9,4 Jahre lang aus.

In Tabelle 9 ist zu erkennen, dass die Verbände und Vereine zunehmend Probleme haben

Mitglieder für ein ehrenamtliches Engagement zu gewinnen. Viele Verbände haben Probleme – die älteren Verbände sogar weit überdurchschnittliche – bei der Besetzung ihrer Vorstandsämter (speziell für das Amt des stellvertretenden Präsidenten). Zwei Drittel der Vereine (66,3%) geben eine mangelnde Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement an. Zwölf Vereine weisen damit sogar grosse Probleme auf. Es ist davon auszugehen, dass einige Vereine mit geringen finanziellen Möglichkeiten, also insbesondere die Kleinvereine und mittelgrossen Vereine, auf ein ehrenamtliches Engagement ihrer Mitglieder angewiesen sind, weil ihnen die Bezahlung der Mitarbeiter erhebliche finanzielle Probleme bereiten würde.

Vereinstypen	Mangelnde Bereitschaft	Vorstand	Verwaltung/ Organisation	Organisation Wettkämpfe	Organisation Aus-/Weiterbild.	Trainings-/ Übungsbetrieb	Pflege Vereinsanlagen	Organisation Vereinsveranst.
	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>STRUKTURTYPEN</b>								
Junge, mittelgrosse Vereine	68.0	88.2	23.5	41.2	11.8	35.3	11.8	47.1
Etablierte, mittelgrosse Vereine	65.5	89.5	36.8	57.9	15.8	63.2	26.3	52.6
Etablierte Kleinvereine	33.3	50.0	25.0	25.0	25.0	25.0	0.0	0.0
Traditionelle Grossvereine	81.8	88.9	0.0	33.3	11.1	66.7	0.0	55.6
Etablierte Grossvereine	88.9	100.0	50.0	25.0	37.5	75.0	37.5	87.5
<b>ZIELTYPEN</b>								
Breitensportvereine	85.7	83.3	0.0	16.7	33.3	50.0	16.7	33.3
Mehrpersp. Breitensportvereine	65.5	84.2	26.3	57.9	15.8	57.9	10.5	42.1
Geselligkeitsvereine	46.2	83.3	16.7	16.7	0.0	33.3	33.3	33.3
Mehrpersp. Leistungssportvereine	75.0	100.0	33.3	33.3	8.3	41.7	33.3	66.7
Mehrpersp. Vereine (hohe Z.)	63.2	83.3	33.3	41.7	25.0	75.0	8.3	66.7
Leistungssportvereine	100.0	100.0	100.0	100.0	50.0	50.0	0.0	100.0
<b>Gesamt</b>	<b>66.3</b>	<b>87.7</b>	<b>28.1</b>	<b>42.1</b>	<b>17.5</b>	<b>54.4</b>	<b>17.5</b>	<b>52.6</b>

Tab. 9: Anzahl der Vereine (in Prozent), in denen eine mangelnde Bereitschaft der Mitglieder zur ehrenamtlichen Vereinsarbeit vorhanden ist, differenziert nach verschiedenen Bereichen sowie Strukturtypen und Zieltypen (n=86).

Das ehrenamtliche Engagement der Mitglieder ist ein bedeutsames Kennzeichen der Sportverbände und Sportvereine. Das freiwillige und kostenlose Mitgliederengagement – vom Präsidenten bis zur Anlagen-

pflege – stellt (nach wie vor) die zentrale Stütze der Verbands- und Vereinsarbeit dar. Zudem wirkt sich das ehrenamtliche Engagement positiv auf die Vereinsatmosphäre und den Zusammenhalt der Mit-

glieder aus. Gleichzeitig fällt es zwei Dritteln der Verbände und Vereine zunehmend schwerer Ehrenamtliche zu finden. Dies ist einerseits auf die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft zurückzuführen.



Andererseits ist auch eine fehlende oder geringe Anerkennung des ehrenamtlichen Engagements zu beobachten. Eine verstärkte Anerkennung des Ehrenamts scheint deshalb ratsam zu sein. Zudem ist auch die Frage nach der optimalen Mitarbeiterstruktur (Verhältnis ehrenamtliche zu hauptamtliche Mitarbeiter) zu stellen. Die optimale Mitarbeiterstruktur für die

Verbände und Vereine ist in Abhängigkeit der Verbands- und Vereinsgrösse zu diskutieren. Grossverbände und -vereine könnten hauptamtliche Mitarbeiter für die täglich anfallenden Routinearbeiten einstellen. Die finanzschwächeren kleineren Verbände und Vereine könnten zusammen einen hauptamtlichen Geschäftsführer anstellen. Und schliesslich könnte ein von

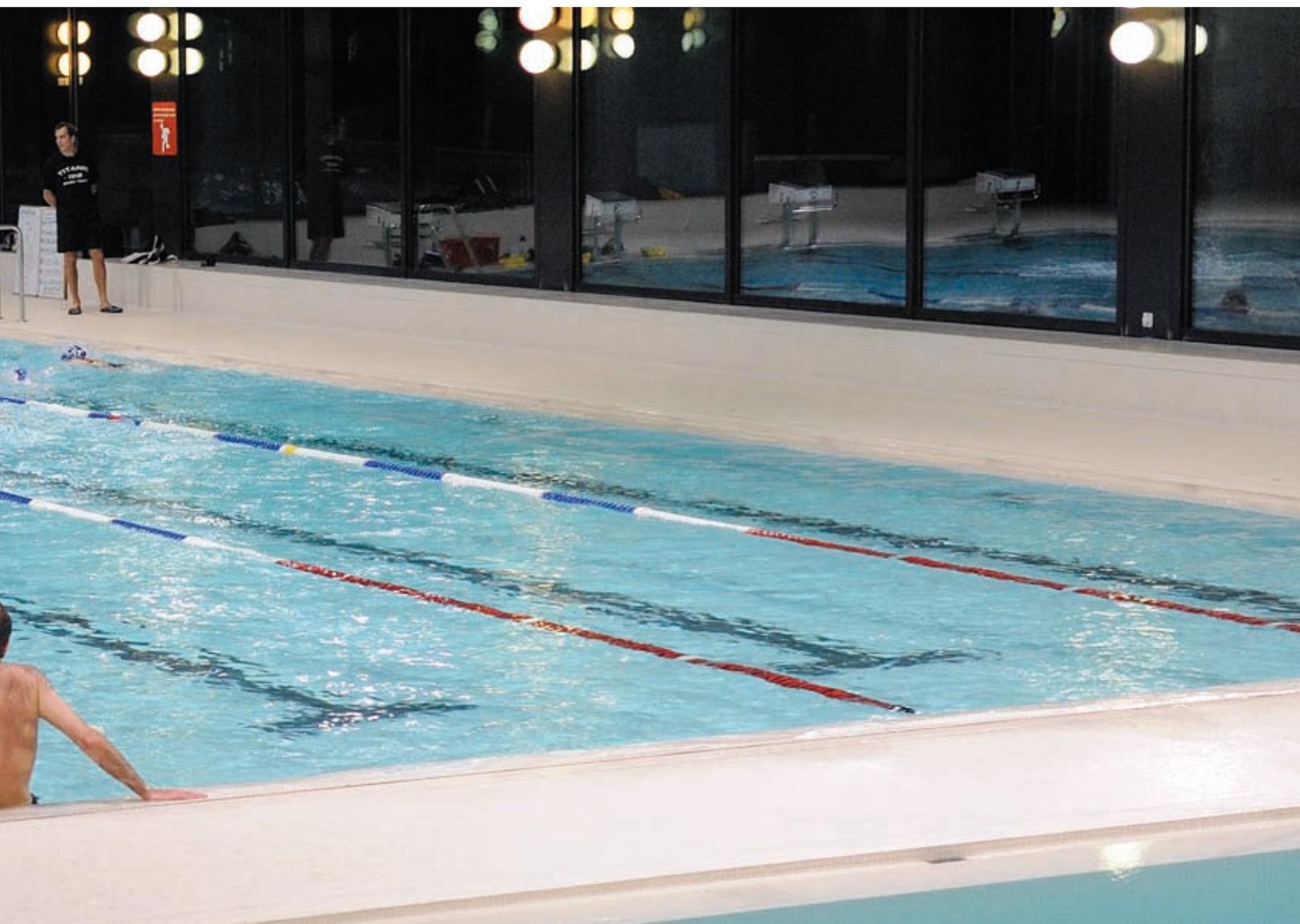
Seiten des LOSV und der Sportkommission zu gründendes «Kompetenzzentrum» eine Lösung sein. Die dort beschäftigten hauptamtlichen Mitarbeiter könnten vor allem den kleineren Verbänden und Vereinen Unterstützung in den Bereichen Administration, Führung und Organisation geben.

## FINANZIELLE SITUATION DER VERBÄNDE UND VEREINE

**DIE STAATLICHE FINANZFÖRDERUNG UND DIE MITGLIEDSBEITRÄGE SIND DIE WICHTIGSTEN EINNAHMEQUELLEN DER VEREINE**

Eine gute Finanzlage ist für alle Verbände von hoher Bedeutung. Die staatlichen Finanzzuschüsse stellen die wichtigste Einnahmequelle der Verbände dar. Die Verbände

weisen eine durchschnittliche Zufriedenheit mit ihrer momentanen Finanzsituation auf. Die Zufriedenheit zeigt sich in Abhängigkeit vom Jahresbudget: Die alten, grösseren



Verbände und die Leistungssportverbände verfügen sowohl absolut als auch relativ gesehen (Finanzmittel pro Verein bzw. Mitglied) über das grösste Haushaltsvolumen (Tabelle 10) und sind letztlich mit ihrer Finanzlage weitaus zufriedener. Ein Fünftel der Verbände gibt an, Probleme mit ihrer momentanen Finanzlage zu haben. Die Finanzproblematik zeigt sich vor allem bei den älteren Verbänden, den Breitensportverbänden sowie den Verbänden mit hoher Zielorientierung, die gleichzeitig ein geringeres absolutes und relatives Jahresbudget aufweisen.

Die Mehrheit der Vereine ist mit ihrer gegenwärtigen Finanzlage zufrieden. Fast vier Fünftel der Ausgaben (79,7%) werden für Vereinsveranstaltungen, für Trainer und

Verbandstypen	Jahresbudget 2007	Finanzen pro Verein	Finanzen/ pro Mitglied
	CHF	CHF	CHF
<b>STRUKTURTYPEN</b>			
Jüngere Mono-Verbände mit geringem Jahresbudget	57 688	57 688	480
Alte, grössere Verbände mit hohem Jahresbudget	1 736 000	224 870	1 085
Junge, kleinere Verbände mit geringem Jahresbudget	19 777	6 789	148
Ältere, grössere Verbände mit mittlerem Jahresbudget	105 200	13 995	131
<b>ZIELTYPEN</b>			
Mehrperspektivisch orientierte Verbände (hohe Z.)	102 450	17 413	105
Leistungssportverbände	1 103 333	177 048	1 119
Mehrperspektivisch orientierte Verbände (mittlerer Z.)	158 854	45 221	317
Breitensportverbände	74 189	11 743	210
<b>Gesamt</b>	<b>222 504</b>	<b>44 633</b>	<b>348</b>

Tab. 10: Absolutes und relatives Jahresbudget der Verbände (Mittelwerte), differenziert nach Verbandstypen (n=29).

Schiedsrichter, für den Wettkampfbetrieb und für die Sportanlagen und -geräte getätigt. Über die Hälfte der jährlichen Vereins-einnahmen (53,7%) stammen aus Mitgliedsbeiträgen und staatlichen Fördergeldern (Tabelle 11).

Einnahmen	%
Mitgliedsbeiträge	32.6
Staatliche Förderung	21.1
Private Spenden	4.8
Sponsoren	11.3
Veranstaltungen	18.3
Sonstiges	11.9
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>

Ausgaben	%
Führung/Verwaltung	4.5
Trainer/Übungsleiter	22.2
Organisat./Verwaltung	7.4
Wettkampf/Training	18.8
Anlagen/Sportmaterial	17.0
Werbung/Presse	3.2
Veranstaltungen	21.7
Sonstiges	5.3
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>

Tab. 11: Einnahmen (n=80) und Ausgaben (n=82) der Vereine.

Knapp die Hälfte der Vereine (41,5%) gibt an, mittlere Probleme mit ihrer momentanen finanziellen Situation zu haben und dreizehn Vereine haben sogar grosse Probleme. Dies betrifft vor allem die beiden Leistungssportvereinstypen und die etablierten Grossvereine. Diese Vereine haben vermehrte Ausgaben für ihre bezahlten Mitarbeiter zu tätigen, die in der Führung und Verwaltung oder als Trainer und Übungsleiter beschäftigt sind. Gleichzeitig haben diese Vereine auch vermehrt Probleme Ehrenamtliche zu finden, die sich unentgeltlich für den Verein engagieren.

Einige Verbände und Vereine – und das sind in erster Linie die Mono-Verbände, die Kleinvereine und mittelgrossen Vereine – wünschen sich nicht nur eine allgemeine grössere finanzielle Unterstützung, sondern insbesondere eine leistungsgerechtere Verteilung der Fördergelder. Bei der Betrachtung der Jahreseinnahmen der Vereine zeigt sich aber interessanterweise, dass die Einnahmen aus den Mitgliederbeiträgen der beiden mittelgrossen Vereine und der Kleinvereine anteilmässig um den Faktor 1,5 bis 2 grösser sind und diese Vereine anteilmässig doppelt so viele Finanzzuschüsse erhalten als die beiden Grossvereine und die Leistungssportvereine. Bei den Verbänden verhält es sich anders. Hier könnte eine Benachteiligung der Mono-Verbände tatsächlich gegeben sein.

Sie erhalten anteilmässig deutlich weniger staatliche Finanzzuschüsse als die anderen Verbandstypen.

**Verbände und Vereine sind Non-Profit-Organisationen. Ihre Einnahmen stammen in erster Linie von staatlichen Finanzzuschüssen sowie von Vereins- und Mitgliedsbeiträgen. Da der Grossteil der Verbands- und Vereinsarbeit von ehrenamtlichen Mitgliedern geleistet wird, entstehen den Verbänden und Vereinen hierfür keine Ausgaben. Etwa die Hälfte der Verbände und Vereine, vor allem diejenigen, die einen Mangel an ehrenamtlichen Mitgliedern haben, geben aber an, finanzielle Probleme zu haben. Zur Verbesserung der Finanzlage dieser Verbände und Vereine ist eine Prüfung der Höhe der Mitgliederbeiträge und der optimalen Mitarbeiterstruktur zu empfehlen. In den Befragungen gab es Hinweise auf eine ungerechte Verteilung der staatlichen Fördergelder, die mit der fehlenden Transparenz und der Benachteiligung von Randsportarten bei der staatlichen Sportförderung begründet wurden. Für die Vereine scheint die Benachteiligung eher nicht zuzutreffen, während dies bei den Verbänden durchaus der Fall sein könnte. Für die Institutionen der Sportpolitik und für den LOSV ist deshalb eine Kontrolle der Verteilung von staatlichen Fördergeldern an die Verbände und Vereine empfehlenswert.**

## SPORTANGEBOTE DER VEREINE

### BREITES UND QUALITATIV GUTES SPORTANGEBOT FÜR UNTERSCHIEDLICHE ZIELGRUPPEN

Die Sportvereine bieten ihren Mitgliedern umfangreiche und kostengünstige Sportangebote. Das Angebot reicht vom Leistungs- und Wettkampfsport bis zum Breiten- und Freizeitsport. Für die Sportangebote ver-

langen die Vereine von ihren erwachsenen Mitgliedern zwischen 20 und 560 CHF/Jahr, Kinder und Jugendliche bezahlen zwischen 10 und 250 CHF/Jahr.

Die Vereine heben ihr breites und attraktives, von qualifizierten Trainern durchgeführtes Sportangebot als besonderes Vereinsmerkmal hervor. Für die Mitglieder ist die hohe

Qualität des Sportangebots ebenfalls von grosser Bedeutung. Eine Erweiterung des bestehenden Sportangebots sehen sowohl die Mehrzahl der Vereine als auch der Mitglieder als nicht bedeutsam an. Für die Verbände ist ein gleichmässiges Engagement im Leistungs- und Breitensport wichtig, der Gesundheitssport im engen Sinne (Sport für Behinderte, chronisch Kranke etc.) ist eher

unwichtig. Die Vereine setzen ihren Schwerpunkt tendenziell eher auf den Breitensport als auf den Leistungssport. Für die Mitglieder ist ein verstärktes Engagement im Breitensport am bedeutsamsten.

Die Vereine machen ihren Mitgliedern das grösste Angebot im Bereich Breiten- und Freizeitsport. Für den Leistungs- und Wettkampfsport ist das Angebot mittelgross, für den Gesundheitssport relativ gering. Das Sportangebot ist auf ein breites Spektrum an Zielgruppen gerichtet. Mehr als die Hälfte der Vereine bietet auch Sportangebote für Nichtmitglieder an, die oftmals der Mitgliederwerbung dienen. In vier Fünfteln der Vereine (81,0%) werden auch aussersportliche Angebote wie Vereinsfeste, Stammtisch oder Ausflüge angeboten. Das Sportartenprogramm

der Vereine blieb in den letzten fünf Jahren nahezu unverändert. In fast keinem Verein wurden Sportarten und Sportaktivitäten aus dem Vereinsprogramm gestrichen und eher ein kleiner Teil der Vereine (16,5%) hat in den vergangenen fünf Jahren neue Sportarten aufgenommen. Vor allem bei den günstigen, mittelgrossen Vereinen und den mehrperspektivischen Vereinen mit hoher Zielorientierung wurden neue Sportarten und Sportaktivitäten im Bereich Gymnastik/Tanz (z.B. Aerobic, HipHop, Steptanz) und den Mannschaftssportarten (z.B. Beachhandball, Frauenfussball) sowie Kickboxing, Nordic Walking und Shortcarving aufgenommen.

**Die Sportvereine sind – nach wie vor – der wichtigste organisierte Sportanbieter in Liechtenstein, was den Umfang und das**

**Preis-Leistungs-Verhältnis der Sportangebote betrifft. Die Vereine bieten ihren Mitgliedern für alle Altersgruppen und beide Geschlechter ein vielfältiges Sportangebot im Leistungs- und Breitensport. Eine Erweiterung des bestehenden Sportangebots sehen sowohl die Mehrzahl der Vereine als auch der Mitglieder als nicht bedeutsam an. Beim Sportangebot gilt folglich Qualität vor Quantität! Einige Vereine machen auch für Nicht-Mitglieder Angebote, was insbesondere diejenigen Vereine verstärkt tun sollten, die neue Mitglieder gewinnen möchten. Für die Vereine, die Probleme mit ihrer finanziellen Situation haben, sind bezahlte Kursangebote für Mitglieder und Nicht-Mitglieder zu überlegen.**

## SPORTSTÄTTENSITUATION DER VEREINE

### AUSGEZEICHNETE QUALITÄT DER SPORTANLAGEN, PROBLEME BEI DER BELEGUNG

Sowohl die Verbände und Vereine als auch die Mitglieder sind mit der Qualität der Sportanlagen ausserordentlich zufrieden. Für die Mehrheit der Mitglieder sind zudem Sportanlagen in ausreichender Anzahl vorhanden. Für wenige Vereine – vor allem Kleinvereine – und für wenige Mitglieder fehlen einzelne Anlagen. Viele Mitglieder und Vereine sind mit der Nutzung und Belegung der Sportan-

lagen unzufrieden. In erster Linie treten die Nutzungs- und Belegungsprobleme bei den Sporthallen und Sportplätzen in der Wintersaison auf, für den Trainingsbetrieb am Abend, am Wochenende und in den Schulferien. Des Weiteren treten immer wieder Probleme durch Mehrfachbelegungswünsche und mangelnde Absprache zwischen Gruppen oder Vereinen auf.

**Die Qualität der Sportanlagen ist in Liechtenstein ausserordentlich gut, denn damit**

**sind sowohl Verbände und Vereine als auch die Mitglieder besonders zufrieden. Es stehen des Weiteren ausreichend Sportanlagen zur Verfügung, die einzelnen sportartspezifischen Anlagenwünsche sind zu prüfen. Probleme zeigen sich aber bei der Nutzung und Belegung der Sportstätten. Hierfür ist ein verbesserter Nutzungsplan der Sportstätten notwendig, um den Bedarf und die Belegung der Sportstätten für die einzelnen Vereine zu koordinieren.**



# ZUSAMMENFASSUNG UND KONSEQUENZEN

FÜR DIE BEFRAGTEN 30 VERBÄNDE, 87 VEREINE UND 481 MITGLIEDER VON 18 VEREINEN IST INSGESAMT BETRACHTET EIN POSITIVES GESAMTFAZIT HINSICHTLICH IHRER AKTUELLEN SITUATION ZU ZIEHEN. BESONDERS HERVORZUHEBEN SIND:

1. DIE TENDENZIELL POSITIVE MITGLIEDERENTWICKLUNG DER VERBÄNDE UND VEREINE,
2. DIE BEACHTLICH HOHE GESAMTZUFRIEDENHEIT DER VERBÄNDE, VEREINE UND MITGLIEDER,
3. DIE GUTE VEREINSATMOSPHERE, GEPRÄGT DURCH GEMEINSCHAFT UND ZUSAMMENHALT DER MITGLIEDER, DIE IN VIELEN VEREINEN HERRSCHT,
4. DAS RELATIV HOHE EHRENAMTLICHE ENGAGEMENT DER MITGLIEDER IN VERSCHIEDENEN VEREINSBEREICHEN,
5. DAS VIELFÄLTIGE, KOSTENGÜNSTIGE UND QUALITATIV GUTE SPORTANGEBOT IN DEN VEREINEN,
6. DIE HOHE QUALITÄT DER SPORTANLAGEN.



## VIER HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EINE POSITIVE ZUKUNFTSENTWICKLUNG

Mit den Befunden der Situationsanalysen der Verbände, Vereine und Mitglieder kann als Gesamtfazit von einer bemerkenswerten positiven Gesamtsituation der Verbände und Vereine ausgegangen werden. Aus den Situationsanalysen ergeben sich zugleich vier Handlungsfelder, die für die Organisationen des LOSV und die Institutionen der Sportpolitik für eine positive Zukunftsentwicklung der Sportverbände und Sportvereine in Liechtenstein bedeutsam sein dürften:

### 1. TRANSPARENZ UND STEUERUNG

Die Steuerung des in Verbänden und Vereinen organisierten Sports ist ohne stetig aktualisierte Strukturdaten nicht angemessen möglich. Detaillierte Angaben über die Verbands- und Vereinsgrößen, das Jahresbudget von Verbänden und Vereinen, die Mitgliedsbeiträge von Vereinen, die Anlagensituation und die Angebotsstruktur in Vereinen sowie über Alter, Geschlecht und Status der Mitglieder und der Mitarbeiter in Vereinen, sind notwendig, um:

a. Prognosen und konkrete Empfehlungen für eine erfolgreiche Zukunftsentwicklung der Verbände und Vereine erstellen zu können.

b. Eine leistungsgerechte Verteilung der För-

dergelder durch eine Erhöhung der Transparenz der Finanzflüsse zwischen Staat und Verbänden/Vereinen zu gewährleisten.

c. Eine Verbesserung der Belegungsplanung für den Trainingsbetrieb am Abend und am Wochenende sowie in den Schulferien und in der Wintersaison zu erzielen.

### 2. MITGLIEDERGEWINNUNG UND MITGLIEDERBINDUNG

Zur Mitgliedergewinnung sind eine verstärkte Kooperation zwischen Vereinen und Schulen sowie Angebote für Nicht-Mitglieder empfehlenswert. Eine Erhöhung der Mitgliederbindung an die Vereine ist vor allem durch eine Verbesserung der Vereinsatmosphäre, der Qualität der Sportangebote und durch ein verstärktes Eingehen auf die Mitgliederinteressen zu erzielen.

### 3. KOMMUNIKATION

Eine Verbesserung der verbands- und vereinsinternen Kommunikation ist anzustreben, um eine möglichst genaue Zielübereinstimmung zwischen den Ebenen des organisierten Sports (LOSV, Verbände, Vereine und Mitglieder) zu erreichen. Ausserdem sind ausreichend Möglichkeiten zu schaffen, bei denen sich die Verbände, Vereine und Mitglieder zu übergeordneten Leitbildern äussern können.

### 4. VERBANDS- UND VEREINSMITARBEIT

Um dem zunehmenden Mangel an Ehrenamtlichen entgegenzuwirken und die ehrenamtlich Engagierten zu entlasten, sind zwei Aspekte zu beachten:

Eine verstärkte und öffentlich sichtbare Anerkennung des ehrenamtlichen Engagements ist von Seiten des Staates und von Seiten des LOSV, der Verbände und Vereine notwendig.

Zur Verbesserung und Unterstützung der täglichen Verbands- und Vereinsarbeit sind verschiedene Mitarbeitermodelle denkbar: Finanziell abgesicherte Grossverbände und Grossvereine verpflichten voll- oder zeitbeschäftigte Mitarbeiter wie bisher. Mit einem «Sportkompetenzzentrum Liechtenstein» könnte der Sport insgesamt gestärkt werden. Kleinere Verbände und Vereine könnten dort ihre Geschäftsstellen zusammenlegen und Personal gemeinsam finanzieren. Das von der Sportkommission und vom LOSV getragene Kompetenzzentrum stellt als Variante temporär Arbeitskräfte zur Verfügung. Zudem stehen im Kompetenzzentrum genügend frei zugängliche Arbeitsplätze für Verbands- und Vereinsfunktionäre bereit.

## LITERATUR

Cachay, K. (1988). Perspektiven der zukünftigen Entwicklung von Sportvereinen und Sportverbänden. In H. Digel (Hrsg.), Sport im Verein und im Verband. (S. 219-233). Schorndorf: Hofmann.

Digel, H. (2002). Einflüsse gesellschaftlicher Entwicklungen auf Schule und Sport. Zugriff am 11. Dezember 2007 unter <http://www.kmk.org/doc/publ/fachtagu/einfuehrung.pdf>

Gabler, H. (2000). Motive im Sport. Schorndorf: Hofmann.

Heinemann, K. (2004). Sportorganisationen. Verstehen und gestalten. Schorndorf: Hofmann.

Heinemann, K. & M. Schubert (1994). Der Sportverein. Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung. Schorndorf: Hofmann.

Lamprecht, M., Murer, K. & Stamm, H. (2005). Probleme, Strategien und Perspektiven der Schweizer Sportvereine. Zürich: ETH, Institut für Bewegungs- und Sportwissenschaften.

Liechtensteinischer Olympischer Sportverband (LOSVO) (2007). Jahresbericht 2006. o.O.

Nagel, S. (2006). Sportvereine im Wandel. Akteurtheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen. Schorndorf: Hofmann.

Nagel, S., Conzelmann, A. & Gabler, H. (2004). Sportvereine – Auslaufmodell oder Hoffnungsträger? Die WLSB-Vereinsstudie. Tübingen: Attempto.

Schimank, U. (2007). Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. Weinheim: Juventa Verlag.

Stabstelle für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des Fürstentums Liechtensteins (SKOE) (2005). Sportland Liechtenstein. Schaan: BVD.

## VERFASSER



**Projektleitung:**

Prof. Dr. Achim Conzelmann  
Direktor des Instituts für Sportwissenschaft  
der Universität Bern

Email: [achim.conzelmann@ispw.unibe.ch](mailto:achim.conzelmann@ispw.unibe.ch)



**Projektmitarbeiter:**

Christoffer Klenk  
Wissenschaftlicher Assistent  
am Institut für Sportwissenschaft  
der Universität Bern

Email: [christoffer.klenk@ispw.unibe.ch](mailto:christoffer.klenk@ispw.unibe.ch)

