

**Florian Dürr**

# **Faktoren der Mitgliederzufriedenheit im Sportverein**

**Bedeutsamkeit von Vereinsbewertungs-Merkmalen für die globale Zufriedenheit  
sportlich aktiver Mitglieder ohne ehrenamtliches und berufliches Engagement**

Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. phil.) der Fakultät für Verhaltens-  
und Empirische Kulturwissenschaften an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

**Gutachter:** Prof. Dr. Klaus Roth, Universität Heidelberg  
Prof. Dr. Henning Haase, Universität Frankfurt a.M.

**Tag der Disputation:** 10. Dezember 2008

**Meinen Kindern**

**Fabian, Marie und Sophia**

# Inhalt

<b>Danksagung .....</b>	<b>6</b>
<b>Einleitung: Relevanz, Problemstellung und Aufbau der Arbeit .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>13</b>
1.1 Kundenzufriedenheit und wahrgenommene Dienstleistungsqualität .....	13
1.1.1 Definition der Kundenzufriedenheit .....	13
1.1.2 Entstehung von Kundenzufriedenheit.....	17
1.1.3 Hauptfaktoren der Kundenzufriedenheit.....	23
1.1.4 Wirkrichtung der Zufriedenheitsfaktoren.....	26
1.1.5 Verhaltensrelevanz der Kundenzufriedenheit.....	28
1.2 Übertragung auf den Sportvereinsbereich .....	29
1.2.1 Konstitutive Merkmale von Vereinen .....	29
1.2.2 Das Verständnis von Vereinsleistung in Abgrenzung zur Dienstleistung .....	30
1.2.3 Definitiorische und konstruktionelle Folgerungen für den Sportvereinsbereich.....	31
1.2.4 Zwischenfazit.....	34
1.3 Merkmalsdimensionen zur Vereinsbewertung .....	35
1.3.1 Perspektiven der Qualitätsbewertung.....	35
1.3.2 Dimensionen der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität .....	36
1.3.2.1 Allgemeine Dienstleistungsqualität .....	36
1.3.2.2 Sportspezifische Dienstleistungsqualität .....	40
1.3.3 Empirische Befunde zu den Faktoren der Mitgliederzufriedenheit.....	41
1.3.4 Handlungstheoretische Bezüge zur Bewertung von Sportvereinen ....	44
1.3.4.1 Anknüpfungspunkt Intentionalität.....	45
1.3.4.2 Anknüpfungspunkt Situativität.....	49
1.3.5 Akteurtheoretische Bezüge zur Bewertung von Sportvereinen.....	51
1.3.5.1 Erwartungsstrukturen.....	51
1.3.5.2 Deutungsstrukturen.....	53
1.3.5.3 Konstellationsstrukturen.....	56
1.3.6 Gerechtigkeitskalküle im Rahmen der Vereinsbewertung und	

Zufriedenheitsentstehung .....	58
1.3.7 Zwischenfazit .....	61
1.4 Relevanz der Merkmalsdimensionen für unterschiedliche Mitglieder .....	65
1.4.1 Alter, Geschlecht und sozialer Hintergrund .....	65
1.4.2 Karrieretypen von Vereinsmitgliedern .....	66
1.4.3 Sportprofil .....	68
1.4.4 Strukturtypen von Sportvereinen .....	69
1.4.5 Zwischenfazit .....	70
<b>2 Empirischer Teil.....</b>	<b>71</b>
2.1 Qualitative Untersuchung .....	71
2.1.1 Untersuchungsdesign .....	71
2.1.2 Analyse des Materials .....	76
2.1.2.1 Stichprobenverteilung .....	76
2.1.2.2 Inhaltliche und typisierende Strukturierung.....	77
2.1.2.3 Skalierende Strukturierung .....	81
2.1.3 Interpretation.....	82
2.1.3.1 Bedeutsamkeit der Mitgliederzufriedenheitsfaktoren .....	83
2.1.3.2 Wirkrichtung der einzelnen Faktoren .....	86
2.1.4 Zwischenfazit .....	88
2.2 Quantitative Untersuchung.....	90
2.2.1 Untersuchungsmodell und Hypothesen.....	90
2.2.2 Konzeption und Durchführung der Studie .....	94
2.2.2.1 Wahl der Untersuchungsmethode .....	94
2.2.2.2 Wahl der Stichprobe .....	98
2.2.2.3 Konstruktion des Befragungsinstruments .....	101
2.2.2.4 Durchführung der Studie.....	111
2.2.3 Datengrundlage, -qualität und Auswertungsstrategie .....	112
2.2.3.1 Fragebogenrücklauf und Stichprobenbeschreibung .....	112
2.2.3.2 Lage- und Streuungsmaße, fehlende Werte und Extrembewertungen .....	118
2.2.3.3 Datenreduktion.....	123

2.2.3.4	Gesamtbetrachtung der Datenqualität.....	129
2.2.3.5	Verfahren und Kennzahlen zur Analyse von Bedeutungsgewichten.....	131
2.2.4	Hypothesenprüfende Untersuchungen und Interpretation der Daten.....	133
2.2.4.1	Analyse der Wirkrichtung der Zufriedenheitsfaktoren.....	133
2.2.4.2	Bedeutsamkeit der Faktoren innerhalb der jeweiligen Dimension .....	136
2.2.4.3	Bedeutsamkeit der Faktoren für die Zufriedenheitskomponenten .....	141
2.2.4.4	Bedeutsamkeit der Zufriedenheitskomponenten für die globale Zufriedenheit .....	147
2.2.4.5	Bedeutsamkeit der Faktoren der globalen Zufriedenheit.....	149
2.2.4.6	Bedeutsamkeit der Zufriedenheitsfaktoren in Abhängigkeit vom Mitgliederprofil.....	157
2.2.5	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	174
<b>3</b>	<b>Folgerungen für die Vereinssteuerung.....</b>	<b>182</b>
3.1	Relevanz der Zufriedenheitsfaktoren – Der Verein aus Mitgliedersicht ...	182
3.2	Beeinflussbarkeit der Zufriedenheit durch die Vereinsführung .....	183
3.3	Verhaltensrelevanz der Zufriedenheit .....	190
3.4	Empfehlungen zur Vereinsausrichtung .....	191
3.5	Durchführung von Mitgliederbefragungen im Verein.....	192
<b>4</b>	<b>Ausblick.....</b>	<b>194</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>198</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>211</b>
	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>212</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>214</b>

## Danksagung

Während der Promotionsphase wurde mir mehr und mehr bewusst, wie viele Personen letztlich an der Erstellung einer Dissertation beteiligt sind, auch wenn am Ende nur der Autor auf dem Deckblatt erscheint. Diejenigen, die in diesem Prozess eine sehr wichtige Rolle gespielt haben – sei es beratend oder in anderer Weise unterstützend – sind hier genannt.

Ein ganz besonders herzliches Dankeschön gebührt dabei meinem Doktorvater Prof. Dr. Klaus Roth, der während der gesamten Zeitspanne von 2004 bis 2008 stets mit hilfreichen und konstruktiv-kritischen Rückmeldungen die Qualität der Arbeit befördert hat.

Danken möchte ich ebenso Prof. Dr. Henning Haase für die Übernahme der Zweitbegutachtung und die Betreuung des Theorieteils.

Als externer Doktorand sind die kollegialen Austauschmöglichkeiten sehr eingeschränkt und daher bin ich froh und dankbar, dass ich in wichtigen Phasen der Arbeit auf Experten zählen konnte, die sich vollkommen uneigennützig die Zeit genommen haben, mit mir über wichtige Punkte zu diskutieren und neue Perspektiven aufzuzeigen. Explizit erwähnen möchte ich Prof. Dr. Ansgar Thiel, Dr. Heiko Meier, Prof. Dr. Siegfried Nagel und Dr. Marcus Stumpf.

Äußerst bereichernd war für mich die rege und freundschaftliche Zusammenarbeit mit Daniel Sautter, der bis Anfang 2007 seine Abschlussarbeit zur Mitarbeiterzufriedenheit in Sportvereinen geschrieben hat.

Die Durchführung des empirischen Teils wäre ohne die Unterstützung des Badischen Sportbundes Nord e.V. in dieser Form nicht möglich gewesen. Stellvertretend möchte ich dem Präsidenten Heinz Janalik sowie Geschäftsführer Bernd Messerschmid danken. Des Weiteren den Vereinen, die sich an der Untersuchung beteiligt haben.

Neben der fachlichen Beratung und dem Input war mein familiäres Umfeld entscheidend dafür, dass ich diese Dissertation überhaupt schreiben konnte.

Meine Eltern Monika und Jürgen Dürr haben den Grundstein gelegt für meine Freude an Bildung und haben mich in allen Phasen stets unterstützt und bestärkt. Meine Schwiegereltern Brigitte und Dr. Ulrich Fischer haben durch Kinderbetreuung, Dateneingabe und Korrekturen einen unschätzbaren Beitrag zu dieser Dissertation geleistet.

Die Unterstützung, die ich durch meine Frau Susanne und meine drei Kinder Fabian, Marie und Sophia erfahren habe, lässt sich eigentlich nicht in Worte fassen. Die nebenberufliche Promotion verlangte Ihnen viel ab und gleichzeitig waren sie für mich der größte Rückhalt und eine stete Quelle, um Kraft und Freude zu tanken. Allen ein von Herzen kommender, tiefer Dank!

Neulußheim, im Februar 2009  
Florian Dürr

## Einleitung: Relevanz, Problemstellung und Aufbau der Arbeit

Fragt man Führungskräfte in Sportvereinen nach ihren Zielen und deren Wichtigkeit, so ergibt sich ein bunter Strauß unterschiedlicher Zieldimensionen, die u.a. das Personal, die Anlagen, die Finanzen, die Mitgliedergewinnung oder die Vereinstradition betreffen. Nagel, Conzelmann und Gabler (2004) differenzieren insgesamt 28 verschiedene Ziele und an erster Stelle steht für die Vereine<sup>1</sup> die Förderung der Jugendarbeit und an zweiter Position die Mitgliederzufriedenheit, die somit eine der wichtigsten Zielgrößen darstellt, wichtiger als Mitgliederbindung und -gewinnung.<sup>2</sup> Die Ausrichtung der Sportvereine als Non-Profit-Organisationen, die im Vergleich zu Profit-Organisationen nicht den Zweck der Gewinnmaximierung verfolgen, sondern sich am Nutzen und den Interessen ihrer freiwilligen Mitglieder orientieren, spiegelt sich anhand der Zielprioritäten wider.<sup>3</sup>

Die Mitgliederzufriedenheit ist demzufolge ein wichtiger Maßstab für die Vereinsarbeit, eine Messgröße für den Vereinserfolg – wenn man so möchte, ein Pendant zu ökonomischen Erfolgsgrößen wie Umsatz oder Gewinn. Dadurch wird es möglich, Faktoren zu analysieren, die den Vereinserfolg mitbestimmen und richtungsweisende Handlungsempfehlungen für das Management abzuleiten – auch wenn die Zufriedenheit im Vergleich zu „harten Kennzahlen“ schwerer mess- und interpretierbar ist. Die wissenschaftliche Beschäftigung mit den grundlegenden Zufriedenheitsfaktoren bildet dabei die Basis für sportvereinsspezifische Untersuchungen.

---

<sup>1</sup> Untersucht wurden württembergische und nordbadische Sportvereine.

<sup>2</sup> Die Darstellung aller Vereinsziele im Vergleich aus der Studie von Nagel et al. (2004) findet sich im Anhang.

Es fällt in der Untersuchung von Nagel et al. (2004) auf, dass sich die Zielperspektiven nicht nur inhaltlich unterscheiden, sondern auch Abhängigkeitsstrukturen zwischen den Zielen bestehen. Einige Ziele richten sich auf relativ konkrete Aspekte (z.B. qualifizierter Vorstand), andere auf übergeordnete Dimensionen (z.B. Qualität der Mitarbeiter der Vereinsorganisation) und wieder andere auf Größen, die letztlich den Vereinserfolg insgesamt repräsentieren wie Mitgliederbindung oder -zufriedenheit. Die hierarchische Qualität der genannten Ziele ist damit – unabhängig von der subjektiven Wichtigkeit – unterschiedlich zu bewerten.

<sup>3</sup> Zur Charakterisierung von Non-Profit-Organisationen s. z.B. Emrich, Pitsch und Papathanassiou (2001) oder Heinemann (2004).

Ein Blick in die wirtschaftswissenschaftliche Forschung zur Kundenzufriedenheit und der damit eng verzahnten Dienstleistungsqualität zeigt zum Einen, dass die Themen dort eine immens große Aufmerksamkeit erfahren (Homburg & Stock-Homburg, 2006) und hilft zum Anderen, grundlegende Annahmen der Einflüsse und Folgen der Kundenzufriedenheit auf den Mitgliederbereich zu übertragen. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Kundenzufriedenheit ist dabei als Ausdruck einer zunehmenden Kundenorientierung der Unternehmen seit den 1990er Jahren zu verstehen (Schneider, 2000) und dient häufig als Einstieg in ein umfassendes Kundenbindungsmanagement (Homburg & Werner, 1999). Erkenntnisse aus der Marketingforschung belegen den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. So konnte unter anderem nachgewiesen werden, dass Kundenzufriedenheit die Kundenloyalität und -bindung erhöht sowie die Profitabilität des Unternehmens steigert (s. zum Überblick Stock, 2003; Giering, 2000). Es verwundert daher nicht, dass die Kundenzufriedenheit heute eine wichtige Zielsetzung von Profit-Organisationen darstellt und eine zentrale Stellung in Marketingtheorie und -praxis einnimmt (Homburg & Stock-Homburg, 2006; Stock, 2003). Mit Blick auf die Faktoren ist festzustellen, dass sie im Wesentlichen dem Bereich der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität zuzuordnen sind (Groß-Engelmann, 1999; Grund, 1998; Stock, 2003). Bruhn (2004) geht von einer Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen aus (s. Abb. 1), nach der die Dienstleistungsqualität konsekutiv zu Zufriedenheit, Bindung und letztlich ökonomischem Erfolg führt. Die Stärke des Zusammenhangs der Kettenglieder ist dabei durch unternehmensexterne und -interne Faktoren moderiert.

Es lässt sich auch für den Sportvereinsbereich vermuten, dass die differenzierte Bewertung des Vereins (Vereinsqualität) die Zufriedenheit der Mitglieder maßgeblich beeinflusst. Dass ein positiver Zusammenhang von Zufriedenheit und (Bindungs-)Verhalten bzw. den geäußerten Verhaltensabsichten besteht, konnte bereits empirisch belegt werden (Nagel et al., 2004; Nagel, 2006a).

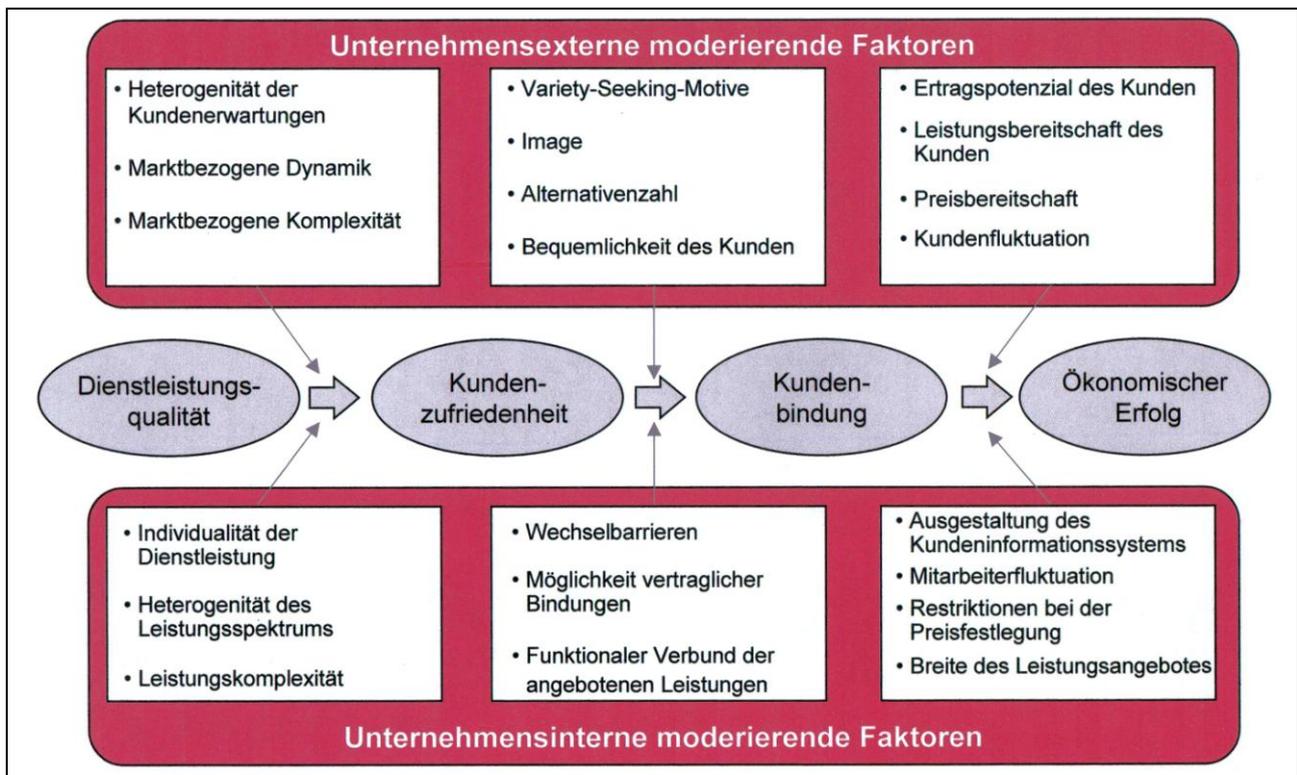


Abb. 1. Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen (Bruhn, 2004, S. 7)

Auch die Neumitgliedergewinnung steht mit der Zufriedenheit in einem positiven Zusammenhang, wie Untersuchungen im Verbandsbereich zeigen (Eser, 2004).<sup>4</sup> Durch das Fehlen des ökonomischen Erfolgs als Zielgröße bekommen Mitgliederzufriedenheit und Mitgliederbindung eine noch größere Relevanz als im Unternehmenssektor. Daher verwundert es, dass sich die Sportwissenschaft erst zögerlich dem Thema nähert (Chelladurai, 1999; Hänsel, 2005). Zur Zufriedenheit von Mitgliedern in Sportvereinen – insbesondere zu Struktur und Bedeutsamkeit der Zufriedenheitsfaktoren – existieren kaum Untersuchungen.<sup>5</sup> Es besteht bisher keine Klarheit über die Konstrukte Mitgliederzufriedenheit und wahrgenommene Qualität in Sportvereinen. Im Wesentlichen fehlt es an differenzierenden Kenntnissen darü-

<sup>4</sup> So ist die Weiterempfehlung in den erfolgreichsten Verbänden der Untersuchung die wichtigste Voraussetzung für die Gewinnung neuer Mitglieder. Zufriedene Mitglieder neigen sehr viel stärker zur Weiterempfehlung des Verbands als unzufriedene.

<sup>5</sup> Die Studien von Nagel et al. (2004) und Woll (2003) sind zwei der wenigen Ansätze, die auch die Mitgliederzufriedenheit thematisieren.

ber, welche Dimensionen der Vereinsbewertung existieren und welche Bedeutsamkeit diese für die globale Zufriedenheit von Mitgliedern besitzen.<sup>6</sup>

Blickt man auf die Unterschiede der Mitglieder, vom Lebensalter über das Geschlecht, den sozialen Hintergrund, die ungleichen Interessen, die sich bsp. in der Wahl der Sportart zeigen, aber auch auf die unterschiedlichen Mitgliedschaftsverläufe oder das spezifische Engagement für den Verein und bedenkt die großen strukturellen Unterschiede, die sich auch zwischen den Vereinen zeigen (s. z.B. Heinemann & Schubert, 1994; Nagel et al., 2004), wird klar, dass es „das Mitglied“ und eine für alle Mitglieder gültige Relevanz der Zufriedenheitsfaktoren nicht geben kann.

Um das weite Feld von vornherein zumindest etwas zu begrenzen, sind ausschließlich persönliche und erwachsene Sportvereinsmitglieder, die aktiv am Sportangebot teilnehmen und kein Ehrenamt bekleiden oder beruflich im Verein tätig sind, Gegenstand der Untersuchung.<sup>7</sup> Damit werden sowohl passive als auch ehrenamtlich bzw. (neben-)beruflich tätige Mitglieder von Sportvereinen ausgeschlossen. Hintergrund dieser Ausgrenzung ist die Überlegung, dass beide Mitgliedertypen eine besondere Rolle im Verein einnehmen und damit den Verein aus einer ganz eigenen Perspektive, nämlich der des Mitarbeiters, bewerten. So ist die Zufriedenheit ehrenamtlich oder (neben-)beruflich Tätiger überwiegend oder zumindest auch eine Form der Mitarbeiterzufriedenheit.

Die zentrale Problemstellung der Arbeit lässt sich zusammenfassend auf die *Analyse der Bedeutsamkeit unterschiedlicher Merkmalsdimensionen zur Vereinsbewertung für die globale Zufriedenheit sportlich aktiver Mitglieder ohne ehrenamtliches und (neben-)berufliches Engagement* eingrenzen.

---

<sup>6</sup> Genau dieser Aspekt dürfte auch für Vereinsmanager von großem Interesse sein, denn das Wissen, von welchen unterschiedlichen Faktoren die Zufriedenheit beeinflusst wird und wie relevant diese Faktoren jeweils sind, hilft bei der Planung von Maßnahmen, die letztlich eine Steigerung dieser Zielgröße bezwecken sollen.

<sup>7</sup> Unter „Sportverein“ wird jede den Mitgliedsverbänden des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) oder dessen Untergliederungen angehörende Vereinigung natürlicher Personen verstanden (vgl. Emrich et al., 2001).  
Unter beruflicher Mitarbeit wird auch eine nebenberufliche Übungsleiter-, Trainer- oder sonstige Tätigkeit verstanden, auch dann, wenn sie nur geringfügig oder nicht vergütet wird.

Zur Bearbeitung dieser umfassenden Problemstellung ist es im Einzelnen notwendig zu prüfen, ob die bestehenden Konzepte der Kundenzufriedenheits- und Dienstleistungsqualitätsforschung<sup>8</sup> auf den Vereins- und Mitgliederbereich übertragbar sind und die dazu notwendige begriffliche Klarheit herzustellen (1.1 und 1.2).<sup>9</sup> In einem zweiten Schritt müssen die Merkmale der Vereinsbewertung, die Mitglieder in ihr Zufriedenheitsurteil einfließen lassen, nachvollziehbar strukturiert werden (1.3).<sup>10</sup> Auch hier werden zunächst die etablierten Ansätze der betriebswirtschaftlichen Forschung zur Dienstleistungsqualität auf ihre Anwendbarkeit hin untersucht.<sup>11</sup> Darüber hinaus ist es aber notwendig, von den kundenspezifischen Theorien zu abstrahieren und einen Erklärungsansatz heranzuziehen, der auch Antworten auf die Frage gibt, *warum* Mitglieder bestimmte Merkmale zur Vereinsbewertung heranziehen und zu welcher Struktur dies letztlich führt. Der Blick wird sowohl auf die dominierenden Handlungsantriebe von Mitgliedern gelenkt als auch auf die sozialen Vereinsstrukturen, mit denen sich Mitglieder auseinandersetzen müssen.<sup>12</sup> Drittens sind die differenzierenden Merkmale von Mitgliedern auszuarbeiten, die moderierend auf die Bedeutsamkeit der einzelnen Zufriedenheitsfaktoren wirken könnten (1.4). Diese theoretischen Vorarbeiten sind notwendig, um über den methodischen Zugang die gefundene Struktur zunächst qualitativ zu hinterfragen und auszudifferenzieren (2.1), bevor das daraus entwickelte Untersuchungsmodell einer

---

<sup>8</sup> Wegen der Rollenähnlichkeit von Mitgliedern und Kunden und der Ähnlichkeit des bewerteten Gegenstandes – Leistungen von Organisationen – wird die Betrachtung auf den Kundenbereich begrenzt und nicht auf die weitere Zufriedenheitsforschung, z.B. Patienten-, Arbeits- und Lebenszufriedenheit, ausgedehnt. Spezifischere Erkenntnisse aus der Sport- und Vereinsforschung fließen mit ein.

<sup>9</sup> Insgesamt erscheint es mit Blick auf die verwirrende Anzahl an Publikationen und Teiltheorien zur Kundenzufriedenheitsforschung (s. zusammenfassend Stock & Stock-Homburg, 2006) sowie die vielfältigen theoretisch-empirischen Ansätze zur Dienstleistungsqualität (s. zusammenfassend Bruhn, 2004) sinnvoll, einen theoretischen Rahmen zu entwerfen, der es erlaubt, die Ansätze von Zufriedenheits- und Qualitätsforschung gemeinsam zu betrachten.

<sup>10</sup> Differenzialpsychologische Persönlichkeitsmerkmale werden in dieser Arbeit nicht berücksichtigt.

<sup>11</sup> Darauf bezugnehmend, dass Vereinsleistung und Dienstleistung bezüglich der Art der Leistungserstellung vergleichbar sind, liegt der Schluss nahe, dass Aspekte der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität auch die wahrgenommene Vereinsqualität mitbestimmen, jedoch aufgrund der mitgliederspezifischen Besonderheiten im Vergleich zum Kunden nicht vollständig determinieren. Auch Hänsel (2005) fordert, den Einfluss der Besonderheiten von Sportorganisationen auf die Kunden- bzw. Mitgliederzufriedenheit stärker zu berücksichtigen (s. a. Woratschek, 1999).

<sup>12</sup> Die Betrachtung der handlungs- und akteurtheoretischen Anknüpfungspunkte wird in dieser Arbeit auf diejenigen Aspekte begrenzt, die einen direkten Bezug zur Fragestellung aufweisen. Durch den breiten verhaltenswissenschaftlichen Ansatz wird jedoch der Weg bereitet, Kunden- und Mitgliederverhalten über die Zufriedenheit hinaus zu verstehen.

statistischen Prüfung unterzogen werden kann, mit deren Hilfe die Relevanz der Zufriedenheitsfaktoren einschätzbar ist (2.2).

Im dritten Kapitel wird ausgeführt, welche Erkenntnisse aus der Studie für die Vereinsführung und -steuerung besonders relevant sind. Zunächst wird die Bedeutsamkeit der Zufriedenheitsfaktoren mit Blick auf Schwerpunktsetzungen im Vereinsalltag diskutiert (3.1) und anschließend die Frage nach der Beeinflussbarkeit der Faktoren erörtert (3.2). Ob eine intensive Beschäftigung mit der Mitgliederzufriedenheit auch vor dem Hintergrund der Verhaltensrelevanz gerechtfertigt ist, wird unter 3.3 dargelegt. Es schließen sich Empfehlungen zur Vereinsausrichtung (3.4) sowie eine kurze Erörterung der Aspekte, die bei Mitgliederbefragungen im Verein grundsätzlich zu beachten sind, an (3.5). Die Arbeit endet mit einem Ausblick, der insbesondere weiterführenden Forschungsbedarf aufzeigt.

# 1 Theoretische Grundlagen

## 1.1 Kundenzufriedenheit und wahrgenommene Dienstleistungsqualität

### 1.1.1 Definition der Kundenzufriedenheit

In der Psychologie – außer in der Arbeits- und Organisationspsychologie – wurde die Zufriedenheit bisher kaum beachtet. Sie steht weder für ein spezifisches hypothetisches Konstrukt, noch taucht das *Gefühl Zufriedenheit* auf (Groß-Engelmann, 1999). Der Begriff wird eher in spezifischen Kontexten, wie der Arbeits-, Patienten- und Kundenzufriedenheit oder auch der Lebenszufriedenheit, verwendet. Den weitaus größten Raum nimmt dabei die Beschäftigung mit der Kundenzufriedenheit ein. Bei der Untersuchung von Arbeiten, die sich mit der Definition dieses Konstrukts beschäftigen, ist festzustellen, dass bislang keine einheitliche Begriffsbestimmung existiert.

„So gebräuchlich der Begriff Kundenzufriedenheit alltagssprachlich ist, so schwer tut sich die Forschung, diesen konkret zu definieren. In der Literatur finden sich hierzu zwar zahlreiche Versuche, doch bis heute gilt, dass keine allgemein geteilte oder zumindest weitgehend akzeptierte Version vorliegt“ (Groß-Engelmann, 1999, S. 16, vgl. auch Stock, 2003).

Allgemein geteilt ist die Annahme, dass die Konfirmation bzw. Diskonfirmation von Erwartung und subjektiver Wahrnehmung den größten Erklärungsbeitrag zur Entstehung der Zufriedenheit liefert. Die Zufriedenheit stellt danach das subjektive Ergebnis eines Vergleichs von erwartetem Soll-Wert und wahrgenommenem Ist-Wert dar (u.a. Bruhn & Murmann, 1998; Giering, 2000; Griese, 2002; Groß-Engelmann, 1999; Hahn, 2002; Homburg, Giering & Hentschel, 2000; Homburg & Stock-Homburg, 2006; Kaiser, 2002; Matzler, 1997; Oliver, 1997; Sauerwein, 2000; Scharnbacher & Kiefer, 2003; Schneider, 2000; Schwetje, 1999; Stauss, 1999; Stock, 2003).

„Mittlerweile weist ... der Großteil der Veröffentlichungen eine eindeutige Tendenz im Hinblick auf den Erklärungsansatz des ‚Confirmation/Disconfirmation-Paradigm‘ (C/D-Paradigma) auf“ (Giering, 2000, S. 7f.; Hervorhebungen im Original).

Strittig ist allerdings, welcher Natur das Ergebnis dieses Vergleichsprozesses ist. Hier lassen sich Definitionen unterscheiden, die Zufriedenheit als postkognitive Emotion ansehen, und einstellungsorientierte Ansätze, mit denen differenzierbare Emotionen verbunden sein können. Als Verfechter des Emotionsansatzes formulieren Scharnbacher und Kiefer:

„Der Begriff der Zufriedenheit ist positiv belegt und beschreibt ein angenehmes Gefühl. ‚Zufrieden sein‘ meint Bedeutungsinhalte wie Sich-wohl-fühlen, befriedigt, klaglos, satt, freudig oder glücklich sein, Genugtuung empfinden etc. Somit ist es eindeutig, dass es sich bei der Zufriedenheit um eine emotionale Reaktion handelt. In Bezug auf wirtschaftliche Austauschvorgänge ist somit Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit die emotionale Reaktion eines Kunden auf eine unternehmerische Leistung“ (Scharnbacher & Kiefer, 2003, S. 5; Hervorhebung im Original).

Die von Scharnbacher und Kiefer postulierte Eindeutigkeit kann bei Sichtung der Ansätze in der Literatur allerdings nicht geteilt werden. Schon in der Argumentation differenzieren sie unterschiedliche Emotionen, die mit Zufriedenheit einhergehen sollen. Dies spricht nicht für das Vorliegen einer spezifischen Emotion, sondern für Emotionsbündel, die mit den Begrifflichkeiten Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit verbunden sind.

Ein Überblick zu den einstellungsorientierten Begriffsbestimmungen der Kundenzufriedenheit findet sich bei Stock:

„In der Literatur sind sowohl Arbeiten zu finden, welche die Kundenzufriedenheit als Einstellung verstehen,<sup>13</sup> als auch Arbeiten, welche die Kundenzufriedenheit als Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleiches definieren.<sup>14</sup> Weitere Arbeiten nehmen eine Integration dieser beiden Definitionsansätze vor“<sup>15</sup> (Stock, 2003, S. 24 f.).

Dabei fokussieren einstellungsorientierte Definitionen das *Ergebnis Kundenzufriedenheit*, während sich die Soll/Ist-Vergleichs-Ansätze auf den Entstehungsprozess konzentrieren. Diese Begriffsbestimmungen stehen in keinem Widerspruch zueinander (vgl. Stock, 2003). In der Arbeitsforschung versteht man Zufriedenheit seit langem als kognitiv-evaluative Einstellung (Groß-Engelmann 1999). Auch hier

---

<sup>13</sup> Stock (2003) führt die Arbeiten von Czepiel und Rosenberg (1977), Howard und Sheth (1969), Riemer (1986), Westbrook und Oliver (1991) sowie Westbrook und Reilly (1983) auf.

<sup>14</sup> Stock (2003) führt die Arbeiten von Bruhn (1985), Burmann (1991), Giering (2000), Koschate (2002), Lingenfelder und Schneider (1991), Oliver (1997), Schütze (1992), Shankar, Smith und Rangaswamy (2003) sowie Tse und Wilton (1988) auf.

<sup>15</sup> Stock (2003) führt die Arbeiten von Halstead, Hartmann und Schmidt (1994), Hess, Ganesan und Klein (2003), Hunt (1977) sowie Oliver, Rust und Varki (1996) auf.

wird die Entstehung teilweise auf der Basis eines Soll/Ist-Vergleichs konzeptualisiert (Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975).

Zur Beantwortung der Frage nach dem *Wesen* des Zufriedenheitskonstruktes ist eine kurze Auseinandersetzung mit der Einstellungsforschung hilfreich. Eindimensional – in ausschließlichem Bezug auf Kognitionen – können Einstellungen als „eine allgemeine und relativ überdauernde Bewertung einer Person (einschließlich des eigenen Selbst), einer Gruppe, eines Objekts oder eines Sachverhalts“ (Petty, Priester & Wegener 1994, S. 70; Übersetzung nach Bohner, Stahlberg & Frey, 1998, S. 3) verstanden werden. Eine Einstellung wird danach als eine summarisch positive oder negative, im Gedächtnis gespeicherte und zusammenfassende Bewertung begriffen.<sup>16</sup> Aus forschungsökonomischen Gründen hat sich diese eindimensionale – auf eine generelle Bewertung, aber nicht auf einzelne Einstellungskomponenten beziehende – Betrachtungsweise durchgesetzt (Bohner et al., 1998). Rosenberg und Hovland (1960) unterteilen demgegenüber das Einstellungskonstrukt in drei Komponenten (s.a. Eagly & Chaiken, 1993). Sie differenzieren folgendermaßen (Erläuterungen in Anlehnung an Groß-Engelmann, 1999):

- *kognitive Komponente*: Vorstellungen und Überzeugungen, die ein Einstellungsinhaber vom Einstellungsobjekt hat. Diese drücken sich in Wahrnehmungsurteilen und verbal geäußerten Überzeugungen aus.
- *affektive Komponente*: repräsentiert Gefühle bzw. Emotionen, die ein Einstellungsinhaber mit dem Einstellungsobjekt verbindet. Messbar durch Reaktionen des autonomen Nervensystems und verbalen Äußerungen.
- *konative Komponente*: Verhaltenstendenzen des Einstellungsinhabers. Erkennbar über offen zu Tage tretendes Verhalten und Auskünfte über eigenes Verhalten.

---

<sup>16</sup> Teilweise wird auch von Bewertungsdispositionen ausgegangen. „Einstellungen sind ... daher durch Lernen erworbene Dispositionen, ein bestimmtes Objekt in konsistenter Weise positiv oder negativ zu beurteilen (Fishbein/Ajzen 1975)“ (Wiswede, 2000, S. 78).

Eagly und Chaiken (1993) definieren dieser Differenzierung folgend:

„Eine Einstellung ist eine psychologische Tendenz, die sich in der Bewertung einer bestimmten Entität durch ein gewisses Maß an Wohlwollen oder Missfallen ausdrückt ... Die Bewertung bezieht sich auf alle Klassen bewertender Reaktionen, sowohl offene als auch verdeckte, kognitive, affektive oder verhaltensbezogene“ (Eagly & Chaiken, 1993, S. 1; Übersetzung nach Bohner et al., 1998, S. 3).

Insgesamt zeichnet die Datenlage kein einheitliches Bild des Einstellungsverständnisses, da beide Positionen durch empirische Befunde zumindest teilweise gestützt werden (Bohner et al., 1998).

Betrachtet man die Zufriedenheit vor diesem Hintergrund, so fällt auf, dass emotionale Kundenzufriedenheitsdefinitionen Kognitionen nur als Antezedenz der emotionalen Reaktion berücksichtigen. Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit unterschiedlichen Objekten (wie bsp. Organisationen), Subjekten (wie bsp. Mitarbeitern einer Organisation) oder sonstigen Bewertungsgegenständen (wie bsp. dem eigenen Leben) kann aber auch nach längerer Zeit retrospektiv geäußert werden, was für die Annahme einer im Gedächtnis gespeicherten Bewertung spricht. Auch durch den stark kognitiv geprägten Vergleichsprozess erscheint die Integration einer kognitiven Komponente beim Endkonstrukt wahrscheinlich. Die Tatsache, dass sich in der Psychologie trotz intensiver Auseinandersetzung mit Emotionen keine spezifische Zufriedenheitsemotion findet, ist als Indiz zu werten, dass sie nicht als solche aufzufassen ist – das Verständnis von Scharnbacher und Kiefer weist auch eher auf Emotionsbündel hin, die mit der Zufriedenheit in Verbindung stehen. Auch wenn Zufriedenheit keine eigenständige Emotion darstellt, kann es als gesichert gelten, dass Emotionen die Entstehung des Zufriedenheitsurteils beeinflussen (Griese, 2002; Groß-Engelmann, 1999; Oliver, 1997). Insbesondere neuere Arbeiten seit den 1990er Jahren beschäftigen sich zunehmend mit dem Einfluss von Affekten auf das Zufriedenheitsurteil. So zeigte sich bsp. in der Studie von Dubé und Morgan (1998) ein enger Zusammenhang zwischen den Gefühlen während des Konsums und der Kundenzufriedenheit sowie ein Einfluss von bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen auf die Stärke dieses Zusammenhangs (zum psychologischen Hintergrund s. ausführlich Groß-Engelmann, 1999; s.a. Oliver, 1997). Groß-Engelmann (1999) geht davon aus, dass in einer Dienstleistungsbeziehung bezogen auf die

einzelnen Episoden spezifische emotionale Reaktionen erlebt werden. Diese können individuell sehr unterschiedlich sein und gehen als affektive Komponente der Kundenzufriedenheitseinstellung ein. Die Überlegungen stützen die Annahme, dass Zufriedenheit eine Einstellung – oder ein einstellungsähnliches Konstrukt<sup>17</sup> – darstellt, die als allgemeine und relativ überdauernde Bewertung gekennzeichnet werden kann und unterscheidbare Komponenten beinhaltet.

Das Einstellungsverständnis der Arbeit hinsichtlich beteiligter Komponenten fasst Gabler treffend zusammen, der für die Sportpsychologie folgendermaßen formuliert:

„Einstellungen ... enthalten Meinungen ..., emotionale Reaktionen gegenüber dem Einstellungsobjekt und eventuell Verhaltensabsichten (Intentionen) im Sinne von Prädispositionen zu einstellungsrelevanten Verhaltensweisen ... Insofern können Einstellungen (ebenso wie Motive) dem Verhalten zugrunde liegen“ (Gabler, 2002, S. 49).

*Zufriedenheit wird in dieser Arbeit als Einstellung aufgefasst, die primär als Ergebnis des Vergleichs von Erwartungen (Soll-Komponente) mit der subjektiv wahrgenommenen Realität (Ist-Komponente) resultiert.*

*Kundenzufriedenheit ist eine Einstellung, die sich auf eine unternehmerische Leistung bezieht.*

### **1.1.2 Entstehung von Kundenzufriedenheit**

Das C/D-Paradigma geht von der allgemein akzeptierten Grundannahmen aus, dass dem Zufriedenheitsurteil des Kunden ein Soll/Ist-Vergleich zugrundeliegt. Der Kunde vergleicht seine Erfahrungen bei der Produktnutzung (Ist-Komponente) mit seinem Vergleichsstandard (Soll-Komponente). Entspricht die wahrgenommene Produktleistung dem Vergleichsstandard (Konfirmation) oder wird der Vergleichsstandard übertroffen (positive Diskonfirmation), resultiert Zufriedenheit. Demgegen-

---

<sup>17</sup> Stauss (1999) verweist bei seiner Abgrenzung der Kundenzufriedenheit zur Einstellung auf die große Ähnlichkeit der beiden Konstrukte. Das Stabilitätskriterium der Einstellung sieht er, zumindest für die Zufriedenheit mit längerfristigen Geschäftsbeziehungen (Beziehungszufriedenheit), als erfüllt an. „Dann bleibt als Differenzierungskriterium nur noch, dass Zufriedenheit im Gegensatz zu Einstellungen an konkrete Produkterfahrungen gebunden ist. In diesem Sinne lässt sich Beziehungszufriedenheit auch als einstellungsähnliches Konstrukt charakterisieren“ (Stauss, 1999, S. 12).

über führt eine geringer wahrgenommene Ist-Leistung im Vergleich zum Soll-Standard zu Unzufriedenheit (negative Diskonfirmation; s. Abb. 2).

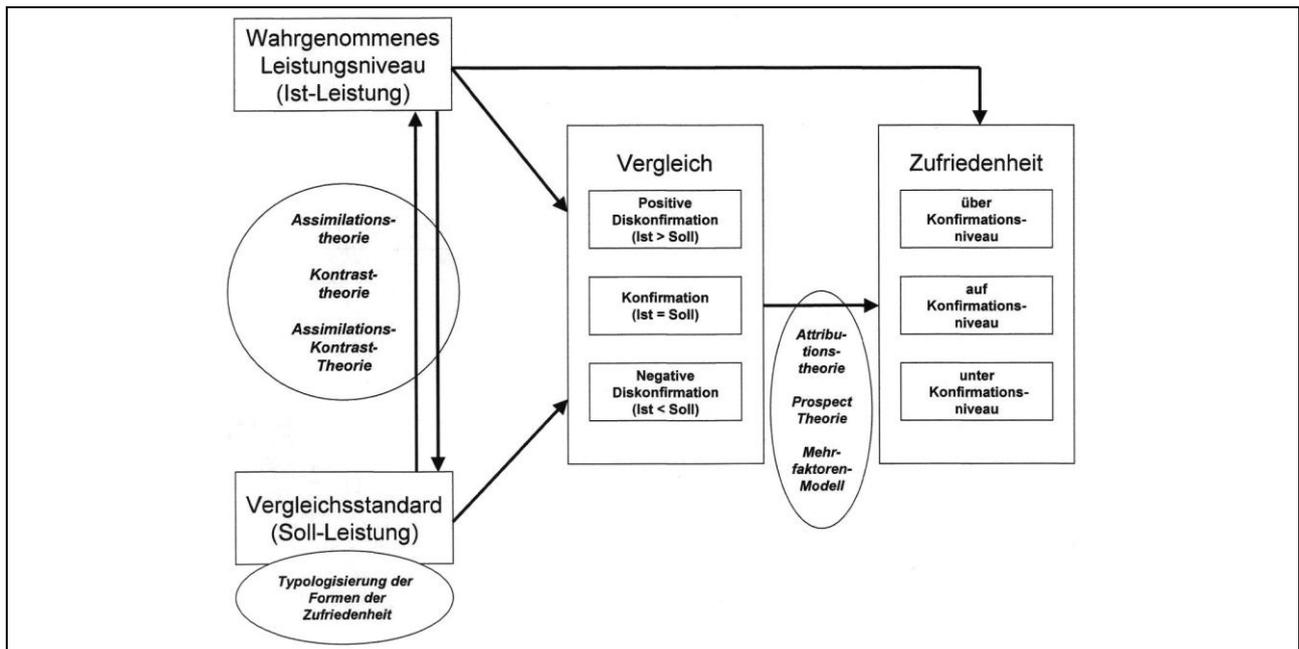


Abb. 2. Darstellung des C/D-Paradigmas: Wirkungsbeziehungen bei der Entstehung von Kundenzufriedenheit und Einordnung theoretischer Konzepte (Homburg & Stock-Homburg, 2006, S. 21)

Hinsichtlich des zugrunde gelegten Soll- oder Vergleichsstandards besteht in der Literatur Uneinigkeit. Diskutierte Vergleichsstandards stellen bsp. Erwartungen dar, die sich auf ein antizipiertes Leistungsniveau beziehen (s. Tab. 1: Desires-as-Standard-Modelle), oder Erfahrungen des Kunden mit ähnlichen Produkten (s. Tab. 1: Modell erfahrungsbasierter Normen). Auch Ideale – optimal mögliches Leistungsniveau –, Wertvorstellungen oder soziale Normen können als Vergleichsstandard herangezogen werden (s. zusammenfassend Homburg & Stock-Homburg, 2006; Giering, 2000). Es ist möglich, dass mehrere Standards einem Zufriedenheitsurteil zugrunde liegen (s. Tab. 1: Modell multipler Vergleichsprozesse). Betrachtet man das Erwartungs- und das Zufriedenheitsniveau im Zeitverlauf, so lassen sich unterschiedliche Zufriedenheitstypen differenzieren (Stauss & Neuhaus, 2004; s. Tab. 1: Typologisierung der Formen der Zufriedenheit).

Die Ist-Komponente wird als *subjektive* Realität angesehen (vgl. Homburg & Stock-Homburg, 2006; Stauss, 1999). Der Ausprägungsgrad der Ist-Komponente für den Evaluierungsprozess kann demnach trotz gleicher Leistung von Person zu Person

variieren oder anders formuliert, das gleiche Produkt bzw. die gleiche Dienstleistung wird von unterschiedlichen Individuen unterschiedlich wahrgenommen (s. zu den wahrnehmungssteuernden Einflüssen aus psychologischer Sicht ausführlich Groß-Engelmann, 1999).

Auch im Hinblick auf den Vergleichsprozess von Soll- und Ist-Leistung besteht die Notwendigkeit, diese Differenzbildung aus einer subjektiven Perspektive zu betrachten (s. Tab. 1: Assimilations-, Kontrast- und Assimilations-Kontrast-Theorie).

„Der Vergleich zwischen Soll- und Ist-Leistung durch den Kunden erfolgt nicht anhand einer algebraischen Differenzbildung im Sinne einer mathematischen Subtraktion, sondern beinhaltet die vom Kunden *subjektiv empfundene Diskrepanz* zwischen der wahrgenommenen Leistung und dem unterstellten Vergleichsstandard“ (Giering, 2000, S. 9; Hervorhebungen im Original).

Das Ergebnis des Soll-Ist-Vergleichs ist des Weiteren nicht gleichzusetzen mit dem Ausmaß der Zufriedenheit. Weitere Komponenten beeinflussen deren Ausbildung (vgl. Stauss 1999). Neben der kognitiven Komponente wird die Zufriedenheit von Emotionen beeinflusst (s. 1.1.1; s. Tab. 1: Affektive Modelle). Des Weiteren können Attributionen zu unterschiedlicher Zufriedenheit trotz gleicher Erwartungserfüllung führen. Die Erfüllung der Erwartung kann z.B. der eigenen Leistung, gerade bei hoher Beteiligung der Kunden im Dienstleistungsprozess<sup>18</sup> oder der Fremdleistung, also der Leistung des Dienstleisters, zugeordnet werden (s. Tab. 1: Attributionstheorie). Die Attributionstheorie kann einen Erklärungsbeitrag zur Zufriedenheit vor allem dann liefern, wenn unerwartete Ereignisse auftreten, in der Kaufsituation Konflikte vorkommen oder dem Produkt eine besondere Bedeutung zugemessen wird (s. zusammenfassend Matzler, 1997). Schließlich kann die Bedeutsamkeit eines Faktors für das Ausmaß der Zufriedenheit abhängig von der Wirkrichtung sein – also überwiegend Zufriedenheit oder Unzufriedenheit oder negative wie positive Ausprägung gleichermaßen provozieren (s. ausführlich 1.1.4; s. Tab. 1: Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit) – oder davon beeinflusst werden, ob Erwartungen nicht erfüllt oder übererfüllt werden (s. Tab. 1: Prospect Theorie).

---

<sup>18</sup> Kunden bringen sich selbst oder Objekte als externe Faktoren in den Prozess der Leistungserstellung ein.

Tab. 1. Überblick über speziellere Theorien und Konzepte zur Entstehung von Kundenzufriedenheit (modifiziert nach Homburg & Stock-Homburg, 2006, S. 24 und Matzler, 1997, S. 43 und S. 90).

Theoretischer Bezugsrahmen	Grundlegende Aussagen	Ausgewählte Autoren
<i>Theorien und Modelle, die auf den Vergleichsstandard (Soll-Komponente) fokussieren</i>		
Desires-as-Standard-Modelle	Die aus den Kundenwerten resultierenden Kundenwünsche bilden den Vergleichsstandard für eine Diskonfirmation.	Olshavsky & Spreng, 1989; Spreng, MacKenzie & Olshavsky, 1996; Spreng & Olshavsky, 1992 und 1993
Modell erfahrungsbasierter Normen	Normen, die aufgrund von Erfahrungen gebildet werden, bilden den Vergleichsstandard für eine Diskonfirmation.	LaTour & Peat, 1979 und 1980; Cadotte, Woodruff & Jenkins, 1987; Woodruff, Cadotte & Jenkins, 1983
Modell multipler Vergleichsprozesse	Zufriedenheitsbildung wird durch multiple Vergleichsprozesse erklärt, wobei Kunden sowohl simultan als auch sequentiell verschiedene Vergleichsstandards heranziehen können.	Sirgy, 1984; Oliver & DeSarbo, 1988; Tse & Wilton, 1988; Wilton & Nicosia, 1986
Typologisierung der Formen der Zufriedenheit	Das Zusammenspiel des Niveaus der Zufriedenheit und der zeitlichen Veränderung des Erwartungsniveaus führt zu verschiedenen Formen der Zufriedenheit.	Bruggemann, 1976; Büssing et al., 1999; Homburg & Stock 2001; Stauss & Neuhaus, 1995 und 2004
<i>Theorien und Modelle, die auf den Vergleichsprozess von Soll und Ist-Komponente fokussieren</i>		
Assimilationstheorie	Bei Über- bzw. Nichterfüllung der Erwartungen durch die wahrgenommene Leistung (positive bzw. negative Diskonfirmation) passen Kunden nachträglich die Erwartungen bzw. die Wahrnehmung der Leistung an, damit die Zufriedenheit wieder das Konfirmationsniveau erreicht.	Clow, Kurtz & Ozment, 1998; Festinger, 1957; Mittal, Kumar & Tsiros 1999; Morwitz & Pluziniski, 1996
Kontrasttheorie	Bei Über- bzw. Nichterfüllung der Erwartungen durch die wahrgenommene Leistung (positive bzw. negative Diskonfirmation) extremieren Kunden nachträglich die Erwartungen bzw. die Wahrnehmung der Leistung. Dies führt zu einer Vergrößerung der Diskonfirmation.	Anderson, 1973; Dawes, Singer & Lemon, 1972; Oliver, 1997; Sherif & Hovland, 1961
Assimilations-Kontrast-Theorie	Kunden neigen in Abhängigkeit vom Ausmaß der Soll-Ist-Diskrepanz zwischen Erwartungen und wahrgenommener Leistung zu einer Verringerung bzw. Vergrößerung der Diskrepanz.	Churchill & Surprenant, 1982; Meyers-Levy & Tybout, 1997
<i>Theorien und Modelle, die Prozesse fokussieren, die auf den Soll-Ist-Abgleich folgen</i>		
Affektive Modelle	Kundenzufriedenheit hat neben der kognitiven auch eine emotionale Komponente und wird neben einem Diskonfirmationsprozess durch positive und negative Emotionen miterklärt.	Dubé-Rioux, 1990; Mano & Oliver, 1993; Oliver, 1993; Stauss & Neuhaus, 1995; Westbrook, 1980 und 1987; Westbrook & Oliver, 1991
Attributionstheorie	Kunden suchen nach Ursachen für Erfolg bzw. Misserfolg eines Kaufs. Die Zufriedenheit hängt von der ihr zugeschriebenen Ursache ab.	Bitner, 1990; Folkes, 1984 und 1988; Hanna & Wozniak, 2001
Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit	Nicht alle Leistungen tragen zur Zufriedenheit bei. Während die Erfüllung der Basisfaktoren lediglich die Entstehung von Unzufriedenheit verhindert, führt die Erfüllung der Begeisterungsfak-	Bailom et al., 1996; Groß-Engelmann, 1999; Kano et al., 1984; King, 1989; Matzler, 2000; Oliver, 1997; Rudolph,

	toren zu Zufriedenheit. Bei den Leistungsfaktoren hängt das Ausmaß der Zufriedenheit von dem Grad ihrer Erfüllung ab.	1998; Sauerwein, 2000
Prospect Theorie	Kunden verhalten sich risikoavers. Die Nichterfüllung der Kundenerwartungen führt zu stärkerer Unzufriedenheit als die Übererfüllung der Erwartungen in gleichem Ausmaß Zufriedenheit herbeiführt.	Kahnemann & Tversky, 1979; Tversky & Kahnemann, 1981 und 1991
<i>Theorien und Modelle, die auf alternative Prozesse der Zufriedenheitsentstehung fokussieren</i>		
Equity Theorie	Kunden bewerten Input-Outcome-Verhältnisse einer Transaktion nach Gerechtigkeitsgesichtspunkten. Zufriedenheit entsteht, wenn das Input-Outcome-Verhältnis als fair wahrgenommen wird.	Fisk & Coney, 1982; Fisk & Young, 1985; Mowen & Grove, 1983; Oliver & DeSarbo, 1988; Oliver & Swan, 1989; Swan & Oliver, 1985
Perceived-Performance-Modell	Die wahrgenommene Produktqualität führt in bestimmten Situationen – insbesondere bei langlebigen Produkten – unabhängig von den Erwartungen zu Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit.	Churchill & Surprenant, 1982; Olshavsky & Miller, 1972; Swan, 1988; Tse & Wilton, 1988

Die Zusammenstellung zeigt, dass sich in der Betriebswirtschaftslehre eine Reihe von Theorien zur Erklärung der Entstehung von Zufriedenheit finden, die sich als Spezifizierungen des C/D-Paradigmas verstehen lassen (s. zum Überblick Homburg & Stock-Homburg, 2006; Matzler, 1997); allerdings sind die Theorien untereinander nicht absolut kompatibel und fokussieren unterschiedliche Aspekte der Zufriedenheit.

Es ist darüber hinaus zweifelhaft, ob sich, wie von Homburg und Stock-Homburg (2006) postuliert, wirklich alle Teiltheorien im Rahmen des C/D-Paradigmas abhandeln lassen. So wird die Zufriedenheitsentstehung von weiteren Prozessen beeinflusst, die streng genommen keinen Abgleich von Erwartungen und Wahrnehmungen der unternehmerische Leistung darstellen. Es ist davon auszugehen, dass Gerechtigkeitskalküle, wie von der Equity Theorie angenommen, im Rahmen der Zufriedenheitsentstehung berücksichtigt werden (vgl. Tab. 1: Equity Theorie). Diese Kalküle können sich zum einen auf das Input-Outcome-Verhältnis des Kunden im Vergleich zum Verhältnis des Anbieters und zum anderen auf den Vergleich mit anderen Kunden des gleichen Anbieters beziehen. „In mehreren Studien konnte der Einfluss von Gerechtigkeitsüberlegungen auf die Zufriedenheitsurteile der Kunden nachgewiesen werden“ (Matzler, 1997, S. 42; s. weiterführend Oliver, 1997). Demnach würden Gerechtigkeitsüberlegungen nicht nur als Auswirkungen der

Kundenzufriedenheit erfolgen, wie von Homburg und Stock-Homburg (2006) dargestellt, sondern wären als eigenständiger Prozess neben der Erwartungsdiskonfirmation an der Entstehung von Zufriedenheit beteiligt. Des Weiteren können Merkmale der wahrgenommenen Produktqualität auch ohne Diskonfirmationsprozess einen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit ausüben (vgl. Homburg & Stock-Homburg, 2006; s. Tab. 1: Perceived-Performance-Modell). Auch hier ist zu hinterfragen, ob die Vorgehensweise, diesen Mechanismus innerhalb des C/D-Paradigmas zu fassen (vgl. Abb. 2), theoretisch haltbar ist, denn ein Einfluss, der nicht auf einem für das Paradigma grundlegenden Konfirmations- bzw. Diskonfirmationsprozess beruht, kann nach Ansicht des Autors auch nicht in dessen Rahmen abgehandelt werden.

Insgesamt fehlt es hinsichtlich der Entstehung von Kundenzufriedenheit an einer detaillierten Theorie, die mehr als ein Sammelsurium unterschiedlicher Teiltheorien darstellt und die Möglichkeit eröffnen würde, Aussagen zu treffen, die über die abstrakten Ableitungen, die das C/D-Paradigma zulässt, hinausgehen.

Mit Blick auf die zentrale Fragestellung nach den beeinflussenden Faktoren der Zufriedenheit ergeben sich aus der Auseinandersetzung mit der Zufriedenheitsgenese folgende – recht abstrakte – Erkenntnisse: Sowohl Merkmale, die mit spezifischen Erwartungen an die unternehmerische Leistung verbunden sind, als auch Merkmale, für die keine spezifischen Erwartungen seitens der Kunden vorliegen, können die Zufriedenheit beeinflussen. Außerdem ist es wahrscheinlich, dass Gerechtigkeitskalküle einen Einfluss auf das Zufriedenheitsurteil haben.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Persönlichkeitsmerkmale, auf die in dieser Arbeit nicht vertiefend eingegangen wird, spielen für die Zufriedenheitsausprägung ebenfalls eine Rolle (s. Groß-Engelmann, 1999). Groß-Engelmann (1999) nimmt auf Studien von Kelley (1972), Prakash (1985), Schwarz (1987), und Srull (1983) zur Wahrnehmungsbeeinflussung durch Stimmungen Bezug.

### 1.1.3 Hauptfaktoren der Kundenzufriedenheit

Groß-Engelmann (1999) unterscheidet in seiner psychologisch orientierten Herleitung von Kundenzufriedenheitsfaktoren<sup>20</sup> *externe Stimuli* – (un-)zufriedenheitsauslösende Bedingungen der Situation –, *Merkmale der Beziehung* zwischen Kunde und Dienstleister und *Merkmale der Person*, wie Verhaltenstendenzen oder individuelle emotionale Reaktionsdispositionen. Als weiteren Ursprung von Zufriedenheit fasst Groß-Engelmann (1999) die *Konfliktbehandlung von Unzufriedenheitsäußerungen* auf, die auch als eine Spezifizierung der Beziehungsmerkmale verstanden werden kann. Es zeigen sich Ähnlichkeiten zwischen der psychologisch orientierten Herleitung von Groß-Engelmann (1999) und den eher empirisch ausgerichteten Erkenntnissen aus der Kundenzufriedenheitsforschung. So unterscheidet Stock (2003) zusammenfassend Forschungsergebnisse, die zum einen die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität<sup>21</sup> und zum anderen die personale Qualität<sup>22</sup> als Faktoren belegen.<sup>23</sup> Es zeigt sich, dass beide Einflussgrößen die Zufriedenheit entscheidend mitbestimmen.<sup>24</sup> Auch Grund (1998) geht davon aus, dass interaktionsbezogene Faktoren (personale Qualität), unternehmensbezogene Faktoren (Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität) und Merkmale der Person die Kundenzufriedenheit beeinflussen.

Insgesamt zeigt sich dass, neben den persönlichen Merkmalen, die prägenden Einflüsse den Bereichen Dienstleistungs- und personaler bzw. Interaktionsqualität zugeordnet werden.

---

<sup>20</sup> Er nimmt Bezug auf das Komponentenmodell der Aktualgenese (Entstehung von Gefühlsregungen) von Ulich und Mayring (1992).

<sup>21</sup> Sie führt hier die Arbeiten von Anderson (1994), Anderson, Fornell und Lehmann (1994), Anderson und Sullivan (1993), Bearden und Teel (1983), Biong (1993), Brady und Cronin (2001b), Churchill und Surprenant (1982), Crosby und Stephens (1987), Ennew und Binks (1999), Fornell et al. (1996), Gotlieb, Grewal und Brown (1994), Hess, Ganesan und Klein (2003), Humphreys und Williams (1996), Johnson, Nader und Fornell (1996), Patterson (1993), Patterson, Johnson und Spreng (1997), Richins und Bloch (1991), Schmit und Allscheid (1995), Shankar, Smith und Rangaswamy (2003), Swan und Combs (1976), Taylor und Baker (1994), Tse und Wilton (1988) sowie Woodside, Frey und Daly (1989) auf.

<sup>22</sup> Sie führt hier die Arbeiten von Bettencourt und Brown (1997), Goff et al. (1997), Pugh (2001), Ramsey und Sohi (1997), Sharma (1999), Spreng, Harrel und Mackoy (1995), Stock (2002), Susskind, Kacmar und Borchgrevink (2003) auf.

<sup>23</sup> Die Prozessqualität, die in konzeptionellen Arbeiten teilweise als eigenständige Dimension diskutiert wird, behandeln die referierten empirischen Arbeiten nicht als gesonderten Faktor.

<sup>24</sup> Sie verweist auf die Arbeiten von Homburg (2000), Homburg und Stock (2003) sowie Westbrook (1981).

Es überrascht allerdings die hierarchische Gleichstellung von Dienstleistungs- und personaler Qualität als Faktoren der Zufriedenheit, denn das Verhalten und die Kompetenz von Mitarbeitern (personale Qualität), sind elementare Bestandteile von Dienstleistungen. In diese Richtung weisen auch die neueren Forschungen zur Dienstleistungsqualität, die die personale Qualität als eine wichtige Subdimension der Dienstleistungsqualität betrachten (Brady & Cronin, 2001a). Es erscheint dem Autor sinnvoll, dieses hierarchische Verständnis zu übernehmen und die Dienstleistungsqualität als übergeordnete Merkmalsdimension aufzufassen, die sich in personale und weitere Aspekte aufgliedert, die es noch zu differenzieren gilt.

### **Wahrgenommene Dienstleistungsqualität als maßgeblicher Faktor der Zufriedenheit**

Der Begriff der *Dienstleistung* umfasst in neueren Begriffsbestimmungen Elemente von potenzial-, prozess- und ergebnisorientierten Definitionsansätzen.

„Demnach sind Dienstleistungen selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potenzialorientierung). Externe Faktoren, d. h. solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen, werden im Rahmen des Erstellungsprozesses mit den internen Faktoren kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen oder deren Objekten, nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung)“ (Bruhn, 2000, zum Begriff Dienstleistungsmarketing).<sup>25</sup>

Wenn die Qualität einer solchen Dienstleistung beurteilt werden soll, spielt die Kundensicht folglich eine dominante Rolle; die Ergebnisqualitätsbewertung der Dienstleistung kann – folgt man der obigen Dienstleistungsdefinition – ausschließlich aus Kundensicht erfolgen. Eine „technisch“ einwandfreie Dienstleistung ist für den Kunden wertlos, wenn die nutzenstiftende Wirkung nicht erzielt wird.

Bruhn (2004) definiert Dienstleistungsqualität wie folgt:

„Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden“ (Bruhn, 2004, S. 34).

---

<sup>25</sup> Dienstleistungen weisen, in Abgrenzung zum Konsumgüterbereich, bestimmte *Charakteristika* auf. Eine Dienstleistung ist *immateriell*, daraus folgt deren Nichtlager- und Nichttransportfähigkeit. Zur Erstellung ist die *Leistungsfähigkeit des Anbieters* entscheidend und der *externe Faktor* wird in den Dienstleistungsprozess *integriert* (s. weiterführend Bruhn & Stauss, 2000; Meffert, 2000; Meffert & Bruhn, 2003).

In der Literatur findet sich die Dienstleistungsqualität nicht nur als der wesentliche Faktor der Kundenzufriedenheit, sondern z.T. als eigenständiges Konstrukt ohne eindeutigen Zufriedenheitsbezug aufgebaut. Alexandris und Kollegen stellen jedoch klar: „A number of studies in the service marketing literature have reported that these two constructs are strongly related (e.g., Caruana, 2002; Cronin & Taylor, 1992; Spreng & Chiou, 2002; Spreng & Mackoy, 1996; Woodside et al., 1989)“ (Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis & Grouios, 2004, S. 40). Das überrascht nicht, wenn man sich die frappierenden Ähnlichkeiten in der Modellbildung anschaut. Modelliert wird die Dienstleistungsqualität, z.B. im weit verbreiteten SERVQUAL-Ansatz von Parasuraman, Zeithaml und Berry (1985, 1988, 1991 und 1994), auf der Grundlage einer Konfirmation bzw. Diskonfirmation von erwarteter und wahrgenommener Qualität – es erübrigt sich ein Verweis auf die Nähe zum C/D-Paradigma. Es zeigt sich in der Qualitätsforschung ebenfalls, dass die resultierende Qualitätsbewertung nicht mit dem Ergebnis einer mathematischen Kalkulation gleichzusetzen, sondern psychischen Prozessen unterworfen ist und somit *subjektiv* bewertet wird (Bruhn, 2004, beziehend auf Georgi, 2000).<sup>26</sup>

Hinsichtlich des Zusammenhangs von Qualität und Zufriedenheit, vertritt die Mehrzahl der Forscher inzwischen die Ansicht, dass die wahrgenommene Dienstleistungsqualität als ein *sequentiell vorauslaufendes Konstrukt* anzusehen ist (Stauss, 1999). Der Fokus der Dienstleistungsqualität beschränkt sich dabei ausschließlich auf die Bewertung relativ spezifischer Merkmale der Dienstleistung (Zeithaml & Bitner, 2003), während die globale Kundenzufriedenheit auch durch differentialpsychologische Persönlichkeitsmerkmale und situative Bedingungen moderiert wird: „... satisfaction is also influenced by factors, which are not related to service quality, such as situational (e.g., the weather) or personal (e.g., mood)“ (Alexandris et al., 2004, S. 40).

Auch wenn wahrgenommene Qualität und Zufriedenheit sehr wohl different sind, da sie sich hinsichtlich der Spezifität ihrer Bezugsobjekte unterscheiden, erscheint es

---

<sup>26</sup> Die Operationalisierung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität als quantifizierte Diskrepanz von Erwartung und subjektiver Wahrnehmung (GAP-Modell) lässt danach keine genauen Aussagen über die Qualitätsbeurteilung aus Kundensicht zu.

nicht sinnvoll, sie unabhängig voneinander zu betrachten (so auch Woratschek, 2006). Vielmehr zeigte sich, dass die Dienstleistungsqualität der entscheidende Faktor der Kundenzufriedenheit ist. Es erscheint daher dringend geboten, wahrgenommene Qualität und Zufriedenheit integrierend zu behandeln, da eine theoretische Trennung die Gefahr birgt, den Blick für Zusammenhänge zu verlieren und einer zunehmenden Theorie-Diffusität Vorschub zu leisten.

Die Zufriedenheit ist im Vergleich zu den Qualitätsurteilen das wesentlich globalere – viele spezifische Bewertungen integrierende – und sequentiell nachgelagerte Konstrukt.

*Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität wird in dieser Arbeit als Bewertung einer Dienstleistung aus Kundensicht aufgefasst und bezieht sich in Abgrenzung zur Kundenzufriedenheit auf spezifische Merkmale.*

#### **1.1.4 Wirkrichtung der Zufriedenheitsfaktoren**

Es ist davon auszugehen, dass große Bedeutsamkeitsunterschiede der spezifischen Dienstleistungsbewertungen für die globale Kundenzufriedenheit bestehen. Aufgrund der wissenschaftlichen Erkenntnisse ist es nicht selbstverständlich, dass die jeweiligen Einflussfaktoren sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit auslösen (s. Tab. 1 Mehrfaktoren-Modell der Kundenzufriedenheit). Es könnten auch im Sinne von Herzbergs Motivationstheorie (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) Faktoren existieren, die überwiegend Zufriedenheit oder überwiegend Unzufriedenheit auslösen. Um Einflussstärken einzelner Aspekte auf die globale Zufriedenheit differenziert darstellen zu können, ist es hilfreich, die Frage nach der Wirkrichtung zu beantworten.

Die früheren Arbeiten zur Faktorstruktur<sup>27</sup> überprüften die Übertragbarkeit der Herzbergschen Theorie von Motivatoren<sup>28</sup> und Hygienefaktoren<sup>29</sup> auf den Konsumbereich (Groß-Engelmann, 1999). Groß-Engelmann (1999) zeichnet in seiner Arbeit

---

<sup>27</sup> Unter Faktorstruktur wird in der Kundenzufriedenheitsforschung die Systematik der Einflussfaktoren hinsichtlich ihrer Wirkrichtung verstanden.

<sup>28</sup> Motivatoren führen zur Zufriedenheit von Arbeitnehmern aber nicht umgekehrt.

<sup>29</sup> Hygienefaktoren führen zur Unzufriedenheit der Arbeitnehmer aber nicht umgekehrt.

die historische Entwicklung der Arbeiten nach.<sup>30</sup> Einige weitere Arbeiten haben sich inzwischen mit der Aufarbeitung der Publikationen zur Systematik der Faktoren hinsichtlich ihrer Wirkrichtung beschäftigt (Kaiser, 2002; Matzler, 1997; Sauerwein, 2000). Sie beziehen zusätzlich zu den von Groß-Engelmann (1999) analysierten Publikationen weitere Arbeiten<sup>31</sup> in ihre Betrachtungen ein. Insgesamt schätzen die Autoren das Datenmaterial recht homogen ein und kommen zusammenfassend zu folgenden Erkenntnissen: Die dienstleistungsspezifisch ausgerichteten Untersuchungen sprechen für die Differenzierung von drei hinsichtlich ihrer Wirkrichtung unterscheidbaren Faktoren der Zufriedenheit (*Basisfaktoren, Begeisterungsfaktoren* und *Leistungsfaktoren*).<sup>32</sup> Sie verweisen aber darauf, dass die Struktur letztlich noch nicht als gesichert gelten kann (s. a. Groß-Engelmann, 1999). Bei einigen Studien, die mehrere Branchen gleichzeitig untersuchten (Bitner et al., 1990; Johnston & Silvestro, 1990; Mersha & Adlakha, 1992), zeigte sich, dass die Wirkrichtung der Faktoren von Branche zu Branche wechseln kann, was die Notwendigkeit unterstreicht, Faktoren branchenspezifisch zu analysieren.

Kritisch sei angemerkt, dass die Theorien von idealtypischen Einflussverläufen ausgehen. Es sind für die einzelnen Faktoren auch andere denkbar (s. empirische Erkenntnisse von Sauerwein, 2000). Dennoch bietet die Einteilung in Faktoren, die primär Zufriedenheit oder Unzufriedenheit sowie sowohl Zufriedenheit als auch Un-

---

<sup>30</sup> Swan und Combs (1976) differenzieren in instrumentelle Leistungen (physikalische Eigenschaften der Produkte), die als Dissatisfier und expressive Leistungen (psychologische Aspekte der Leistung), die als Satisfier wirken. Maddox (1979) fand heraus, dass die Annahme von instrumentellen und expressiven Leistungen nur für manche Produktbereiche haltbar ist. Brandt (1987 und 1988) nähert sich dem Thema empirisch-explorativ. Als Ergebnis kann er Merkmale, die nur Zufriedenheit oder nur Unzufriedenheit, Merkmale, die sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit auslösen können sowie neutrale Merkmale unterscheiden. Johnston (1995a) recurriert nicht auf die Voruntersuchungen, sondern entwickelt aufgrund verschiedener anderer und eigener Untersuchungen (Cadotte & Turgeon, 1998; Johnston, 1995b; Johnston & Lyth, 1988; Lookwood, 1994; Silvestro & Johnston, 1990) vier unterschiedliche Faktoren, die denen von Brandt entsprechen.

<sup>31</sup> Bitner, Booms und Tetreault (1990), Cadotte und Turgeon (1988), Leavitt (1977), Maddox (1981), Mersha und Adlakha (1992), Silvestro und Johnston (1990), Stauss und Hentschel (1992). Darüber hinaus nimmt Sauerwein (2000) in seiner Argumentation noch auf Babin und Griffin (1998), Mano und Oliver (1993), Peterson und Wilson (1992) sowie Westbrook und Oliver (1991) Bezug.

<sup>32</sup> Dass darüber hinaus neutrale Faktoren existieren, erscheint auf den ersten Blick logisch. Streng genommen stellen sie aber keine Faktoren dar, da sie ja eben keine Auswirkung auf die globale Zufriedenheit haben.

zufriedenheit in etwa gleichem Ausmaß bewirken, einen sinnvollen Orientierungsrahmen (s. Abb. 3).<sup>33</sup>

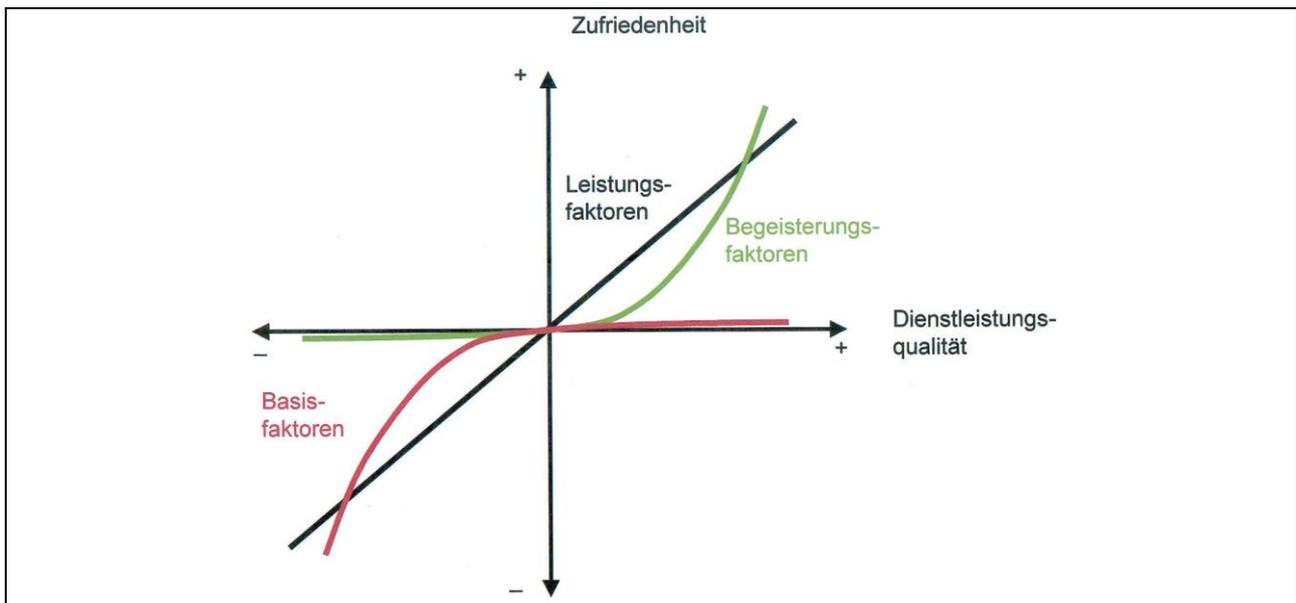


Abb. 3. Theoretische Darstellung der Einflussstärke unterschiedlicher Faktoren auf die Zufriedenheit in Abhängigkeit von der Höhe der Qualitätsbewertung (in Anlehnung an Johnston, 1995a, S. 192)

### 1.1.5 Verhaltensrelevanz der Kundenzufriedenheit

Betrachtet man die Ergebnisse der Bindungsforschung, so liefert das Verständnis von Zufriedenheit als Einstellungskonstrukt mit kognitiven, affektiven und konativen Bestandteilen auch einen Erklärungsansatz für die Verhaltensrelevanz der Zufriedenheit. Dabei ist der Zusammenhang, insbesondere mit dem Bindungsverhalten, kein absoluter. Dass Personen auch entgegen ihren Einstellungen und geäußerten Zufriedenheitsurteilen handeln, ist inzwischen ein bekanntes Phänomen. Anbieterwechsel trotz hoher Zufriedenheit wird z.B. mit dem Variety-Seeking-Motiv (Bedürfnis nach Abwechslung) und der Attraktivität von Wettbewerbsangeboten erklärt. Im Falle der Nichtabwanderung der Kunden trotz Unzufriedenheit werden zur Erklärung (monetäre) Wechselbarrieren herangezogen (s. zum Thema Kundenzufriedenheit und Kundenbindung vertiefend Grund, 1998; Giering, 2000, Homburg & Werner, 2000; Homburg & Krohmer, 2003; Homburg, Giering & Hentschel, 2000).

<sup>33</sup> Es sei noch darauf verwiesen, dass auch im Rahmen der Dienstleistungsqualität von Einflussfaktoren ausgegangen wird, die hinsichtlich ihrer Wirkrichtung auf ein Globalurteil in Begeisterungs-, Leistungs- und Basisfaktoren differenzierbar sind (Bruhn, 2004).

## 1.2 Übertragung auf den Sportvereinsbereich

### 1.2.1 Konstitutive Merkmale von Vereinen

Non-Profit-Organisationen unterscheiden sich in ihrer Zweckausrichtung grundlegend von Profit-Organisationen. Erstere orientieren sich an einem gemeinnützigen Satzungszweck, sie sind nicht gewinn- sondern am *Nutzen der freiwilligen Mitglieder* orientiert und stellen ein institutionelles Arrangement zur Verwirklichung von Interessen dar (Emrich et al., 2001):

„Interessenorientierung bedeutet, dass Mitgliedschaft begründet wird und die Mitglieder dem Verein Ressourcen ... zur Verfügung stellen, solange der Verein ein den Interessen seiner Mitglieder entsprechendes Leistungsangebot macht. ... Ziele der Organisation und Mitgliedschaftsmotivation der Mitglieder sind nicht wie in Betrieben oder Behörden voneinander getrennt“ (Heinemann, 2004, S. 82).

Zu den konstitutiven Merkmalen des Sportvereines gehören die *freiwillige Mitgliedschaft*, die *Unabhängigkeit von Dritten*, die *Freiwilligenarbeit* und die *demokratische Entscheidungsstruktur* (Heinemann, 2004). Diese Merkmale sind unerlässlich, damit Mitglieder ihre Interessen durchsetzen und verwirklichen können. Die *Freiwilligkeit der Mitgliedschaft* sichert die „exit-Option“ der Mitglieder. „Damit ist gesichert, dass Eintritt und Austritt unabhängige Entscheidungen für oder gegen das Leistungsangebot des Vereins sein können“ (Heinemann, 2004, S. 85). Mit der *Unabhängigkeit von Dritten*, insbesondere der finanziellen Unabhängigkeit und der damit verbundenen Finanzierung des Vereins aus Eigenleistungen (v.a. durch Mitgliedsbeiträge und Freiwilligenarbeit), wird sichergestellt, dass vereinsexterne Personen und Organisationen keinen großen Einfluss auf Vereinsentscheidungen nehmen, der die Interessenorientierung beschränkt. Mitglieder haben durch die *demokratische Entscheidungsstruktur* die Möglichkeit, mit ihrem Stimmrecht Einfluss auf Vereinsziele und die Ressourcenverwendung sowie sonstige Vereinsentscheidungen zu nehmen. Über das Einflussmittel Engagement (*freiwillige, unentgeltliche Mitarbeit*) stellen Mitglieder die für das Vereinsangebot unerlässliche Arbeitsleistung zur

Verfügung und können durch Mitgestaltung eigene und fremde Interessen verfolgen.<sup>34</sup>

„Aufgrund dieser Strukturbesonderheiten findet man in Vereinen oft eine instabile und improvierte Organisation, einen hohen Grad informeller Kommunikation, spontane Entscheidungsfindung und eine hohe Arbeitsintensität; einzelne Mitglieder haben gute Möglichkeit, ihre eigenen Interessen, Wünsche durchzusetzen, aber auch Kompetenzen einzubringen; es besteht ein hoher Einfluss von Emotionen auf soziale Beziehungen und Entscheidungen“ (Heinemann, 2004, S. 86).

Von besonderer Bedeutung für die Übertragung der Erkenntnisse aus 1.1 ist die Ausarbeitung von Unterschieden der Vereinsleistung in Abgrenzung zur Dienstleistung, da die Bewertung des Vereins die Grundlage für die Zufriedenheitsausbildung darstellt.

### **1.2.2 Das Verständnis von Vereinsleistung in Abgrenzung zur Dienstleistung**

Die Leistung eines Vereins lässt sich hinsichtlich der *Art der Leistungserstellung* des (Sport-)Angebots als Dienstleistung kennzeichnen. So kann man bei der Leistungserstellung verschiedene Phasen<sup>35</sup> differenzieren und die Dienstleistungscharakteristika wieder finden.<sup>36</sup> Die Integration des Mitglieds in den Prozess der Leistungserstellung ist im Sportverein durch die persönliche aktive Teilnahme stark ausgeprägt.

Wegen der konstitutiven Merkmale von Sportvereinen unterscheidet sich der Status eines Mitglieds erheblich von dem eines Kunden. Letztere werden nicht Teil der Organisation und haben auch keine Möglichkeit, Unternehmensentscheidungen in ihrem Sinne zu beeinflussen oder sich über freiwilliges und unentgeltliches Enga-

---

<sup>34</sup> Für eine tiefere Auseinandersetzung mit den vereinspezifischen Charakteristika sei bsp. auf Emrich et al. (2001), Heinemann und Schubert (1994) und Heinemann (2004) verwiesen.

<sup>35</sup> Potential-, prozess- und ergebnisorientierte Phase (s. weiterführend Meffert, 2000)

<sup>36</sup> Es sei darauf verwiesen, dass in der Betriebswirtschaftslehre die Besonderheiten von Dienstleistungen und Dienstleistungsmarketing, gerade in Abgrenzung zum Konsumgüterbereich, einen sehr breiten Raum einnehmen. Durch die hier sehr verkürzte Darstellung soll nicht der Eindruck erweckt werden, dass bsp. die Trennung von Güter- und Dienstleistungsbereich immer eindeutig vorgenommen werden kann. Woratschek (1999) ordnet daher Produkte und Dienstleistungen in einen Analyserahmen ein. Danach existiert keine klare Trennung zwischen Dienstleistungs- und Produktbereich, vielmehr muss jede unternehmerische Leistung nach bestimmten Kriterien analysiert werden (vgl. auch Groß-Engelmann, 1999). Zur Unterscheidung schlägt er die Kategorien „Individualität“, „Integrativität“ und „Verhaltensunsicherheit über die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen des Marktpartners“ vor.

gement in den Leistungserstellungsprozess einzubringen. Diese Aspekte unterscheiden Mitglieder ganz eindeutig von Kunden. Mitglieder sind – zumindest idealtypisch – nicht nur Leistungsempfänger, sondern erbringen Leistungen, die über die Bezahlung einer Dienstleistung und die Integration in den Leistungserstellungsprozess hinausgehen.<sup>37</sup>

„Bereits die Differenzierung zwischen den Positionen Leistungsersteller und Leistungsbezieher ist im Fall der Dyade ‚Verein/Mitglied‘ nicht wirklichkeitsgerecht, da der Verein die strukturierte Menge der Mitglieder darstellt. Im Endeffekt sind also die Mitglieder der Verein“ (Emrich et al., 2001, S. 105; Hervorhebungen i. Original).

Zusammenfassend ist die Vereinsleistung nicht ausschließlich ein Effekt ehrenamtlicher und beruflicher Mitarbeit, vielmehr ist auch das Engagement von Mitgliedern ohne spezifische Funktion Teil der Vereinsleistung. Die analytische Trennung von Leistungsempfänger und Leistungserbringer ist im Verein nicht strikt durchzuhalten, wengleich ehrenamtliche und (neben-)berufliche Mitarbeiter – insbesondere Übungsleiter oder Trainer sowie Führungspersonen – eine herausragende Rolle im Rahmen der Leistungserstellung des Vereins spielen.

Neben der Erstellung des (Sport-)Angebots bieten Vereine u.a. auch Anreize der Gemeinschaft und Identifikation (Emrich, 2005), weshalb der Begriff der Vereinsleistung weiter zu fassen ist. Die Reduzierung des Begriffsverständnisses von Vereinsleistung auf (Sport-)angebote würde die darüber hinausgehende Funktion von Vereinen nicht adäquat berücksichtigen.

### **1.2.3 Definitiorische und konstruktionelle Folgerungen für den Sportvereinsbereich**

#### **Definition und Entstehung der Mitgliederzufriedenheit**

Das C/D-Paradigma kann zur Erklärung der allgemeinen Zufriedenheitsentstehung einen gewichtigen Beitrag leisten. Es ist aufgrund seiner allgemeingültigen Formulierung in der Anwendung nicht auf die Kundenzufriedenheit beschränkt. Es lässt sich als Grundmodell ebenso für die Entstehung von Arbeitszufriedenheit (vgl.

---

<sup>37</sup> Kein großer Unterschied besteht – rechtlich gesehen – bzgl. der Wahlfreiheit für oder gegen einen Verein bzw. Unternehmen. Sowohl Mitglieder als auch Kunden können frei entscheiden, ob sie Mitglied bzw. Kunde sein wollen oder nicht.

Bruggemann et al., 1975; Stauss & Neuhaus, 1995; Schwetje, 1999) wie für die Mitgliederzufriedenheit heranziehen. Nagel et al. (2004) verzichten in ihrer Studie zur allgemeinen, sportartübergreifenden Mitgliederzufriedenheit in Vereinen zwar auf eine exakte Begriffsbestimmung, verweisen bzgl. der Entstehung aber auf die Nähe zum C/D-Paradigma. Sie stellen jedoch klar, dass Mitglieder aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzungen sowie organisatorischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen von Vereinen und privatwirtschaftlichen Unternehmen nicht mit Kunden gleichzusetzen sind. „Sind Kunden/Mitglieder unzufrieden, dann wurden ihre Erwartungen und Interessen verfehlt. ... Zufriedenheit stellt sich ein, wenn die Erwartungen der Kunden/Mitglieder erfüllt oder übertroffen werden“ (Nagel et al., 2004, S. 121; s.a. Nagel, 2006b). Auch von Ungern-Sternberg (2002) und Giloth (2003) greifen für die Mitgliederzufriedenheit auf den Erklärungsansatz des C/D-Paradigmas zurück.

Die Annahme, dass es sich beim „Ergebnis“ der Mitgliederzufriedenheit um eine Einstellung bzw. ein einstellungsähnliches Konstrukt handelt, kann besonders unterstrichen werden. Wegen der oft langjährigen Mitgliedschaften stellt die Mitgliederzufriedenheit eine Beziehungszufriedenheit dar, die auf der Basis vielfältiger Episoden entsteht und es somit schlüssig erscheint, von einer summarischen und relativ überdauernden Bewertung mit unterscheidbaren Komponenten auszugehen.<sup>38</sup>

*Zufriedenheit wird in dieser Arbeit als Einstellung aufgefasst, die primär als Ergebnis des Vergleichs von Erwartungen (Soll-Komponente) mit der subjektiv wahrgenommenen Realität (Ist-Komponente) resultiert (s.o.).*

*Mitgliederzufriedenheit ist eine Einstellung, die sich auf eine umfassende Vereinsleistung bezieht, die über die reine Angebotserstellung hinausgeht.*

---

<sup>38</sup> Auch die Emotionalität, die Mitgliedern gerne zugesprochen wird (Emrich et al., 2001), lässt es interessant erscheinen, eine emotionale Zufriedenheitskomponente bei Mitgliedern zu differenzieren. Nagel (2006a) konnte nachweisen, dass das Bindungsverhalten in einem positiven Zusammenhang mit der Mitgliederzufriedenheit steht. Dieses empirische Erkenntnis unterstreicht die Annahme, von einer Verhaltensrelevanzkomponente (konative Komponente) auszugehen.

## **Qualität als maßgeblicher Faktor der Mitgliederzufriedenheit**

In Analogie zur Dienstleistungsqualität kann davon ausgegangen werden und dies erscheint auch alltagslogisch angebracht, dass die „wahrgenommene Vereinsqualität“ den maßgeblichen Faktor der Mitgliederzufriedenheit darstellt. Auch die Untersuchung von Nagel et al. (2004) berücksichtigt als Faktoren der Zufriedenheit in erster Linie Leistungsmerkmale des Vereins, auch wenn diese nicht unter dem Qualitätsbegriff abgehandelt werden (s. 1.3.3).

Vor dem Hintergrund der postulierten affektiven Mitgliedermentalität (Emrich et al., 2001) und dem Wissen, dass Emotionen an der Zufriedenheitsentstehung maßgeblich beteiligt sind, gilt es zu prüfen, ob Aspekte der Mitgliedschaft, die besonders geeignet sind, zu einer emotionalen Verarbeitung anzuregen, eine gewichtige Rolle spielen.

Im Anschluss an die begriffliche Kennzeichnung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität wird *die wahrgenommene Vereinsqualität als Bewertung des Vereins aus Mitgliedersicht aufgefasst, die sich auf spezifische Merkmale bezieht.*

## **Wirkrichtung der Faktoren**

Es scheint wahrscheinlich, dass sich auch bei der Mitgliederzufriedenheit für einzelne Faktoren Unterschiede bezüglich ihrer Wirkung finden lassen. Lässt man neutrale Faktoren außer Betracht, erscheint eine dreigliedrige Struktur, mit Begeisterungsfaktoren, Basisfaktoren und Leistungsfaktoren, am wahrscheinlichsten. Eine vorweggenommene theoretische Zuordnung von Bewertungsmerkmalen zu Faktorgruppierungen mit bestimmter Wirkrichtung verbietet sich (vgl. Kaiser, 2002).

## **Verhaltensrelevanz der Mitgliederzufriedenheit**

Giloth (2003) weist auf die Langfristigkeit der Zufriedenheitsentstehung in Mitgliedschaftssystemen hin. Zufriedenheit resultiert dabei als Summe aus den gesammelten Erfahrungen innerhalb der Geschäftsbeziehung und beschränkt sich nicht auf die Erfahrung mit einer einzigen Transaktion, wie es bei Kunden teilweise der Fall ist, sondern ist als längerfristige Beziehungszufriedenheit anzusehen. Viele Studien haben inzwischen belegt, dass die Verhaltensrelevanz eines Zufriedenheitsurteils,

welches auf wiederholten Erfahrungen basiert, größer ist, als die eines Urteils mit einer singulären Erfahrung (Giering, 2000).<sup>39</sup> Es ist daher zu vermuten, dass der Mitgliederzufriedenheit ein hoher Einfluss auf das zukünftige Verhalten zugeschrieben werden kann. Empirisch ließ sich nachweisen, dass die Zufriedenheit, neben dem Faktor solidargemeinschaftliche Handlungsorientierung, der einen noch größeren Effekt aufweist, die Mitgliederbindung positiv beeinflusst (Nagel, 2006a).

#### **1.2.4 Zwischenfazit**

Für den Kundenbereich unterstreichen die bisherigen Auseinandersetzungen die Annahme, dass wahrgenommene Qualität, Zufriedenheit und Bindung in einem positiven Zusammenhang stehen und auch sequentiell aufeinander folgen. Dabei scheint das Zufriedenheitskonstrukt eine zentrale Rolle zu spielen. Die Ausgangspunkte für das globale Zufriedenheitsurteil stellen spezifische Qualitätsbewertungen dar, die maßgeblich über eine Erwartungskonfirmation bzw. -diskonfirmation zu Stande kommen. Das Verständnis der Zufriedenheit als Einstellung mit kognitiver, emotionaler und konativer Komponente eröffnet über die Einstellungsforschung einen theoretischen Zugang zur Erklärung des Zusammenhangs von Zufriedenheit und darauf folgendem Bindungsverhalten der Kunden.

Für den Mitgliederbereich scheint die Annahme, dass spezifische den Verein betreffende (Qualitäts-)Urteile die Grundlage für die globale, als Einstellung definierbare Mitgliederzufriedenheit darstellen und diese mit dem Bindungsverhalten positiv verbunden ist, problemlos übertragbar zu sein. Die deutlichen Unterschiede von Vereinen und Profit-Organisationen hinsichtlich der Zweckausrichtung sowie der Unterschiede von Mitgliedern und Kunden führen zu einem Verständnis der Vereinsleistung und -qualität, das über ein reines Dienstleistungsverständnis hinausgeht. Jedoch führen diese Besonderheiten nicht schon auf der definitorisch-konstruktionellen Ebene zu Differenzierungen, sondern lassen vermuten, dass sie die Dimensionen der wahrgenommenen Qualität betreffen.

---

<sup>39</sup> Giering nimmt Bezug auf Anderson, Fornell und Rust (1997), Dick und Basu (1994), Rust, Zahorik und Kleiningham (1995) sowie Wilton und Nicosia (1986).

Es kann nach Auseinandersetzung mit dem Stand der Forschung davon ausgegangen werden, dass die ersten drei Kettenglieder der von Bruhn (2004) entworfenen Erfolgskette des Qualitätsmanagements (s. Abb. 1) für den Non-Profitbereich als theoretische Grundlage herangezogen werden können (s. Abb. 4).

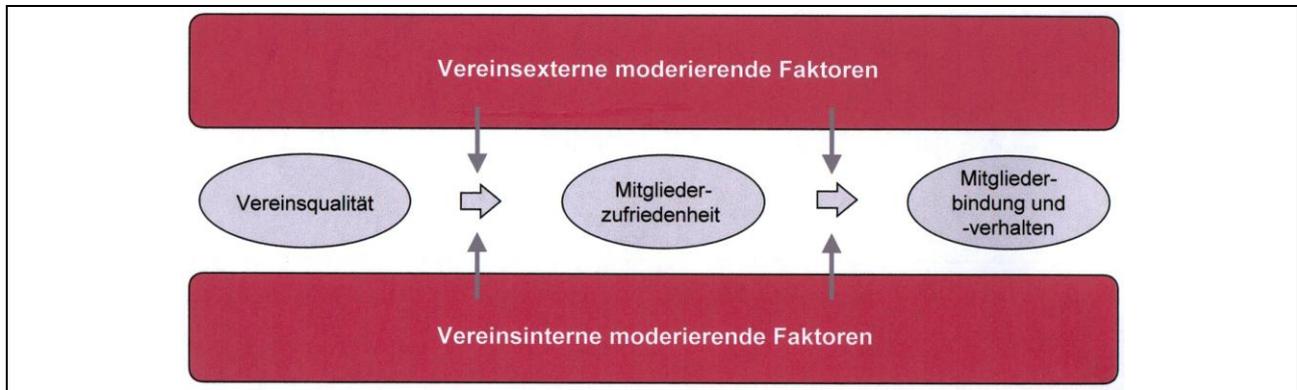


Abb. 4. Theoretische Erfolgskette des Qualitätsmanagements im Verein

## 1.3 Merkmalsdimensionen zur Vereinsbewertung

### 1.3.1 Perspektiven der Qualitätsbewertung

Wendet man sich nun den Dimensionen der wahrgenommenen Qualität zu – also der inhaltlichen Ausdifferenzierung –, gilt es zunächst darzulegen, aus wessen Warte man Kategorisierungen vornimmt. Die Bandbreite möglicher Qualitätsmerkmale ist sowohl für Dienstleistungsunternehmen als auch für Vereine sehr groß. Dementsprechend vielfältig sind auch die Möglichkeiten, diese Merkmale in eine sinnvolle Ordnung zu bringen, wie die Ansätze der Dienstleistungsqualitätsforschung zeigen. Hill, Self und Roche (2002) unterscheiden grundlegend zwei Perspektiven, zum Einen die unternehmerisch gefärbte Sichtweise und zum Anderen die Sichtweise des Kunden (s. Abb. 5).

Ein umfassendes Verständnis der Mitgliederzufriedenheit und deren Faktoren kann nach Einschätzung des Autors nur erreicht werden, wenn die Merkmale aus Sicht des Kunden bzw. Mitgliedes kategorisiert werden (lens of the customer), wobei durchaus Produkte, Prozesse und Mitarbeiter wahrgenommen und bewertet wer-

den. Die Kategorisierung folgt jedoch nicht der Denke in betrieblichen Schemen und Abläufen (lens off the organisation).<sup>40</sup>

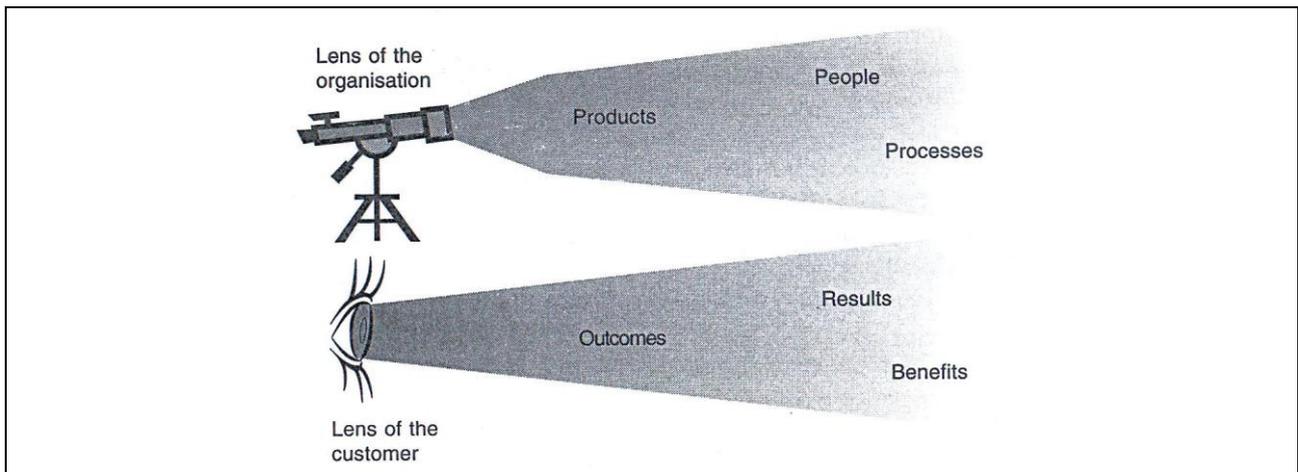


Abb. 5. Organisations- und Kundenperspektive bei der Bewertung von Qualität (Hill at al., 2002, S. 23)

## 1.3.2 Dimensionen der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität

### 1.3.2.1 Allgemeine Dienstleistungsqualität

Es wurden bei der Herleitung von branchenübergreifenden generellen Qualitätsdimensionen verschiedene Ansätze verfolgt. Mit Blick auf die Dienstleistungsdefinition wurde auf den prozesshaften Charakter abgezielt und vermutet, dass sich die Erwartungen an die Leistungen eines Anbieters auf den gesamten Prozess der Dienstleistung richten. Danach wurden Merkmale differenziert, die sich sowohl auf das Potenzial des Anbieters als auch auf den Ablauf der Leistungserstellung sowie das Ergebnis der Dienstleistung beziehen (Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension; Donabedian, 1980). Weitere Kriterien für die Unterscheidung von Qualitätsdimensionen wurden von den Autoren in „Art und Umfang der erstellten Dienstleistung“ (Technische und Funktionale Dimension; Grönroos, 1983, 1984 und 2000), in der „Erwartungshaltung der Kunden im Hinblick auf das Dienstleistungsprogramm“ (Routine- und Ausnahmekomponenten; Berry, 1986) und in der „Nähe

<sup>40</sup> Hinterfragt man im Anschluss an die Analyse von Zufriedenheitsfaktoren, wie man diese durch gezielte Maßnahmen möglichst dauerhaft beeinflussen kann – vereinsinternes Qualitätsmanagement – sind Vereinsstrukturen und -abläufe selbstverständlich in den Blick zu nehmen.

des Kunden zum Dienstleistungsprodukt bei der Dienstleistungsbeurteilung“ (Such-, Erfahrungs- und Glaubenskomponente; Zeithaml, 1981) gefunden. Die eigenständig wahrgenommenen und empirisch geprüften Qualitätsdimensionen des SERVQUAL lassen sich als Zusammenfassung dieser Ansätze interpretieren. Parasuraman et al. (1985, 1988, 1991 und 1994) unterscheiden in ihrem SERVQUAL-Modell fünf Qualitätsdimensionen (s. Tab. 2).

Tab. 2. Dimensionen der Dienstleistungsqualität des SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988; Definitionen und deutsche Übersetzung in Anlehnung an Bruhn, 2004, S. 47 f.)

Dimensionen	Definition
Tangibles Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes	Erscheinungsbild der Räume, des Personals, der Einrichtung und des Informationsmaterials
Reliability Zuverlässigkeit	Fähigkeit, die versprochene Leistung auf dem avisierten Niveau erfüllen zu können
Responsiveness Reaktionsfähigkeit	Bereitschaft, auf Kundenwünsche einzugehen und Schnelligkeit der Reaktion
Assurance Leistungskompetenz	Fähigkeit des Dienstleisters zur Erstellung der Leistung. Insbesondere sind darunter das Wissen, die Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter zu fassen.
Empathy Einfühlungsvermögen	Bereitschaft und Fähigkeit des Unternehmens, auf individuelle Kundenwünsche und spezifische Situationen einzugehen.

Der Ansatz hat den Anspruch, für alle Dienstleistungsbereiche Gültigkeit zu besitzen. In jüngerer Zeit mehrt sich jedoch die Kritik; so beschreiben die Dimensionen teilweise Ausprägungen von Merkmalen und nicht die Dimensionen selbst (Brady & Cronin, 2001a; Bruhn, 2004). Die Dimensionierung des SERVQUAL weist auch empirisch einige Probleme auf (Hentschel, 2000; s.a. zusammenfassend Hänsel, 2005). Hänsel (2005) unternimmt den Versuch, die Merkmale in eine theoretisch nachvollziehbare Ordnung zu bringen:

„Die Dimensionen beinhalten neben dem materiellen Umfeld, in dem die Dienstleistung stattfindet, instrumentelle und sozio-emotive Aspekte in der Austauschbeziehung zwischen Dienstleister und Kunde. Instrumentelle Aspekte beziehen sich auf eher aufgabenrelevante Handlungen, die notwendig für die Erbringung der Dienstleistung sind. Sozio-emotionale Aspekte betreffen die Gestaltung der persönlichen Beziehung, also die Pflege des Kundenkontakts“ (Hänsel, 2005, S. 354).

Auch Bruhn (2004) unterscheidet bei den Merkmalen des SERVQUAL inhaltlich drei Qualitätsdimensionen, die nicht denen von Parasuraman et al. (1988) entsprechen. Erstens die *sachliche Qualitätsdimension*, unter die Aspekte wie Pünktlich-

keit, Genauigkeit und Zuverlässigkeit fallen, zweitens die *persönliche Qualitätsdimension*, die Aspekte wie Offenheit, Ehrlichkeit und Freundlichkeit beinhaltet, und drittens die *zwischenmenschliche Dimension*, mit Aspekten wie Entgegenkommen, Flexibilität, Einfühlungsvermögen und Fairness. Der Versuch, die vorhandenen Dimensionen zusammenzufassen und näher zu beschreiben, kann als Ausdruck einer theoretisch wenig nachvollziehbaren Kategorisierung gewertet werden, außerdem besteht inzwischen „...Einigkeit, dass es sich bei der Dienstleistungsqualität um ein hierarchisches Konstrukt handelt, das nicht nur auf einer, sondern auf mehreren Ebenen Dimensionen beinhaltet (Carman 1990)“ (Bruhn, 2004, S. 49).

Auf diese Erkenntnis aufbauend entwickelten Brady & Cronin (2001a) ihr Modell der Dienstleistungsqualität und gehen in Anlehnung an Dabholkar, Thorpe und Rentz (1996) von einer multidimensionalen Mehrebenenstruktur aus. Sie beziehen sich auf die gängigen Konzepte der Dienstleistungsqualität (Grönroos, 1984; Parasuraman et al., 1988; Rust & Oliver, 1994; Dabholkar, Thorpe & Rentz, 1996) und nehmen an, dass die wahrgenommene Dienstleistungsqualität auf drei Dimensionen basiert: „(1) the customer-employee interaction (i.e., functional quality; see Grönroos 1982, 1984), (2) the service environment (see Bitner 1992), and (3) the outcome (i.e., technical quality; see Grönroos 1982, 1984)“ (Brady & Cronin, 2001a, S. 36).

„There is theoretical support for a multidimensional, multilevel model (e.g., Carman 1990; Czepiel, Solomon, and Surprenant 1985; Dabholkar, Thorpe, and Rentz 1996; McDougall and Levesque 1994; Mohr and Bitner 1995), but there has been little effort to identify the attributes or factors that define the subdimensions“ (Brady & Cronin, 2001a, S. 36).

Den übergeordneten Qualitätsdimensionen werden je drei Subdimensionen zugeordnet, die anhand der SERVQUAL-Merkmale Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit und Einfühlungsvermögen näher beschrieben werden (s. Tab. 3).

Tab. 3. *Modell der Dienstleistungsqualität nach Brady & Cronin (2001a, deutsche Begrifflichkeiten nach Bruhn, 2004, S. 50)*

Dimensionen	Subdimensionen	Beschreibungsmerkmale
Interaktionsqualität	Einstellung	Zuverlässigkeit
		Reaktionsfähigkeit
		Einfühlungsvermögen
	Verhalten	Zuverlässigkeit
		Reaktionsfähigkeit
		Einfühlungsvermögen

	Kompetenz	Zuverlässigkeit
		Reaktionsfähigkeit
		Einfühlungsvermögen
Umfeldqualität	Ambiente	Zuverlässigkeit
		Reaktionsfähigkeit
		Einfühlungsvermögen
	Design	Zuverlässigkeit
		Reaktionsfähigkeit
		Einfühlungsvermögen
	Soziale Faktoren	Zuverlässigkeit
		Reaktionsfähigkeit
		Einfühlungsvermögen
Ergebnisqualität	Wartezeit	Zuverlässigkeit
		Reaktionsfähigkeit
		Einfühlungsvermögen
	Tangible Elemente	Zuverlässigkeit
		Reaktionsfähigkeit
		Einfühlungsvermögen
	Wertigkeit	Zuverlässigkeit
		Reaktionsfähigkeit
		Einfühlungsvermögen

Die Dimensionierung auf der ersten Ebene erscheint schlüssig, wenn man die Entwicklung der Dienstleistungsqualitätskonzepte sowie die Dienstleistungsdefinitionen<sup>41</sup> und die Ergebnisse der Untersuchungen zu den Zufriedenheitsfaktoren betrachtet. Dies gilt auch für die Mehrebenenstruktur; allerdings ist es zweifelhaft, ob für jede Dimension exakt drei Subdimensionen existieren, die sich wiederum durch drei bereits vordefinierte Beschreibungsmerkmale näher kennzeichnen lassen. Hier gilt es nach Meinung des Autors, die Kunden- oder Mitgliedersicht stärker in die Entwicklung von Subdimensionen und beschreibenden Merkmalen einzubinden. So erscheint es bsp. artifiziell, ein Zuverlässigkeitsitem zum Design der Umfeldqualität zu konstruieren.

---

<sup>41</sup> Hinsichtlich der Ergebnisorientierung mit dem Ziel, eine nutzenstiftende Wirkung beim Kunden zu erzielen. Brady & Cronin (2001a) begründen die Annahme, dass die Ergebnisqualität ein wesentlicher Bestandteil der Dienstleistungsqualität ist, damit, dass die Dienstleistungsqualität als Einstellungskonstrukt aufzufassen ist und somit auch das Ergebnis einer Dienstleistung Gegenstand eines Bewertungsprozesses sein kann: „the service outcome evaluation process is similar to that described in the attitudinal literature (Fishbein, 1961, 1963; Rosenberg, 1956)“ (Brady & Cronin, 2001a, S. 40). Die Argumentation muss für diese Arbeit modifiziert werden. Nicht die Dienstleistungsqualität, sondern das sequentiell folgende, globale Konstrukt Zufriedenheit ist danach als Einstellung aufzufassen. Dies widerlegt jedoch nicht die Annahme, dass die Ergebnisqualität eine relevante Dimension der Dienstleistungsqualität darstellt.

### 1.3.2.2 Sportspezifische Dienstleistungsqualität

Bei Betrachtung der Sportdienstleistungen fällt auf, dass neben Zuschauern von Sportveranstaltungen vor allem Mitglieder von Fitnessstudios und Nutzer bzw. Besucher von freizeitorientierten Sporteinrichtungen und -angeboten Gegenstand von Qualitäts- und Zufriedenheitsuntersuchungen waren. Die Ergebnisse der Zuschaueruntersuchungen versprechen keinen Erkenntnisgewinn, da Zuschauer eine passive Rolle einnehmen, während Sportvereinsmitglieder aktiv am Sportgeschehen teilnehmen.<sup>42</sup>

Insgesamt weisen die Ergebnisse der Sportstudien, die oft auf das Instrument SERVQUAL zurückgreifen, eine enorme Vielfalt und Variabilität hinsichtlich der Merkmalsdimensionen und Items auf. „In conclusion, the service quality models proposed in the sport literature have a great variability in terms of the number of items included, and the items proposed. They have not been validated across different studies and sport services” (Alexandris et al., 2004, S. 37).<sup>43</sup> In der Sportliteratur nahezu unbeachtet blieb der Aspekt der Ergebnisqualität. „This dimension has been overlooked by previous studies in the sport service quality literature“ (Alexandris et al., 2004, S. 39). Im Fokus der Ergebnisqualität im Sport steht dabei die Befriedigung der primären Sportmotive bzw. -bedürfnisse. So ziehen die Autoren typische Sportmotivationen heran, um die Ergebnisdimension anhand dieser Merkmale näher zu beschreiben (s.a. Alexandris & Paliatia, 1999; Alexandris, Papadopoulos, Paliatia & Vasiliadis, 1999; Theodorakis, Alexandris, Rodriguez und Sarmiento, 2004; zusammenfassend Hänsel, 2005).

Alexandris et al. (2004) begründen die Bedeutsamkeit von Ergebniserwartungen mit dem Verweis auf sozial-psychologische Modelle, im Speziellen der *theory of reasoned action and planned behaviour* (Ajzen, 1988) sowie der *self-efficacy theory* (Bandura, 1997). Zur Strukturierung schlagen sie in Anlehnung an Dawson, Gyurc-

---

<sup>42</sup> Für den interessierten Leser sei auf Greenwell, Fink und Pastore (2002) und van Leeuwen, Quick und Daniel (2002) verwiesen; für eine kurze Zusammenfassung s. Hänsel (2005).

<sup>43</sup> Zur weiterführenden Auseinandersetzung mit dem Thema Dienstleistungsqualität im Sport sei u.a. verwiesen auf Bezold (1996, 1998 und 1999), Chelladurai und Chang (2000), Costa, Tsitskari, Tzetzis und Goudas (2004), Esch (1998), Howat, Absher, Crilley und Milne (1996), Kim und Kim (1995 und 1998), Lentell (1996 und 1999), Lentell und Morris (1995), Mackay und Crompton (1988), McDonald und Milne (1998), Meyer und Blümelhuber (1998), Theodorakis und Kambitsis (1998), Thörner (2001), Tsan und Maguire (1998), Woratschek (1999, 2000 und 2002), Zieschang und Bezold (1996a und 1996b).

sik, Culos-Reed und Brawley (2001) körperliche, soziale und psychologische Ergebniserwartungen vor:

„Physical outcomes are related to an individual’s beliefs that exercise participation will improve his / her appearance; social outcomes are related to beliefs that participation will help socialisation, and psychological outcomes are related to believe that participation will help his / her psychological well-being” (Alexandris et al., 2004, S. 40).

Alexandris et al. (2004) greifen zur Strukturierung der Dienstleistungsqualität im Fitnessbereich auf das Multi-Level-Modell von Brady & Cronin (2001a) zurück, folgen ihnen aber hinsichtlich der Subdimensionen und beschreibenden Merkmale nicht exakt (s. Tab. 4). So unterteilen sie die Ergebnisqualität nicht in Subdimensionen sondern beschreiben die Dimension anhand von Merkmalen, die sich den primären Sportmotiven zuordnen lassen und kreieren auch nicht starr drei Items zu jeder Subdimension.

Tab. 4. *Multi-Level-Modell der Dienstleistungsqualität nach Brady & Cronin (2001a) angewendet auf den Fitnessbereich (nach Alexandris et al., 2004)*

Dimensionen	Subdimensionen	Beschreibung
Interaction quality Interaktionsqualität	Attitude Einstellung	Einstellungen der Mitarbeiter zeigen sich v.a. in der Kundenorientierung, Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit
	Behavior Verhalten	Art, wie Mitarbeiter die Kunden behandeln
	Expertise Kompetenz	Fachwissen der Mitarbeiter
Physical Environment Quality Umfeldqualität	Ambient Conditions Ambiente	Das Ambiente des Umfelds wird vor allem durch die Gebäudehygiene sowie die Ausstattungs- und Einrichtungsverhältnisse bestimmt
	Design Design	Umgebungsgestaltung und Gebäudeatmosphäre
	Social Factors Soziale Faktoren	Einstellungen und Verhalten anderer Mitglieder in sozialen Situationen
Outcome Quality Ergebnisqualität		Subjektiv wahrgenommene Folgen der Sportteilnahme

### 1.3.3 Empirische Befunde zu den Faktoren der Mitgliederzufriedenheit

Nagel et al. (2004) ermitteln in ihrer Studie anhand von 23 abgefragten Leistungsmerkmalen die Zufriedenheit sowie die subjektiv eingeschätzte Wichtigkeit (Mitgliederinteressen) dieser Items und gelangen anhand einer Faktorenanalyse zu sechs

übergeordneten Leistungsfaktoren. 15 Items lassen sich diesen Faktoren zuordnen (Nagel, 2006a; s. Tab. 5).

Tab. 5. *Faktoren und Items der Mitgliederinteressen und der Mitgliederzufriedenheit (nach Nagel, 2006a, S. 45)*

Faktoren	Items
Leistungssport	Erzielung von sportlichen Erfolgen auf überregionaler Ebene
	Förderung des Wettkampfsports
	Förderung von talentierten Kindern und Jugendlichen
Vereinsführung	Kompetente Vereinsführung
	Engagierte Vereinsführung
Breites Angebot	Angebote für Ältere
	Angebote im gesundheitsorientierten Sport
	Vielfältiges Angebot im Breitensport
Anlagen	Guter Zustand der Sportanlagen
	Guter Zustand der sanitären Anlagen
	Gute Ausstattung an Geräten/Materialien
Preis/Leistung	Günstiger Mitgliedsbeitrag
	Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis
Trainer/Übungsleiter	Engagierte Trainer/ÜL
	Kompetente Trainer/ÜL

Die Mitglieder bewerten – mit abnehmender Stärke – die Faktoren Trainer/ÜL, Vereinsführung und Anlagen vor dem Faktor Preis/Leistung als subjektiv wichtig (Nagel et al., 2004).

Kritisch ist anzumerken, dass die Merkmale weder stringent theoretisch hergeleitet, noch vorab ergebnisoffen von Mitgliedern abgefragt wurden. Die Zufriedenheitsfaktoren anhand der subjektiven Bedeutsamkeit zu gewichten, ist ebenfalls nicht unproblematisch. Meffert und Schwetje (1998) weisen auf Probleme des Zweikomponentenansatzes – parallele Erfassung von Zufriedenheit und Wichtigkeit für jedes Item –, wie Anspruchsinflation sowie Reaktanz- und Ermüdungserscheinungen bei den Befragten hin. Sie konnten zeigen, dass erhebliche Unterschiede bei der Erfassung von Merkmalswichtigkeiten im Vergleich von direkten und indirekten Ermittlungsverfahren bestehen. „Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse muss der Einkomponentenansatz zur Ermittlung von Merkmalswichtigkeiten grundsätzlich als überlegen bezeichnet werden“ (Meffert & Schwetje, 1998, S. 12). Diese Auffassung vertritt auch Woratschek, der folgende Kritik an dem Zweikomponentenansatz übt:

„Zum einen werden bei einer direkten Abfrage der Wichtigkeiten nahezu alle Merkmale als wichtig eingestuft und damit vermutlich die Wichtigkeit in Bezug auf das Kaufverhalten über-

schätzt (Anspruchsinflation). Zum anderen korrelieren die Wichtigkeiten und die Wahrnehmungen häufig (mangelnde Unabhängigkeit der Skalen), so dass eine einfache Messung der wahrgenommenen Merkmalsausprägung genügen würde bzw. die gewichtete Addition keine Verbesserung des Modells brächte“ (Woratschek, 2005, S. 291).

Bei einer multiplikativen Verknüpfung (gewichtete Zufriedenheit), wie sie bsp. Nagel (2006a) vornimmt, kann bei mangelnder Skalenunabhängigkeit im Extremfall Zufriedenheit mit sich selbst multipliziert werden (Stauss, 1999).

Nagel et al. (2004) bestimmen zusätzlich zur subjektiven Wichtigkeit die Bedeutsamkeit der einzelnen Faktoren für die Gesamtzufriedenheit mittels Diskriminanzanalyse. Die Autoren unterteilen in zufriedene sowie unzufriedene Mitglieder und berechnen die relative Bedeutung der Faktoren für die Zugehörigkeit zu den Teilgruppen. Im Ergebnis spielen die Faktoren Vereinsführung und Preis/Leistung die wichtigste Rolle für die Gesamtzufriedenheit. Durch die Diskriminanzanalyse wird jedoch nicht die direkte Einflussstärke des jeweiligen Faktors auf die globale Mitgliederzufriedenheit berechnet, sondern die relative Bedeutung der Faktoren für die Zugehörigkeit zur Teilgruppe (in diesem Fall Zufriedene vs. Unzufriedene). Somit lässt diese Auswertung keine direkten Schlüsse auf den Einfluss einzelner Faktoren auf die globale Zufriedenheit, verstanden als bipolares Konstrukt mit einem Zufriedenheits- und einem Unzufriedenheitspol, zu.<sup>44</sup> Die Diskrepanz der statistischen Ergebnisse der Diskriminanzanalyse im Vergleich zur subjektiven Wichtigkeit ist augenscheinlich, wenngleich – aufgrund der methodisch unterschiedlichen Zugangswege und der bekannten Problematik, dass sich direkte von indirekten Wichtigkeitsbestimmungen unterscheiden – nicht verwunderlich (Meffert & Schwetje, 1998).

Außerdem wurden nach eigener Einschätzung der Autoren relevante Merkmale nicht erfasst: „... es ist zu vermuten, dass zusätzlich andere, hier nicht erfasste Faktoren, z.B. eine gute und partnerschaftliche Atmosphäre im Verein, eine Rolle bei der Entstehung der Gesamtzufriedenheit spielen“ (Nagel et al., 2004, S. 129).

Zusammenfassend betrachtet lassen sich Hinweise auf wahrscheinlich beteiligte Einflussgrößen der Mitgliederzufriedenheit erkennen. Die Frage nach der jeweiligen Einflussstärke ist allerdings nicht geklärt. Es bestehen zudem vermutlich weitere

---

<sup>44</sup> Vielmehr wird implizit von Begeisterungs- und Basisfaktoren ausgegangen.

Einflussgrößen auf die Mitgliederzufriedenheit. Wie sich die empirisch ermittelten Faktoren in einen theoretischen Rahmen einfügen lassen, ist ebenso unklar.

### 1.3.4 Handlungstheoretische Bezüge zur Bewertung von Sportvereinen

Das multidimensionale Mehrebenenverständnis von Brady & Cronin (2001a) mit den Dimensionen Ergebnis-, Interaktions- und Umfeldqualität repräsentiert den aktuellen Stand der Forschung im Kundenbereich. Die Ergebnisdimension erlaubt die Integration sportspezifischer Motivationen, wie die Ansätze von Alexandris et al. (2004) zeigen. Das Modell scheint zur Übertragung auf die wahrgenommene Vereinsqualität auf den ersten Blick geeignet, jedoch müssen mögliche Faktoren konsequent aus der Mitgliederperspektive betrachtet werden.<sup>45</sup>

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass Theorien, die erklären sollen, welche Merkmalsdimensionen für die Bewertung der Qualität von Vereinen eine Rolle spielen, in der Lage sein müssen, Bezüge sowohl zu personinternen Handlungsantrieben als auch zur Umwelt herzustellen. Dazu wird auf die Handlungs- und anschließend auf die Akteurtheorie zurückgegriffen.<sup>46</sup>

„Handlungspsychologische Konzeptionen versuchen von Grund auf, die Einseitigkeit der klassischen [psychologischen] Auffassungen zu überwinden, indem psychische Vorgänge in Bezug gesetzt werden zur äußeren Tätigkeit in einer bedeutungsstrukturierten, komplexen Umwelt“ (Nitsch, 2000, S. 47; in Klammern: Anmerkung des Autors).

Beide Theorien können einen gewichtigen Beitrag zur Klärung der Frage beisteuern, mit welchen Merkmalsdimensionen zur Vereinsbewertung sich Mitglieder in Mitgliedshandlungen auseinandersetzen.

Zunächst stellt sich aber die Frage, ob die Annahmen, die im Zusammenhang mit der Zufriedenheit bisher getroffen wurden, überhaupt mit dem Menschenbild der Handlungstheorie vereinbar sind. „In handlungstheoretischer Sicht erscheint nur ein Menschenbild angemessen, das grundsätzlich Handlungsfähigkeit und somit die

---

<sup>45</sup> Dieses „Herauszoomen“ aus den spezifischen Erkenntnissen der Kundenforschung ist nach Ansicht des Autors notwendig, um den Fokus so zu erweitern, dass grundlegende Merkmalsstrukturen erkannt werden können.

<sup>46</sup> Handlung wird verstanden als „Verhaltensstruktur ..., die zur Verwirklichung subjektiver Absichten (Intentionen) in aktiver Auseinandersetzung mit der Umwelt entwickelt und realisiert wird“ (Nitsch, 2000, S. 59).

Möglichkeit zur Selbstbestimmung und Selbstverantwortung unterstellt“ (Nitsch, 2000, S. 49). Die Handlungstheorie fasst den Mensch als ein handelndes Wesen auf, welches auf die Zukunft gerichtet ist, eigene Entscheidungen fällt und verantwortet. Seine Handlungen haben einen subjektiven Sinn; sie sind zweckrational und durch Bewusstseinsprozesse gekennzeichnet (Gabler, 2002). Dabei liegen Motive – ebenso wie Einstellungen – dem Verhalten zugrunde.<sup>47</sup> Zufriedenheit bildet sich durch vielfältige Erwartungskonfirmationen/-diskonfirmationen bzw. Bewertungen aus, die sich auf unterschiedliche, spezifische Qualitätsmerkmale beziehen. Ihr wird Relevanz für das zukünftige Verhalten zugeschrieben. Der Konzeption liegt somit ein Menschenbild zugrunde, welches davon ausgeht, dass die Akteure in der Lage sind, im Anschluss an Handlungen komplexe kognitive Prozesse durchzuführen und, bezieht man die Erkenntnisse der Bindungsforschung in die Betrachtungen ein, aus diesen Prozessen Antriebe zu aktualisieren oder zu ändern und in das zukünftige Handeln einzubeziehen. Dies lässt auf eine grundsätzliche Handlungsfähigkeit und zumindest teilweise selbstbestimmtes Handeln schließen. Diese Überlegungen sprechen dafür, dass den theoretischen Konzeptionen „passende“ Menschenbilder zugrunde liegen, die es erlauben, weiterführende Überlegungen anzustellen.

#### **1.3.4.1 Anknüpfungspunkt Intentionalität**

Für die Herleitung von Merkmalsdimensionen der Vereinsqualität ist zunächst der handlungstheoretische Aspekt der Intentionalität von Bedeutung.<sup>48</sup> „In allgemeinem Verständnis bedeutet „*Intention*“ die inhaltliche Ausrichtung oder Beziehung auf etwas, *Intentionalität* die Tatsache der Gerichtetheit oder Bezogenheit auf etwas“ (Nitsch, 2000, S. 75; Hervorhebungen im Original). Wie oben bereits angeklungen, wird in handlungstheoretischen Konzepten davon ausgegangen, dass der Mensch

---

<sup>47</sup> Zufriedenheit, in dieser Arbeit als Einstellung definiert, kann somit auch nach handlungstheoretischem Verständnis relevant für das zukünftige Verhalten sein.

<sup>48</sup> Auf eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Begrifflichkeit Intention und eine Ausdifferenzierung von Intensionskomponenten wird an dieser Stelle ebenso verzichtet wie auf eine umfassende Darstellung von Handlungs- und Akteurtheorie (s. hierzu Nitsch, 2000). Dies würde zu einer Detailbetrachtung führen, die bei dieser Problemstellung nicht angemessen erscheint. Vielmehr sind es die Grundannahmen dieser Theorien, die einen gedanklichen Zugang zur Herleitung grundlegender Merkmalsdimensionen zur Vereinsbewertung eröffnen.

als planendes und zukunftsgerichtetes Wesen aufzufassen ist, der sich Ziele setzt und zweckrational handelt, um diese Ziele zu erreichen (Gabler, 2002). Die Handlungstheorie kann demzufolge insbesondere dann einen Erklärungsbeitrag leisten, wenn es sich um *auffälliges Handeln*, also Handlungen dreht, „in denen sichtbar wird, dass Personen Ziele mehr oder weniger willkürlich, bewusst und kontrolliert verfolgen“ (Gabler, 2002, S. 45). Die meisten Mitgliedshandlungen dürften solche zielgerichteten Verhaltensweisen darstellen.<sup>49</sup>

Vergleicht man das (Mitglieder-)Handeln interindividuell in ähnlichen Situationen, so zeigen sich auffallende Unterschiede, während intraindividuell sowohl zeitüberdauernd als auch situationsübergreifend stabile Handlungsmuster zu erkennen sind (a.a.O.).<sup>50</sup>

„Wer solchen Annahmen folgt, geht davon aus, dass gleichsam *in der Person Dispositionen*, also bestimmte Bereitschaften im Sinne von Handlungstendenzen, gegeben sind, Situationen in individueller Weise zu bewerten und dementsprechend zu handeln“ (Gabler, 2002, S. 45 f.; Hervorhebungen im Original).

Diese situationsüberdauernden, zeitlich überdauernden und persönlichkeitspezifischen Wertungsdispositionen werden auch als Motive bezeichnet (Gabler, 2002).<sup>51</sup>

„Damit Motive verhaltenswirksam werden, bedürfen sie der Aktivierung durch eine konkrete Situation“ (Fuchs, 1996, S. 25).

Dies kann am Rubikonmodell der Handlungsphasen verdeutlicht werden. Zunächst wägen Mitglieder ihre Wünsche, also die subjektive Wertigkeit eines erwarteten Handlungsergebnisses, in der prädezisionalen Handlungsphase gegeneinander ab und priorisieren diese nach ihrer Motivationstendenz. So könnte eine Bandscheibenvorwölbung dazu führen, dass das Gesundheitsmotiv dominant wird und zu einem konkreten Zielvorsatz – z.B. „Ich will meinen Rücken und Rumpf stabilisieren, um schmerzfrei zu sein“ – führt und damit die erste Handlungsphase abschließt. In

---

<sup>49</sup> Natürlich finden sich auch hochgradig routinierte und automatisierte Handlungen z.B. im Rahmen von sportlichen Bewegungen. Aber das aktive Aufsuchen von Handlungssituationen, das sich bsp. in einer regelmäßigen Teilnahme am Trainings- oder Wettkampfbetrieb äußert, das Mitgestalten von sozialen Interaktionen im Verein oder das Lernen und Erarbeiten von Techniken und Taktiken, stellen freiwillige und willkürliche Handlungen der Mitglieder dar.

<sup>50</sup> Er verweist auf Heckhausen (1989).

<sup>51</sup> Die Begrifflichkeiten Bedürfnis und Motiv werden in dieser Arbeit als Synonyme verstanden und verwendet, da in den Wirtschaftswissenschaften Motive häufig unter dem Begriff Bedürfnis behandelt werden. Zur ausführlichen begrifflichen Auseinandersetzung wird auf die klassischen Ansätze der Motivationspsychologie verwiesen.

der zweiten, präaktionalen Handlungsphase werden für die Realsierung der definierten Ziele (geeignete) Strategien vorangetrieben festgelegt. Es werden Pläne z.B. in Form von Vorsätzen oder Durchführungsintentionen gebildet – z.B. „Ich möchte regelmäßig zur Wirbelsäulengymnastik in einen Verein gehen“. Diese Vorsätze können sich auch auf die Beibehaltung einer regelmäßigen Aktivität beziehen und sie schließen ein, dass der Verein aus Mitgliedersicht mitverantwortlich gemacht wird für die Zielerreichung, denn durch die Aktivität im Verein soll das angestrebte Ziel ja erreicht werden.

In der aktionalen Handlungsphase versucht das Mitglied, die Pläne in die Tat umzusetzen. Das Mitglied sucht und findet einen Sportkurs im Verein, nimmt daran (regelmäßig) teil und begibt sich somit in das Vereinsumfeld und nimmt dessen Strukturen wahr. Zum Abschluss bewertet das Mitglied in der postaktionalen Handlungsphase die Ergebnisfolgen dieser Handlung hinsichtlich des in der prädeziSIONalen Handlungsphase gesteckten Zieles. Wurde im angeführten Beispiel also eine Rückenstabilisierung und Schmerzfreiheit erreicht?

Die Beziehung zur Zufriedenheitsentstehung ist Folgende: Die Erwartungen im Sinne des C/D-Paradigmas beziehen sich im engen Sinne auf eine unternehmerische Soll-Leistung. Es ist aber durchaus plausibel, davon auszugehen, dass auch der Wert einer Handlungsfolge, einem Soll/Ist-Abgleich unterzogen wird und das Zufriedenheitsurteil beeinflussen kann, zumindest dann, wenn das Ergebnis z.T. auch der Leistung des Vereins zuzurechnen ist (Attributionstheorie).

Es liegt allerdings in der Natur der Sache, dass diese Erwartungen ein vergleichsweise hohes Abstraktionsniveau aufweisen und mit konkreteren Erwartungen an die Vereinsleistung im engeren Sinne verbunden sind (wie z.B. die Kompetenz der Übungsleiter). Dennoch stellt die nachfolgend als Ergebnisdimension gekennzeichnete Merkmalsgruppe etwas Eigenständiges dar, da der Aspekt der Bewertung der Mitgliedschaftsfolgen nicht über die konkreteren Erwartungen an die Vereinsleistung zu modellieren ist.

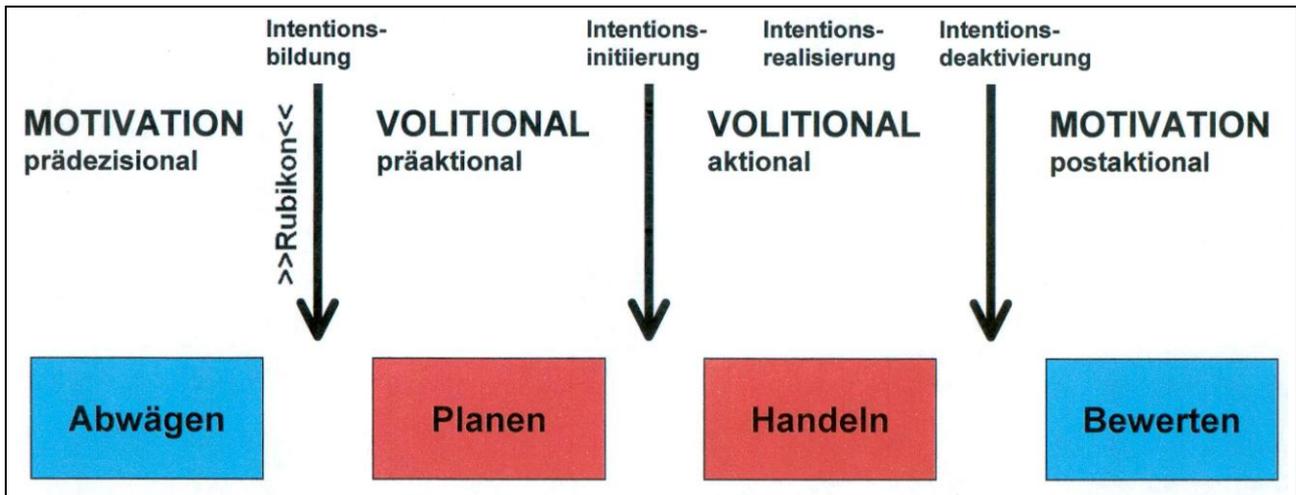


Abb. 6. Das Rubikonmodell der Handlungsphasen (Heckhausen & Gollwitzer, 1987; zit. nach Achtziger & Gollwitzer, 2007)

Welches sind nun aber die maßgeblichen Antriebe, die Mitglieder dazu bringen, Handlungssituationen im Verein aufzusuchen, wenn die entsprechenden situativen Bedingungen gegeben sind?<sup>52</sup> Zur Kategorisierung der maßgeblichen Mitglieder-motive, kann auf eine solide Datenlage zu den Hauptmotiven der allgemeinen Sportteilnahme zurückgegriffen werden. Gabler (2002) konnte die sechs Motivfaktoren *Leistung, Kontakt, Fitness, Erholung, Bewegungsfreude und Natur* identifizieren.<sup>53</sup> Ähnliche Motive konnten für den Freizeitsport auch von anderen Forschern entdeckt werden:

„Research on recreational sport motives and needs has shown that individuals are driven towards sport participation by six broad categories of motives: relaxation (Markland and Hardy, 1993), health and fitness (Mathes et al., 1992; Frederick and Ryan, 1993), social (Davis et al., 1995), competition and intellectual (Alexandris and Carroll, 1997)“ (Alexandris & Palialia, 1999, S. 221).

Vergleicht man die Motivkategorien, so fällt auf, dass sich die Motive Leistung, Kontakt, Fitness und Erholung decken. Der Aspekt Gesundheit wird von Gabler (2002) unter dem Motiv Fitness abgehandelt, während sich die Motivkategorien Bewegungsfreude, Natur und Intellectual nicht vereinheitlichen lassen. Alexandris & Pa-

<sup>52</sup> Die Betrachtung wird hier, der Hauptproblemstellung Rechnung tragend, auf die primären Handlungsanreize beschränkt, von denen angenommen werden kann, dass sie für größere Personengruppierungen handlungsleitenden Charakter besitzen.

<sup>53</sup> Gabler (2002) unterscheidet dabei Motive zum einen nach ihrem Sportbezug – auf das Sporttreiben selbst oder auf das Ergebnis des Sporttreibens oder auf das Sporttreiben als Mittel für weitere Zwecke gerichtet – und zum anderen danach, ob sie auf die eigene Person gerichtet (ichbezogen) oder andere Personen eingeschlossen sind (im sozialen Kontext).

lialia (1999) fassen unter dem Motiv Intellectual bzw. Individual/psychological in ihrem Sprachgebrauch, die Items „interessante Programme“, Lernmöglichkeiten, Wissensanreicherung, Selbstvertrauen, Bestätigung und Selbstkenntnis zusammen. Hinter dieser Motivkategorie verbergen sich im Wesentlichen drei Aspekte, zum Ersten der Aspekt Bildung (Lernen und Wissen), zum Zweiten der Aspekt Selbstvertrauen (Selbstvertrauen und Bestätigung) und zum Dritten der Aspekt Selbstkenntnis. Das Item „interessante Programme“ ist kein Motiv, sondern eine Bewertung einer externen Leistung, die natürlich einen unterschiedlich ausgeprägten Aufforderungscharakter besitzen kann, aber nicht als Motiv anzusehen ist. Die drei genannten Aspekte werden unter dem Begriff *Psychische Motivfaktoren* zusammengefasst.<sup>54</sup>

Es darf an dieser Stelle nicht verschwiegen werden, dass sich relevante Unterschiede für die Wichtigkeit der einzelnen Motivkategorien bei unterschiedlichen Personengruppen finden lassen. Beim Vergleich von Personen, die unterschiedliche Sportarten ausüben, unterscheidet sich die Wichtigkeit einzelner Motive deutlich. Dies gilt auch für den Vergleich von Männern und Frauen sowie für den Vergleich zwischen verschiedenen Altersklassen. So sind den Frauen Gesundheit und Figur wichtiger als den Männern, für die im Geschlechtervergleich eher leistungsbezogene und soziale Motive relevant sind. Es überrascht nicht, dass im Vergleich der Altersgruppen mit zunehmendem Alter die leistungsbezogenen Motive an Bedeutung verlieren. Beim Vergleich verschiedener Sportarten zeigt sich eine ganze Reihe von Unterschieden, auf die an dieser Stelle nicht vertiefend eingegangen wird (s. Gabler, 2002).

#### **1.3.4.2 Anknüpfungspunkt Situativität**

Wie oben angerissen, entsteht Handeln nicht losgelöst von den situativen (Umwelt-)Bedingungen, vielmehr resultieren Handlungen im Rahmen einer Mit-

---

<sup>54</sup> Die Motivkategorien sind mit körperlichen, sozialen und psychologischen Ergebniserwartungen verbunden und weisen somit eine große Nähe zu der von Dawson et al. (2001) entworfenen Strukturierung auf (s. 1.2.2).

gliedschaft aus der Wechselwirkung von Persönlichkeitsdispositionen und Situation.

„Handeln entsteht aus der Wechselwirkung (Interaktion) von Motiven und situativen Anrengungsbedingungen. Interaktion bedeutet, dass Personen – entsprechend ihren Motiven – Situationen aufsuchen, weil die Anreizwerte der vorweggenommenen Folgen der Handlungen oder die mit dem Vollzug der Handlung erwarteten Erlebnisse sie dazu motivieren. Zum anderen ist aber auch die Situation als das zeitlich vorauslaufende zu verstehen, auf die Personen reagieren“ (Gabler, 2002, S. 29).

Die situativen Bedingungen des Vereins beeinflussen das Mitglied. Deswegen richten sich die Erwartungen an die Mitgliedschaft nicht ausschließlich auf das Ergebnis, die Erfüllung der primären Sportmotive oder -bedürfnisse, sondern auch auf die situativen Merkmale des Vereins.

Denkt man nun an die vielfältigen Handlungssituationen in Vereinen, so lässt sich daraus eine Vielzahl unterschiedlicher Merkmale ableiten, mit denen sich Mitglieder auseinandersetzen. Dies können Merkmale von Sportstätten sein, in oder auf denen Mitglieder ihren Sport betreiben, bsp. der Zustand eines Tennisplatzes oder Merkmale, die das Verhalten eines Trainers betreffen. Darüber hinaus sind Merkmale denkbar, die nicht materiell augenscheinlich sind oder sich aus dem Verhalten anderer Personen ergeben, wie die Möglichkeit, in einem vereinseigenen Fitnessstudio auch zu ungewöhnlichen Zeiten trainieren oder viele verschiedene Sportangebote nutzen zu können. Blickt man auf die demokratischen Entscheidungsstrukturen in Vereinen, ist auch die Möglichkeit, Entscheidungen persönlich beeinflussen zu können, ein potentielles Merkmal. Denkt man darüber hinaus an die viel beschworene Kameradschaft in Vereinen, so existieren situative Merkmale, die sich auf das Verhalten von ganzen Mitgliederkollektiven beziehen und sich z.B. als Vereinsatmosphäre in der subjektiven Realität eines Mitgliedes manifestieren.

Die Auseinandersetzung mit diesen wenigen exemplarischen Merkmalen eines Vereins zeigt die Notwendigkeit auf, eine anschlussfähige Theorie heranzuziehen, die in der Lage ist, Handeln und Vereinsstrukturen in einer Weise zu beleuchten, dass die vielfältigen Merkmale des Vereins in eine sinnvolle Ordnung gebracht und daraus Merkmalsdimensionen zur Vereinsbewertung abgeleitet werden können.

### 1.3.5 Akteurtheoretische Bezüge zur Bewertung von Sportvereinen

„Grundlage akteurtheoretischen Denkens bildet die Annahme, dass soziales Handeln und soziale Strukturen in einem fortlaufenden wechselseitigen Zusammenhang stehen (vgl. Schimank, 2000). Jegliche soziale Struktur ist das Ergebnis des handelnden Zusammenwirkens von Akteuren. Umgekehrt ist Handeln immer durch soziale Strukturen geprägt“ (Nagel, 2006b, S. 78).

Soziales Handeln – und damit haben wir es im Sportverein, wo mehrere Mitglieder interagieren, zu tun – und soziale Strukturen stehen in engem Zusammenhang. Diese Grundannahme ist mit dem handlungstheoretischen Postulat der Situativität kompatibel. Die hier interessierende Frage ist, mit welchen unterschiedlichen Strukturen sich Mitglieder im Verein auseinander setzen und welche Merkmalsdimensionen sich dadurch ableiten lassen? Es interessiert „welche subjektiven Erwartungen und Bewertungen sich aus den sozialen Bedingungen ergeben“ (Nagel, 2006b, S. 89). „Soziologisch am bedeutendsten sind diejenigen Handlungswirkungen, die sich als soziale Strukturen manifestieren“ (Schimank, 2000, S. 9). Schimank (2000) unterscheidet drei Arten von sozialen Strukturen: Erwartungs-, Konstellations- und Deutungsstrukturen.

#### 1.3.5.1 Erwartungsstrukturen

Erwartungsstrukturen meinen formalisierte Regeln und Rollen sowie Strukturmerkmale, d.h. unabhängig von Personen geschaffene soziale Ordnungen in Organisationen (vgl. Nagel, 2006b). Die empirische Sportvereinsforschung hat inzwischen zahlreiche Erwartungsstrukturen differenziert (s. insbesondere Emrich et al., 2001; Heinemann & Schubert, 1994). Nach Nagel (2006b) sind die wichtigsten Erwartungsstrukturen von Sportvereinen:<sup>55</sup>

- Angebotsstruktur/Leistungsprofil (z.B. Sportarten und angebotene Aktivitäten)
- Personalstruktur (freiwillige und bezahlte Mitarbeit)
- Finanzstruktur (Einnahmen und Ausgaben sowie Mitgliedsbeiträge und zusätzliche Gebühren)

---

<sup>55</sup> Nagel (2006b) bezieht in seinem Verständnis von Erwartungsstrukturen auch explizit physische Vereinsstrukturen mit ein (Anlagenstruktur als Bestandteil der Erwartungsstrukturen). Dieser Auffassung wird hier gefolgt, da gerade mit dieser Art von Strukturen Erwartungen verbunden sein dürften, die sich auf materielle – sowie personelle – Merkmale beziehen. Erwartungsstrukturen erschließen sich dem Mitglied bsp. durch Satzung, Ordnungen, Beitrittserklärungen oder Angebotsflyer.

- Anlagenstruktur (z.B. Art der Sportanlagen)
- Mitgliederstruktur (z.B. Alters- und Geschlechterverteilung)
- Übergeordnete (situative) Strukturmerkmale (v.a. Alter und Größe des Vereins)

Aus den oben beschriebenen Erwartungsstrukturen lassen sich drei unterschiedliche Merkmalskategorien differenzieren: Mitglieder treten in den Verein ein, um einen bestimmten Sport zu erlernen oder treiben dort Sport, um technisch-taktische Fortschritte auf einem höheren Niveau zu erreichen, um sich gesund zu erhalten, um Freunde zu finden und so weiter. Die meisten Sportgruppen haben dabei gemein, dass sie qualifiziertes Personal benötigen, das entweder anleitet, trainiert und die Sportgruppe führt oder die organisationalen Rahmenbedingungen sicherstellt, damit der Sportbetrieb reibungslos funktionieren kann.<sup>56</sup> Personal- und Mitgliederstruktur führen zur Auseinandersetzung mit und zur Bewertung von Merkmalen, die sich auf Personen und die personale Leistung im Rahmen des Vereinsangebotes beziehen. Insbesondere dürften spezifische Rollenerwartungen an das Verhalten und die Kompetenz von Übungsleitern und Trainern sowie die Führungskräfte des Vereins vorliegen.

Die Mitglieder setzen sich des Weiteren mit den Merkmalen der Angebotsstruktur oder des Leistungsprofils sowie mit Merkmalen der Anlagenstruktur, der Finanzstruktur und den situativen Merkmalen des Vereins auseinander, also mit Merkmalen, die sich nicht auf Personen und die Interaktionen im organisationalen Ablauf beziehen. Diese non-personalen Merkmale der Vereinsleistung sind ebenfalls relevant, damit Mitglieder ihre Ziele verwirklichen können. So findet Sport in einem räumlichen Umfeld statt, das für den jeweilig ausgeübten Sport geeignet sein sollte. Darüber hinaus sind weitere nicht-räumliche Rahmenbedingungen, bsp. ausreichende Trainingsmöglichkeiten oder ein abwechslungsreiches Angebot notwendig. Neben den personellen und nicht-personellen Merkmalen, existiert noch eine dritte Art, die sich von den beiden erstgenannten unterscheidet. Wenn sich Mitglieder mit

---

<sup>56</sup> Selbstverständlich sind aus individueller Sicht weitere Mitglieder notwendig, die es ermöglichen, dass Sport überhaupt in der Gruppe betrieben werden kann.

den Erwartungsstrukturen auseinandersetzen, so setzen sie sich auch damit auseinander, welche Forderungen der Verein an die Mitglieder stellt. Dieser Aspekt wird ausführlich unter 1.3.6 behandelt.

### 1.3.5.2 Deutungsstrukturen

Nagel (2006b) fasst Deutungsstrukturen wie folgt auf:

„Deutungsstrukturen sind kognitive und evaluative Orientierungen, im Sinne von Leitideen, Werten und kulturellen Traditionen (vgl. auch Geser, 1990). Im Gegensatz zu Erwartungsstrukturen sind Deutungsstrukturen häufig Teil der subjektiven Wirklichkeit (vgl. Berger & Luckmann, 1977) und damit schwerer zu fassen, da sie vielfach informeller Natur sind und sich erst im individuellen Handeln der Mitglieder manifestieren“ (Nagel, 2006b, S. 84).

Die Tatsache, dass Deutungsstrukturen Teil der subjektiven Wirklichkeit und schwer zu fassen sind, heißt nicht, dass sich diesbezügliche Merkmale einer Bewertung seitens der Mitglieder entziehen.<sup>57</sup> Die Bedeutsamkeit dieser Merkmale kann durchaus groß sein, geht man wie Emrich (2005) davon aus, dass „die Motivation zur Mitgliedschaft nicht nur interessengeleitet zweckrational, sondern stets mehr oder weniger wertrational ausgerichtet“ ist (S. 96). Wertrationale Mitgliedschaftsmotivierungen drücken sich vor allem in Deutungsstrukturen (z.B. solidaritätserzeugende Vorstellung von Sportkameradschaft) aus. Neben Leistungsanreizen sind es Anreize der Gemeinschaft und Identifikation, die Mitglieder in Vereinen suchen. Anreize zur Mitgliedschaft in einem Sportverein sind eben nicht ausschließlich in der Möglichkeit zum Sporttreiben begründet. Vielmehr bieten Sportvereine z.B. auch die Möglichkeit, Gemeinschaft zu erleben und die Möglichkeit der Identifikation mit dem Verein.<sup>58</sup> Hinterfragt man nun, was sich inhaltlich hinter den Deutungsstrukturen verbirgt, so lassen sich nach Nagel (2006b) zum einen Ziele und zum anderen übergeordnete Wertvorstellungen differenzieren. Wenn Mitglieder

---

<sup>57</sup> Es existieren unterschiedliche soziale Situationen im Verein, in denen Deutungsstrukturen wahrgenommen werden können. Erstens in Situationen wechselseitigen Beobachtens, wenn das Handeln der anderen Mitglieder also nur wahrgenommen wird, ohne dass es zu einer gezielten Beeinflussung oder Verhandlung kommt. Zweitens in darüber hinausgehenden wechselseitigen Beeinflussungen. Versucht ein Mannschaftsmitglied bsp. durch moralische Appelle die Regelmäßigkeit der Trainingsteilnahme der Kollegen zu erhöhen, beeinflusst er andere Mitglieder oder versucht es zumindest. Drittens können in wechselseitigen Verhandlungen bindende Vereinbarungen getroffen werden, wenn bsp. von der Mitgliederversammlung die Änderung der Satzung beschlossen wird (zu den Modellen sozialer Struktur-dynamiken s. Schimank, 2000).

<sup>58</sup> Demzufolge ist es gut denkbar, dass Aspekte in die Vereinsbeurteilung einfließen, die bsp. die Gemeinsamkeit der Leistungserstellung oder die Engagementbereitschaft anderer Mitglieder betreffen.

also wertrational handeln, bringen sie als individuelle Akteure eigene Werte und Zielvorstellungen in den Verein ein und vergleichen diese mit den im Verein verfolgten Zielen und gelebten Werten.<sup>59</sup>

Deutungsstrukturen in Form von übergeordneten Wertvorstellungen können auch als Organisationskultur bzw. *Vereinskultur* begrifflich gekennzeichnet werden. Unter Organisationskultur versteht man gemeinsam geteilte Überzeugungen und Orientierungen von Organisationsmitgliedern (vgl. Nagel, 2006b; Schreyögg, 1999). *Vereinskultur* entsteht durch soziale Interaktionsprozesse, die sich z.B. in symbolischen Strukturen oder informellen Handlungsorientierungen manifestieren.

„Indem viele Mitglieder immer wieder ähnlich handeln, bilden sich in Sozialisations- und Lernprozessen vereinskulturelle Strukturen und Symbole, die z.B. in bestimmten Ritualen (z.B. Ehrungen für langjährige Mitglieder) und Umgangsformen (z. B. Duz-Kultur) ‚sichtbar‘ werden“ (Nagel et al., 2004, S. 151; Hervorhebungen im Original; s.a. Heinemann, 2004).<sup>60</sup>

Nagel (2006b) hebt besonders bedeutsame Merkmale der Vereinskultur hervor: Sportvereine zeichnen sich durch eine offene und freundliche Atmosphäre mit kameradschaftlichen Umgangsformen aus. Mitglieder entwickeln ein Wir-Gefühl mit hoher emotionaler Bindung und Vereinsidentifikation; die Vereinsarbeit ist geprägt von Teamgeist und freiwilliger Engagementbereitschaft.<sup>61</sup> Diese solidarische Charakterisierung der Vereinskultur mit starker Betonung gemeinsamer Interessen orientiert sich am Leitbild eines traditionellen solidarisch ausgerichteten Vereins. Es muss aber hinterfragt werden, ob ausschließlich die mit dieser Charakterisierung einhergehenden Werte für Mitglieder wichtig sind. Einige Autoren beobachten bereits seit längerem eine Annäherung von Kunden- und Mit-

---

<sup>59</sup> Nach Emrich (2005) ist ein Mindestmaß an Konvergenz von individuellen Interessen und kollektiven Zielen notwendig, um den Erhalt freiwilliger Organisationen dauerhaft zu sichern. Auch Heinemann (2004) unterstreicht, dass Ziele der Organisation und Mitgliedschaftsmotivation nicht getrennt sind; vielmehr ist es die Aufgabe des Vereins sich hinsichtlich seiner Zielsetzung an den Mitgliedern zu orientieren (s.a. 1.2.1).

Auch nach dem C/D-Paradigma der Zufriedenheitsforschung können Merkmale, die sich auf Ziele und Werte beziehen, einem Erwartungsabgleich unterzogen werden.

<sup>60</sup> Nagel bezieht sich auf Schein (1995) und Schreyögg (1999).

„Unter einem funktionalen Aspekt kann Organisationskultur verstanden werden als eine Form der Konstruktion, Interpretation und Deutung der Organisationswirklichkeit ihrer Mitglieder, durch die Handeln Sinn und Bedeutung verliehen wird. Sie ist Bedeutungs- und Verständigungsrahmen“ (Heinemann, 2004, S. 168).

<sup>61</sup> Ähnlich sehen es auch Emrich et al. (2001), die bei ihrer idealtypischen Gegenüberstellung von PO und NPO in Bezug auf die Kunden- bzw. Mitgliedermentalität von einer größeren Kameradschaftlichkeit und affektiven Nähe der Mitglieder sowie einer konstitutiven emotionalen Geborgenheit und einer größeren Identifikation der Person mit der Organisation ausgehen.

gliedermertalität. So sehen Heinemann und Schubert (1994) Mitte der 1990er Jahre eine durch den Sportboom der vorangegangenen zwei Jahrzehnte mitverursachte nachlassende Bindungsbereitschaft und die Zunahme eines konsumorientierten Sport- und Freizeitverständnisses.<sup>62</sup> Bereits Ende der 1970er Jahre formuliert Timm:

„Das einzelne Mitglied orientiert seine Aktivitäten vorwiegend an persönlichen Interessen und Zielsetzungen, die von der Verfolgung absoluten Spitzensports über Gesundheits- und Fitnesspflege bis zur Möglichkeit sozialer Kontaktaufnahme sowie ökonomischen und politischen Zwecks reichen können“ (Timm, 1979, S. 179).

Es ist somit zu berücksichtigen, dass Mitglieder auch individuelle Interessen und Ziele verfolgen, mit denen nicht nur solidarische Wertvorstellungen verknüpft sind; demnach könnten z.B. Freiheit und Individualität relevant sein.<sup>63</sup> Es scheint insgesamt wahrscheinlich, dass seitens der Mitglieder Mischformen von solidarischer und individueller Interessenorientierung bestehen.

Aus den Ausführungen lassen sich zusammenfassend keine Hinweise auf konkrete Merkmale der Vereinskultur herleiten. Über die Vereinslandschaft hinweg ist eine klare Kennzeichnung der Vereine als Solidargemeinschaft und Mitgliedern mit stark überwiegender solidarischer Handlungsorientierung, aus der sich eine Werttendenz – z.B. hin zu der in der Literatur postulierten Gemeinschaft und Kameradschaft – ableiten ließe, zu einseitig gefärbt. Die möglichen vereinskulturellen Merkmale – die Vereinsziele eingeschlossen –, die Mitglieder in die Vereinsbewertung einfließen lassen könnten, sind vielschichtig und müssen sich über die methodische Herangehensweise herauskristallisieren.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Der Sportboom wurde begleitet von einer Angebotsdiversifizierung und damit einem Anstieg der Wahloptionen seitens der Konsumenten.

<sup>63</sup> Ob diese Wertvorstellungen der Mitglieder aus Vereinssicht erwünscht sind, spielt hier keine Rolle; entscheidend ist die Perspektive der Mitglieder.

<sup>64</sup> Es ist gut möglich, dass die von Nagel et al. (2004) ins Spiel gebrachte Vereinsatmosphäre der Organisationskultur sehr nahe kommt, wenngleich eine nähere Begriffsdefinition noch aussteht (die Autoren vermuten einen relevanten Einfluss des Faktors Vereinsatmosphäre auf die globale Zufriedenheit). Ansatzpunkte für bedeutsame Werte im Dienstleistungsbereich lassen sich bsp. in den Arbeiten von Parasuraman et al. (1985, 1988, 1991 und 1994) finden.

### 1.3.5.3 Konstellationsstrukturen

„Schließlich existiert noch eine dritte Art von sozialen Strukturen: eingespielte Gleichgewichte von Akteurkonstellationen. Solche Konstellationsstrukturen liegen immer dann vor, wenn ein bestimmtes Muster handelnden Zusammenwirkens von Akteuren sich in dem Sinne verfestigt, dass keiner der Beteiligten allein von sich aus so einfach seine Handlungsweise ändern kann“ (Schimank, 2000, S. 177 f.).

Nagel (2006b) sieht für Interessenorganisationen insbesondere zwei Formen von Konstellationsstrukturen: *Machtverhältnisse* und *Fraktionierungen der Mitgliedschaft*, moniert aber die fehlenden theoretischen Konzeptionen. Er weist zurecht auf den weit reichenden Einfluss einzelner Mitglieder und das stille Einverständnis der vereinspolitisch passiven Mitglieder („Zuschauerdemokratie“) hin, wodurch Vereine de facto meist oligarchisch geführte Organisationen darstellen (so auch Bentner, 2005) und einzelne Mitglieder oder Mitgliedergruppierungen die Möglichkeit haben, die Vereinsentwicklung maßgeblich zu beeinflussen (s.a. Heinemann, 2004). Es ist dabei zu berücksichtigen, dass Vereinsentscheidungen nicht nur im großen Maßstab getroffen werden, sondern im jeweiligen Mitgliedsumfeld viele Entscheidungen gefällt werden, die ebenfalls durch bestimmte Machtkonstellationen beeinflusst sind, bsp. wenn von dominanten Akteuren einer Mannschaft ein Strafraining nach einem verlorenen Punktspiel durchgesetzt wird. Für die Bewertung von *Machtverhältnissen* dürfte die Frage, wie die Machtverteilung zwischen Führungsgremien und Mitgliedern, die über die Mitgliederversammlung Einfluss auf Vereinsentscheidungen nehmen können, aussieht, besonders wichtig sein.

*Fraktionierungen der Mitgliedschaft* sind deshalb besonders relevant, weil sie als Akteurgruppen, z.B. Vereinsabteilungen oder Cliques, unterschiedliche Interessen und Ziele verfolgen und den Verein im Ganzen unterschiedlich stark prägen können, was von einzelnen Mitgliedern, je nach Standpunkt, positiv oder negativ bewertet werden kann. Überlegt man nun, welche Konstellationsmerkmale zur Bewertung der Mitgliedsfraktionierungen herangezogen werden können, so sind dies überwiegend Einflusspotentiale.

„Viele Konstellationsstrukturen manifestieren sich in Verteilungsmustern. Das kann die räumliche Verteilung von Akteuren sein ... Sozial noch wichtiger sind aber Verteilungen von Einflusspotentialen wie Macht, Wissen oder Geld sowie Verteilungen von Chancen der unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung“ (Schimank, 2000, S. 178 f.).

Unterschiedliche Einflusspotentiale können sich bsp. dadurch widerspiegeln, dass in der Abteilungsleiterversammlung die mitgliederstärkste Abteilung des Vereins ebenso eine Stimme besitzt wie die mitgliederschwächste Abteilung, wodurch die mitgliederschwache Abteilung in Relation zur Mitgliederzahl bei Entscheidungen besser gestellt ist. Aber auch die Verteilung von Geld beeinflusst maßgeblich die Spielräume von Mitgliederteilgruppen. Durch die teils differenzierte Erhebung von Abteilungsbeiträgen, die Mitgliederstruktur in den Abteilungen (Anteil der Jugendlichen und Passiven) oder die sehr unterschiedlichen Abteilungskosten entstehen große Unterschiede in der finanziellen Ausstattung einzelner Gruppierungen, die evtl. auch durch Geldtransfers zwischen den Abteilungen – bei solidarischer Vereinsfinanzierung – beeinflusst werden. Denkt man an die unterschiedlichen Qualitäten des ehrenamtlichen und (neben-)beruflichen Engagements, beeinflusst auch das in Teilgruppen vorhandene Wissen die Möglichkeiten zu agieren, bsp. indem auf sich wandelnde gesellschaftliche Rahmenbedingungen durch konzeptionelle Umstellungen reagiert werden kann. Und auch der letzte im obigen Zitat aufgeführte Punkt der „Chancen auf unmittelbare Bedürfnisbefriedigung“ dürfte im Sportverein von Belang sein. Dies lässt sich am Beispiel der Verfügbarkeit von Trainingsmöglichkeiten der hallengebundenen Sportarten gut aufzeigen. In vielen Städten und Gemeinden besteht Sportstättenknappheit; dort gestaltet es sich in der Praxis schwierig, einer steigenden Nachfrage nach Trainingszeiten in einer größer werdenden Teilgruppierung gerecht zu werden. Andererseits existieren Gruppen, die über eine – bsp. durch Gewohnheitsrecht erworbene – üppige Ausstattung mit Sportstättenkapazitäten und damit auch über potentielle Trainingsmöglichkeiten und Chancen der Bedürfnisbefriedigung – in diesem Fall ihrer gewünschten Sportart in ausreichendem Umfang nachzugehen – verfügen.

Machtverhältnisse und Fraktionierungen der Mitgliedschaft können allerdings nicht als zwei gleichwertige Subkategorien der Konstellationsstrukturen angesehen werden. Vielmehr können neben individuellen Akteuren auch kollektive Akteure, bsp.

Abteilungsgruppen, Gegenstand der Bewertung sein. Machtverhältnisse sind zusammen mit den weiteren Einflusspotentialen die Kriterien, anhand derer die Konstellationen von (kollektiven) Akteuren bewertet werden. Schimank (2000) merkt an, dass diese eben angerissenen Verteilungsmuster von Einflusspotentialen auf gesellschaftlicher Ebene ein breit behandeltes Gegenstand der Theorien sozialer Ungleichheit darstellen. Wie die Beispiele zeigen, kann soziale Ungleichheit auch auf organisationaler Ebene wahrgenommen und damit auch bewertet werden. Darauf wird im folgenden Kapitel noch näher eingegangen.

Insgesamt bleibt abzuwarten, ob für Mitglieder ohne Ehrenamt die Verteilung von Einflusspotentialen besonders wichtig ist, denn die geringe aktive Einflussnahme über die offiziellen Vereinsgremien zeigt, dass die bestehenden Möglichkeiten zur Beeinflussung von vereinsrelevanten Entscheidungen nicht genutzt werden.<sup>65</sup>

### **1.3.6 Gerechtigkeitskalküle im Rahmen der Vereinsbewertung und Zufriedenheitsentstehung**

Die Ausführung zum Stand der Zufriedenheitsforschung legt nahe, dass an der Entstehung Gerechtigkeitskalküle beteiligt sind. Auch empirisch konnten Nagel et al. (2004) zeigen, dass der Faktor Preis/Leistung einen bedeutsamen Einfluss auf das Zufriedenheitsurteil der Mitglieder hat. Auf die Gerechtigkeits- bzw. Gleichheitstheorie von Adams (1963, 1965)<sup>66</sup> Bezug nehmend, kann davon ausgegangen werden, dass Merkmale, die sich auf die erbrachte Leistung des Vereins beziehen (Outcome) in Bezug gesetzt werden zu Merkmalen, die sich auf der anderen Seite auf die erbrachte Leistung des Mitglieds (Input) beziehen. Diese Kalküle könnten sich, im Anschluss an die Kundenzufriedenheitsbetrachtungen zum einen auf das Input-Outcome-Verhältnis des Mitglieds im Vergleich zum Verhältnis des Vereins und zum anderen auf den Vergleich mit anderen Mitgliedern des selben Vereins beziehen (s. 1.1.2).

---

<sup>65</sup> Es ist zu vermuten, dass für Mitglieder mit ehrenamtlichem Engagement Akteurkonstellationen und insbesondere Machtverhältnisse eine wesentlich dominantere Rolle für die Globalzufriedenheit spielen.

<sup>66</sup> „Thematisiert wird die subjektive Gerechtigkeit von Input und Output in sozialen Systemen“ (Grund, 1998, S. 151).

Mit Blick auf die Merkmale, die zur Vereinsbewertung herangezogen werden, dürfte insbesondere die Auseinandersetzung mit den Erwartungsstrukturen zu Input-Outcome-Überlegungen führen, die sich auf das Verhältnis Mitglied – Verein beziehen. Neben einer spezifischen Bewertung der Vereinsleistung lassen sich aus diesen Strukturen, insbesondere den Finanzstrukturen, auch Ressourcenforderungen des Vereins an die Mitglieder ableiten.<sup>67</sup>

Die Auseinandersetzung mit den Konstellationsstrukturen und mit der unterschiedlichen Einflusspotentialverteilung – auch von Ressourcen – unter den Vereinsgruppierungen dürfte zu Überlegungen hinsichtlich der Verteilungsgerechtigkeit dieser Potentiale und Ressourcen innerhalb des Vereins im Vergleich zu anderen Mitgliedern oder -gruppierungen führen. Als Beispiel lässt sich die solidarische Behandlung von Mitgliedsbeiträgen nennen; Beitragseinnahmen einer Abteilung könnten einer anderen Abteilung, die bsp. aufgrund einer hohen Jugendquote oder einer ausgeprägten Leistungsförderung sehr finanzintensiv ist, zu Gute kommen.

Es scheint daher theoretisch schlüssig anzunehmen, dass Mitglieder die Leistung des Vereins damit vergleichen, was sie für die Nutzung dieser Leistung in die Gemeinschaft einbringen müssen und auch Überlegungen anstellen, was andere Mitglieder oder Mitgliedergruppierungen leisten müssen und welchen Outcome sie haben. Dabei ist das Input-Outcome-Kalkül von Mitgliedern nicht ausschließlich als zweckrationales Kalkül zu verstehen. Auch wertrationale Erwägungen können einfließen, zieht man die Ausführungen zur Vereinskultur in Betracht.<sup>68</sup> Das obige Bei-

---

<sup>67</sup> Ressourcenforderungen, insbesondere Geldforderungen aber auch weitere, können nicht losgelöst von der jeweilig erhaltenen Leistung betrachtet werden. So kann bsp. ein Preis nicht für sich genommen bewertet werden, sondern erlangt erst eine Bedeutung, wenn er in Bezug gesetzt wird zu dem subjektiven Wert, der für den bezahlten Preis erhalten wurde.

Zu den Ressourcenforderungen des Vereins können bsp. auch zu erbringende Arbeitsstunden zählen. In einigen Vereinen ist eine gewisse Anzahl an Arbeitsstunden pro Jahr abzuleisten, teilweise besteht die Möglichkeit, dass sich das Mitglied aus dieser Verpflichtung „freikauf“. Neben den Finanzstrukturen existieren somit weitere Ressourcenstrukturen, die auch nicht-monetäre Aspekte der Austauschbeziehung von Verein und Mitgliedern betreffen.

<sup>68</sup> Dieser Annahme liegt die Vorstellung zugrunde, dass Mitglieder sowohl im Sinne eines „Homo Oeconomicus“ als auch im Sinne eines „Homo Sociologicus“ handeln. Auch das Modell des „Emotional Man“ ist hier zu berücksichtigen (s. zu den allgemeinen Modellen individuellen Handelns Schimank, 2000). „Die Frage nach der adäquaten Erklärung individuellen Handelns von Sportvereinsmitgliedern lässt sich unmittelbar in die idealtypische Gegenüberstellung der Sportvereinsmodelle Dienstleistungsorganisation

spiel aufgreifend, entsteht nicht unbedingt empfundene Ungerechtigkeit über die ungleiche Verteilung von finanziellen Mitteln, wenn diese wertekonform vorgenommen wird, z.B. Erwachsenenbeiträge zur Finanzierung des Jugendsports eingesetzt werden.

Lassen sich nun Gerechtigkeitskalküle unter den Begriff der wahrgenommenen Qualität einordnen? Gerechtigkeitskalküle unterscheiden sich von spezifischen Bewertungen der Vereinsqualität dahingehend, dass unterschiedliche Merkmale in Bezug zueinander gesetzt werden. Es liegt zwar im Verantwortungsbereich des Vereins festzulegen, welche Leistung das Mitglied für die Mitgliedschaft (mindestens) zu erbringen hat und was dem an Vereinsleistung gegenüber steht. Auch ist der Verein für die Ressourcenverteilung in den eigenen Reihen verantwortlich. Gerechtigkeitsbewertungen unter dem Begriff „wahrgenommene Vereinsqualität“ abzuhandeln, scheint aber aufgrund der oben getroffenen Definition von (wahrgenommener) Vereinsqualität als Bewertung des Vereins anhand spezifischer Merkmale nicht sinnvoll (s. 1.2.3), denn Input-Outcome-Abwägungen sind keine Bewertungen konkreter Qualitätsmerkmale. Gerechtigkeitskalküle stellen mehr dar als die Erfüllung oder Nichterfüllung von spezifischen Erwartungen. Vielmehr müssen Mitglieder zur (Teil-)Bewertung des Input-Outcome-Verhältnisses mehrere Merkmale heranziehen, genauer gesagt Merkmale der eigenen, zu erbringenden Leistung (Input) in Relation setzen zu Merkmalen der erhaltenen Leistung (Outcome) und diese Input/Outcome-Relation mit anderen Akteuren vergleichen. Im Endeffekt führt die Auseinandersetzung mit diesen Merkmalen erst über den Umweg von vergleichsweise komplexen Abwägungsprozessen zur Zufriedenheit. Es erscheint darüber hinaus auch in einem Alltagsverständnis sinnvoll, anzunehmen, dass die Qualität eines Vereins unabhängig vom Preis bzw. Input/Outcome-Kalkulationen eingeschätzt werden kann.<sup>69</sup>

---

(zweckrationales Handeln) versus Solidargemeinschaft (wertrationales Handeln) einordnen (vgl. z.B. Baur et al., 2003; Braun & Nagel, 2005)“ (Nagel, 2006a, S. 38).

<sup>69</sup> So bewertet bsp. die Stiftung Warentest Dienstleistungen und Güter unabhängig vom Preis. Auch die Kategorisierung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität von Brady & Cronin (2001a), Alexandris et al. (2004) und frühere Arbeiten berücksichtigen den Faktor Preis nicht. Dies ist auch begrifflich sauber, da die Güte eines Produkts oder einer Dienstleistung nicht durch einen hohen bzw. niedrigen Preis schlechter bzw. besser wird.

### 1.3.7 Zwischenfazit

„Für Sportvereine ist eine widersprüchliche Mischung aus sowohl überwiegend materiell zu verstehenden Leistungsangeboten – vor allem also die Möglichkeit zum Sporttreiben – als auch von nicht-materiellen Anreizen der Gemeinschaft und Identifikation typisch. Zugleich besteht ein ebenso widersprüchliches Nebeneinander von solidarischer Einstellung, hoher Partizipationsbereitschaft und Konsumentenhaltung der Mitglieder“ (Heinemann, 2004, S. 209).

Das Zitat von Heinemann fasst die unterschiedlichen Mitgliedschaftsanreize, die Vereine bieten, sowie die unterschiedlichen Mitgliedereinstellungen und die damit verbundenen Erwartungshaltungen der Mitglieder treffend zusammen. Erwartungs- und Merkmalsdimensionen der wahrgenommenen Vereinsqualität und wahrgenommenen Gerechtigkeit gegeneinander abzugrenzen, gestaltet sich wegen der Vielzahl an Faktoren, die eine Rolle spielen könnten, schwierig.

In der Qualitätsforschung werden unter dem Oberbegriff Dienstleistungsqualität die Merkmalsdimensionen Interaktions-, Umgebungs- und Ergebnisqualität differenziert. Im Rahmen der handlungstheoretischen Auseinandersetzungen konnte die Bedeutsamkeit der Ergebnisdimension unterstrichen werden und durch die Ansätze der Akteurtheorie wurde dargelegt, dass neben personellen bzw. die personale Interaktion betreffenden und physischen Merkmalen weitere (soziale) Vereinsstrukturen die wahrgenommene Vereinsqualität beeinflussen. Daneben scheint es wahrscheinlich, dass Mitglieder Input-/Outcome-Überlegungen anstellen, die ebenfalls auf die Zufriedenheit einwirken. Die bisherigen Betrachtungen werden nun in einem strukturierenden Rahmen zusammengeführt. Um auch semantisch alle Merkmale zu erfassen, wird der Begriff (wahrgenommene) Vereinsqualität vermieden. Stattdessen wird von Vereinsbewertung gesprochen.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> In der Qualitätsforschung werden geforderte Gegenleistungen – insbesondere der Faktor Preis – häufig nicht berücksichtigt, sondern ausschließlich auf die Güte einer erbrachten Leistung abgezielt.

## Unterscheidungskriterien und Bewertungsgegenstände der Merkmalsdimensionen zur Vereinsbewertung<sup>71</sup>

Das erste Unterscheidungskriterium ist die Trennung von Merkmalen, die ihren *Ursprung in der Person oder der Umwelt* haben. Durch die Auseinandersetzung mit der Handlungstheorie wurde die Bedeutsamkeit von Intentionen unterstrichen, die zwar nicht unabhängig von der Umwelt entstehen, aber doch personinterne Handlungsantriebe als Grundlage eines selbstbestimmten Handelns darstellen und mit Erwartungen an das subjektive Ergebnis der Mitgliedschaft verbunden sind. Diese Unterscheidung trennt die intentionalen Personmerkmale von den situativen Vereinsmerkmalen. Die sich daraus ableitende Merkmalsdimension wird im Anschluss an die Dienstleistungsforschung als *Ergebnis* gekennzeichnet. *Gegenstand der Bewertung sind die subjektiven Ergebnisse der Mitgliedschaft*. Die Primärmotive des Sporttreibens erlauben eine feinere Strukturierung dieser Merkmalsdimension. Die Motivkategorien *Leistung, Gesundheit und Fitness, Erholung, Bewegungsfreude*, Sportausübung in der *Natur* und *psychische Motivfaktoren* – Bildung, Selbstvertrauen und Körperkenntnis – lassen sich auf die eigene Person beziehen. Die Motivkategorie *Kontakt* ist auf den sozialen Kontext gerichtet. Es ist zu erwarten, dass gerade hinsichtlich dieser Merkmalsdimension deutliche Unterschiede in der Bedeutsamkeit einzelner Merkmale für die globale Mitgliederzufriedenheit in Abhängigkeit vom Mitgliederprofil (z.B. Alter, Geschlecht, gewählte Sportart) bestehen (s. Gabler, 2002).<sup>72</sup>

Bei den *situativen Vereinsmerkmalen* setzen sich Mitglieder mit den Merkmalen der (sozialen) Vereinsstruktur auseinander.<sup>73</sup> Diese erlangen erst durch die Auseinan-

---

<sup>71</sup> In dieser Arbeit wird der Annahme eines multidimensionalen Mehrebenenmodells gefolgt. Die Herleitung von Subdimensionen auf theoretischer Basis erscheint aufgrund der potentiellen Vielfältigkeit nicht sinnvoll. Vielmehr müssen sich Subdimensionen und konkrete Merkmale über den gewählten methodischen Zugang erschließen. An dieser Stelle werden nur Hinweise auf mögliche Subdimensionen gegeben, sofern sie sich aus den Betrachtungen aufdrängen.

<sup>72</sup> Nicht unter den Sportmotiven abgehandelt wurde der Handlungsantrieb von Mitgliedern, die sich im Verein sozial engagieren möchten. In dieser Arbeit werden ausschließlich Mitglieder ohne Ehrenamt und damit ohne strukturell nachgewiesenes Engagement untersucht. Es ist davon auszugehen, dass Aspekte der Ergebnisqualität, die die Möglichkeiten zum sozialen Engagement betreffen, für die untersuchten Mitglieder nicht von besonderer Bedeutung sind. Diese Handlungsantriebe gilt es in Zufriedenheitsuntersuchungen vertiefend zu berücksichtigen, die Mitgliedergruppierungen mit ehrenamtlichem Engagement explizit in den Fokus nehmen.

<sup>73</sup> Vereinsstrukturen beinhalten im Verständnis dieser Arbeit physische und nicht-physische Merkmale.

dersetzung der Person mit der Umwelt ihre Bedeutsamkeit. Naturgemäß sind diese Umweltreize sehr vielschichtig, so dass eine weitere Ausdifferenzierung notwendig wird.

Mitglieder setzen sich erstens mit den Erwartungsstrukturen des Vereins auseinander. Hier lassen sich Leistungsmerkmale des Vereins differenzieren, die die personale und nicht-personale Leistung sowie Ressourcenforderungen an die Mitglieder betreffen.<sup>74</sup> Diese Art von Merkmalen bezieht sich auf vergleichsweise konkrete Vereinsleistungen und -forderungen, also auf eindeutige Bezugsobjekte oder -subjekte und Vereinsstrukturen. Die sich aus den Erwartungsstrukturen ableitenden Merkmalsdimensionen werden als *Personal* und *Leistungsangebot* sowie *Mitgliedsbeitrag* gekennzeichnet. *Gegenstand der Bewertung des Personals sind das Verhalten und die Fähigkeiten (Kompetenzen) von Mitarbeitern des Vereins*, die in Handlungsinteraktionen wahrgenommen werden.<sup>75</sup> Demgegenüber stehen bei der *Bewertung des Leistungsangebots nicht-personale Aspekte der Vereinsleistung im Vordergrund*.<sup>76</sup> *Gegenstand der Bewertung des Mitgliedsbeitrags sind die Ressourcenforderungen des Vereins an das Mitglied*. Der Beitragsbegriff erlaubt es, auch nicht-monetäre Aspekte zu integrieren.

Zweitens existieren Vereinsmerkmale in Form von Werten und Handlungsorientierungen, die keinen formellen Bezug haben, sondern Teil der subjektiven Wirklichkeit sind und somit als abstrakt gekennzeichnet werden können. Diese Merkmale sind den Deutungsstrukturen zuzurechnen, die hier unter der Merkmalsdimension *Vereinskultur* zusammengefasst werden.<sup>77</sup> *Gegenstand der Bewertung sind die Werte, Orientierungen und Ziele, die im Verein verfolgt werden*.

---

<sup>74</sup> Die Notwendigkeit der Unterscheidung von personalen und nicht-personalen Leistungsmerkmalen wird durch die Untersuchungen zur Zufriedenheit als auch zur Dienstleistungsqualität unterstrichen. Die Betrachtungen zur Gerechtigkeit legen nahe, Ressourcenforderungen zu differenzieren.

<sup>75</sup> Eine herausragende Rolle dürften Trainer und Vereinsführungspersonen spielen.

<sup>76</sup> Um das Leistungsangebot im Sportverein zu erfassen, ist der Begriff Umfeldqualität im Verständnis von Brady und Cronin (2001a) nicht geeignet, da hier Aspekte von Erwartungsstrukturen berücksichtigt werden müssen, die sich nicht vollständig unter den Subdimensionen *Gestaltung der Umgebung (Design)*, *Ambiente* und *soziale Faktoren* nach der Kategorisierung von Brady und Cronin einordnen lassen. So könnte bsp. die Häufigkeit des Trainings ein Aspekt des Leistungsangebotes sein. Außerdem wären *soziale Faktoren* im Verständnis dieser Arbeit nicht richtig verortet.

<sup>77</sup> Unter Vereinskultur werden hier auch Merkmale behandelt, die sich auf die Vereinsziele beziehen, da diese letztlich auch mehr oder minder konkretisierte (operationalisierte) Werte und Handlungsorientierungen repräsentieren.

Drittens nehmen Mitglieder Konstellationsstrukturen wahr, insbesondere in Form von Verteilungsmustern bestimmter Einflusspotentiale – v.a. Macht und Geld –, die je nach Standpunkt unterschiedlich bewertet werden. Diesbezügliche Merkmale werden unter der Merkmalsdimension *Einflusspotentialverteilung* behandelt. *Gegenstand der Bewertung sind dementsprechend Merkmale, die sich auf die Verteilung von Einflusspotentialen beziehen.*

In Abb. 7 sind die Dimensionen zur Vereinsbewertung sowie die theoriegeleitete Strukturierung graphisch zusammengefasst.

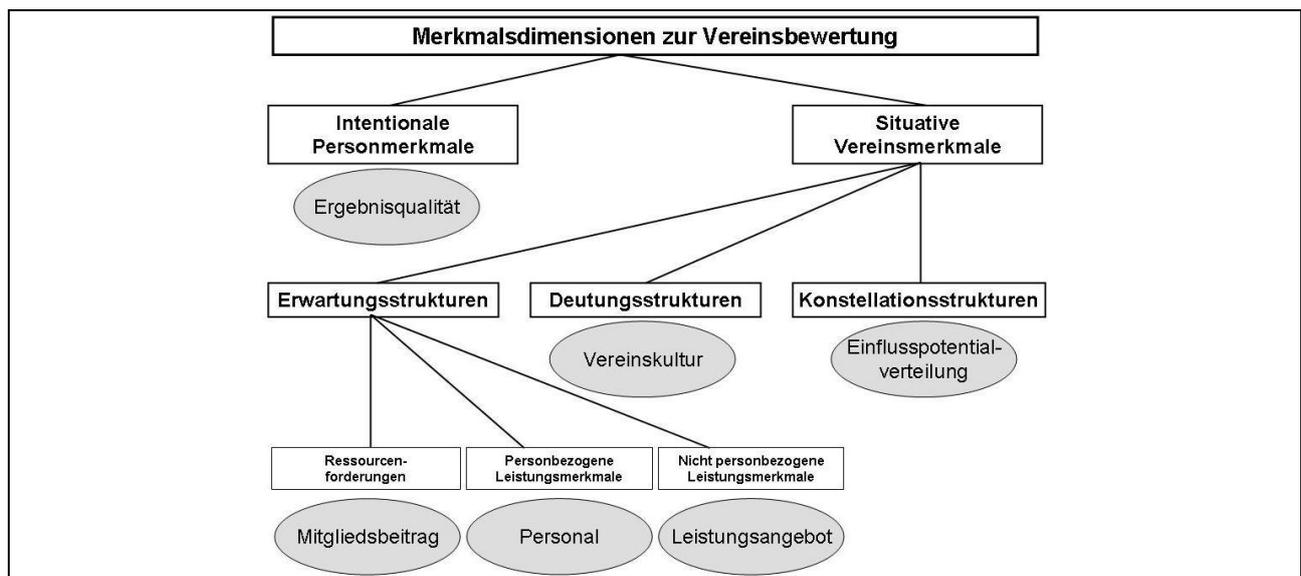


Abb. 7. Graphische Darstellung der theoriegeleiteten Struktur der Merkmalsdimensionen zur Vereinsbewertung

Die theoriegeleitete Struktur ist für die empirischen Untersuchungen jedoch zu tief gegliedert. Daher werden für die Untersuchungen die grau hinterlegten Merkmalsdimensionen nebeneinandergestellt.<sup>78</sup>

Wie unter 1.3.4.1 bereits kurz angerissen, soll damit nicht der Eindruck erweckt werden, dass das *Abstraktionsniveau* der einzelnen Dimensionen einheitlich wäre. Insbesondere die intentionalen Personmerkmale und die situativen Vereinsmerkmale unterscheiden sich diesbezüglich erheblich. Intentionale Personmerkmale sind abstrakter als die übrigen Dimensionen, die z.T. als Mittel zum Zweck der übergeordneten Zielerreichung angesehen werden können. Dennoch ist die Diffe-

<sup>78</sup> Die sechs resultierenden Merkmalsdimensionen erscheinen außerdem ausreichend konkretisiert, um einzelne Merkmale eindeutig zuordnen zu können.

renzung wichtig, da die Ergebnisevaluation einen eigenständigen Aspekt besitzt, der sich nicht über die anderen Dimensionen abbilden lässt.

Die Tatsache, dass der Übersichtlichkeit halber in der Grafik auf Verbindungslinien zwischen den einzelnen Dimensionen verzichtet wurde, darf außerdem nicht dahingehend interpretiert werden, dass keine Schnittmengen bestehen. So ist bsp. anzunehmen, dass vereinskulturelle Merkmale und personelle Aspekte Überschneidungen aufweisen. Die Freundlichkeit der Trainer beeinflusst natürlich auch den Umgangston im Team und damit die Vereinskultur. Dennoch ist die Differenzierung der einzelnen Dimensionen wichtig, da keine vollständig in den anderen Dimensionen aufgeht.

## **1.4 Relevanz der Merkmalsdimensionen für unterschiedliche Mitglieder**

Mit Blick auf die Altersspanne, das Geschlecht und die Sozialprofile der Mitglieder, die Breite der genutzten Sportangebote sowie die unterschiedlichen Vereinsstrukturen, in denen Mitglieder organisiert sind – vom kleinen Monospartenverein bis zu einem umsatzstarken, weitgehend professionalisierten Großverein – liegt die Vermutung nahe, dass die oben beschriebenen Merkmalsdimensionen eine unterschiedliche Relevanz für differente Mitgliedergruppierungen besitzen.

### **1.4.1 Alter, Geschlecht und sozialer Hintergrund**

Bei der Auseinandersetzung mit den Motivkategorien zeigte sich, dass die Variablen Alter und Geschlecht die Motivstruktur der Mitglieder und damit vermutlich auch die Bedeutsamkeit einzelner Faktoren, insbesondere der Ergebnisdimension beeinflussen.<sup>79</sup> Auch der soziale Hintergrund des Mitgliedes dürfte von Bedeutung sein. So ist es nicht unwichtig, ob ein Elternteil oder ein Single den Sportverein bewerten. Während es für Eltern relevant sein dürfte, ob auch für Kinder die Möglichkeit zum Sporttreiben besteht, ist dieser Aspekt für Singles nicht so bedeutsam. Bildungsstand und insbesondere berufliche Situation wiederum könnten die Bewer-

---

<sup>79</sup> Diese Erkenntnis ist natürlich nicht überraschend, wenn man bsp. bedenkt, dass die Leistungsfähigkeit im Alter naturgemäß abnimmt und Frauen andere Sportformen – z.B. mit stärker rhythmisch-tänzerischer Ausrichtung – als Männer bevorzugen.

tung von Ressourcenforderungen tangieren, denn es ist anzunehmen, dass die Höhe des Preises für die Mitgliedschaft auch vor dem Hintergrund der eigenen finanziellen Spielräume eingeschätzt wird.

#### **1.4.2 Karrieretypen von Vereinsmitgliedern**

Die Betrachtungen zur Vereinskultur zeigen, dass bei den Mitgliedern unterschiedliche Wertorientierungen denkbar sind, die – sehr global betrachtet – zu einer Gegenüberstellung von Mitgliedern führt, die einerseits solidarisch-gemeinschaftliche Interessen verfolgen und Mitgliedern, die andererseits individuelle Interessen verfolgen. Mitglieder können sich als Kunden, als Führungskräfte, in Kontrollfunktionen, als Mitwirkende bei der Leistungserstellung oder in diversen Mischfunktionen sehen. Es liegt auf der Hand, dass auch die Relevanz der Zufriedenheitsfaktoren durch unterschiedliche Sichtweisen beeinflusst wird. Ein Mitglied, das sich als Kunde fühlt, dürfte bsp. stärkere Kosten-Nutzen-Überlegungen anstellen, als ein solidarisch-gemeinschaftlich orientiertes Mitglied mit starkem freiwilligem Engagement. Für letztgenanntes Mitglied sind womöglich gemeinsam geteilte Werte wie Kameradschaft ausschlaggebend für die globale Zufriedenheit. Es stellt sich zunächst die Frage, wie unterschiedliche Mitgliedertypen, über die persönlichen Merkmale hinaus, differenziert werden können.

Ein strukturierender Rahmen lässt sich in der Typisierung der Mitglieder von Nagel et al. (2004) finden. Die Autoren konnten zeigen, dass Mitglieder unterschiedliche Karrieren in Sportvereinen durchlaufen und sich anhand von mehreren, gleichzeitig betrachteten Merkmalen unterscheiden. Anhand der typenbildenden Variablen *Sportliche Aktivität, Wettkampfsport, Dauer der Sportaktivität, Ehrenamt, Mitarbeit in Vereinsgremien, Dauer der ehrenamtlichen Tätigkeit und Dauer der Mitgliedschaft* lassen sich insgesamt sieben Karrieretypen von Vereinsmitgliedern identifizieren:<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Die Untersuchung wurde in Württemberg und Nordbaden durchgeführt.

Tab. 6. *Karrieretypen von Vereinsmitgliedern (nach Nagel et al., 2004, S. 100 f.)*

Karrieretyp	Charakterisierung
Die Passiven	nicht mehr sportlich aktiv, gering ehrenamtlich engagiert und im Durchschnitt ca. 20 Jahre Mitglied
Die Wettkampfsportler	sportlich aktiv mit Wettkampfteilnahme, kein ehrenamtliches Engagement
Die Nicht-Wettkampfsportler	sportlich aktiv ohne Wettkampfteilnahme, nicht ehrenamtlich engagiert
Die Langzeitsportler	lange sportlich aktiv teilweise im Wettkampfsport, lange Mitgliedschaft ohne ehrenamtliche Aktivität
Die Sportengagierten	fast alle sportlich aktiv, 2/3 nehmen noch an Wettkämpfen teil, ehrenamtliche Tätigkeit v.a. im sportlichen Bereich und lange Mitgliedschaft
Die vereinspolitisch Engagierten	zum Großteil aktive Sportler, oft ehemalige Wettkampfsportler, mehrheitlich ehrenamtlich tätig und alle – z.T. ehemals – in Vereinsgremien engagiert
Die Verdienten	zentrales Merkmal lange Mitgliedschaftsdauer, nur zum Teil sportlich aktiv, oft ehemalige Wettkampfsportler, hoher Anteil ehrenamtlich oder in Vereinsgremien Engagierter

Die Blickwinkel der einzelnen Karrieretypen unterscheiden sich deutlich. Passive Mitglieder ohne sportliches und ehrenamtliches Engagement nehmen nur Teile des Vereins wahr, insbesondere die Sportleistungen nehmen sie nicht (mehr) in Anspruch. Wettkampfsportler haben andere Wertigkeiten als Nicht-Wettkampfsportler, für die der Leistungsaspekt keine herausragende Rolle spielen dürfte.<sup>81</sup> Mitglieder mit ehrenamtlicher und sportlicher Aktivität wiederum, die sich in Sport- und vereinspolitisch Engagierte trennen lassen, bewerten den Verein gleichzeitig aus der Warte des Sportangebot nutzenden Mitgliedes, als auch aus der Warte des Vereinsmitarbeiters, während die Verdienten den Verein seit vielen Jahren in unterschiedlichen Funktionen erlebt haben und sich noch aktiv als Mitarbeiter einbringen. Die Dauer der Mitgliedschaft spielt nicht nur für die Verdienten, sondern auch für die Langzeitsportler eine wichtige Rolle. Für Letztere ist sie das Differenzkriterium gegenüber den Wettkampf- und Nicht-Wettkampfsportlern. Da Mitglieder sich in ihren Mitgliedshandlungen ständig mit dem Verein und anderen Mitgliedern auseinandersetzen, dürften hier auch Sozialisationsprozesse und Prägungen stattfinden, die zu einer Verschiebung der Wertigkeiten – bsp. hin zu einer stärkeren solidargemeinschaftlichen Einstellung – führen könnten.

<sup>81</sup> Die Untersuchungen von Gabler (2002) zeigen, dass deutliche Motivunterschiede in Abhängigkeit von der gewählten Sportart bestehen.

### 1.4.3 Sportprofil

Über den Karrieretyp hinaus ist das Sportprofil der Mitglieder interessant, da sich auch eindeutige Motivdifferenzen bei Sportlern finden, die unterschiedliche Sportarten ausüben (s. Gabler, 2002). Eine über die Trennung von Wettkampf- und Nicht-Wettkampfsportlern hinausgehende Differenzierung, wie von Nagel et al. (2004) im Rahmen der Strukturierung von Karrieretypen vorgenommen, erscheint dabei aufgrund der Forschungsergebnisse von Gabler (2002) sinnvoll. So lassen sich nicht nur leistungsbezogene von nicht-leistungsbezogenen Motiven unterscheiden, sondern es existieren unter den nicht-leistungsbezogenen Motiven Differenzierungen – Gesundheit und Fitness, Erholung, Bewegungsfreude, Sportausübung in der Natur und psychische Motivfaktoren. Wenn Mitglieder die Auswahl der Sportform nach ihren Motiven richten, dürften damit auch bestimmte Erwartungen an das Personal und das Leistungsangebot verbunden sein. So sind bsp. die Anforderungen an die Ausbildungsqualität von Trainern im Rehabilitationssport anders als im Freizeitsport. Nun ist die Vielfalt der Sportarten und Sportformen immens,<sup>82</sup> man denke an die Spannbreite vom breitensportlich ausgerichteten **Aerobic**-Kurs bis zum Leistungssport auf nationaler oder gar internationaler Ebene im **Zehnkampf**. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, eine Kategorisierung von Sportformen vorzunehmen, um für größere Mitgliedergruppierungen allgemeingültige Aussagen treffen zu können. Neben der Trennung von leistungs- und nicht-leistungsorientierten Sportangeboten dürfte es z.B. mit Blick auf das Motiv Fitness- und Gesundheit interessant sein, ob bei nicht leistungssportlich ausgerichteten Angeboten die Inhalte stark auf Gesundheit ausgerichtet sind. Hinsichtlich des Kontaktmotivs dürfte es eine Rolle spielen, in welcher Organisationsform – Individualsportart, Mannschaftssportart oder Kursform – der Sport ausgeübt wird.

---

<sup>82</sup> Nicht alle Sportangebote in Vereinen lassen sich eindeutig einer Sportart zuordnen, wodurch es notwendig wird, den Begriff der Sportform einzuführen, um auch sportartübergreifenden Sport zu integrieren.

## 1.4.4 Strukturtypen von Sportvereinen

Beim Vergleich von Vereinsstrukturtypen zeigen sich deutliche Unterschiede bzgl. des gemeinschaftlichen Interesses/Verbundenheit und des Eigeninteresses der Mitglieder (Nagel et al., 2004), was für einen moderierenden Effekt durch den Vereinstyp spricht. Ob sich dabei in erster Linie Mitglieder mit bestimmten Interessen bestimmten Vereinstypen anschließen oder eher im Laufe der Mitgliedschaft sozialisiert werden, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Aufgrund der akteurtheoretischen Auseinandersetzungen kann aber angenommen werden, dass sich Mitgliederinteressen und -erwartungen auch durch die Auseinandersetzungen mit dem Verein verändern (können).<sup>83</sup>

Die Bandbreite und die Unterschiedlichkeit der ca. 2.450 Vereine mit knapp 800.000 organisierten Mitgliedern im Badischen Sportbund Nord e.V. ist groß. Um ein Raster zu erhalten, welches den vielfältigen Ausdifferenzierungen der Vereinslandschaft gerecht wird, werden in der Klassifizierung von Nagel et al. (2004) neben den üblichen Kategorisierungsmerkmalen Mitglieder- und Abteilungszahl sowie Gründungsjahr, weitere Strukturmerkmale wie Haushaltsvolumen und Beitragshöhe einbezogen. Anhand dieser Merkmale lassen sich neun Vereinsstrukturtypen in drei Kategorien differenzieren (s. Tab. 7).<sup>84</sup>

Tab. 7. *Vereinskategorien und Strukturtypen (nach Nagel et al., 2004, S. 35 ff.)*

Vereinskategorie	Strukturtyp
<i>Einspartenvereine</i>	Typische Einspartenvereine
	Alte Einspartenvereine
	Junge Einspartenvereine
	Teure Einspartenvereine
	Kleine Einspartenvereine
<i>Mehrspartenvereine</i>	Mittlere Mehrspartenvereine
	Große Mehrspartenvereine
<i>Umsatzstarke Vereine</i>	Großvereine
	Sehr teure Einspartenvereine

<sup>83</sup> Dieser Annahme folgt auch implizit Bruhn (2004) für den Bereich der betriebswirtschaftlichen Qualitätsforschung, wenn er davon ausgeht, dass Erwartungen von Kunden durch Unternehmen im Rahmen eines „Erwartungsmanagements“ gezielt beeinflusst werden können. Ob allerdings von einem echten Managementprozess die Rede sein kann, sei dahingestellt.

<sup>84</sup> Dieser Einteilung wird aufgrund ihrer Aktualität und Differenziertheit im empirischen Teil dieser Studie gefolgt.

Interessant für die Problemstellung ist – wie bereits einleitend erwähnt – die Erkenntnis von Nagel et al. (2004), dass sich die Interessen der Mitglieder in Abhängigkeit vom Vereinstypus unterscheiden. So sind das gemeinschaftliche Interesse und die Verbundenheit bei den jungen und bei den typischen Einspartenvereinen sowie bei den teuren Einspartenvereinen besonders hoch. Dagegen sind Gemeinschaftsinteresse und Verbundenheit bei den großen und mittleren Mehrspartenvereinen geringer und das Eigeninteresse, insbesondere im Bereich Fitness und Gesundheit, stärker ausgeprägt. Die größte Verbundenheit weisen Mitglieder auf, die in sportartorientierten Gruppen und Abteilungen aktiv sind. Das stützt die Vermutung, dass die Relevanz der Bewertungsdimensionen durch den Vereinstyp und das Sportprofil beeinflusst sind.<sup>85</sup>

#### **1.4.5 Zwischenfazit**

Es zeigt sich, dass in der Theorie eine ganze Reihe von (Moderator-)Variablen existieren – Alter, Geschlecht und sozialer Hintergrund, Karrieretyp des Mitglieds, Sportprofil und Vereinsstrukturtyp –, die die Relevanz der Zufriedenheitsfaktoren beeinflussen könnten. Analysen und Aussagen über alle Mitglieder hinweg dürften ebenso schwierig, da zu unspezifisch sein, wie eine zu feine Kategorisierung der Mitglieder, die kaum noch verallgemeinernde Aussagen zuließe. Unter dem Strich erscheint es sinnvoll, die untersuchten Mitglieder, wie in der Einleitung bereits dargelegt, auf erwachsene Mitglieder zu begrenzen, die in keiner besonderen Funktion im Verein mitarbeiten, dafür aber aktiv am Sportangebot teilnehmen. Darüber hinaus erscheint es im Hinblick auf die spätere Stichprobenziehung günstig, eine disproportional geschichtete Auswahl zu treffen. Interessant und praxisrelevant erscheint die Selektion der Mitglieder nach ausgeübter Sportart und Organisationsform sowie dem inhaltlichen Schwerpunkt. Weitere Variablen, wie bsp. den Vereinstyp, gilt es konstant zu halten bzw. zu dokumentieren, um die Stichprobe möglichst präzise beschreiben und Grenzen der Aussagekraft formulieren zu können. Auch geschlechts- und altersspezifische Auswertungen könnten interessante Differenzierungen liefern.

---

<sup>85</sup> Ein Kriterium, welches in dieser Kategorisierung nicht auftaucht, ist die Differenzierung von Stadt- und Land-Vereinen.

## **2 Empirischer Teil**

Im empirischen Teil wird einer *zweiphasigen Forschungsstrategie* gefolgt (Wahl 1991). Zunächst werden durch die qualitative Untersuchung die Konsistenz der Merkmalsdimensionen geprüft und die noch recht abstrakten Dimensionen ausdifferenziert (2.1). Es schließt sich die quantitative Untersuchung an (2.2). Aus den Erkenntnissen wurde ein Untersuchungsmodell abgeleitet, das die Annahmen grafisch zusammenfasst und als Grundlage für die Formulierung der Hypothesen und die Konstruktion des schriftlichen Befragungsinstrumentes dient (2.2.1). Im Einzelnen werden Konzeption und Durchführung der Studie (2.2.2), Datengrundlage, -qualität und Auswertungsstrategie (2.2.3) dargelegt, die hypothesenprüfenden Untersuchungen dargestellt und interpretiert (2.2.4) und abschließend eine Zusammenfassung der Ergebnisse gegeben (2.2.5).

### **2.1 Qualitative Untersuchung**

#### **2.1.1 Untersuchungsdesign**

Es ist zur Prüfung der Theoriekonsistenz und zur feineren Strukturierung der Merkmalsdimensionen notwendig, die Herleitung mit der Mitgliedersicht – in Form von qualitativen Interviews – zu verbinden. Diese Herangehensweise ist in der Qualitäts- und Kundenzufriedenheitsforschung gängig, um konkrete Merkmale zu filtern (s. Brady & Cronin, 2001a; Sauerwein, 2000; Woratschek, 2002), die theoriegeleitet in ein Untersuchungsmodell eingehen, das daraufhin statistisch geprüft werden kann.

#### **Methodischer Zugang**

Für die Ermittlung von Merkmalen aus Mitgliedersicht, der Gewichtung dieser Merkmale sowie der dimensionalen Struktur wurde ein teilstandardisiertes Leitfadendeninterview (halbstrukturiertes Interview) gewählt (s. Bortz & Döring, 1995). Diese

Interviewform ermöglicht eine ergebnisoffene und informationsermittelnde Befragung und ist thematisch unbegrenzt.<sup>86</sup>

### **Forschungsfragen**

Die Untersuchung sollte Antworten auf folgende *Forschungsfragen* geben:

1. *Welches sind die Merkmale der Vereinsbewertung, die aus Sicht der Mitglieder in ihr Zufriedenheitsurteil einfließen?*
2. *Wie gewichten die Mitglieder diese Merkmale?*
3. *Existieren aus Sicht der Mitglieder Merkmale, die überwiegend Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit hervorrufen?*

### **Umfang der qualitativen Interviews**

Es stellt sich die Frage, welcher Interview-Umfang notwendig ist, um möglichst alle relevanten Merkmale zu erfassen – der Zeitaufwand für Erhebung, Auswertung und Interpretation ist wesentlich größer als bei quantitativen Verfahren. „Griffin/Hauser (1993) haben festgestellt, dass bereits 20 – 30 qualitative Kundeninterviews in einzelnen Segmenten genügen, um ca. 90 – 95 % aller möglichen Produkthanforderungen zu ermitteln“ (Sauerwein, 2000, S. 32). Für die vorliegende Untersuchung wird in Analogie zu dieser Aussage angenommen, dass durch eine Anzahl von ca. 30 Interviews die meisten zufriedenheitsrelevanten Einflussfaktoren aus Mitgliedersicht ermittelt werden können.

### **Stichprobenauswahl**

Die Ausführungen unter 1.4 legen den Schluss nahe, dass Merkmalsdimensionen zur Vereinsbewertung in Abhängigkeit vom Mitgliederprofil eine unterschiedliche Relevanz besitzen können. Zwei zentrale Aspekte – keine Vereinsmitarbeit und aktive Sportteilnahme – wurden in der Themenstellung bereits berücksichtigt. Darüber hinaus müssen die Probanden zum Zeitpunkt der Untersuchung das 18. Lebens-

---

<sup>86</sup> Zur Überprüfung der Vollständigkeit der theoretischen Herleitung wurde eine moderierte Expertendiskussion (Moderationsmethode, s. Bortz & Döring, 1995) durchgeführt. Auf eine ausführliche Darstellung wird an dieser Stelle verzichtet, da sich keine neuen Erkenntnisse ergaben.

jahr vollendet haben.<sup>87</sup> Weitere Einschränkungen werden für die qualitative Untersuchung nicht vorgenommen, damit ausreichend allgemeingültige Aussagen getroffen werden können. Nach diesen Einschränkungen sind die zu Untersuchenden nach der Kategorisierung von Nagel et al. (2004) insbesondere den Karrieretypen Wettkampfsportler (15% der Mitglieder), Nicht-Wettkampfsportler (25,1% der Mitglieder) und Langzeitsportler (14,5% der Mitglieder) zuzuordnen, die zusammen 54,6% der Gesamtmitglieder repräsentieren.<sup>88</sup>

Die Fragebogenuntersuchung wurde im Jahr 2005 zunächst beim „Schaufenster des Sports“ in Heidelberg durchgeführt, einer vom Sportkreis Heidelberg organisierten Veranstaltung, bei der sich Vereine aus dem Sportkreis präsentieren und Mitmachaktionen anbieten. Weitere Interviews wurden im Turnverein 1900 Oberhausen e.V. geführt, um einen ausreichenden Umfang der Interviews zu erreichen. Bei der Auswahl der Mitglieder wurden die gleichen Kriterien berücksichtigt. Befragt wurden Mitglieder der Abteilungen Fitness, die am Gerätetraining des vereinseigenen Fitnessstudios teilnehmen und Mitglieder aus der Abteilung Volleyball. Es wurden bewusst Mitglieder ausgewählt, die zwei kontrastierende Angebotsformen nutzen, um Einschätzungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu erhalten.

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde – soweit möglich – auf eine Streuung hinsichtlich Geschlecht und Alter geachtet.

### **Ablauf der Interviews**

Nach der Information über das Anliegen der Untersuchung wurden die Interviewpartner auf die Freiwilligkeit der Teilnahme sowie die Anonymisierung der Daten hingewiesen und um Zustimmung zur Tonbandaufnahme gebeten. Das Interview wurde PC-gestützt protokolliert, so dass der Interviewte jederzeit Einsicht in das Protokoll nehmen und berichtigend eingreifen konnte, falls Inhalte nicht sinngemäß protokolliert wurden.

---

<sup>87</sup> Bei erwachsenen Mitgliedern kann davon ausgegangen werden, dass sie selbstbestimmt am Sportangebot partizipieren und in der Lage sind, den kognitiven Anforderungen im Rahmen der empirischen Untersuchungen gerecht zu werden.

<sup>88</sup> Nicht untersucht werden Passive (18,0%), Sport-Engagierte (11,3%), vereinspolitisch Engagierte (11,4%) und Verdiente (4,0%).

Die Probanden bekamen zwei Fragen gestellt:

*Frage 1): Welche Aspekte bestimmen für Sie als Mitglied die Zufriedenheit mit ihrem Sportverein?*

*Frage 2): Welche Aspekte bestimmen für Sie als Mitglied die Unzufriedenheit mit ihrem Sportverein?*

Falls die Fragen nicht verständlich und eindeutig waren, wurden sie erläutert. Der Interviewer wies ausdrücklich darauf hin, dass sich die Interviewten ausreichend Zeit zum Nachdenken lassen sollen. Der Verlauf des Interviews gestaltete sich im Anschluss an die Leitfragen offen. Falls bei Frage 2) lediglich auf die bereits genannten Aspekte aus Frage 1) verwiesen wurde, erfolgte ein entsprechender Vermerk im Protokoll.<sup>89</sup>

Nachdem beide Fragen erschöpfend beantwortet waren, bewertete der Interviewte die genannten Aspekte auf einer 10er-Skala. Zehn Punkte sollten die Probanden dann vergeben, wenn Sie den von Ihnen genannten Aspekt für maximal wichtig halten, einen Punkt, wenn er Ihnen minimal wichtig ist.

Abschließend wurden Fragen zur Person gestellt.

## **Auswertung**

Die Auswertungen erfolgten nach der *qualitativen Inhaltsanalyse* nach Mayring (2003) in einer der Thematik und Zielsetzung angepassten Form. Diese Methode eignet sich für die vorliegende Untersuchung gerade wegen ihres verbindenden Charakters zwischen qualitativer und quantitativer Interpretationsweise (s. Lamnek, 2005; Bortz & Döring, 1995).

Das allgemeine Ablaufmodell besteht aus neun Stufen und wird sukzessive bei jeder Inhaltsanalyse durchlaufen. Das *Analysematerial (1)* bestand aus den ausgefüllten Protokollbögen. Inhaltsanalytisch wurden diejenigen Aspekte ausgewertet,

---

<sup>89</sup> Die Fragen wurden weit gefasst, um nicht den Eindruck entstehen zu lassen, ausschließlich besonders griffige Merkmale nennen zu müssen. Daher erschien der Begriff Aspekte geeignet und es wurde aus demselben Grund danach gefragt, welche Aspekt die (Un-) Zufriedenheit und nicht, welche Merkmale zur Bewertung des Vereins herangezogen werden. Die Frage nach der Unzufriedenheit diene als Kontrollfrage zur Faktorstruktur der Zufriedenheit.

die sich auf die Fragestellungen beziehen. Das Protokoll wurde um den wörtlichen Tonbandmitschnitt ergänzt. Da die Befragung sehr zielgerichtet erfolgte, konnten große Teile verwendet werden. Von den 17 durchgeführten Interviews beim Schaufenster des Sports wurden 16 für die Auswertung berücksichtigt (bei einem Interview konnte aufgrund von sprachlichen Hemmnissen nicht mit Sicherheit davon ausgegangen werden, dass die Fragestellungen richtig verstanden wurden). Von den 14 Interviews beim TV Oberhausen konnten 13 verwendet werden (eine Interviewpartnerin hatte das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet). So flossen in die Analyse insgesamt 29 Interviews ein. Die *Entstehungssituation* (2) wurde protokolliert. Außer bei dem Interview, das aufgrund von sprachlichen Hindernissen nicht in die Auswertung einbezogen wurde, fanden sich keine besonderen Auffälligkeiten in den Entstehungssituationen. Das *Material* ließ sich *formal* als schriftliches Protokoll mit Ergänzungen der akustischen Aufzeichnung *charakterisieren* (3). Die Umwandlung der akustischen Aufzeichnung zur Präzisierung des schriftlichen Protokolls erfolgte rein sprachlich. Die *Richtung der Analyse* (4) war ausschließlich auf den Gegenstand bzw. das Thema gerichtet. *Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung* (5): Bei der Auswertung der ersten Leitfrage interessierte insbesondere, welche unterschiedlichen Aspekte aus Sicht der Mitglieder ihre Zufriedenheit beeinflussen sowie die Häufigkeit der Nennung vergleichbarer Aspekte und deren Gewichtung als Hinweise auf die Bedeutsamkeit einzelner Teilaspekte. Bei der zweiten Leitfrage interessierte in erster Linie, ob hinsichtlich der Unzufriedenheit Aspekte genannt werden, die sich unter den Antworten auf die erste Leitfrage nicht finden lassen und somit einen Hinweis auf die Faktorstruktur geben. Im Ganzen ist es von großem Interesse, ob und unter welchen Subdimensionen sich die genannten Merkmale in die theoriegeleitete Kategorisierung einfügen lassen. Als *Analysetechnik* (6) wurde insbesondere die Strukturierung herangezogen. Die genannten, differenzierbaren Einzelmerkmale wurden vorab zusammengefasst, insbesondere generalisiert. Als *Analyseeinheit* (7) dienten die differenzierbaren Aspekte der genannten Zufriedenheitseinflüsse. Es folgen in der Darstellung nun die *Analyse des Materials* (8) sowie dessen *Interpretation* (9).

## 2.1.2 Analyse des Materials

### 2.1.2.1 Stichprobenverteilung

An der Untersuchung nahmen 21 männliche (72,41%) und acht weibliche (27,59%) Probanden teil. Die Dominanz der männlichen Mitglieder im Badischen Sportbund Nord e.V. fällt mit 62,46% geringer aus. Die Erfassung der Altersabstufung orientiert sich an der Bestandsmeldung im BSB Nord:<sup>90</sup>

Tab. 8. Altersverteilung der Probanden

Alter	Prozentanteil
18 – 26 Jahre	34,38
27 – 40 Jahre	31,03
41 – 60 Jahre	27,59
61 – 99 Jahre	6,90

Tab. 9. Altersverteilung der erwachsenen Mitglieder im Badischen Sportbund Nord e.V. (Bestandserhebung Stand 2006)

Alter	Prozentanteil
19 – 26 Jahre	13,9
27 – 40 Jahre	24,34
41 – 60 Jahre	38,53
61 – 99 Jahre	23,23

In Ausbildung oder Studium befanden sich zum Zeitpunkt der Untersuchung 27,59% der Probanden. Von den Probanden, die ihre berufliche Ausbildung abgeschlossen hatten (72,41%) waren 80,95% angestellt, 9,52% verrentet und je 4,76% selbstständig bzw. arbeitslos. Das Bildungsniveau, gemessen am höchsten erreichten Abschluss, stellt sich folgendermaßen dar: 10,34% der Probanden haben einen Hauptschulabschluss, 13,79% Realschulabschluss und je 37,93% (Fach-)Abitur bzw. ein abgeschlossenes Hochschulstudium. Beim Familienstand dominierten die Ledigen mit 58,62%, gefolgt von den Verheirateten mit Kind (31,03%) und ohne Kind (6,9%) sowie den Alleinerziehenden (3,45%).

---

<sup>90</sup> Die Altersverteilung ist nicht exakt vergleichbar, da die Altersstufen 15-18 und 19-26 Jahre in der Bestandserhebung des Badischen Sportbundes Nord e.V. zusammengefasst werden.

Die Dauer der Mitgliedschaft und die Sportartenverteilung sind in den nachfolgenden Tabellen dargestellt. Bei den Sportarten waren Mehrfachnennungen möglich. Die Mitglieder stammen zu 62,01% aus Mehrspartenvereinen und zu 37,93% aus Einspartenvereinen.

Tab. 10. *Dauer der Mitgliedschaft*

Dauer der Mitgliedschaft in Jahren	Prozentanteil
< 1	17,24
1-5	37,93
6-10	13,79
11-20	13,79
> 20	17,24

Tab. 11. *Aktiv ausgeübte Sportarten der Probanden*

Sportart	Prozentanteil
Volleyball	28,13
Gerätetraining im vereinseigenen Fitnessstudio	15,63
Fußball	12,50
Gymnastik/Gesundheitssport	9,38
Tennis	9,38
Leichtathletik	6,25
Klettern/Bergsport	6,25
Faustball	6,25
Tanzen	3,13
Kampfsport	3,13

### 2.1.2.2 Inhaltliche und typisierende Strukturierung

Die zufriedenheitsbildenden und unzufriedenheitsbildenden Aspekte wurden einer *inhaltlichen Strukturierung* anhand der theoriegeleiteten Merkmalsdimensionen unterzogen. Eine Beschreibung der Merkmalsdimensionen wurde oben bereits vorgenommen. Gegenstand der Bewertung sind für die einzelnen Dimensionen:

Tab. 12. *Bewertungsgegenstand der Merkmalsdimensionen*

Merkmalsdimension	Bewertungsgegenstand
<i>Ergebnis</i>	subjektive Ergebnisse der Mitgliedschaft
<i>Personal</i>	Verhalten und Fähigkeiten von Mitarbeitern des Vereins
<i>Leistungsangebot</i>	nicht-personale Aspekte der Vereinsleistung
<i>Mitgliedsbeitrag</i>	Ressourcenforderungen des Vereins
<i>Vereinskultur</i>	Werte, Orientierungen und Ziele im Verein
<i>Einflusspotentialverteilung</i>	Verteilung von Einflusspotentialen

Es konnten alle Aspekte berücksichtigt werden, die ein Mindestmaß an Konkretheit aufwiesen.<sup>91</sup> Es zeigte sich, dass fünf der sechs Merkmalsdimensionen durch die genannten Aspekte abgebildet wurden und sich alle zufriedenheitsbildenden Aspekte in die theoriegeleitete Kategorisierung einordnen ließen. Kein Merkmal ließ sich der Einflusspotentialverteilung zuordnen.

In einem zweiten Schritt wurde in der *typisierenden Strukturierung* nach einzelnen markanten Ausprägungen in den Antworten auf die Frage nach den zufriedenheitsbildenden Aspekten gesucht, diese anhand von Kodierregeln näher beschrieben und Subdimensionen abgeleitet:

Tab. 13. *Merkmalsdimensionen, Subdimensionen und Kodierregeln mit markanten Beispielsmerkmalen der zufriedenheitsbildenden Aspekte aus Mitgliedersicht*

Merkmalsdimension	Subdimension	Kodierregel	Beispielsmerkmale
<i>Leistungsangebot</i>	Angebotsvielfalt	Bewertet wird das Leistungsspektrum an sportlichen und außersportlichen Aktivitäten	Abwechslungsreiches sportliches Angebot; Leistungs-sportangebot und Wettkampfmöglichkeiten; Angebote für Familien und Kinder; Gesellige außersportliche Aktivitäten
	Sportmöglichkeit	Bewertet werden die zeitlichen Rahmenbedingungen und Sportmöglichkeiten (Konstanz, Umfang, Trainingszeiten und freie Zeiteinteilung)	Trainings- und Spielmöglichkeiten; Trainingsdauer; Regelmäßigkeit des Trainings; Trainingszeit bzw. Öffnungszeit; Unverbindliche Teilnahme-möglichkeit
	Sportstätten	Bewertet werden die räumlichen Rahmenbedingungen, vom Verein genutzte Gebäude und Sportstätten	Gestaltung und Ambiente; Erreichbarkeit; Ausstattung (Trainingsgeräte); Größe der Sportstätten
	Gruppenzusammensetzung	Bewertet wird die Zusammensetzung der Trainingsgruppe	Homogenes Leistungs-niveau; Alterszusammensetzung
<i>Ergebnis</i>	Kontakt	Bewertet werden die personbezogenen sozialen Ergebnisse der Mitgliedschaft	(Neue) Freundschaften; laufender Umgang mit netten Leuten
	Bewegungsfreude	Bewertet wird die Freude an der Bewegung per se	Spaßstiftende Bewegung

<sup>91</sup> Nicht berücksichtigt wurden bsp. globale Aspekte wie Qualität, wenn keine inhaltliche Konkretisierung erfolgte.

	Psychische Motivfaktoren	Bewertet werden psychische Veränderungen durch das Sporttreiben, wie Befindlichkeit oder Aspekte der Wahrnehmung und Persönlichkeitsentwicklung	Wohlbefinden; persönliche Entwicklungsmöglichkeit; Körpergefühl und Körperwahrnehmung
	Leistung	Bewertet wird die persönliche sportliche Leistungsentwicklung	Leistungsverbesserung; Bewältigung von Herausforderungen
	Gesundheit und Fitness	Bewertet wird die Entwicklung der eigenen Gesundheit und der körperlichen Fitness	Gesundheitsverbesserung; körperliche Fitness und Figur
	Ausgleich und Entspannung	Bewertet wird, inwiefern die Mitgliedschaft zum Ausgleich und zur Entspannung führt	Ausgleich und Entspannung; Abschalten
<i>Vereinskultur</i>	Wertorientierungen	Bewertet werden gemeinsam geteilte Werte, Orientierungen oder Grundhaltungen	Gleichbehandlung; Kameradschaft; Gemeinschaft; Freiwilligkeit; Offenheit für verschiedene Gruppierungen
	Atmosphäre	Bewertet wird die kollektive Stimmung im Verein	Spaß miteinander; gutes Trainingsklima, Freundlichkeit
	Leistungsbezogene Handlungsorientierungen	Bewertet werden die Handlungsorientierungen im Hinblick auf den gemeinsamen Leistungserstellungsprozess	Flexibilität; Zuverlässigkeit; Teamarbeit
	Sozialengagement	Bewertet wird die gesellschaftliche Relevanz und Gemeinwohlorientierung des Vereins (insbesondere im Hinblick auf Kinder und Jugendliche)	Spaß sowie Kontakt- und Entwicklungsmöglichkeit der Kinder
<i>Personal</i>	Trainerverhalten	Bewertet wird das Verhalten des Trainers bzw. Übungsleiters	Freundlichkeit; Zuverlässigkeit; Gleichbehandlung; angemessener Umgang mit Leistungsdruck und Strenge; Rücksichtnahme auf individuelle Wünsche und Grenzen sowie Gesundheit
	Trainerkompetenz	Bewertet wird das Wissen und Können (Fähigkeiten) des Trainers	Fachliches Wissen; Vermittlungs- und rhetorische Kompetenz; Motivationsfähigkeit; Trainingsaufbau (Methodik)
<i>Mitgliedsbeitrag</i>	Monetärer Mitgliedsbeitrag	Bewertet wird die Höhe des Mitgliedsbeitrages (in Relation zur Leistung)	Mitgliedsbeitrag; Preis-Leistungs-Verhältnis

Anschließend wurden auch die Antworten auf die Frage nach den unzufriedenheitsbildenden Aspekten nach obigem Schema analysiert. 22 Probanden nannten

unzufriedenheitsbildende Aspekte. Sieben Interviewte verwiesen bei dieser Frage ausschließlich auf die Merkmale, die sie auch bei den zufriedenheitsbildenden Aspekten genannt hatten. Bei der Begriffsbildung der Subdimensionen wurde auf die Integrationsmöglichkeit in obige Gliederung geachtet.

Tab. 14. *Merkmalsdimensionen, Subdimensionen und Kodierregeln mit markanten Beispielmerkmalen der unzufriedenheitsbildenden Aspekte aus Mitglieder-sicht*

Merkmalsdimension	Subdimension	Kodierregel	Beispielsmerkmale
<i>Vereinskultur</i>	Leistungsbezogene Handlungsorientierungen	Bewertet werden die Handlungsorientierungen im Hinblick auf den gemeinsamen Leistungserstellungsprozess	Fehlendes Engagement anderer Mitglieder; mangelnde Flexibilität
	Konfliktbewältigung und Kommunikation	Bewertet wird die Art, wie im Verein mit Kritik umgegangen wird und der Kommunikationsfluss	Destruktive Kritik und Konflikte; mangelnde Kommunikation
	Atmosphäre	Bewertet wird die kollektive Stimmung im Verein	Missmut in Vereinsgruppierungen
<i>Leistungsangebot</i>	Strukturen	Bewertet werden Aufbau- und Ablaufstrukturen, die Qualität der Angebotsabwicklung	Schlechte Organisation/Ausfälle und kurzfristige Absprachen; schlechte Strukturen ehrenamtlicher Arbeit
	Sportstätten	Bewertet werden die räumlichen Rahmenbedingungen, vom Verein genutzte Gebäude und Sportstätten	Belegte Parkplätze; mangelnde Sauberkeit; schlechte Klimatisierung
	Sportmöglichkeit	Bewertet werden die zeitlichen Rahmenbedingungen und Sportmöglichkeiten (Konstanz, Umfang, Trainingszeiten und freie Zeiteinteilung)	Fehlende Sportmöglichkeiten (Hallenkapazitäten); unregelmäßiges Training
<i>Personal</i>	Trainerverhalten	Bewertet wird das Verhalten des Trainers bzw. Übungsleiters	Übertriebener Leistungsdruck; Gesundheitsgefährdung im Sportbetrieb
	Trainerkompetenz	Bewertet wird das Wissen und Können (Fähigkeiten) des Trainers	Mangelnde Motivationsfähigkeit (Langeweile)
	Vereinsführung	Bewertet werden das Verhalten und die zeitlichen Ressourcen der Vereinsführung	Wenig Zeit des Vorstandes; schlechtes Auftreten in der Öffentlichkeit
<i>Mitgliedsbeitrag</i>	Mitarbeitsverpflichtungen	Bewertet werden die mehr oder minder verbindlichen Verpflichtungen zur Mitarbeit bei der Leistungserstellung	Verpflichtende Helfertätigkeiten

	Monetärer Mitgliedsbeitrag	Bewertet wird die Höhe des Mitgliedsbeitrages (in Relation zur Leistung)	Beitragserhöhungen und hohe Beiträge
<i>Ergebnis</i>	Leistung	Bewertet wird die persönliche sportliche Leistungsentwicklung	Nichterreichen des Leistungsziels

### 2.1.2.3 Skalierende Strukturierung

Anschließend wurden die Subdimensionen in einer *skalierenden Strukturierung* nach ihrer Bedeutung eingeschätzt. Ausschlaggebend für die Reihenfolge waren erstens die Häufigkeit der Nennung und zweitens die subjektive Wichtigkeit für die Befragten.

Tab. 15. *Häufigkeit der Nennung von zufriedenheitsbildenden Aspekten der einzelnen Subdimensionen*

<b>Merkmalsdimension und Subdimension</b>	<b>Häufigkeit der Nennung abs./proz.</b>	<b>Durchschnittliche Wichtigkeit</b>	<b>Besonders bedeutsame Einzelaspekte (mind. drei Nennungen)</b>
<b>Leistungsangebot</b>	<b>38 / 28,57</b>		
Angebotsvielfalt	13 / 9,77	7,80	Breites Sportangebot; außersportliche Aktivitäten
Sportmöglichkeit	12 / 9,02	8,00	Trainingsmöglichkeiten
Sportstätten	10 / 7,52	8,00	Erreichbarkeit; Ausstattung
Gruppenzusammensetzung	3 / 2,26	6,66	
<b>Ergebnis</b>	<b>34 / 25,56</b>		
Kontakt	11 / 8,27	8,80	Umgang mit netten Leuten
Bewegungsfreude	6 / 4,51	8,20	Spaß
Psychische Motivfaktoren	5 / 3,76	8,80	
Leistung	5 / 3,76	7,66	
Gesundheit und Fitness	4 / 3,01	9,00	
Ausgleich und Entspannung	3 / 2,26	9,66	
<b>Vereinskultur</b>	<b>32 / 24,06</b>		
Wertorientierungen	16 / 12,03	8,94	Kameradschaft; Gemeinschaft; Freiwilligkeit
Atmosphäre	8 / 6,02	8,87	Atmosphäre
Leistungsbezogene Handlungsorientierungen	5 / 3,76	6,75	Teamarbeit
Sozialengagement	3 / 2,26	-	
<b>Personal</b>	<b>24 / 18,05</b>		
Trainerverhalten	14 / 10,53	7,79	Freundlichkeit; Zuverlässigkeit
Trainerkompetenz	10 / 7,52	8,57	Kompetenz; Vermittlung
<b>Mitgliedsbeitrag</b>	<b>5 / 3,76</b>		
Monetärer Mitgliedsbeitrag	5 / 3,76	4,25	Mitgliedsbeitrag (-kosten)
<i>Summe</i>	<i>133 abs. / 100%</i>		

Tab. 16. Häufigkeit der Nennung von unzufriedenheitsbildenden Aspekten der einzelnen Subdimensionen

Merkmalsdimension und Subdimension	Häufigkeit der Nennung abs./proz.	Durchschnittliche Wichtigkeit	Besonders bedeutsame Einzelaspekte (mind. drei Nennungen)
<b>Vereinskultur</b>	<b>10 / 29,41</b>		
Leistungsbezogene Handlungsorientierungen	5 / 14,71	7,20	Fehlendes Engagement
Konfliktbewältigung und Kommunikation	4 / 11,76	6,75	Destruktive Kritik und Konflikte
Atmosphäre	1 / 2,94	9,00	
<b>Leistungsangebot</b>	<b>10 / 29,41</b>		
Strukturen	5 / 14,71	6,00	Schlechte Organisation
Sportstätten	3 / 8,82	8,00	
Sportmöglichkeit	2 / 5,88	7,00	
<b>Personal</b>	<b>7 / 20,59</b>		
Trainerverhalten	3 / 8,82	8,00	
Trainerkompetenz	2 / 5,88	8,00	
Vereinsführung	2 / 5,88	8,00	
<b>Mitgliedsbeitrag</b>	<b>5 / 14,71</b>		
Mitarbeitsverpflichtungen	3 / 8,82	10,00	
Monetärer Mitgliedsbeitrag	2 / 5,88	7,00	
<b>Ergebnis</b>	<b>2 / 5,88</b>		
Leistung	2 / 5,88	10,00	
<i>Summe</i>	<i>34 abs. / 100%</i>		

### 2.1.3 Interpretation

Zunächst gilt es festzuhalten, dass die Auswahl der Probanden teilweise anhand natürlicher Gruppen erfolgte, so dass sich einseitige Verteilungsmuster zeigen. Es dominieren höhere Bildungsabschlüsse und Angestellte deutlich vor allen anderen Berufsgruppen. Der Altersvergleich mit der Grundgesamtheit der Mitglieder im Badischen Sportbund Nord e.V. zeigt eine deutliche Überrepräsentanz jüngerer Mitglieder bis 40 Jahre, während die Mitglieder ab 41 Jahren dagegen unterrepräsentiert sind; männliche Personen dominieren im Vergleich zum BSB Nord stärker – der Vergleich hinkt jedoch, da bei der Untersuchung nur Mitglieder ohne Vereinsmitarbeit berücksichtigt wurden, während in der Mitgliederstatistik des BSB Nord eine solche Einschränkung nicht vorgenommen wird. Die zumeist ausgeübten Sportarten sind Volleyball, Gerätetraining im vereinseigenen Fitnessstudio sowie Fußball, gefolgt von gymnastischen Kursangeboten mit dem Schwerpunkt Gesundheitssport und Tennis.

Die Fragestellung, ob sich die Aspekte in Abhängigkeit von der ausgeübten Sportart, dem Alter oder Geschlecht sowie weiterer Merkmale unterscheiden, steht wegen des allgemeinen theoriendifferenzierenden Charakters der Untersuchung nicht im Zentrum des Interesses. Auf eine dahingehende Analyse muss auch aufgrund der Stichprobenzahlen verzichtet werden. Des Weiteren wird die skalierende Strukturierung nur richtungsweisend interpretiert. Mit der Quantität der Merkmalsnennung sowie der subjektiven Gewichtung<sup>92</sup> liegen zwei unterschiedliche und sich in ihrer Ausprägung unterscheidende Kriterien vor, um die Merkmale nach ihrer Wichtigkeit zu ordnen. Als wichtig werden Subdimensionen eingeschätzt, wenn sie insgesamt mindestens fünfmal bei den Fragen nach Zufriedenheit und Unzufriedenheit genannt wurden.

### 2.1.3.1 Bedeutsamkeit der Mitgliederzufriedenheitsfaktoren

Die genannten Aspekte der Mitglieder lassen sich gut in die theoretisch hergeleiteten Merkmalsdimensionen einfügen, lediglich der Dimension Mitgliederkonstellationen konnte kein Merkmal zugeordnet werden. Es fanden sich auch keine Merkmale, die eine Erweiterung der bisherigen Dimensionierung notwendig erscheinen lassen. Die meisten Einzelaspekte ließen sich dem *Leistungsangebot* zuordnen (28,74%), gefolgt von der *Vereinskultur* (25,15%) sowie der *Ergebnisdimension* mit ebenfalls 21,56% und dem *Personal* (18,56%). Lediglich die Merkmalsdimension *Mitgliedsbeitrag* ist mit 5,99% der differenzierbaren Einzelaspekte weit abgeschlagen; sieben von 29 Personen gaben an, dass der Aspekt monetärer Mitgliedsbeitrag ihre Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit beeinflusst und kein einziger Proband stufte die diesbezügliche Wichtigkeit für die Zufriedenheit als hoch ein (Maximalwert 5 auf einer 10er-Skala). Dies legt den Schluss nahe, dass der Mitgliedsbeitrag die globale Mitgliederzufriedenheit nur marginal beeinflusst.

Die Aspekte, die sich dem *Leistungsangebot* zuordnen lassen, erlauben eine feinere Strukturierung dieser weiten Merkmalsdimension. So ist den Mitgliedern für ihre

---

<sup>92</sup> Die direkt abgefragten Bewertungen anhand des schriftlichen Protokolls weisen gewisse Unschärfen auf, die aus dem Befragungsablauf resultieren. Durch die akustischen Mitschnitte konnten die Bewertungsgegenstände im Nachhinein noch präzisiert werden. In einem einzigen Fall ist ein Merkmal durch die Auswertung des Mitschnitts hinzugekommen, für das keine Bewertung abgefragt wurde.

Zufriedenheit ein breites Angebot von sportlichen und außersportlichen Aktivitäten (*Angebotsvielfalt*) und die Möglichkeit wichtig, ihre Sportart ohne größere Hindernisse nach ihren Wünschen und in ausreichendem Umfang auszuüben (*Sportmöglichkeit*). Unter die Subdimension *Sportstätten* fallen direkte diesbezügliche Bewertungen. Sowohl Gestaltung und Ambiente sowie eine der Sportart angemessene Größe der Sportstätten als auch und im Besonderen Erreichbarkeit und Ausstattung mit Trainingsgeräten, determinieren diese. Alle drei Subdimensionen wurden häufig genannt und sind den Mitgliedern wichtig. Weniger wichtig scheint den Mitgliedern die *Gruppenzusammensetzung* zu sein. Die *Strukturen* wurden nur bei der Unzufriedenheit genannt.

Die Kategorisierung der Aspekte und die damit einhergehende Bildung von Subdimensionen im Bereich *Vereinskultur* fallen erwartungsgemäß schwerer. Daher ist die hier vorgeschlagene Kategorienbildung als Versuch zu verstehen, die Merkmale sinnvoll zu ordnen. Es wurden aus dem Material die Subdimensionen *Atmosphäre*, *Leistungsbezogene Handlungsorientierungen*,<sup>93</sup> *Wertorientierungen* und *Konfliktbewältigung und Kommunikation* sowie *Sozialengagement* gebildet. Mit 9,58% aller genannten Merkmale stellt die Subdimension Wertorientierungen diejenige mit den zweitmeisten differenzierbaren Einzelaspekten dar. Die Merkmale wurden von den Mitgliedern als subjektiv sehr wichtig eingestuft. Leistungsbezogene Handlungsorientierungen wurden ebenfalls oft genannt, jedoch mit geringerer subjektiver Bedeutsamkeit, während die Subdimension Atmosphäre sowohl häufig genannt als auch subjektiv sehr wichtig ist. Konfliktbewältigung und Kommunikation fiel gegenüber den anderen Subdimension ab. Herausragende Merkmale der Vereinskultur sind die Grundstimmung im Verein, die Qualität der *gemeinsamen* Leistungserstellung (Teamarbeit), die Zusammengehörigkeit und Kameradschaft sowie die freiwillige Partizipation am Vereinsgeschehen.

Betrachtet man die *Ergebnisdimension*, so bilden die Aspekte recht gut die Primärmotive ab. So ließen sich Merkmale finden, die sich auf den sozialen Kontext,

---

<sup>93</sup> Die Subdimensionen Leistungsbezogene Handlungsorientierungen und Monetärer Mitgliedsbeitrag werden in dieser Arbeit stets großgeschrieben, um kenntlich zu machen, dass es sich um feststehende und zusammengehörige Begrifflichkeiten handelt.

die eigene Leistungsentwicklung, die Freude an der Bewegung, die Erholung, die eigene Gesundheit und körperliche Fitness sowie auf psychische Motivfaktoren wie Befindlichkeit, Körperwahrnehmung und Persönlichkeitsentwicklung beziehen. Von den einzelnen Subdimensionen erscheint der *Kontakt*, vor allem der Umgang mit netten Personen, vielen Mitgliedern wichtig. Ebenfalls wichtig scheinen *Leistung*, *Bewegungsfreude* und *psychische Motivfaktoren*. Bei den Aspekten, die sich auf die Bewegungsfreude beziehen, wurde häufig der Begriff Spaß verwendet. Es konnte nicht in allen Fällen eindeutig geklärt werden, was für die Mitglieder Spaß bedeutet und wodurch dieser Spaß hervorgerufen wird. Die subjektiven Definitionen dürften recht unterschiedlich sein. In der weiteren Untersuchung wird daher der Spaßbegriff ohne klaren Bezug vermieden. Etwas weniger häufig genannt wurden *Gesundheit und Fitness* sowie *Ausgleich und Entspannung*, wengleich sich insgesamt eine durchgehend hohe subjektive Bedeutsamkeit für die Merkmalsdimension Ergebnis zeigt. Kein Merkmal ließ sich der Motivkategorie *Sportausübung in der Natur* zuordnen, obwohl zwei Mitglieder aus dem Bereich Klettern/Bergsport befragt wurden.

Das *Personal* wird durch Aspekte geprägt, die sich den Subdimensionen *Trainerverhalten* und *Trainerkompetenz* zuordnen lassen. Innerhalb dieser Subdimensionen geben die Aspekte deutliche Hinweise darauf, was unter Trainerverhalten und Trainerkompetenz verstanden wird. Ein Trainer sollte sich demnach freundlich und zuverlässig verhalten, für Gleichberechtigung sorgen, auf einen angemessenen Umgang mit Leistungsdruck und Strenge achten, individuelle Mitgliederwünsche in Entscheidungen einbeziehen und stets die Gesundheit der Mitglieder im Blick behalten, um zu einer hohen Zufriedenheit beizutragen. Hinsichtlich der Kompetenz wird von Trainern fachliches Wissen sowie die Fähigkeit erwartet, dieses Wissen – auch mittels einer angemessenen Rhetorik – zu vermitteln. Der Trainingsaufbau sollte vom Trainer sinnvoll und zielgerichtet gestaltet werden (methodische Kompetenz) und er sollte die Mitglieder motivieren können. Sowohl Trainerverhalten als auch Trainerkompetenz wurden sehr häufig genannt und als subjektiv wichtig eingestuft, wobei das Verhalten – mit den meisten differenzierbaren Einzelaspekten – öfter genannt, die Kompetenz aber etwas wichtiger eingeschätzt wurde. Dies ist ein

deutlicher Hinweis, dass die wahrgenommene Leistung des Personals maßgeblich von den Trainern und Übungsleitern bestimmt wird, während die Vereinsführung eine untergeordnete Bedeutung besitzt und erst dann wichtig wird, wenn sie negativ wahrgenommen wird.

Beim *Mitgliedsbeitrag* ließen sich *Monetärer Mitgliedsbeitrag* und *Mitarbeitsverpflichtungen* differenzieren.

### **2.1.3.2 Wirkrichtung der einzelnen Faktoren**

Bei der Auswertung der unzufriedenheitsbildenden Aspekte konnten die Merkmale ebenfalls in das vorhandene kategoriale Schema eingeordnet werden, erwartungsgemäß wurden aber weniger genannt. Die Tatsache, dass 22 Probanden von sich aus unzufriedenheitsbildende Merkmale nannten, die sie nicht unter den zufriedenheitsbildenden Aspekten erwähnt hatten, zeigt, dass die Frage nach den Unzufriedenheitsfaktoren berechtigt war. Allerdings kann von den Antworten nicht direkt auf die Wirkrichtung der Faktoren geschlossen werden. So ist die Tatsache, dass sich einige zufriedenheitsbildende nicht bei den unzufriedenheitsbildenden Aspekten wiederfinden, nicht selbstverständlich dahin zu deuten, dass diese Merkmale ausschließlich die Zufriedenheit beeinflussen. Viele Probanden verwiesen darauf, dass auch die zufriedenheitsbildenden Merkmale Unzufriedenheit bewirken können, ohne detailliert auf einzelne Aspekte einzugehen. Es ist aber davon auszugehen, dass Merkmale, die als Antwort auf beide Fragen genannt wurden, sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit bewirken können und Aspekte, die nur bei der Frage nach der Unzufriedenheit genannt wurden, nur Unzufriedenheit bewirken.<sup>94</sup> Hinsichtlich der Hypothesenbildung für überwiegend zufriedenheitsbildende Aspekte wird das Vorliegen von Begeisterungsfaktoren vermutet, wenn mehr als drei Nennungen zu einem zufriedenheitsbildenden Merkmal, jedoch keine Nennung dieses Merkmals bei der Unzufriedenheit vorlagen. Wenn die Wirkrichtung nicht eingeschätzt werden kann, wird unterstellt, dass es sich um Leistungsfaktoren han-

---

<sup>94</sup> Einzige Ausnahme bilden die Merkmale zum Mitgliedsbeitrag, die fünfmal auch bei der Zufriedenheit genannt wurden. Aufgrund der geringen Wichtigkeit (Durchschnitt 4,25; Maximalwert 5 auf der Zehnerskala) wird davon ausgegangen, dass dieses Merkmal nicht wesentlich zur Zufriedenheitsbildung sondern überwiegend zur Unzufriedenheit beiträgt.

delt. Beim *Leistungsangebot* ließen sich die zufriedenheitsbildenden Subdimensionen Sportmöglichkeit sowie Sportstätten auch für die Unzufriedenheit abbilden. Neue, vermutlich einseitig unzufriedenheitsbildende Merkmale fanden sich unter der Subdimension Strukturen. Vor allem eine schlechte Organisation des Vereinsbetriebes führt zur Unzufriedenheit der Mitglieder, während eine gute Organisation vermutlich nicht zur Zufriedenheit führt. Mit 14,71% der Nennungen wurde diese Subdimension häufig genannt. Die subjektive Wichtigkeit wurde allerdings nur mittelmäßig hoch eingeschätzt. Die Angebotsvielfalt, die bei der Zufriedenheit sehr häufig genannt wurde, taucht bei der Unzufriedenheit nicht auf. Dies kann als Hinweis auf eine einseitige Zufriedenheitswirkung gedeutet werden.

Bei der *Vereinskultur* ließen sich die Subdimensionen Atmosphäre und leistungsbezogene Handlungsorientierungen sowohl für die Zufriedenheit als auch für die Unzufriedenheit abbilden. Die Mitglieder stören sich vor allem an fehlendem Engagement und dem Egoismus anderer Mitglieder sowie an einem schlechten, destruktiven Umgang mit Kritik und Konflikten. Es kann vermutet werden, dass die Bewertung von leistungsbezogenen Handlungsorientierungen und kollektiver Stimmung sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit auslösen, während Wertorientierungen als Begeisterungsfaktor und Konfliktbewältigung und Kommunikation als Basisfaktor wirken. Für die Subdimension Sozialengagement kann die Wirkrichtung nicht eingeschätzt werden.

Bei der *Ergebnisdimension* wurde lediglich die Subdimension Leistung genannt, die als sehr wichtiger unzufriedenheitsbildender Aspekt eingestuft wurde. Alle anderen Subdimensionen blieben unerwähnt. Es ist wahrscheinlich, dass Kontakt, Bewegungsfreude, psychische Motivfaktoren sowie Gesundheit und Fitness als Begeisterungsfaktoren lediglich in der Lage sind, Zufriedenheit zu bewirken, jedoch keine Unzufriedenheit. Für die Subdimensionen Ausgleich und Entspannung kann die Wirkrichtung nicht eingeschätzt werden.

Das *Personal* erzeugt bezüglich des Trainerverhaltens und der Trainerkompetenz vermutlich Zufriedenheit und Unzufriedenheit, da sich beide Subdimensionen zweifach abbilden ließen und jeweils eine hohe subjektive Bedeutsamkeit besitzen. Die

Subdimension Vereinsführung ließ sich nur bei den unzufriedenheitsbildenden Aspekten finden und wurde hier als wichtig eingeschätzt. Ein negativ bewertetes Verhalten der Vereinsführung kann zu Unzufriedenheit führen; allerdings scheint das Verhalten und die Kompetenz der Vereinsführung nicht per se die Zufriedenheit positiv zu beeinflussen. Angesichts dieser Ergebnisse wäre zu vermuten, dass die Qualität der Führungsarbeit primär am wahrnehmbaren Resultat und weniger an den Personen selbst festgemacht wird.

Beim *Mitgliedsbeitrag* ist die Vermutung gut belegbar, dass monetäre Beiträge und Arbeitsverpflichtungen lediglich Unzufriedenheit bewirken können, jedoch keine Zufriedenheit. Es wurde oben bereits darauf verwiesen, dass monetäre Beiträge als zufriedenheitsbeeinflussende Aspekte nicht oft genannt und als höchstens mittelmäßig wichtig eingestuft wurden. Sowohl Monetärer Mitgliedsbeitrag als auch Arbeitsverpflichtungen scheinen nur Unzufriedenheit auszulösen und machen zusammen 14,29% der genannten Aspekte aus. Sie werden als wichtig, Arbeitsverpflichtungen sogar als sehr wichtig für die Unzufriedenheit eingestuft.

#### **2.1.4 Zwischenfazit**

In Tabelle 17 sind zusammenfassend die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung dargestellt. Die Anzahl der Merkmalsnennungen für die Zufriedenheit und Unzufriedenheit wurde aufsummiert, ebenso die durchschnittliche Wichtigkeit. Die Dimensionen und die sich darunter eingliedernden Subdimensionen sind nach Wichtigkeit aufsteigend geordnet. So finden sich oben die wichtigsten Dimensionen und Subdimensionen, nach unten nimmt die Bedeutung ab. Als erstes Rangfolgekriterium wurde die Häufigkeit der Merkmalsnennungen, bei gleicher Anzahl die subjektive Wichtigkeit als zweites Rangfolgekriterium herangezogen. Darüber hinaus sind auf der Ebene der Subdimensionen die Begeisterungsfaktoren, die einseitig Zufriedenheit bewirken, grau hinterlegt, die Basisfaktoren, die einseitig Unzufriedenheit bewirken, schwarz hinterlegt und die Leistungsfaktoren weiß belassen. Auf der übergeordneten Ebene der Merkmalsdimensionen liegt der Schluss nahe, dass der Mitgliedsbeitrag insgesamt als Basisfaktor und die Ergebnisdimension insgesamt als Begeisterungsfaktor wirkt.

Durch diese Darstellung soll abschließend nicht der Eindruck vermittelt werden, dass es sich um gesicherte Erkenntnisse handelt. Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung lassen es aber zu, zielgerichtete Hypothesen zu formulieren.

Tab. 17. Häufigkeit der Gesamtnennung von Merkmalen der Dimensionen und Subdimensionen und deren Wirkrichtung, geordnet nach Wichtigkeit

<b>Merkmalsdimension und Subdimension</b>	<b>Häufigkeit der Nennung abs./proz.</b>	<b>Durchschnittliche Wichtigkeit</b>	<b>Besonders bedeutsame Einzelaspekte (mind. drei Nennungen)</b>
<b>Leistungsangebot</b>	<b>48 / 28,7</b>		
Sportmöglichkeit	14 / 8,4	7,9	Trainingsmöglichkeiten
Sportstätten	13 / 7,8	8,0	Erreichbarkeit; Ausstattung
Angebotsvielfalt	13 / 7,8	7,8	Breites Sportangebot; außersportliche Aktivitäten
<b>Strukturen</b>	<b>5 / 3,0</b>	<b>6,0</b>	Schlechte Organisation
Gruppenzusammensetzung	3 / 1,8	6,7	
<b>Vereinskultur</b>	<b>42 / 25,2</b>		
Wertorientierungen	16 / 9,6	8,9	Kameradschaft; Gemeinschaft; Freiwilligkeit
Leistungsbezogene Handlungsorientierungen	10 / 6,0	7,0	Teamarbeit; fehlendes Engagement
Atmosphäre	9 / 5,4	8,9	Atmosphäre
<b>Konfliktbewältigung und Kommunikation</b>	<b>4 / 2,4</b>	<b>6,8</b>	Destruktive Kritik und Konflikte
Sozialengagement	3 / 1,8	-	
<b>Ergebnis</b>	<b>36 / 21,6</b>		
Kontakt	11 / 6,6	8,8	Umgang mit netten Leuten
Leistung	7 / 4,2	8,3	
Bewegungsfreude	6 / 3,6	8,2	Spaß
Psychische Motivfaktoren	5 / 3,0	8,8	
Gesundheit und Fitness	4 / 2,4	9,0	
Ausgleich und Entspannung	3 / 1,8	9,7	
<b>Personal</b>	<b>31 / 18,6</b>		
Trainerverhalten	17 / 10,2	7,8	Freundlichkeit; Zuverlässigkeit
Trainerkompetenz	12 / 7,2	8,5	Kompetenz; Vermittlung
<b>Vereinsführung</b>	<b>2 / 1,2</b>	<b>8,0</b>	
<b>Mitgliedsbeitrag</b>	<b>10 / 6,0</b>		
Monetärer Mitgliedsbeitrag	7 / 4,2	5,0	Mitgliedsbeitrag (-kosten)
Mitarbeitsverpflichtungen	3 / 1,8	10,0	
<i>Summe</i>	<i>167 abs. / 100%</i>		

grau = Nennung ausschließlich bei zufriedenheitsstiftenden Faktoren (mind. 4 Nennungen)

schwarz = Nennung ausschließlich bei unzufriedenheitsstiftenden Faktoren

## 2.2 Quantitative Untersuchung

### 2.2.1 Untersuchungsmodell und Hypothesen

Auf der Basis der bisherigen Ausführungen werden das Modell des Zusammenhangs von wahrgenommener Qualität und globaler Mitgliederzufriedenheit untenstehend graphisch dargestellt und Modellannahmen sowie konkrete Forschungshypothesen für die empirische Studie formuliert.

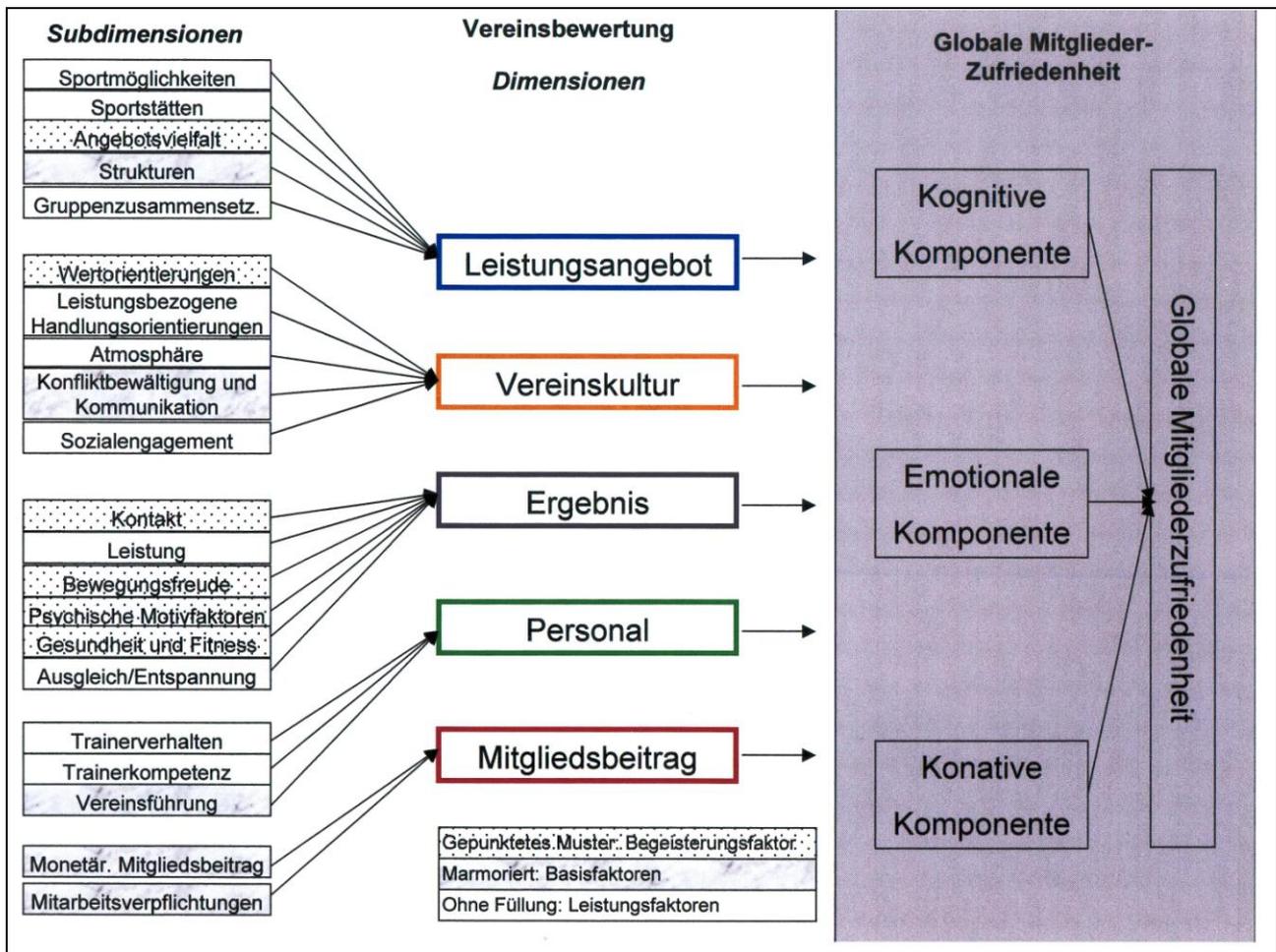


Abb. 8. Graphische Darstellung des Untersuchungsmodells zum Zusammenhang der Subdimensionen und Dimensionen zur Vereinsbewertung und der Mitgliederzufriedenheit

## Grundlegende Modellannahmen

A<sub>1</sub>: Die Vereinsbewertung ist ein mehrdimensionales Konstrukt, d.h. sie setzt sich aus einer Mehrzahl von Dimensionen zusammen. Es lassen sich die Dimensionen Leistungsangebot, Vereinskultur, Ergebnis, Personal und Mitgliedsbeitrag differenzieren.

A<sub>2</sub>: Die Vereinsbewertung lässt sich nach dem Grad der Konkretheit auf mehreren Ebenen operationalisieren und analysieren.

A<sub>3</sub>: Die globale Mitgliederzufriedenheit ist ein Einstellungskonstrukt, bei dem drei Komponenten – kognitive, emotionale und konative – differenziert werden können.

A<sub>4</sub>: Die Vereinsbewertung beeinflusst in hohem Maße die globale Mitgliederzufriedenheit.

A<sub>5</sub>: Die Einflussfaktoren unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Einflussstärke auf die globale Mitgliederzufriedenheit.

A<sub>6</sub>: Die Einflussfaktoren unterscheiden sich hinsichtlich der Wirkrichtung auf die globale Mitgliederzufriedenheit.

Folgende *Hypothesen* können aus den theoretischen Überlegungen und den Ergebnissen der qualitativen Untersuchung formuliert werden:

## Hypothesen zum Einfluss der Subdimensionen

H<sub>1</sub>: DIE SUBDIMENSIONEN DER VEREINSBEWERTUNG SOWIE DEREN ITEMS BEEINFLUSSEN DIE ZUGEHÖRIGEN DIMENSIONEN.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Die Hypothesen H<sub>1</sub> bis H<sub>6</sub> unterstellen positiv-lineare Zusammenhänge bzw. Einflüsse für alle Faktoren und werden entsprechend mit Verfahren geprüft, die lineare Zusammenhänge aufdecken können. Diese Annahme wird durch die Hypothesen H<sub>7</sub> und H<sub>8</sub> differenziert, die für einzelne Faktoren Unterschiede in der Wirkrichtung, also nicht-lineare oder nicht durchgängig lineare bzw. in Teilabschnitte zerlegbare lineare Einflüsse unterstellen. Es wird zur Prüfung der Hypothesen H<sub>1</sub> bis H<sub>6</sub> folglich davon ausgegangen, dass ausschließlich Leistungsfaktoren vorliegen. Diese Annahme ist den Möglichkeiten geschuldet, entsprechende statistische Verfahren einzusetzen und alle Faktoren simultan in die Berechnungen einbeziehen zu können. Aus methodischer Sicht ist das Vorgehen aber unbedenklich, da die Einflüsse durch Prüfung von H<sub>7</sub> und H<sub>8</sub> differenziert dargestellt werden. Letztgenannte Hypothesen werden in der Gliederung vor den Hypothesen H<sub>1</sub>-H<sub>6</sub> sowie H<sub>9</sub> geprüft, um ggf. ein anderes Vorgehen wählen zu können.

H<sub>1.1</sub>: Die Subdimensionen Sportmöglichkeiten, Sportstätten, Angebotsvielfalt, Strukturen und Gruppenzusammensetzung und deren Items beeinflussen die *Dimension Leistungsangebot*.

H<sub>1.2</sub>: Die Subdimensionen Wertorientierungen, Leistungsbezogene Handlungsorientierungen, Atmosphäre, Konfliktbewältigung und Kommunikation sowie Sozialengagement und deren Items beeinflussen die *Dimension Vereinskultur*.

H<sub>1.3</sub>: Die Subdimensionen Kontakt, Leistung, Bewegungsfreude und Psychische Motivfaktoren, Gesundheit und Fitness sowie Ausgleich und Entspannung und deren Items beeinflussen die *Dimension Ergebnis*.

H<sub>1.4</sub>: Die Subdimensionen Trainerverhalten, Trainerkompetenz und Vereinsführung und deren Items beeinflussen die *Dimension Personal*.

H<sub>1.5</sub>: Die Subdimensionen Monetärer Mitgliedsbeitrag und Arbeitsverpflichtungen und deren Items beeinflussen die *Dimension Mitgliedsbeitrag*.

H<sub>2</sub>: DIE SUBDIMENSIONEN DER VEREINSBEWERTUNG SOWIE DEREN ITEMS BEEINFLUSSEN DIE KOGNITIVE, EMOTIONALE UND KONATIVE ZUFRIEDENHEITSKOMPONENTE.

H<sub>2.1</sub>- H<sub>2.5</sub> entsprechen H<sub>1.1</sub>- H<sub>1.5</sub> mit dem Unterschied, dass die jeweiligen Dimensionen durch *kognitive, emotionale und konative Zufriedenheitskomponente* ersetzt werden.

H<sub>3</sub>: DIE SUBDIMENSIONEN DER VEREINSBEWERTUNG SOWIE DEREN ITEMS BEEINFLUSSEN DIE GLOBALE ZUFRIEDENHEIT.

H<sub>3.1</sub>- H<sub>3.5</sub> entsprechen H<sub>1.1</sub>- H<sub>1.5</sub> mit dem Unterschied, dass die jeweiligen Dimensionen durch *globale Zufriedenheit* ersetzt werden.

### **Hypothesen zum Einfluss der Dimensionen**

H<sub>4</sub>: DIE DIMENSIONEN DER VEREINSBEWERTUNG (LEISTUNGSANGEBOT, VEREINSKULTUR, ERGEBNIS UND PERSONAL SOWIE MITGLIEDSBEITRAG) BEEINFLUSSEN DIE KOGNITIVE, EMOTIONALE UND KONATIVE ZUFRIEDENHEITSKOMPONENTE.

H<sub>5</sub>: DIE DIMENSIONEN DER VEREINSBEWERTUNG (LEISTUNGSANGEBOT, VEREINSKULTUR, ERGEBNIS UND PERSONAL SOWIE MITGLIEDSBEITRAG) BEEINFLUSSEN DIE GLOBALE MITGLIEDERZUFRIEDENHEIT.

### **Hypothesen zum Einfluss der Zufriedenheitskomponenten**

H<sub>6</sub>: DIE KOGNITIVE, EMOTIONALE UND KONATIVE ZUFRIEDENHEITSKOMponente BEEINFLUSSEN DIE GLOBALE MITGLIEDERZUFRIEDENHEIT.

### **Hypothesen zur Wirkrichtung der Subdimensionen**

H<sub>7</sub>: DIE PRIMÄRE WIRKRICHTUNG DES EINFLUSSES DER SUBDIMENSIONEN AUF DIE GLOBALE MITGLIEDERZUFRIEDENHEIT IST NICHT EINHEITLICH. ES LASSEN SICH LEISTUNGSFAKTOREN (SIE BEWIRKEN ZUFRIEDENHEIT UND UNZUFRIEDENHEIT), BASISFAKTOREN (SIE BEWIRKEN UNZUFRIEDENHEIT, ABER KAUM ZUFRIEDENHEIT) UND BEGEISTERUNGSFAKTOREN (SIE BEWIRKEN ZUFRIEDENHEIT, ABER KAUM UNZUFRIEDENHEIT) UNTERSCHIEDEN.

H<sub>7.1</sub>: Die Subdimensionen Sportmöglichkeiten, Sportstätten, und Gruppenzusammensetzung wirken als Leistungsfaktoren auf die globale Mitgliederzufriedenheit, die Subdimension Strukturen wirkt als Basisfaktor und die Subdimension Angebotsvielfalt als Begeisterungsfaktor (*Dimension Leistungsangebot*).

H<sub>7.2</sub>: Die Subdimensionen Leistungsbezogene Handlungsorientierungen, Atmosphäre und Sozialengagement wirken als Leistungsfaktoren auf die globale Mitgliederzufriedenheit, die Subdimension Wertorientierungen als Begeisterungs- sowie Konfliktbewältigung und Kommunikation als Leistungsfaktor (*Dimension Vereinskultur*).

H<sub>7.3</sub>: Die Subdimensionen Leistung sowie Ausgleich und Entspannung wirken als Leistungsfaktoren, die Subdimensionen Kontakt, Bewegungsfreude, psychische Motivfaktoren sowie Gesundheit und Fitness wirken als Begeisterungsfaktoren auf die globale Mitgliederzufriedenheit (*Dimension Ergebnis*).

H<sub>7.4</sub>: Die Subdimensionen Trainerverhalten und Trainerkompetenz wirken als Leistungsfaktoren, die Subdimension Vereinsführung als Basisfaktor auf die globale Mitgliederzufriedenheit (*Dimension Personal*).

H<sub>7.5</sub>: Die Subdimensionen Monetärer Mitgliedsbeitrag und Arbeitsverpflichtungen wirken als Basisfaktoren auf die globale Mitgliederzufriedenheit (*Dimension Mitgliedsbeitrag*).

## Hypothesen zur Wirkrichtung der Dimensionen

H<sub>8</sub>: DIE PRIMÄRE WIRKRICHTUNG DES EINFLUSSES DER DIMENSIONEN AUF DIE GLOBALE MITGLIEDERZUFRIEDENHEIT IST NICHT EINHEITLICH. ES LASSEN SICH LEISTUNGSFAKTOREN, BASISFAKTOREN UND BEGEISTERUNGSFAKTOREN UNTERSCHIEDEN. DIE DIMENSIONEN LEISTUNGSANGEBOT, VEREINSKULTUR UND PERSONAL WIRKEN ALS LEISTUNGSFAKTOR AUF DIE GLOBALE MITGLIEDERZUFRIEDENHEIT, DIE DIMENSION ERGEBNIS ALS BEGEISTERUNGSFAKTOR UND DIE DIMENSION MITGLIEDSBEITRAG ALS BASISFAKTOR.

## Hypothesen zum Einfluss der Faktoren in Abhängigkeit vom Mitgliederprofil

H<sub>9</sub>: HINSICHTLICH DER HYPOTHESEN H<sub>1</sub> – H<sub>5</sub> BESTEHEN UNTERSCHIEDE IN DER BEDEUTSAMKEIT DER EINZELNEN UNABHÄNGIGEN VARIABLEN IN ABHÄNGIGKEIT VOM MITGLIEDERPROFIL, INSBESONDERE DER SPORTKATEGORIE, DEM ALTER UND DEM GESCHLECHT.

## 2.2.2 Konzeption und Durchführung der Studie

### 2.2.2.1 Wahl der Untersuchungsmethode

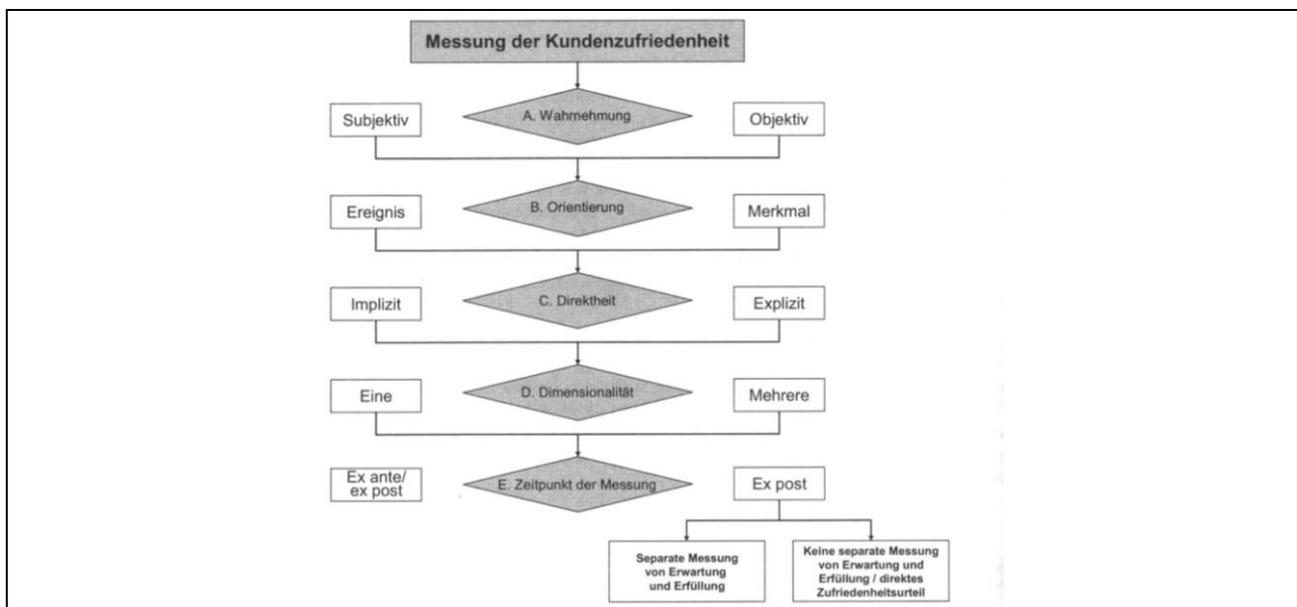


Abb. 9. Systematisierung von Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit (Beutin, 2006, S. 124; in Anlehnung an Homburg & Fürst, 2003)

Die Untersuchungsmethode wird anhand der Systematisierung von Beutin (2006) eingeordnet (s. Abb. 9; s.a Homburg, Fassnacht & Werner, 2005).

In dieser Untersuchung wird die subjektiv empfundenen Zufriedenheit und die subjektive Vereinsbewertung abgefragt. Auf der *Wahrnehmungsebene* kann das Verfahren somit als *subjektiv* gekennzeichnet werden. Die Untersuchung zielt auf die Entdeckung der Einflüsse eines breiten Spektrums an Urteilen auf die Zufriedenheit ab, „über die sich der Kunde [das Mitglied] gewissermaßen ‚im Laufe der Zeit‘ eine Meinung bildet“ (Beutin, 2006, S. 126; Hervorhebungen i. Original; Anm. d. Autors in eckigen Klammern). Daher ist eine *merkmalsorientierte* Methode angebracht. Nach der *Direktheit der Messung* können implizite und explizite Verfahren unterschieden werden. Zur Überprüfung des Modells kommt nur eine *explizite* Erfassung in Betracht. Um die Fragestellung nach der Relevanz unterschiedlicher Bewertungsdimensionen beantworten zu können, ist *Mehrdimensionalität* zwingend erforderlich. Aufgrund der Vielzahl der zugrunde gelegten Vergleichsstandards und der Komplexität des Vergleichsprozesses empfiehlt es sich auf die Operationalisierung der einzelnen Modellkomponenten zu verzichten (Giering, 2000; s.a. 1.1.2). Die direkte „...Messung der Kundenzufriedenheit wird heute weithin als die verlässlichste und auch gebräuchlichste Methode angesehen“ (Beutin, 2006, S. 131).<sup>96</sup> Die *direkte Erfassung von Zufriedenheit und Vereinsbewertungen* wird demzufolge präferiert. Das schließt eine *ex ante*-Messung ebenso aus, wie die getrennte Erfassung von Erwartungen und Bewertungen, die auch *ex post* zur Anwendung kommen kann.

#### 2.2.2.1.1 *Direkte versus indirekte Ermittlung von Bedeutungsgewichten*<sup>97</sup>

Grundsätzlich existieren zur Ermittlung der Bedeutsamkeit unterscheidbarer Bewertungsdimensionen und -merkmale für die globale Zufriedenheit zwei Herangehensweisen. Zum einen die subjektive Gewichtung mittels eines Zweikomponentenansatzes, bei dem für jedes Item Bewertung und Wichtigkeit separat erfragt werden (direkte Messung) und zum anderen die Berechnung von Bedeutungsgewichten anhand statistischer Verfahren (indirekte Messung), auch als Einkomponentenan-

---

<sup>96</sup> Er nimmt Bezug auf Giering (2000) sowie Herrmann und Homburg (2000).

<sup>97</sup> Die Behandlung der Problematik erfolgt an dieser Stelle, da die Beantwortung Auswirkungen auf die Konstruktion des Befragungsinstrumentes hat. Die Auswertungsstrategie zur Ermittlung der Bedeutungsgewichte wird unter 2.2.3.5 diskutiert.

satz bezeichnet (vgl. Homburg & Klarmann, 2006). Die subjektive Gewichtung der einzelnen Merkmale stellt zwar eine einfache Möglichkeit der Messung dar und mag für Screeninguntersuchungen im unternehmerischen Bereich durchaus praktikabel und ausreichend sein, aus wissenschaftlicher Sicht sprechen aber einige Gründe dagegen (vgl. Stauss, 1999). Bei einer hohen Anzahl von Leistungsbestandteilen ist es für die Befragten schwierig, eine konsistente und valide Einstufung vorzunehmen (Homburg & Werner, 1998). So kann es in Abhängigkeit vom Gesamtumfang des Fragebogens zu deutlich größeren Reaktanz- und Ermüdungserscheinungen kommen (Meffert & Schwetje, 1998). Es besteht die Tendenz, alle Parameter als sehr wichtig oder zumindest durchschnittlich wichtig einzustufen (Homburg & Werner, 1998; Woratschek, 2005). Bei einer vergleichenden Untersuchung beider Ansätze zeigte sich, dass große Unterschiede der Merkmalswichtigkeiten des Einkomponentenansatzes und der direkt bekundeten Wichtigkeiten bestehen (Meffert & Schwetje, 1998).<sup>98</sup> Faktoren, die eine hohe subjektive Bedeutsamkeit besitzen und als überdurchschnittlich zufriedenstellend bezeichnet wurden, korrelieren teilweise nur unwesentlich mit der Kundenzufriedenheit, wie Meffert und Schwetje (1998) feststellten. Sie vermuten das Vorliegen von Hygiene- bzw. Basisfaktoren, die erst bei negativer Bewertung eine statistisch nachweisbare höhere Relevanz besitzen. Umgekehrt wurde dem Aspekt Atmosphäre eine deutlich niedrigere Bedeutung zugesprochen – möglicherweise aus rationalen Überlegungen heraus –, als dies die korrelationsanalytischen Ergebnisse nahe legen. Auch in der Arbeitszufriedenheitsforschung werden starke Korrelationen von direkt erfassten Wichtigkeitsurteilen und der Zufriedenheit berichtet (Borg, 2006). Aus den genannten Gründen ist „eine indirekte Berechnung der Wichtigkeit ... vorzuziehen“ (Homburg & Werner, 1998, S. 90; s.a. Meffert & Schwetje, 1998; Woratschek, 2005). In dieser Arbeit wird dem Einkomponentenansatz gefolgt.

---

<sup>98</sup> Die Untersuchung wurde bei Kunden eines Warenhauses durchgeführt.

### 2.2.2.1.2 Befragungsform

Zur Datenerhebung bei Zufriedenheitsuntersuchungen kommen im Wesentlichen drei Befragungsformen in Betracht (Homburg, Fassnacht & Werner, 2005): die schriftliche – auch als Internet-/Online-Befragung –, die telefonische Befragung und das persönliche Interview. Welche Befragungsmethode eingesetzt wird, ist abhängig von der Zielsetzung (Meffert & Schwetje, 1998).

Tab. 18. Übersicht über Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsarten (Beutin, 2006, S. 138)

	<b>Persönliche Befragung</b>	<b>Telefonische Befragung</b>	<b>Schriftliche Befragung</b>	<b>Internet / Online-Befragung</b>
<b>Teilnahmequote</b>	Hoch (ca. 40-80%)	Hoch (ca. 30-70%)	Tendenziell niedrig, aber beeinflussbar (ca. 10-40%)	Eher niedrig (ca. 10-30%)
<b>Flexibilität bei der Erhebung</b>	Sehr hoch	Hoch	Gering	Gering
<b>Interaktionsmöglichkeit</b>	Sehr groß	Groß	Gering	Gering bis mittel
<b>Durchführungsprobleme</b>	Zahlreich	Gering	Gering bis mittel	Zahlreich
<b>Eignung bei hoher Komplexität der Befragung</b>	Sehr gut	Gut	Gering	Gering
<b>Externe Validität</b>	Sehr hoch	Hoch	Gering bis hoch	Gering bis hoch
<b>Beeinflussbarkeit der Ergebnisse</b>	Problematisch (Interviewereinfluss)	Problematisch (Interviewereinfluss)	Keine	Keine
<b>Erhebbare Datenmenge</b>	Groß (ca. 50-100 Fragen)	Groß (ca. 50-100 Fragen)	Mittel (ca. 30-70 Fragen)	Eher gering (ca. 20-50 Fragen)
<b>Kosten pro Erhebungsfall</b>	Hoch (je nach Qualifikationsniveau des Interviewers 100-2.000 €)	Gering (je nach Land und Zielgruppe 15-100 €)	Gering (Vollkosten ca. 5-25 €)	Mittel bis hoch (je nach Zielgruppe 5-70 €)
<b>Notwendiger Zeitaufwand für den Kunden</b>	Hoch (ca. 30-120 Min.)	Mittel (ca. 15-30 Min.)	Eher hoch (ca. 20-40 Min.)	Mittel (ca. 15-30 Min.)
<b>Dauer der Erhebung</b>	Mittel (Wegen Terminvereinbarung ca. 3-4 Wochen)	Eher kurz (ca. 2-4 Wochen)	Eher lang (ca. 3-8 Wochen)	Eher lang (ca. 3-8 Wochen)

Wenn objektive und reliable Daten notwendig sind, wie dies bei der Prüfung des obigen Modells der Fall ist, ist die schriftliche Befragung die Methode der Wahl (s. Tab. 18) und wurde aus diesem Grund für die Untersuchung gewählt. Hierfür kam der unten beschriebene Fragebogen zum Einsatz, der auch im Anhang dargestellt ist. Die Nachteile der schriftlichen Befragung wie niedrige Rücklaufquote

und die Unkontrollierbarkeit der Entstehungssituation wurden dadurch zu minimieren versucht, dass die Probanden die Fragebögen im Verein unter Anleitung eines Betreuers, der klar formulierte Anweisungen zu den Fragebögen an die Hand bekam, ausfüllten.

Da die Möglichkeiten zur Rückfrage oder zur Ausräumung von Missverständnissen bei der schriftlichen Befragung nicht gegeben sind, wurden Pretests<sup>99</sup> durchgeführt, um eine möglichst eindeutige und unmissverständliche Formulierung von Instruktionen und Fragen zu erreichen.

### **2.2.2.2 Wahl der Stichprobe**

Zur systematischen Überprüfung des Untersuchungsmodells wurde eine disproportional geschichtete Stichprobe (s. Singer & Willimczik, 2002) von Sportvereinsmitgliedern aus elf Vereinen im Badischen Sportbund Nord e.V. gezogen. Eine repräsentative Stichprobe für alle erwachsenen, nicht ehrenamtlich oder beruflich engagierten Mitglieder wäre schon aufgrund der Vielfalt der zu kontrollierenden Variablen und der teilweise nicht vorhandenen Referenzwerte in der Grundgesamtheit schwer durchführbar. Eine Stichprobe von Mitgliedern, die nach Sportkategorie geschichtet werden, also an unterschiedlichen Vereinssportangeboten teilnehmen, erschien besonders interessant. Zum einen sind deutliche Gruppenunterschiede zu erwarten – s. die Ergebnisse von Gabler (2002) zu den Motivunterschieden in Abhängigkeit von der ausgeübten Sportart –, zum anderen sind einzelne Gruppen im

---

<sup>99</sup> Der Fragebogen wurde von Vereinsmitgliedern, die spätere Befragungssituation simulierend, ausgefüllt. Die Rückmeldungen wurden dokumentiert und in die Konstruktion des endgültigen Fragebogens eingearbeitet. Es zeigte sich, dass vereinzelt Items durch die Probanden nicht als unterschiedlich wahrgenommen wurden und die Formulierung musste an manchen Stellen vereinfacht werden. Darüber hinaus sollten einige Items zur Vereinskultur auf das jeweilig wahrnehmbare Vereinsumfeld beschränkt werden; es zeigte sich, dass bsp. eine Einschätzung der Gemeinschaft im gesamten Verein von den Probanden nicht vorgenommen werden konnte. Aus formaler Sicht war die dezente Hinterlegung der Kästchen mit den entsprechenden Zahlen der Skala bei jedem Item hilfreich, damit die Probanden die Skalenschritte deutlicher wahrnehmen konnten. Der Fragebogen wurde als vollständig angesehen. Der Zeitbedarf zum Ausfüllen belief sich auf ca. 15 – 20 Minuten, was die meisten Probanden noch tolerierten. Durch die Herausnahme der nicht diskrepant wahrgenommenen Items konnte der Umfang noch ein wenig reduziert werden. Des Weiteren wurde der Bedeutungsinhalt der Items mit einigen Probanden abgeglichen. So wurde bsp. der als altbacken und negativ wahrgenommene Ausdruck Kameradschaft durch Gemeinschaft ersetzt. Ein ausführlicher Datentestlauf war wegen des geringen Pretestumfangs nicht sinnvoll. Deshalb wurde die Qualität der Daten besonders intensiv geprüft.

Verein nach dieser Kategorisierung differenzierbar, so dass ein zielgruppenspezifisches Zufriedenheitsmanagement praktisch umsetzbar wäre.

Der Einfluss des Vereinsprofils wurde relativ konstant gehalten, indem nur Mitglieder aus mittleren und großen Mehrspartenvereinen befragt wurden, was die Aussagekraft für die Mitglieder dieses Vereinsprofils erhöht, die externe Validität allerdings einschränkt.

### **Disproportional geschichtete Stichprobe nach Sportkategorien**

Wegen der methodischen und praktischen Konsequenzen ist es notwendig, die Vielfalt der Sportmöglichkeiten in wenigen Kategorien zusammenzufassen. Das bedeutet auch, dass die Kriterien nach denen Sportangebote charakterisiert werden können (s. z.B. Emrich et al., 2001; Heinemann & Schubert, 1994), auf wenige markante reduziert werden. Die Gruppen sollten insgesamt alle (gängigen) Sportformen repräsentieren, die in Vereinen angeboten werden und gleichzeitig, im Vergleich zueinander, deutliche Unterschiede aufweisen.

Vereine bieten Sportmöglichkeiten, die entweder in Form von Sportarten, meist verbunden mit einem regelmäßigen Training und evtl. der Teilnahme an Wettkämpfen sowie einer fachverbandlichen Zugehörigkeit, oder eben nicht als traditionelle, regelgebundene Sportarten, oft in Form von Kursen, Sporttreffs oder auch freiem gerätegestützten Training, wahrgenommen werden. Letztere Sportmöglichkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass i.d.R. keine Möglichkeit zur Wettkampfteilnahme besteht und meist keine eindeutige Zuordnung zu einem *spezifischen* Fachverband möglich ist.<sup>100</sup> Vielmehr sind die Angebote oft durch spezielle Inhalte – wie Rückenkräftigung oder Step-Aerobic – gekennzeichnet. Unter die sportartübergreifende Angebote fallen auch rehabilitative Maßnahmen – wie Koronarsport oder Sport bei Osteoporose.

---

<sup>100</sup> Mitglieder, die Angebote im Bereich Fitness und Gesundheit wahrnehmen werden meist den Turnerbünden zugeordnet. Diese bieten auch entsprechende Aus- und Fortbildungen für Übungsleiter auf nationaler und regionaler Ebene an. Für vereinseigene Fitnessstudios sehen sich sowohl der Turnerbund als auch der Gewichtheberverband als zuständig an und vergeben gemeinsam mit dem DOSB das nationale Qualitätssiegel „Sport pro Fitness“ (Stand 2008). Teilweise zeichnen sich diese Angebote durch die Möglichkeit aus, an unterschiedlichen Kursen flexibel teilnehmen zu können.

Die klassischen Sportarten lassen sich in Individual- und Mannschaftssportarten aufteilen.<sup>101</sup> Dabei dürfte es für die Fragestellung interessant sein, ob Mitglieder eher freizeitorientiert oder wettkampforientiert – Bedeutsamkeit des Leistungsmotivs – Sport treiben.<sup>102</sup> Für die nicht sportartgebundenen Angebotsformen scheint eine Differenzierung nach vorhandenem bzw. nicht-vorhandenem Gesundheitsschwerpunkt aufschlussreich.

Daraus ergeben sich für die Wahl der Stichprobe sechs primäre Sportformen, die nach Angebotsform und inhaltlicher (Leistungs-) Ausrichtung unterschieden werden:<sup>103</sup>

- sportartübergreifendes Angebot als Freizeitsport mit gesundheitlichem Schwerpunkt
- Sportartübergreifendes Angebot als Freizeitsport ohne gesundheitlichen Schwerpunkt
- Individualsportart als Freizeitsport
- Individualsportart als Wettkampfsport
- Mannschaftssportart als Freizeitsport
- Mannschaftssportart als Wettkampfsport

---

<sup>101</sup> Unter Individualsportarten werden dabei alle Sportarten gefasst, die man ohne Mannschaft spielen kann, auch wenn zur Ausübung, wie beim Tennis, ein Kontrahent oder Mitspieler notwendig ist und die Sportart auch im Team spielbar ist bzw. Wettkämpfe in Mannschaftsform durchgeführt werden können – wie bsp. das Doppel im Tennis oder Mannschaftswettkämpfe im Turnen.

<sup>102</sup> Auch Nagel et al. (2004) nehmen das Merkmal Wettkampfteilnahme in ihre Mitgliedertypisierung auf.

<sup>103</sup> Sportartübergreifende Angebote mit leistungssportlichem Charakter und Wettkampfteilnahme spielen im Vereinsangebot ebenso wenig eine (entscheidende) Rolle, wie gesundheitsorientierte Sportarten, weil diese grundsätzlich nicht primär auf gesundheitliche Belange ausgerichtet sind. Vereinzelt existieren aber auch in Sportarten Sonderformen der Ausübung, die den Gesundheitsaspekt besonders herausstellen (z.B. Cardio-Tennis); diese Angebotsformen wurden jedoch nicht gesondert berücksichtigt. Auf eine Streuung von Alter und Geschlecht wird insofern geachtet, als es die Vorauswahl nach der Sportkategorie zulässt. Allerdings ergeben sich hier natürliche Verteilungen, so nimmt bsp. die Teilnahme an Wettkämpfen mit fortschreitendem Alter ab.

Tab. 19. Einteilung der Stichprobe nach ausgeübter Organisationsform und inhaltlicher Ausrichtung mit Beispielen

Inhaltliche Ausrichtung		Freizeitsport		Wettkampfsport
		Mit gesundheitlichem Schwerpunkt – Prävention und Rehabilitation	ohne gesundheitlichen Schwerpunkt	
Angebotsform				
Sportartübergreifende Angebote		z. B. Rückenschule, Präventionsgymnastik, Herzsportgruppe	z. B. Aerobic, Sportabzeichentreff, Gerätetraining ohne Gesundheitsschwerpunkt	<i>Nicht oder kaum vorhanden</i>
Sportart	Individualsportart	<i>Nicht oder kaum vorhanden</i>	z. B. Golf, Leichtathletik, Schwimmen, Tennis, Turnen	z. B. Golf, Leichtathletik, Schwimmen, Tennis, Turnen
	Mannschaftssportart	<i>Nicht oder kaum vorhanden</i>	z. B. Basketball, Handball, Fußball, Volleyball	z. B. Basketball, Handball, Fußball, Volleyball

### 2.2.2.3 Konstruktion des Befragungsinstruments

#### 2.2.2.3.1 Itemformulierung und -reihenfolge

Zur Prüfung des Untersuchungsmodells kommen nur geschlossene Fragen in Betracht. Grundsätzlich sollten die Fragen einfach, eindimensional – Vermeidung mehrerer Aspekte in einer Frage –, relevant und nachvollziehbar sein. Auch wenn es als vorteilhaft angesehen wird, bei der Fragenformulierung eine weitgehende Neutralität anzustreben, denn positiv formulierte Fragen führen zu signifikant vorteilhafteren Kundenantworten (vgl. Homburg & Fürst, 2003),<sup>104</sup> sind die Items dieser Untersuchung als Statement mit positiver oder negativer Grundtendenz formuliert. Dies ist notwendig, weil die Formulierung einzelner Items, insbesondere zur Ergebnisdimension, in neutraler Form mit positiven und negativen Skalenausprägungen schwer möglich ist. Um ein einheitliches Skalenformat zu erreichen, werden alle Items als Statements formuliert und reversed items (negativ formulierte Items) hinzugenommen, damit die Problematik der positiveren Antwortausprägung entschärft

<sup>104</sup> Homburg und Fürst (2003) zitieren Peterson und Wilson (1992).

und die kognitive Aufmerksamkeit erhöht wird. Ein positiver Nebeneffekt ist, dass stereotype Ankreuzschemata erschwert bzw. leichter erkannt werden.

Neben der Formulierung der Items ist die Reihenfolge, in der die Fragen gestellt werden, ergebnisbeeinflussend. Ein besonderes Augenmerk gilt der Abfragereihenfolge von globaler Zufriedenheit und einzelnen Leistungsparametern. Während Homburg und Fürst (2003) empfehlen, die Reihenfolge in Abhängigkeit vom Untersuchungsziel festzulegen, spricht sich Beutin (2006) für eine Positionierung der Gesamtzufriedenheits-/Loyalitätsfragen am Ende der Befragung aus:<sup>105</sup>

„Menschen haben nur zu wenigen Objekten eine konkrete Meinung im Gedächtnis gespeichert, die sie bei Bedarf abrufen. In den meisten Fällen (und auch bei vielen Kundenzufriedenheitsuntersuchungen) bilden Menschen konkrete Urteile erst in dem Augenblick, in dem sie dazu aufgefordert werden. Eine Befragung löst so erst einen Prozess der Urteilsbildung aus, bei dem vage Eindrücke und Erinnerungen aus dem Gedächtnis zu einem Gesamturteil verknüpft werden“ (Beutin, 2006, S. 144; Klammern im Original).

Er zieht daraus den nachvollziehbaren Schluss, dass durch vorab abgefragte Detailfragen wesentlich mehr Leistungsaspekte zur Bildung des Globalurteils berücksichtigt werden und sich die Beantwortung dieser Fragen stärker auf die Gesamtzufriedenheit auswirkt. Empirisch kann gezeigt werden, dass globale Zufriedenheitsurteile signifikant besser ausfallen, wenn sie nach den konkreten Bewertungen abgefragt werden (Beutin, 2006; Homburg & Fürst, 2003; Meffert & Schwetje, 1998) und mehr Varianz in Bezug auf die Gesamtzufriedenheit erklären (Homburg & Fürst, 2003<sup>106</sup>). Das globale Zufriedenheitsurteil wird stärker kognitiv geprägt und von mehreren Faktoren in der Urteilsbildung beeinflusst, wenn zunächst ausdifferenzierte und spezifische Teilzufriedenheits- oder Qualitätsurteile abgefragt werden und am Ende des Instrumentariums das globale Zufriedenheitsurteil erfasst wird (vgl. Beutin, 2006; Meffert & Schwetje, 1998).

Die Frage, ob die Erfassung des Globalurteils vor oder nach der spezifischen Bewertung erfolgen sollte, wird in der Literatur dennoch kontrovers diskutiert. Für beide Varianten lassen sich nachvollziehbare Argumente finden. So ist die Beeinflussung der Zufriedenheitsausprägung bei Abfrage nach den spezifischeren Ver-

---

<sup>105</sup> Letztgenannter Autor bezieht sich bei seiner Begründung auf psychologische Studien von Feldman und Lynch (1988) sowie Bickart (1993).

<sup>106</sup> Bezug nehmend auf die Untersuchung von Auh, Salisbury und Johnson (2003).

einsbewertungen sicher nicht unerheblich. Insgesamt scheint aber der Vorteil eines stärker reflektierten, möglicherweise weniger willkürlichen Urteils durch die Abfrage am Ende zu überwiegen.

#### 2.2.2.3.2 *Antwortskala*

Wie bei schriftlichen Zufriedenheitsbefragungen üblich, kommt eine Likert-Skala zur Anwendung (zu den Skalentypen s. z.B. Bortz, 1995). Für regen Diskussionsstoff sorgen in der Marketingliteratur die Fragen nach der optimalen Anzahl an Skalenpunkten, die Präsenz einer mittleren Antwortkategorie sowie nach einer Ausweichkategorie.

Es lassen sich mit Beutin (2006) zusammenfassend einige Handlungsempfehlungen zur konkreten Gestaltung des Skalenformats ableiten. Wichtig für die statistische Präzision ist eine ausreichende Breite der Skala. Dabei ist von weniger als fünf Punkten abzuraten, da die Test-Retest-Reliabilität abnimmt und Korrelationen unterschätzt werden.<sup>107</sup> Des Weiteren ist wegen der meist linksschiefen Verteilung eine ausreichende Anzahl an Skalenpunkten notwendig, da sich durch die einseitig verschobenen Antwortausprägungen die Anzahl der „genutzten“ Skalenpunkte reduziert. Mit Blick auf die Diskriminierungsfähigkeit zeigt es sich, dass Befragte bei mehr als sieben Skalenpunkten keine substantiellen Unterscheidungen mehr vornehmen können<sup>108</sup> und dass bei Zehnerskalen eine Tendenz zur „Flucht in die Extreme“ zu beobachten ist. Die Skalenendpunkte sollten durch Anlehnung an gängige Skalenformen intuitiv nachvollziehbar sein. Aktuelle Studien zeigen, dass Skalen mit einer natürlichen Bedeutung – wie die Schulnotenskala – anderen Skalen überlegen sind.<sup>109</sup> Beutin (2006) sieht weiterhin Vorteile in einem Skalenformat, welches durch eine gerade Anzahl an Skalenpunkten eine mittlere „Fluchtkategorie“ vermeidet, dafür aber eine Ausweichkategorie<sup>110</sup> beinhaltet, um die Validität der

---

<sup>107</sup> Beutin (2006) nimmt Bezug auf die Arbeiten von Bollen und Barb (1981) sowie Weng (2004).

<sup>108</sup> Beutin (2006) nimmt Bezug auf Miller (1956).

<sup>109</sup> Beutin (2006) zitiert die Studie von Viswanathan, Sudman und Johnson (2004).

<sup>110</sup> Siehe Graeff (2002) und Stadtler (1983)

Kundenantworten zu erhöhen. Eine Beschriftung der Zwischenstufen erhöht die Test-Retest-Reliabilität und führt dazu, dass Extrempunkte eher genutzt werden.<sup>111</sup>

„Zusammenfassend empfehlen wir eine Sechspunkt-Skala mit einer sinnvollen Beschriftung der Ankerpunkte, einer numerischen Unterstützung und einer „Keine Bewertung/Aussage möglich“-Option. Diese Skala hat sich aufgrund ihrer hohen Intuitivität (Schulnotenskala) und der fehlenden neutralen Mitte europaweit, aber auch international in asiatischen Ländern als völlig unproblematisch erwiesen“ (Beutin, 2006, S. 140; Hervorhebungen im Original; vgl. auch Homburg & Werner, 1998).

Es kann davon ausgegangen werden, dass dieses Skalenformat auch für Zufriedenheitsuntersuchungen im Mitgliederbereich sinnvoll ist. Für die Fragestellung nach der Relevanz einzelner Merkmale und Merkmalsdimensionen für die globale Zufriedenheit erscheint jedoch eine Skala angebrachter, die in der Lage ist, die oft einseitig positiv verteilten Antworten besser zu differenzieren und somit Zusammenhänge von spezifischen Urteilen und globalen Beurteilungen darzustellen. Für die vorliegende Untersuchung erscheint dem Autor eine Zehnerskala sinnvoll, da Zehnerschritte geläufig sind, eine Tendenz zur Mitte vermieden wird und die Zehnerskala eine ausreichende Skalenbreite aufweist. Allerdings ist das Problem der Diskriminierungsfähigkeit ein zu beachtendes. Durch die numerische Skaleneinteilung und die optische Hinterlegung der Zahlen wird versucht, das Problem der Diskriminierungsfähigkeit zu reduzieren; außerdem wird dadurch die unterstellte Intervallskalierung verdeutlicht. Der positive oder negative Grundcharakter der Items kommt durch die Formulierung der Statements zum Ausdruck. Auf verstärkende Aussagen wie *sehr* oder *stark* wird verzichtet; die graduelle Abstufung erfolgt über die Formulierung der Skalenendpunkte.<sup>112</sup> Der Fragebogen wird durch Aufführung von Hinweisen und Beispielen eingeleitet, die darlegen, dass es sich bei den Skalenendpunkten um extreme Ausprägungen handelt und die dazwischen liegenden Ausprägungen schrittweise abgestuft sind.

---

<sup>111</sup> Siehe Weng (2004) und Stadtler (1983)

<sup>112</sup> „Trifft voll zu“ vs. „Trifft überhaupt nicht zu“

### 2.2.2.3.3 Operationalisierung der Konstrukte

#### **Globale Mitgliederzufriedenheit**

Es fällt auf, dass Kundenzufriedenheitsautoren, die von einer Einstellungsnatur oder einstellungsähnlichen Natur der Zufriedenheit ausgehen, diese meist nicht anhand von drei unterscheidbaren Komponenten – emotional, konativ und kognitiv – operationalisieren. Es ist zwar üblich, die globale Zufriedenheit anhand eines „Anker-Items“ (Satisfacion anchor, s. Oliver, 1997) abzufragen und mehrere Items zusätzlich zu bilden, die der kognitiven und teilweise der konativen Komponente zuzuordnen sind (s. z.B. Giering, 2000; Grund, 1998; Sauer, 2003; Stock, 2003), die emotionale Dimension der Zufriedenheit wird aber meist nicht operationalisiert. Anders bei Oliver (1997), der die Komponenten der Globalzufriedenheit weiter ausdifferenziert<sup>113</sup> und affektive Items berücksichtigt. Er verzichtet dafür auf die Erfassung konativer Bestandteile. Häufig werden in der deutschsprachigen Kundenzufriedenheitsliteratur Zufriedenheit und Bindung parallel erfasst und als Kundenzufriedenheitsindex (KZI) und Kundenbindungs- oder -loyalitätsindex (KLI) gemessen (Beutin, 2006; Homburg, Fassnacht & Werner, 2005; Homburg & Fürst, 2003; Homburg & Werner, 1998). Das Konstrukt Kundenbindung wird von Homburg und Fürst (2003) als zweidimensionales Konstrukt mit den Dimensionen „bisheriges Verhalten“ und „Verhaltensabsichten“, in Abgrenzung zur Zufriedenheit, aufgebaut. Im Verständnis dieser Arbeit sind Verhaltensabsichten als Komponente der Einstellung Zufriedenheit aufzufassen.

Die konkreten Operationalisierungsansätze der oben genannten Autoren geben Hinweise auf bedeutsame Aspekte der konativen Komponente. Mit Blick auf die emotionale Komponente sind konkrete Messansätze sehr spärlich. Hier ist die Consumption Satisfaction Scale von Oliver (1997) ein Anknüpfungspunkt für die Konstruktion, die auch von Alexandris et al. (2004) in abgewandelter Form zur An-

---

<sup>113</sup> Er bezieht in seine Consumption Satisfaction Scale neben dem “satisfaction anchor” und “affect”-Items weitere Items zu “overall performance or purchase evaluation”, zu “success and failure attribution”, zu “need fulfilment” und zu “cognitive dissonance” sowie “regret” und “negative disconfirmation or failed expectations” ein.

wendung kam.<sup>114</sup> Diese ist auch im Vergleich zu den gebräuchlichen Skalen im deutschsprachigen Raum wesentlich facettenreicher im Hinblick auf die kognitive Komponente der Zufriedenheit. Die Skala wurde zwar für den Konsumgüter- und nicht für den Dienstleistungsbereich entworfen, jedoch dürften das Konstrukt „Globalzufriedenheit“ und seine differenzierbaren Komponenten relativ unabhängig vom Wirtschaftsbereich sowie einzelnen Sektoren sein. Anpassungen in der Formulierung für den jeweiligen Gegenstand sind allerdings erforderlich.

Tab. 20. *Consumption Satisfaction Scale von Oliver (1997, S. 343)*

Item No.	Scale Item	Comment
1	This is one of the best cars I could have bought	Overall performance evaluation and quality
2	This car is exactly what I need	Need fulfillment
3	This car hasn't worked out as well as I thought it would (reverse)	Failed expectations
4	I am satisfied with my decision to buy this car (satisfied with my car)	Satisfaction "anchor"
5	Sometimes I have mixed feelings about keeping it	Cognitive dissonance
6	My choice to buy this car was a wise one	Success attribution
7	If I could do it over again, I'd buy a different make or model	Regret
8	I have truly enjoyed this car	Positive affect
9	I feel bad (guilty) about my decision to buy this car (reverse)	Failure attribution (remorse)
10	I am not happy that I bought this car	Negative affect
11	Owning this car has been a good experience	Purchase evaluation
12	I am sure it was the right thing to buy this car	Success attribution

Die kognitiven Teilaspekte wurden in dieser Arbeit auf drei Items reduziert und für den Mitgliederbereich formuliert. Es wurden zu „overall performance evaluation and quality“ zwei Items sowie zu „success attribution“ ein Item entworfen. Diese Items stehen für Globalbewertungen, die auf der kognitiven Zufriedenheitsebene sinnvoll angesiedelt sind.

Das „regret“-Item wurde nicht berücksichtigt, da im Verständnis von Oliver (1997) eine große Nähe zur Verhaltensrelevanz (konative Komponente) vorhanden ist. Des Weiteren wurde kein Item zu „cognitive dissonance“ gebildet. Der Aspekt „need fulfillment“ weist eine starke Nähe zur Ergebnisdimension der Vereinsbewertung auf und stellt im Verständnis dieser Arbeit die Bewertung einer Zufriedenheit beeinflussenden Dimension und keine Teilkomponente der Zufriedenheit dar.

<sup>114</sup> Die Skala ist in der Fassung von Oliver für die Automobilbranche formuliert.

Die emotionale Komponente wird von Oliver (1997) mit Begrifflichkeiten operationalisiert, die eine große Nähe zu den deutschen Begriffen Freude und Spaß aufweisen. Im Kontext der deutschsprachigen Kundenzufriedenheit begegnet man dagegen häufiger den Begrifflichkeiten Begeisterung als einer positiven emotionalen Ausprägung und Enttäuschung als negativer Ausprägung – vor allem in Verbindung mit enttäuschten Erwartungen.

Im Hinblick auf die konative Komponente lassen sich sehr gute Ableitungen aus der Operationalisierung der Dimension Verhaltensabsichten des Kundenbindungskonstruktes im Verständnis von Beutin (2006) vornehmen (s.a. Homburg, Fassnacht & Werner, 2005; Homburg & Fürst, 2003; Homburg & Werner, 1998). Hier werden Items zur Wiederkaufabsicht, der Weiterempfehlungsabsicht und dem Cross-Selling unterschieden. Diese bedürfen selbstverständlich einer Anpassung an den Mitgliederbereich, wobei die Weiterempfehlungsabsicht, wegen der großen Bedeutung der Mund-Propaganda, auch für den Vereinsbereich als relevantes Item belassen werden kann. Da Mitglieder aber meist längerfristige Verträge abschließen und somit keine Wiederkaufsabsichten hegen und darüber hinaus Vereine i.d.R. auch keine weiteren Produkte verkaufen (Cross-Selling) gilt es diese Aspekte anzupassen. Es ist aber zu erwarten, dass zufriedene Mitglieder die Absicht hegen, eine langfristige Beziehung zum Verein aufrecht zu erhalten und den Verein in seiner Arbeit zu unterstützen. Dies geschieht, indem Mitglieder dem Verein Ressourcen zur Verfügung stellen, mit denen er agieren kann; v.a. in Form von Beiträgen, freiwilligen Arbeitsleistungen und freiwilligen Geldleistungen. Daher wurden Items formuliert, die sich auf die Bindungsabsichten, die Absichten zur freiwilligen Mitarbeit sowie auf die Spendenbereitschaft beziehen.<sup>115</sup>

---

<sup>115</sup> Dass Mitglieder ihre Zufriedenheit oder Unzufriedenheit gegenüber Freunden und Bekannten äußern, ist ein normales (kommunikatives) Sozialverhalten. Dass sie vorhaben, bei hoher Zufriedenheit lange im Verein zu bleiben, stellt ein Verhalten dar, das durch persönliche Nutzenüberlegungen erklärbar ist – also dem Leitbild des homo oeconomicus folgt. Es sei aber darauf hingewiesen, dass hier mit den freiwilligen Arbeits- und Geldleistungen Aspekte, die aus Vereinssicht erwünschte Verhaltensweisen darstellen, hergeleitet wurden und den Mitgliedern unterstellt wird, dass soziale Verhaltensabsichten – also eher normativ bzw. aus Vereinssicht erwünschtes Verhalten – mit der Zufriedenheit verbunden sind. Inwiefern dies zutrifft, müssen die Untersuchungen zeigen.

Tab. 21. Operationalisierung der Zufriedenheitskomponenten<sup>116</sup>

Zufriedenheitskomponente	Itembenennung	Itemformulierung
Undifferenzierte Globalzufriedenheit	Globalzufriedenheit	Ich bin mit diesem Verein zufrieden
Kognitive Zufriedenheitskomponente	Gesamtleistung	Die Gesamtleistung des Vereins ist mangelhaft
	Gesamtqualität	Dieser Verein erfüllt alle wichtigen Qualitätskriterien
	Erfolgsattribution	Ich bin sicher, dass die Entscheidung richtig war, in diesem Verein Mitglied zu werden
Emotionale Zufriedenheitskomponente	Begeisterung	Ich bin von diesem Verein begeistert
	Enttäuschung	Dieser Verein hat mich enttäuscht
	Verbundenheit	Ich fühle mich diesem Verein verbunden
Konative Zufriedenheitskomponente	Weiterempfehlungsabsicht	Ich würde Freunden und Bekannten zu einer Mitgliedschaft in diesem Verein raten
	Bindungsabsicht	Ich habe die Absicht, aus diesem Verein auszutreten
	Engagementbereitschaft	Ich bin bereit, mich freiwillig für diesen Verein zu engagieren
	Spendenbereitschaft	Ich bin bereit, dem Verein freiwillige Geldleistungen zukommen zu lassen

### Merkmale und Dimensionen zur Vereinsbewertung

Die Operationalisierung der Merkmale zur Vereinsbewertung ist zwar vielschichtiger, lässt sich aber auf der Basis der qualitativen Ergebnisse gut durchführen.

Die Operationalisierung der Dimensionsvariablen findet sich in der nachfolgenden Tabelle. Bei den Items wurde darauf geachtet, dass sie verständlich sind und aus der Formulierung hervorgeht, auf welche Dimension sich die Bewertung bezieht.

Tab. 22. Operationalisierung der Dimensionen zur Vereinsbewertung

Qualitätsdimension	Item
Leistungsangebot	Das Leistungsangebot des Vereins ist – unabhängig von der Leistung einzelner Mitarbeiter – insgesamt gut
Vereinskultur	Die Vereinskultur empfinde ich insgesamt als angenehm
Ergebnis	Der Verein befriedigt insgesamt meine Bedürfnisse
Personal	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Vereins sind insgesamt lobenswert
Mitgliedsbeitrag	Der von mir zu erbringende, gesamte Mitgliedsbeitrag ist angemessen

<sup>116</sup> Im Fragebogen wurden mit der positiven Erwartungsdiskonfirmation „Der Verein übertrifft meine Erwartungen“ sowie Gerechtigkeit „Der Verein behandelt seine Mitglieder gerecht“ auch zwei Items abgefragt, die sich als Erklärungsvariablen verstehen lassen. Auf eine ausführliche Darstellung und Interpretation wird aber verzichtet, da dies für die Kernfragestellungen nicht relevant ist.

Da der Facettenreichtum der Subdimensionen sehr unterschiedlich ist, wurden unterschiedlich viele Items gebildet, die diese repräsentieren. Jedes Item steht für eine spezifische Merkmalsausprägung. Mehr als fünf Items pro Subdimension wurden nicht gebildet (s. Tab. 23).

Tab. 23. Operationalisierung der zu den Subdimensionen der Vereinsbewertung gehörigen Items

Dimension	Subdimension	Itembenennung	Itemformulierung
Leistungsangebot	Sportmöglichkeiten	Flexible Teilnahmemöglichkeit	Ich habe die Möglichkeit, flexibel am Sportangebot teilzunehmen
		Trainingsregelmäßigkeit	Das Training findet regelmäßig statt
		Trainingszeiten	Die Trainingszeiten des Vereins (Uhrzeit und Wochentage) sind für mich günstig
		Trainingsumfang	Der Umfang der Trainingsmöglichkeiten ist unzureichend
	Sportstätten	Ausstattung	Die Sportanlagen und -gebäude sind gut ausgestattet
		Erreichbarkeit	Die Sportanlagen und Vereinsgebäude sind schwer erreichbar
		Funktionalität	Die Sportanlagen und -gebäude sind für meinen Sport geeignet
		Sauberkeit	Die Sportanlagen und -gebäude sind sauber
		Ambiente	Die Sportanlagen und Vereinsgebäude verfügen über ein angenehmes Ambiente
	Angebotsvielfalt	Abwechslungsreichtum	Das Sportangebot ist abwechslungsreich
		Kinder- und Familienangebote	Die Vielfalt der Angebote für Kinder und Familien ist mangelhaft
		außersportliche Angebote	Der Verein bietet zahlreiche außersportliche Angebote
		Freizeit- und Gesundheitssportangebote	Die Angebote im Freizeit- und Gesundheitssport sind vielfältig
		Leistungssportangebote	Es gibt viele Leistungssportangebote und Wettkampfmöglichkeiten
	Strukturen	Organisation Sportbetrieb	Die Organisation des Sportbetriebs müsste verbessert werden
		Organisation außersportlicher Vereinsbetrieb	Die Organisation des außersportlichen Vereinsbetriebs läuft reibungslos
		Klarheit der Zuständigkeiten	Bei einem Anliegen weiß ich, an wen ich mich wenden muss
	Gruppenzusammensetzung	Leistung	Die Leistungszusammensetzung meiner Sportgruppe ist verbesserungsbedürftig
		Alter	Die Alterszusammensetzung meiner Sportgruppe ist sinnvoll
Vereinskultur	Wertorientierungen	Gemeinschaft	In meinem Vereinsumfeld wird Gemeinschaft gepflegt
		gemeinsame Ziele	Im Verein werden gemeinsame Ziele verfolgt
		Freiwilligkeit	In meinem Vereinsumfeld wird respektiert, dass Mitglieder freiwillig handeln

		Offenheit	Der Verein ist offen für unterschiedliche gesellschaftliche Gruppierungen
	Leistungsbezogene Handlungsorientierungen	Zuverlässigkeit der Mitglieder	In meinem Vereinsumfeld handeln die Mitglieder zuverlässig
		Engagementbereitschaft	Die Bereitschaft der Mitglieder, sich für den Verein zu engagieren, ist gering
		Flexibilität	In meinem Vereinsumfeld wird flexibel gehandelt
		Zusammenarbeit	In meinem Vereinsumfeld wird bei Bedarf gut zusammengearbeitet
	Atmosphäre	Trainingsklima	Das Trainingsklima ist verbesserungsbedürftig
		Umgangston	In meinem Vereinsumfeld herrscht ein freundlicher Umgangston
		Stimmung	In meinem Vereinsumfeld herrscht eine gute Stimmung
	Konfliktbewältigung und Kommunikation	rege Verständigung	Im Verein herrscht eine rege Verständigung
		Konflikte	In meinem Vereinsumfeld gibt es störende Konflikte
		Umgang mit Kritik	Im Verein wird mit Kritik gut umgegangen
	Sozialengagement	Kinder- und Jugendentwicklung	Der Verein trägt dazu bei, dass sich Kinder und Jugendliche gut entwickeln
		Gesellschaftliches Wohlergehen	Der Verein trägt zum gesellschaftlichen Wohlergehen bei
Ergebnis	Kontakt	Familie	In diesem Verein kann ich zusammen mit meiner Familie Zeit verbringen
		netter Umgang	Ich habe im Verein Umgang mit netten Menschen
		Freundschaften	Durch die Mitgliedschaft konnte ich Freundschaften knüpfen
	Leistung	Leistungsentwicklung	Durch die Mitgliedschaft hat sich meine sportliche Leistung verbessert
		sportliche Erfolge	Im Rahmen der Mitgliedschaft konnte ich sportliche Erfolge feiern
		Leistungszielerreichung	Meine persönlichen Leistungsziele habe ich <i>nicht</i> erreicht
	Bewegungsfreude	Bewegungsfreude	Die Bewegung bereitet mir <i>keine</i> Freude
		Lust am Sport	Ich habe Lust an meinem und auf meinen Sport
	Psychische Motivfaktoren	Körperwahrnehmung	Meine Körperwahrnehmung hat sich im Laufe der Mitgliedschaft verbessert
		Wohlbefinden	Mein Wohlbefinden hat sich durch die Mitgliedschaft verbessert
	Gesundheit und Fitness	Gesundheit	Gesundheitliche Probleme haben sich durch die Mitgliedschaft gebessert
		Fitness	Meine Fitness hat durch die Mitgliedschaft nachgelassen
		Figur	Durch die Mitgliedschaft hat sich meine Figur verbessert
	Ausgleich und Entspannung	Entspannung	Im Rahmen der Mitgliedschaft kann ich mich <i>nicht</i> entspannen
		Alltagsausgleich	Durch die Mitgliedschaft habe ich einen Ausgleich zum Alltag
Personal	Trainerverhalten	Freundlichkeit	Die Trainer / Übungsleiter sind unfreundlich
		Zuverlässigkeit	Die Trainer / Übungsleiter sind zuverlässig
		Umgang mit Leistungsanforderungen	Die Trainer / Übungsleiter pflegen einen guten Umgang mit Leistungsanforderungen

		Gleichbehandlung	Die Trainer / Übungsleiter behandeln alle Mitglieder gleich
	Trainerkompetenz	Vermittlungskompetenz	Die Trainer / Übungsleiter können die Inhalte gut vermitteln
		fachliche Kompetenz	Die Trainer / Übungsleiter sind fachlich <i>nicht</i> kompetent
		Motivierungsfähigkeit	Die Trainer / Übungsleiter können gut motivieren
	Vereinsführung	Erreichbarkeit	Die Vereinsführung ist gut erreichbar
		Auftreten in der Öffentlichkeit	Das Auftreten der Vereinsführung in der Öffentlichkeit ist verbesserungsbedürftig
Mitgliedsbeitrag	Monetärer Mitgliedsbeitrag	Beitragshöhe	Der Preis für die Mitgliedschaft ist günstig
		Preis/Leistung	Der Preis für die Mitgliedschaft ist im Verhältnis zur Leistung günstig
	Mitarbeitsverpflichtungen	Arbeitsumfang	Die im Rahmen der Mitgliedschaft von mir zu erbringende Arbeitsleistung ist zu umfangreich
		Art der Mitarbeit	Die Art der im Rahmen der Mitgliedschaft von mir zu erbringenden Mitarbeit ist gut annehmbar

### Kontrolle möglicher moderierender Variablen

Der theoretische Teil zeigte, dass deutliche Unterschiede in der Bedeutsamkeit einzelner Faktoren der globalen Zufriedenheit in Abhängigkeit vom Mitgliederprofil bestehen können. Deshalb ist es notwendig, potenziell moderierende Variablen mitzuerfassen, um die untersuchte Population exakt beschreiben und Beschränkungen in der Aussagekraft formulieren zu können. In einem separaten Teil am Ende des Fragebogens wurden die folgenden Angaben abgefragt: Vereinsname, Dauer der Mitgliedschaft, ausgeübter Sport, Gesamtdauer der Sportteilnahme, Angebotsform, inhaltliche Sportausrichtung, Wettkampfteilnahme, Regelmäßigkeit der Sportaktivität, Alter, Geschlecht, Familienstand, Ausbildungsniveau, Erwerbssituation.<sup>117</sup>

#### 2.2.2.4 Durchführung der Studie

Die Befragung wurde in elf Vereinen des Badischen Sportbundes Nord e.V. durchgeführt.<sup>118</sup> Die Gruppierungen wurden so gewählt, dass eine Verteilung der Probanden hinsichtlich der ausgeübten Sportkategorien gewährleistet war. Die Trainer/Betreuer dieser Gruppen wurden telefonisch nach ihrer Bereitschaft gefragt, die

<sup>117</sup> Der eingesetzte Fragebogen findet sich im Anhang.

<sup>118</sup> Das Einverständnis der Vereinsleitung wurde vorab eingeholt.

Untersuchung zu unterstützen und daraufhin telefonisch und postalisch über den Ablauf der Befragung informiert.

Die Mitglieder füllten die Fragebögen zu Beginn einer Trainingseinheit aus. Abschließend sendeten die Betreuer die ausgefüllten Fragebögen gesammelt im beiliegenden frankierten Umschlag zurück.

## 2.2.3 Datengrundlage, -qualität und Auswertungsstrategie<sup>119</sup>

### 2.2.3.1 Fragebogenrücklauf und Stichprobenbeschreibung

Von 1.076 versendeten Fragebögen kamen 598 ausgefüllte Fragebögen zurück. Die Rücklaufquote kann allerdings nicht exakt bestimmt werden, da die Fragebögen großzügig bemessen an die Übungsleiter versendet wurden. Insgesamt ist die Rücklaufquote aber als sehr gut zu beurteilen, da alle persönlich angesprochenen Übungsleiter bzw. Trainer ausgefüllte Fragebögen zurücksandten; sie lag mindestens bei 56%. Von den 598 Bögen mussten allerdings 65 ausgeschlossen werden, weil in 59 Fällen eine Übungsleitertätigkeit ausgeübt wurde und bei 6 Bögen zu vermuten war, dass die Fragen nach einem Muster angekreuzt wurden. Des Weiteren blieben 6 Datensätze unberücksichtigt, weil das globale Zufriedenheitsitem nicht bewertet wurde. Somit konnten 527 Datensätze für die Analyse herangezogen werden.

### Vergleich der Stichprobe mit der Grundgesamtheit der Mitglieder im Badischen Sportbund Nord e.V.

Deskriptiv ergibt sich folgende Verteilung der Probanden nach Alter, Geschlecht, Berufs- und Bildungsstatus sowie Familiensituation:

Tab. 24. Verteilung der Probanden nach Altersklassen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	18-26 Jahre	123	23,3	25,1	25,1
	27-40 Jahre	100	19,0	20,4	45,4
	41-60 Jahre	152	28,8	31,0	76,4
	61-99 Jahre	116	22,0	23,6	100,0
	Gesamt	491	93,2	100,0	
Fehlend	Keine Angabe	36	6,8		
Gesamt		527	100,0		

<sup>119</sup> Ausgewertet wurden die Daten mit dem Statistikpaket SPSS, Version 15.0.

Tab. 25. Altersverteilung der erwachsenen Mitglieder im Badischen Sportbund Nord e.V. (Bestandserhebung Stand 2006)

Alter	Prozentanteil
19 – 26 Jahre	13,9
27 – 40 Jahre	24,34
41 – 60 Jahre	38,53
61 – 99 Jahre	23,23

Mit 25,1% ist der Anteil der jüngeren Vereinsmitglieder deutlich höher als in der Grundgesamtheit und der Anteil der Altersgruppen 27-40 und 41-60 Jahre geringer, während die Altersstufe 61-99 Jahre nahezu dem Anteil im BSB Nord entspricht.<sup>120</sup> Das Durchschnittsalter der Probanden liegt bei 44 Jahren.

Tab. 26. Verteilung der Probanden nach Geschlecht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Weiblich	254	48,2	52,7	52,7
	Männlich	228	43,3	47,3	100,0
	Gesamt	482	91,5	100,0	
Fehlend	Keine Angabe	45	8,5		
Gesamt		527	100,0		

Mit 52,7% sind die Frauen in der Stichprobe im Vergleich zum Badischen Sportbund (37,54%) überrepräsentiert.

Tab. 27. Berufsstatus der Probanden

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Angestellt/Verbeamtet	216	41,0	43,0	43,0
	Selbstständig	41	7,8	8,2	51,2
	In Schule/Ausbildung/Studium	97	18,4	19,3	70,5
	Im Ruhestand	111	21,1	22,1	92,6
	Hausfrau/Hausmann	19	3,6	3,8	96,4
	Wehr-, Zivildienst oder FSJ	2	,4	,4	96,8
	Arbeitssuchend	7	1,3	1,4	98,2
	Sonstiges	9	1,7	1,8	100,0
Gesamt		502	95,3	100,0	
Fehlend	Keine Angabe	25	4,7		
Gesamt		527	100,0		

<sup>120</sup> Wie bereits bei der qualitativen Untersuchung erwähnt, ist die Altersverteilung nicht exakt vergleichbar, da in der Bestandserhebung des Badischen Sportbundes Nord e.V. die Altersstufen 15-18 und 19-26 Jahre differenziert werden und alle Mitglieder, auch solche mit Mitarbeitsfunktion, erfasst sind.

Tab. 28. *Bildungsstatus der Probanden*

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Volks-/Hauptschulabschluss	65	12,3	13,0	13,0
	Mittlere Reife	120	22,8	24,0	37,1
	Fachhochschulreife/Abitur	113	21,4	22,6	59,7
	Hochschulabschluss	193	36,6	38,7	98,4
	Anderer Abschluss	8	1,5	1,6	100,0
	Gesamt	499	94,7	100,0	
Fehlend	Keine Angabe	28	5,3		
Gesamt		527	100,0		

Tab. 29. *Familienstand der Probanden*

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ledig	201	38,1	40,0	40,0
	Verheiratet	271	51,4	53,9	93,8
	Geschieden	31	5,9	6,2	100,0
	Gesamt	503	95,4	100,0	
Fehlend	Keine Angabe	24	4,6		
Gesamt		527	100,0		

Tab. 30. *Anzahl der Kinder der Probanden*

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Keine Kinder	244	46,3	48,7	48,7
	Ein Kind	95	18,0	19,0	67,7
	Zwei Kinder	126	23,9	25,1	92,8
	Drei Kinder	31	5,9	6,2	99,0
	Mehr als drei Kinder	5	,9	1,0	100,0
	Gesamt	501	95,1	100,0	
Fehlend	Keine Angabe	26	4,9		
Gesamt		527	100,0		

Hinsichtlich des Berufs- und Bildungsstatus sowie des Familienstandes sind nur deskriptive Aussagen möglich, da hierzu keine verlässlichen Referenzwerte vorliegen. Es dominieren die Angestellten und Beamten vor den Ruheständlern und den Menschen, die sich noch in Ausbildung befinden. Knapp darauf folgen die Selbstständigen. Nur ein sehr geringer Anteil der Probanden ist als Hausmann/Hausfrau tätig, im Wehr-, Zivildienst bzw. FSJ oder arbeitssuchend; 37,1% der Probanden haben einen Haupt- oder Realschulabschluss, gut 60% Abitur oder Hochschulabschluss. Knapp über 50% sind verheiratet, 6,2% waren es einmal und der Anteil der Ledigen mit 40% überrascht wegen des ebenfalls hohen Anteils der jüngeren Probanden nicht. Mit Blick auf die Kinderzahl dominieren die Probanden ohne Kinder mit knapp 50% vor den Probanden mit zwei, gefolgt von denen mit einem Kind. Drei oder mehr Kinder sind selten.

Tab. 31. Verteilung der Probanden nach Sportkategorie

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Mannschaftssportart mit Wettkampfausrichtung	86	16,3	16,3	16,3
	Mannschaftssportart ohne Wettkampfausrichtung	63	12,0	12,0	28,3
	Individualsportart mit Wettkampfausrichtung	72	13,7	13,7	41,9
	Individualsportart ohne Wettkampfausrichtung	80	15,2	15,2	57,1
	Sportartübergreifende Angebote mit Gesundheitsschwerpunkt	163	30,9	30,9	88,0
	Sportartübergreifende Angebote ohne Gesundheitsschwerpunkt	63	12,0	12,0	100,0
	Gesamt	527	100,0	100,0	

Tab. 32. Aktiv ausgeübte Sportarten/-formen (Hauptsportart)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Badminton	14	2,7	2,7	2,7
	Basketball	27	5,1	5,1	7,8
	Fechten	7	1,3	1,3	9,1
	Fußball	27	5,1	5,1	14,2
	Gerätetraining	43	8,2	8,2	22,4
	gymnastische Freizeitkursangebote (z.B. Aerobic)	42	8,0	8,0	30,4
	gymnastische präventive Gesundheitskursangebote (z.B. Rückentraining)	79	15,0	15,0	45,4
	Handball	43	8,2	8,2	53,5
	Hockey	4	,8	,8	54,3
	Indiaca	9	1,7	1,7	56,0
	Inline Hockey	2	,4	,4	56,4
	Judo	8	1,5	1,5	57,9
	Kampfkunst	6	1,1	1,1	59,0
	Karate	3	,6	,6	59,6
	Kegeln	7	1,3	1,3	60,9
	Leichtathletik	36	6,8	6,8	67,7
	Rehabilitationssportangebote (z.B. Hersportgruppe)	43	8,2	8,2	75,9
	Schwimmen	11	2,1	2,1	78,0
	Softball	8	1,5	1,5	79,5
	Tanz	16	3,0	3,0	82,5
	Tennis	9	1,7	1,7	84,3
	Tischtennis	21	4,0	4,0	88,2
	Triathlon	17	3,2	3,2	91,5
	Turnen	10	1,9	1,9	93,4
	Volleyball	30	5,7	5,7	99,1
	Walking, Nordic Walking und Wandern	1	,2	,2	99,2
	Sonstiges	4	,8	,8	100,0
	Gesamt	527	100,0	100,0	

Für die spätere Differentialanalyse ist vor allem die Zuordnung der Probanden zu den sechs Sportkategorien relevant.<sup>121</sup> Es zeigt sich eine sehr gleichmäßige Verteilung der Kategorien Individual- und Mannschaftssport sowohl mit als auch ohne Wettkampausrichtung und dem sportartübergreifenden Sport ohne Gesundheitsschwerpunkt. Die prozentualen Anteile liegen zwischen 12,0 und 16,3%. Einzig der sportartübergreifende Sport mit Gesundheitsschwerpunkt ist mit 30,9% überrepräsentiert (vgl. Tab. 31). Bei den aktiv ausgeübten Sportarten bzw. -formen dominieren entsprechend die gymnastischen Freizeit- und Gesundheitskursangebote, bei einem insgesamt sehr breiten Sportartenspektrum (vgl. Tab. 32).

Tab. 33. Häufigkeit der sportlichen Aktivität

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Mehr als zweimal pro Woche	237	45,0	45,6	45,6
	Zweimal pro Woche	177	33,6	34,0	79,6
	Einmal pro Woche	100	19,0	19,2	98,8
	Weniger als einmal pro Woche	6	1,1	1,2	100,0
	Gesamt	520	98,7	100,0	
Fehlend	Keine Angabe	7	1,3		
Gesamt		527	100,0		

Auffallend ist die sehr regelmäßige Nutzung des Sportangebots. 79,6% der Mitglieder treiben mindestens zweimal pro Woche Sport.

Tab. 34. Dauer der Mitgliedschaft

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	bis 5 Jahre	234	44,4	50,2	50,2
	6-10 Jahre	85	16,1	18,2	68,5
	11-20 Jahre	88	16,7	18,9	87,3
	21-30 Jahre	24	4,6	5,2	92,5
	31-40 Jahre	23	4,4	4,9	97,4
	41-50 Jahre	9	1,7	1,9	99,4
	51-60 Jahre	3	,6	,6	100,0
	Gesamt	466	88,4	100,0	
Fehlend	Keine Angabe	61	11,6		
Gesamt		527	100,0		

Knapp über 50% der Mitglieder sind noch keine fünf Jahre Mitglied im Verein. Lediglich 12,6% der Mitglieder sind länger als 20 Jahre im Verein. Hierzu liegen von

<sup>121</sup> Es zeigte sich, dass die Zuordnung nicht in allen Fällen zweifelsfrei vorgenommen werden konnte, besonders dann, wenn mehrere Sportarten parallel ausgeübt werden, die in unterschiedliche Sportkategorien fallen. Daher ist diese Einteilung nicht absolut trennscharf.

Nagel et al. (2004) Vergleichsdaten vor, die in Nordbaden ähnlich ausfallen (s. Badischer Sportbund Nord e.V., 2003). Danach sind in Sportvereinen insgesamt 40% der Mitglieder seit über 20 Jahren Mitglied und der Anteil der Mitglieder, die bis zu zehn Jahren Mitglied sind, liegt ca. bei einem Drittel. Hier liegt also eine deutliche Überrepräsentanz von Mitgliedern mit kurzer Mitgliedschaftsdauer im Vergleich zur Grundgesamtheit vor. Dies kann – neben zufälligen Auswahlverzerrungen – zwei Ursachen haben. Zum Einen sind Mitglieder, die sich ehrenamtlich engagieren, in der Studie nicht berücksichtigt. Ehrenamtlich aktive Mitglieder weisen eine höhere Mitgliedschaftsdauer auf als Wettkampf- und Nicht-Wettkampfsportler (vgl. Nagel et al., 2004). Zum Anderen nehmen viele Mitglieder an sportartübergreifenden Angeboten teil, von denen gerade im Gesundheitsbereich in den letzten Jahren viele erst aufgebaut wurden und bei denen u.a. aufgrund der Vielzahl an Alternativangeboten – bsp. durch kommerzielle Fitnessstudios – eine geringere durchschnittliche Mitgliedschaftsdauer vorzufinden sein könnte.

Tab. 35. *Vereinszugehörigkeit*

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	TSG 1862 Weinheim	161	30,6	30,6	30,6
	TSG Rohrbach	100	19,0	19,0	49,5
	SSC Karlsruhe	71	13,5	13,5	63,0
	AC 1892 Weinheim	66	12,5	12,5	75,5
	TV 1900 Oberhausen	41	7,8	7,8	83,3
	TS Mühlburg 1861	31	5,9	5,9	89,2
	TSG 78 Heidelberg	16	3,0	3,0	92,2
	SG Kirchheim	12	2,3	2,3	94,5
	MTV 1881 Karlsruhe	10	1,9	1,9	96,4
	TSG 1885 Wiesloch	10	1,9	1,9	98,3
	TV 1876 Neckargemünd	9	1,7	1,7	100,0
	Gesamt	527	100,0	100,0	

398 Probanden (75,5%) kommen aus den großen Mehrspartenvereinen AC Weinheim, TSG Weinheim, SSC Karlsruhe – die drei größten Vereine im Badischen Sportbund Nord – sowie der TSG Rohrbach. Die Größe dieser Vereine zeigt, dass sich die Vereinsangebote eines großen Zuspruchs erfreuen. Demzufolge ist zu erwarten, dass die Bewertung des Vereins und die Zufriedenheit positiv ausfallen. Mitglieder aus Stadtvereinen sind in der Untersuchung stark überrepräsentiert.

Die Stichprobe lässt sich anhand der deskriptiven Daten gut darstellen, allerdings fehlt es an vergleichbaren Daten der Grundgesamtheit. Dies fängt damit an, dass die verlässlich vorliegenden Daten zu Alter und Geschlecht nicht für die vorselektierte Gruppe der Mitglieder ohne Ehrenamt bzw. Trainertätigkeit abrufbar sind. Somit hinkt bereits dieser Vergleich. Die Vielfalt der untersuchten Mitglieder hinsichtlich ausgeübter Sportart und Organisationsform sowie die Altersstreuung und die Gleichverteilung der Geschlechter lässt es zu, Aussagen zu treffen, die über die Stichprobe hinausgehen. Beschränkt werden muss die Aussagekraft unbedingt auf Mitglieder, die kein Ehrenamt bekleiden oder als Trainer bzw. Übungsleiter tätig sind. Während die Aussagekraft für die Grundgesamtheit aller Mitglieder im Badischen Sportbund Nord e.V. stärker eingeschränkt ist, besitzen die differentiellen Betrachtungen einzelner Mitgliedergruppen (v.a. nach Sportkategorie) für die jeweiligen Teil-Grundgesamtheiten eine größere Aussagekraft.

### **2.2.3.2 Lage- und Streuungsmaße, fehlende Werte und Extrembewertungen**

#### **Lage- und Streuungsmaße**

Mit Blick auf die statistischen Verfahren ist zu prüfen, ob die einzelnen Items hinsichtlich ihrer Verteilungsmuster für eine weitergehende Analyse herangezogen werden können bzw. welche Einschränkungen für Auswertung und Interpretation vorgenommen werden müssen. Zur Überprüfung der multivariaten Normalverteilung existiert derzeit kein ausgereifter Test (Bortz, 2006). Daher wurden zur Analyse der Lage- und Streuungsmaße Mittelwert, Median und Modus, Standardabweichung sowie die Schiefe für alle Einzelitems herangezogen und das Histogramm mit Normalverteilungskurve beurteilt. Es zeigte sich bei den meisten Items eine ausgeprägte linksschiefe Verteilung, wie die negativen Alpha-Werte und die Anordnung von Modus, Median und Mittelwert belegen; optisch verdeutlichen das die Histogramme.<sup>122</sup> Der Modus ist in den meisten Fällen die zehn (Höchstbewertung).

---

<sup>122</sup> Linksschiefe Verteilungsmuster von Antwortausprägungen sind in der Kundenzufriedenheitsforschung ein bekanntes Phänomen und werden damit erklärt, dass Kunden, die eine Leistung mehrfach in Anspruch nehmen in einem deutlich positiven Ausmaß zufrieden sind – ansonsten würden sie von der „Exit-Option“ gebrauch machen – und dementsprechend die meisten Faktoren positiv bewerten, wo-

Exemplarisch sind die Lage- und Streuungsmaße sowie das Histogramm des globalen Zufriedenheitsitems wiedergegeben. Auf die Darstellung der Verteilungsmuster aller Items wird verzichtet.

Tab. 36. *Globale Zufriedenheit: Statistik der Häufigkeiten*

		<b>Globalzufriedenheit</b>
N	Gültig	527
	Fehlend	0
Mittelwert		8,24
Median		9,00
Modus		10
Standardabweichung		1,803
Schiefe		-1,159
Standardfehler der Schiefe		,106
Minimum		1
Maximum		10

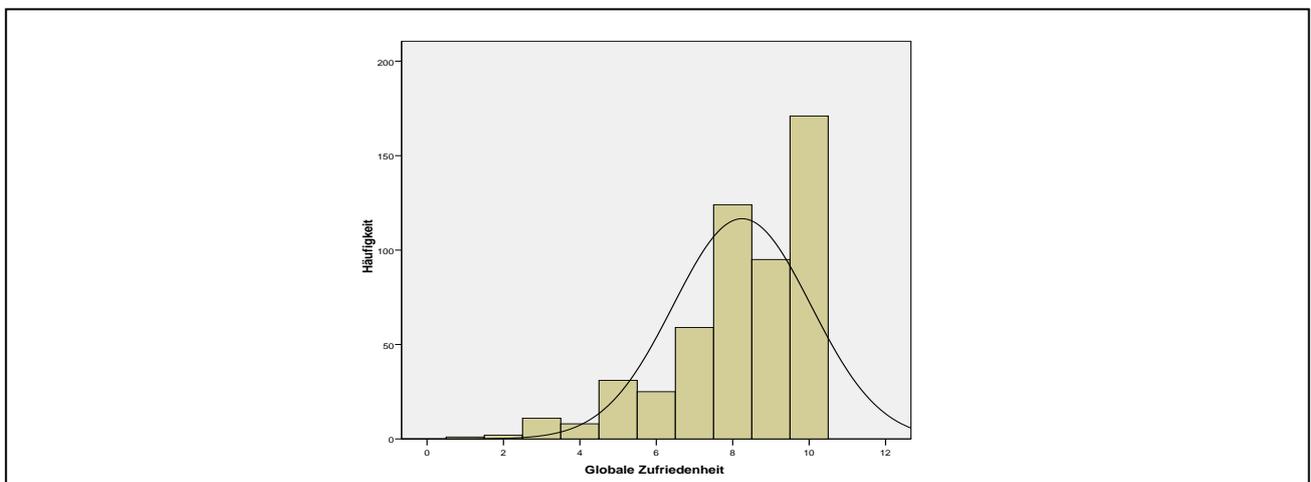


Abb. 10. Histogramm Globale Zufriedenheit

Das linksschiefe Verteilungsmuster mit Modus zehn und den damit verbundenen Problemen, stellt streng genommen eine Voraussetzungsverletzung für parametrische Verfahren dar und schränkt die Aussagekraft der Daten ein. Dennoch hält der Autor die Anwendung für vertretbar (s. 2.2.3.4). Items mit besonders ausgeprägten Abweichungen von der Normalverteilung wurden für die statistische Analyse eliminiert.

---

durch sich eine Häufung der Antwortausprägungen am oberen Ende der Skala zeigt. So gesehen ist das Verteilungsmuster erwartungsgemäß, davon ausgehend, dass dieses Phänomen auch bei Mitgliedern zu beobachten ist.

## Fehlende Werte

Die Items weisen teilweise einen hohen Prozentsatz an fehlenden Werten auf; damit war angesichts des vielschichtigen Bewertungsgegenstandes und der heterogenen Stichprobe zu rechnen. Es konnten keine systematischen Ausfallmechanismen festgestellt werden, so dass die fehlenden Werte wohl am ehesten darauf zurückzuführen sind, dass die Probanden die Merkmale nicht einschätzen konnten. Dies zeigt sich auch darin, dass die meisten fehlenden Werte durch das Ankreuzen der Ausweichkategorie zustande kamen. Nach Decker, Wagner und Temme (2000) sind solche zufälligen Ausfallmechanismen grundsätzlich ignorierbar, jedoch stellt sich in jedem Fall die Frage nach dem statistischen Umgang und der Aussagekraft von Werten, die von einem respektablen Anteil der Probanden nicht einzuschätzen waren. In der folgenden Tabelle sind alle Items aufgeführt, die von mehr als 20% der Probanden nicht eingeschätzt wurden:

Tab. 37. Analyse der fehlenden Werte (ab 20% fehlend)

Item	N	Fehlend	% Fehlend
Vereinsorganisation	327	200	38,0
Auftreten Vereinsführung	341	186	35,3
Außersportliche Angebote	355	172	32,6
Kritik	369	158	30,0
Familienangebote	384	143	27,1
Engagement	385	142	26,9
Leistungsangebote	396	131	24,9
Flexibilität	399	128	24,3
Erreichbarkeit Vereinsführung	400	127	24,1
Art der Mitarbeit	403	124	23,5
Freiwilligkeit	410	117	22,2
Familie	416	111	21,1

Mit Blick auf die statistische Vorgehensweise differenzieren Homburg und Klarman (2006) grundsätzlich Verfahren mit einer Zerlegung in Teilstichproben und mit Verwendung der Gesamtstichprobe, wobei die Teilstichproben aufgrund der Inanspruchnahme der in der Zufriedenheitsbefragung berücksichtigten Leistungen gewonnen werden – also Gruppen gebildet werden, die ähnliche Strukturen an fehlenden Bewertungen aufweisen. Die Teilstichprobenstrategie kommt hier nicht zum Einsatz, da eine gruppenweise Auswertung nach Sportkategorie vorgenommen

wird. Allerdings werden die fehlenden Werte auch bei der Auswertung und Interpretation nach Sportkategorie berücksichtigt.

Es bleiben als Verfahren die fall- oder paarweise Löschung sowie das Ersetzen durch den Mittelwert. Letztere Vorgehensweise erhöht zwar die Anzahl der Fälle, die für eine Analyse einbezogen werden, allerdings sind die wahren Werte nicht bekannt, die durch den Mittelwert der Antworten anderer Probanden ersetzt werden. Dieses Verfahren ist somit nicht exakt und es erscheint „sauberer“ auf eine der beiden anderen Varianten zurückzugreifen. Bei listenweisem Ausschluss würden sehr viele Fälle eliminiert, obwohl nur einzelne Bewertungen fehlen und somit die Anzahl der in die Analyse einbezogenen Fälle stark herabgesetzt (vgl. Homburg & Klarmann, 2006). „Bei Anwendung des Verfahrens der paarweisen Löschung werden die vorhandenen Informationen besser ausgenutzt“ (a.a.O., S. 254) und zur Berechnung bivariater Zusammenhänge alle Fälle berücksichtigt, bei denen Werte für beide Variablen vorliegen. Allerdings werden dadurch Merkmale mit hoher Fehlquote – wie auch bei listenweiser Löschung – überbewertet. Insgesamt erscheint eine Vorgehensweise mit paarweisem Fallausschluss am geeignetsten.

Mit Blick auf die externe Validität erscheint dem Autor die Berücksichtigung von Merkmalen in Regressionsanalysen, die von mehr als jedem dritten Probanden nicht bewertet werden konnten, problematisch.

### **Extrem-Bewertungen**

Da es nicht auszuschließen ist, dass die Relevanz der einzelnen Faktoren auch von der Höhe der Merkmalsbewertung abhängig ist, finden sich in den nachfolgenden Tabellen die Items mit den höchsten Werten (>9,0) und die mit den geringsten (<7,0).

Tab. 38. *Itemanalyse – hohe Werte*

Item	Mittelwert
Fitness	9,45
Bewegungsfreude	9,41
Item der konativen Zufriedenheitskomponente „Bindungsabsicht“	9,39
Trainingsregelmäßigkeit	9,32
Lust	9,18
Umgangston Trainer	9,14
Kompetenz Trainer	9,12
Item der emotionalen Zufriedenheitskomponente „negative Emotion“ <sup>123</sup>	9,09

Tab. 39. *Itemanalyse – niedrige Werte*

Item	Mittelwert
Item der konativen Zufriedenheitskomponente „Spendenbereitschaft“	2,89
Figur (Gesundheit und Fitness)	5,90
Item der konativen Zufriedenheitskomponente „Engagementbereitschaft“	5,96
Familie (Kontakt)	6,19
Sportliche Erfolge (Leistung)	6,22
Außersportliche Angebote (Angebotsvielfalt)	6,24
Beitragshöhe (Monetärer Mitgliedsbeitrag)	6,25
Summenscore Monetärer Mitgliedsbeitrag	6,44
Engagementbereitschaft (Leistungsbezogene Handlungsorientierungen)	6,49
Preis/Leistung (Monetärer Mitgliedsbeitrag)	6,63
Dimensionsitem Mitgliedsbeitrag	6,75
Gesundheit (Gesundheit und Fitness)	6,78
Umgang mit Kritik (Konfliktbewältigung und Kommunikation)	6,83
Ausstattung (Sportstätten)	6,95
Ambiente (Sportstätten)	6,95
Organisation Sportbetrieb (Strukturen)	6,95

Die Tatsache, dass die meisten Werte zwischen sieben und neun angesiedelt sind, zeigt die insgesamt geringe Streuung. Außerdem liegen selbst die Items mit den niedrigsten Durchschnittswerten – mit Ausnahme von Spendenbereitschaft – oberhalb des Skalenmittelwertes von 5,5. Die Deckeneffekte könnten z.T. darauf zurückzuführen sein, dass Selbstverständliches abgefragt wurde. So verschlechtert sich die Fitness im Rahmen der Mitgliedschaft nicht,<sup>124</sup> und Bewegungsfreude sowie Lust am Sport sind notwendige Voraussetzungen für die regelmäßige Teilnah-

<sup>123</sup> Das Item „Dieser Verein hat mich enttäuscht“ wurde – wie alle negativ formulierten Items – für die Analyse transformiert, so dass der hohe Mittelwert für eine sehr geringe Enttäuschung der Mitglieder steht.

<sup>124</sup> Das Item war negativ formuliert.

me am Vereinsangebot. Bei den Summenscores (s. 2.2.3.3) weisen die Subdimensionen Trainerkompetenz (8,65), Atmosphäre (8,62) und Trainerverhalten (8,50) die höchsten Werte auf.

### 2.2.3.3 Datenreduktion

Auf die Anwendung der (exploratorischen) Faktorenanalyse, die zur Gruppierung von Merkmalen in Zufriedenheitsuntersuchungen häufig zur Anwendung kommt, wird hier verzichtet. Hintergrund ist der, dass bei der Bewertung von spezifischen Aspekten einer Leistung inhaltlich sinnvoll kategorisierte Leistungen sehr unterschiedlich bewertet werden können. So ist es bsp. möglich, dass die Funktionalität der Sportstätten ein anderes Bewertungsprofil aufweist als die Sauberkeit der Sportstätten, obwohl beide Items unter Sportstätten gefasst werden können. Den Ergebnissen der Faktorenanalyse zu folgen, könnte also dazu führen, dass Kategorien entstehen, die teilweise dem Zufall unterliegen und inhaltlich wenig nachvollziehbar sind. Der inhaltlichen Kategorienbildung, die bereits vollzogen wurde und in das Untersuchungsmodell mündete, wird hier der Vorzug gegeben.

Zur Datenreduktion werden deshalb theoriegeleitet Summenscores der Subdimensionen und Zufriedenheitskomponenten gebildet, wenn es aufgrund der Datenbeschaffenheit sinnvoll ist. Dazu werden *Cronbach's Alpha* und die *Item-to-Total-Korrelation* geprüft (Reliabilitätsbeurteilung). „In der Literatur wird ab einem Schwellenwert von 0,7 von einer befriedigenden Reliabilität ausgegangen“ (Homburg & Werner, 2000, S. 920). Allerdings ist der Wert abhängig von der Anzahl der eingeschlossenen Items, so dass die Werte für weniger als 4 Items nach unten korrigiert werden müssen. Die Subskalen werden in dieser Arbeit als reliabel angesehen, wenn das Cronbach'sche Alpha für zwei Indikatoren bei  $\geq 0,5$  und für drei Indikatoren bei  $\geq 0,6$  liegt. Ab vier Indikatoren wird der Wert von  $\geq 0,7$  herangezogen (vgl. Winter, 2005).<sup>125</sup>

Weiterhin ist zu prüfen, ob die einzelnen Items hinsichtlich ihrer Verteilungsmuster für die Summenseorenbildung herangezogen werden können. Ab einem Wert von  $\alpha \leq -3$  wurden die Items ausgeschlossen.

---

<sup>125</sup> Winter nimmt auf Bagozzi (1980) Bezug.

Winter (2005) schlägt außerdem vor, den Pearson'schen Korrelationskoeffizienten zwischen jedem Item und dem globalen Zufriedenheitsitem zu berechnen (Trennschärfeanalyse). Diese Analyse erscheint sinnvoll, um Variablen zu eliminieren, die keinen signifikanten und ausreichend ausgeprägten Zusammenhang mit dem Zufriedenheitsitem aufweisen. Mit sehr hohen Korrelationen einzelner Items ist aufgrund der Vielschichtigkeit der Einflüsse nicht zu rechnen (vgl. auch Winter, 2005). Daher wird die übliche Interpretation der Korrelationswerte der Thematik angepasst. Werte unter ,3 werden als geringe oder sehr geringe Korrelationen angesehen. Korrelationen von bis zu 0,5 weisen bereits auf einen mittleren Zusammenhang eines einzelnen Items mit der globalen Zufriedenheit, Werte bis 0,7 auf eine starke Korrelation hin und darüber hinaus kann von sehr starken Korrelationen gesprochen werden.<sup>126</sup> Items, die einen Korrelationskoeffizient von  $<0,3$  aufweisen wurden bei der Summenscorebildung nicht berücksichtigt, um die Relevanz der Summenscores nicht herabzusetzen. Darüber hinaus wurden die Korrelationskoeffizienten der Items, die einen Summenscore bilden, in Relation zueinander beurteilt.

Die Reliabilitäts- und Korrelationsstatistiken können dem Anhang entnommen werden; die Häufigkeiten und Histogramme der Summenscores finden sich ebenfalls im Anhang.

#### 2.2.3.3.1 *Subdimensionen des Leistungsangebots*

##### **Sportmöglichkeit**

Betrachtet man die Reliabilitätsstatistik, so ist der Wert von Cronbachs Alpha mit ,497 bei vier Items zu gering. Auch durch Weglassen des unbrauchbaren Items Regelmäßigkeit steigt der Wert nicht an. Dies spricht dafür, dass die Items in dieser Zusammensetzung nicht als Summenscore zusammengefasst werden sollten, da

---

<sup>126</sup> Die übliche Interpretation von Korrelationswerten wird um eine Stufe herabgesetzt, wobei die Werte erst ab einem Zusammenhang von 0,3 als mittlerer Zusammenhang interpretiert werden. Nach Bühl (2006) stehen die Korrelationswerte zwischen 0 und 0,2 für einen sehr geringen, Werte zwischen 0,2 und 0,5 für einen geringen, Werte zwischen 0,5 und 0,7 für einen mittleren und Werte von größer als 0,7 für einen starken Zusammenhang.

Mit dem Korrelationskoeffizienten wird bei der Untersuchung der Datenqualität bereits ein Kennwert herangezogen, der auch für die Einschätzung der Relevanz einzelner Faktoren Aussagekraft hat. Hier steht allerdings zunächst die Frage im Vordergrund, ob einzelne Items aufgrund einer zu geringen Trennschärfe für die Summenscorebildung ausgeschlossen werden müssen.

sie Unterschiedliches messen. Zwar sind die Items unter dem (weiten) Begriff Sportmöglichkeit inhaltslogisch unterzubringen, müssen jedoch einzeln auf ihre Bedeutsamkeit hin analysiert werden.

### **Sportstätten**

Die korrigierte Item-Skala-Korrelation von ,267 spricht dafür, das Item Erreichbarkeit auszuschließen. Es resultiert ein sehr guter Wert für Cronbachs Alpha von ,806.

### **Angebotsvielfalt; Strukturen**

Alle Items konnten zur Bildung des Summenscores herangezogen werden.

### **Gruppenzusammensetzung**

Die Korrelationen zeigen mit ,285 einen unbefriedigenden Wert für das Item Leistung, während der für das Alter deutlich höher ausfällt (,376). Daher wird für die weitere Analyse kein Summenscore gebildet.<sup>127</sup>

#### *2.2.3.3.2 Subdimensionen der Vereinskultur*

### **Wertorientierungen**

Alle Items konnten zur Bildung des Summenscores herangezogen werden.

### **Leistungsbezogene Handlungsorientierungen**

Cronbachs Alpha ist mit ,658 bei vier Items nicht befriedigend. Eliminiert man das Item Engagementbereitschaft, ist der Wert mit ,648 für die verbleibenden drei Items akzeptabel. Das Item ist auch wegen des niedrigen Korrelationskoeffizienten (,285) auszuschließen. Der Summenscore wurde aus den verbliebenen Items gebildet.

### **Atmosphäre**

Durch das Entfernen des Items Trainingsklima verbessert sich Cronbachs Alpha deutlich. Auch wegen des geringeren Korrelationswertes im Vergleich zu den Items Umgangston und Stimmung wurde es für die Bildung des Summenscores ausge-

---

<sup>127</sup> Die geringe Korrelation der Leistungszusammensetzung mit der Zufriedenheit stellt sich bei den Sportkategorien mit Leistungsbezug unterschiedlich dar. Bei den Mannschaftssportlern, die an Wettkämpfen teilnehmen zeigt sich eine Korrelation von ,391, bei den Individualsportlern eine nicht signifikante Korrelation von -,006.

schlossen. Im Summenscore zeigt sich eine sehr deutliche Überrepräsentanz der Zehner-Bewertung.

### **Konfliktbewältigung und Kommunikation; Sozialengagement**

Alle Items konnten zur Bildung des Summenscores herangezogen werden.

#### *2.2.3.3.3 Subdimensionen des Ergebnisses*

Beim Ergebnis zeigt sich, dass eine Summenscorebildung aufgrund der Daten nur für Psychische Motivfaktoren möglich wäre. Die Items Freundschaften, sportliche Erfolge (nicht signifikant), Leistungszielerreichung, Bewegungsfreude, Fitness, Figur und Entspannung korrelieren nur sehr gering mit der globalen Zufriedenheit (alle  $<0,3$ ). Selbst die im internen Vergleich am stärksten korrelierenden Items Wohlbefinden ( $,408$ ) und Alltagsausgleich ( $,410$ ) kommen über mittlere Zusammenhänge nicht hinaus. Viele Items weisen zudem sehr auffällige Verteilungsmuster auf; besonders ausgeprägt bei den Items Familie und sportliche Erfolge (über die linksschiefe Verteilung hinausgehende Abweichungen von der Normalverteilung), Bewegungsfreude und Fitness (stark ausgeprägte Deckeneffekte).

Die durchweg geringen Korrelationen mit der Zufriedenheit legen bereits an dieser Stelle den Schluss nahe, dass die gesamte Dimension kein relevanter Faktor der Zufriedenheit ist oder – theoretisch nachvollziehbar, dass die jeweiligen Subdimensionen nur für bestimmte Mitgliedergruppierungen bedeutsam, für die heterogene Gesamtstichprobe jedoch nicht relevant sind.

Um letztgenannter Vermutung nachzugehen, wurde untersucht, ob sich die Daten verbessern, wenn man mit den Subdimensionen *Leistung* sowie *Fitness und Gesundheit* zwei herausgreift, die zum Einen für Mitglieder, die Wettkampfsport betreiben und zum Anderen für Gesundheitsangebote nutzende Mitglieder relevant sein müssten. Bei der Leistung steigt die Reliabilität der Items dadurch zwar deutlich an, bleibt aber unter dem geforderten Wert von  $,6$ . Alle drei Items weisen außerdem eine Korrelation von deutlich  $<0,3$  mit der globalen Zufriedenheit auf. Bei Gesundheit und Fitness zeigt sich, dass der Deckeneffekt für Fitness noch ausgeprägter ist, Figur in der Korrelation nicht signifikant ist und Gesundheit mit  $,299$  unter den Schwellenwert von  $,300$  fällt (bei  $N = 154$ ). Auch Fitness weist mit  $,330$

keinen hohen Korrelationswert auf. Insgesamt scheint sich die Relevanz der Ergebnisdimension auch bei der Differenzierung nach Sportkategoriezugehörigkeit nicht wesentlich zu erhöhen.

Die Ergebnisdimension findet in der weiteren Analyse somit keine Berücksichtigung.<sup>128</sup>

#### 2.2.3.3.4 *Subdimensionen des Personals*

##### **Trainerverhalten**

Die korrigierte Item-Skala-Korrelation sowie die Korrelationsmatrix legen nahe, das Item Freundlichkeit zu eliminieren. Dadurch steigt Cronbachs Alpha auf ,691 bei drei Items an. Insgesamt resultiert im Summenscore eine eher unbefriedigende Anpassung an die Normalverteilungskurve mit sehr starker Überrepräsentanz der Zehner-Bewertung.

##### **Trainerkompetenz**

Alle drei Items können zur Bildung des Summenscores herangezogen werden. Da die Bewertungen der Trainer insgesamt sehr hoch ausfallen, zeigt sich auch hier im Summenscore eine stark ausgeprägte linksschiefe Verteilung mit herausragendem Zehner-Wert.

##### **Vereinsführung**

Beide Items konnten zur Bildung des Summenscores herangezogen werden.

#### 2.2.3.3.5 *Subdimensionen des Mitgliedsbeitrags*

##### **Monetärer Mitgliedsbeitrag**

Beide Items konnten zur Bildung des Summenscores herangezogen werden. Die linksschiefe Verteilung ist im Summenscore nicht so stark ausgeprägt.

---

<sup>128</sup> Zur Absicherung des Vorgehens wurden die Items regressionsanalytisch auf ihren Einfluss auf die abhängige Dimensionsvariable einerseits und die abhängige Variable globale Zufriedenheit andererseits untersucht. Es ergab sich aus dieser Untersuchung kein Anlass, davon abzuweichen, die Ergebnisdimension grundsätzlich von der weiteren Analyse auszuschließen.

## **Mitarbeitsverpflichtungen**

Aufgrund der geringen Korrelation von ,275 des Items Arbeitsumfang mit der globalen Zufriedenheit ist eine Summenscorebildung nicht sinnvoll.

### *2.2.3.3.6 Zufriedenheitskomponenten und Globalzufriedenheit*

#### **Kognitive Zufriedenheitskomponente**

Bei Betrachtung der Korrelationen mit dem globalen Zufriedenheitsitem fällt auf, dass die Gesamtleistung mit ,592 zwar stark korreliert, jedoch im Vergleich zu den beiden anderen Items (Gesamtqualität ,691; Erfolgsattribution ,767) deutlich geringer ausfällt. Bei der vergleichenden Betrachtung der Histogramme und Häufigkeiten des Summenscores mit und ohne Berücksichtigung des Items Gesamtleistung zeigt sich, dass eine bessere Anpassung an die Normalverteilungskurve erreicht wird, wenn das Item unberücksichtigt bleibt.

#### **Emotionale Zufriedenheitskomponente**

Alle Items konnten zur Bildung des Summenscores herangezogen werden.

#### **Konative Zufriedenheitskomponente**

Die Reliabilitätsstatistik zeichnet insgesamt kein zufriedenstellendes Bild. Mit einem Wert von ,538 fällt Cronbachs Alpha deutlich unter den in der Literatur referierten Wert von ,7. Die Korrelationen sprechen für einen Ausschluss der Items Spenden- und Engagementbereitschaft; bei der Bindungsabsicht (,458) besteht eine deutliche Diskrepanz zum Wert der Weiterempfehlung (,692) und da außerdem das Verteilungsmuster der Bindungsabsicht extrem linksschief ist, wird kein Summenscore gebildet.

#### **Globale Zufriedenheit**

Zur Bildung des Zufriedenheits-Summenscores, der neben dem globalen Zufriedenheitsitem als abhängige Variable analysiert wird, können alle sechs Items der konativen und emotionalen Komponente sowie die Weiterempfehlungsabsicht und natürlich das globale Zufriedenheitsitem berücksichtigt werden. Cronbachs Alpha ist mit ,917 sehr gut, ebenso die Item-Skala-Korrelationen.

Abschließend wurde das gesamte Modell auf Multikollinearität untersucht – zur Prüfung, ob einzelne Variablen inhaltlich überflüssig und damit verzichtbar sind. Backhaus et al. (2006) schlagen vor, hierzu Regressionen jeder einzelnen unabhängigen Variablen mit den anderen unabhängigen durchzuführen und Items auszuschließen, die einen  $R^2$ -Wert nahe eins annehmen. Die Analyse wurde auf die unabhängigen Variablen der gleichen Subdimensionen begrenzt und alle Summenscores sowie Dimensionen zueinander betrachtet. Auf eine Darstellung wird wegen des Umfangs der Daten verzichtet. Die höchsten Werte für  $R^2$  liegen deutlich unter ,600; daher wurde aufgrund dieser Analyse kein Item ausgeschlossen. Auf starke Interkorrelationen zwischen den unabhängigen Variablen wird bei den jeweiligen Analysen hingewiesen.

#### **2.2.3.4 Gesamtbetrachtung der Datenqualität**

Durch die methodische Herangehensweise mit einer zeitlich vorgelagerten qualitativen Untersuchung und eines Fragebogentestlaufs bei Sportvereinsmitgliedern, die spätere Erhebungssituation abbildend, und kommunikativer Validierung der Items bei ausgesuchten Probanden wurde versucht, eine möglichst große Validität zu erreichen.

Die umfangreiche Prüfung der Datenqualität stellt sicher, dass nur ausreichend reliable Items zu Summenscores zusammengefasst wurden und keine irrelevante Daten in die nachfolgenden Analysen eingehen.

Beim Leistungsangebot zeigte sich, dass die Summenscores der Subdimensionen Sportstätten, Angebotsvielfalt und Strukturen weitergehend analysiert werden können. Für die Subdimensionen Sportmöglichkeit und Gruppenzusammensetzung konnte allerdings kein Summenscore gebildet werden, vielmehr sind die relevanten Items einzeln zu prüfen. Das Item Organisation außersportlicher Vereinsbetrieb weist einen Anteil fehlender Werte von knapp 40% auf.

Bei der Vereinskultur lassen sich alle Subdimensionen – Wertorientierungen, leistungsbezogene Handlungsorientierungen, Atmosphäre, Konfliktbewältigung und Kommunikation sowie Sozialengagement – zu Summenscores zusammenfassen.

Anders sieht es bei der Ergebnis-Dimension aus. Durchgehend schlechte Reliabilitäts-Kennwerte verhindern eine Summenscorebildung – bis auf die Subdimension Psychische Motivfaktoren – und die niedrigen Korrelationswerte weisen auf eine geringe Relevanz für die globale Zufriedenheit hin. Dies gilt auch für die Bedeutsamkeit der Subdimensionen Leistung sowie Gesundheit und Fitness für die Mitglieder, die leistungs- bzw. gesundheitssportorientierte Angebote nutzen. Auf eine weitere Überprüfung (der Relevanz) der Ergebnisdimension kann somit verzichtet werden.

Bei der Dimension Personal mit den Subdimensionen Trainerverhalten, Trainerkompetenz und Vereinsführung fällt die starke Dominanz hoher Beurteilungswerte für die Trainer auf. Abgesehen davon sind die Daten aber nach Ausschluss einzelner Items für die weiteren Analysen verwendbar, wenngleich aufgrund der Deckeneffekte weniger verlässlich – es muss mit einer Unterschätzung der realen Bedeutsamkeit gerechnet werden.

Beim Mitgliedsbeitrag lassen sich die Items des Monetären Mitgliedsbeitrags zu einem Summenscore zusammenfassen; bei den Arbeitsverpflichtungen ist eine Summenscorebildung hingegen nicht sinnvoll.

Die Dimensions- und das Zufriedenheitsitem sowie die Summenscores der emotionalen, kognitiven und globalen Zufriedenheit erlauben eine weiterführende Analyse. Die konative Komponente lässt sich nicht als Summenscore zusammenfassen.

Problematisch sind die Deckeneffekte. Das linksschiefe Verteilungsmuster mit dem häufigen Modus zehn und den damit verbundenen Problemen wirft die Frage auf, wie mit dieser Voraussetzungsverletzung für die z.T. bereits angewendeten und noch anzuwendenden parametrischen Verfahren umgegangen wird. Der Autor sieht im Einsatz parametrischen Verfahren gegenüber den Möglichkeiten nicht-parametrischer Verfahren im Bereich der Regressionsanalysen einen deutlichen Gewinn und hält die Anwendung für vertretbar: Erstens wurden Items mit extremen Verteilungsverletzung eliminiert, zweitens sind die in erster Linie zur Anwendung kommenden Korrelations- und Regressionsanalysen relativ robust gegenüber Vor-

aussetzungsverletzungen (Backhaus et al., 2006)<sup>129</sup> und drittens wurden nicht-parametrische Korrelationen gerechnet, die im Vergleich mit der parametrischen Variante nur marginale Unterschiede aufweisen. Die Korrelationswerte nach Spearman fallen insgesamt etwas höher aus als nach Pearson, so dass mit den Werten nach Pearson die realen Zusammenhänge eher unter- als überschätzt werden.<sup>130</sup> Die Problematik der Datenqualität muss bei der Interpretation jedoch berücksichtigt werden und schränkt die Aussagekraft der Daten insgesamt ein.

#### **2.2.3.5 Verfahren und Kennzahlen zur Analyse von Bedeutungsgewichten**

In einer Studie von Homburg und Klarmann (2006) zur indirekten Wichtigkeitsbestimmung im Rahmen von Kundenzufriedenheitsuntersuchungen zeigt sich bei einer beispielhaften Anwendung verschiedener Verfahren (Quadierte Korrelationen, Regressionsanalyse, Kausalanalyse – Kovarianz-Struktur-Analyse und PLS-Ansatz –, Dominanzanalyse und Johnsons Epsilon), dass sich die Rangfolge der wichtigsten Leistungsparameter ähnelt, was sich auch anhand der Korrelation der Rangreihen (Kendall-Tau-Korrelationskoeffizient von 0,72) ablesen lässt. „Aus praktischer Sicht sind die Unterschiede zwischen den verschiedenen Verfahren damit weitgehend vernachlässigbar“ (S. 243). Als statistische Verfahren zur Überprüfung der Hypothesen mit Blick auf die Bedeutungsgewichte wurden Korrelationsanalysen und multiple Regressionsanalysen gewählt. Die Regressionsanalyse erlaubt bei vergleichsweise geringer Komplexität, verschiedene unabhängige Variablen simultan in ihrer Wirkung auf eine abhängige Variable zu betrachten und die relative Bedeutung der einzelnen Variablen zu bestimmen. Dies ist auch wegen des unterschiedlichen Facettenreichtums der einzelnen (Sub-)Dimensionen wichtig. Die Tatsache, dass der Mitgliedsbeitrag nur anhand von vier Variablen operationalisiert wurde, spricht zwar für eine vergleichsweise geringe Komplexität des Faktors, jedoch nicht unbedingt für eine geringe Bedeutsamkeit. Eine Korrelationsanalyse

---

<sup>129</sup> „die Regressionsanalyse [ist] recht unempfindlich gegenüber kleineren Verletzungen der ... Annahmen und bildet ein äußerst flexibles und vielseitig anwendbares Analyseverfahren“ (Backhaus et al., 2006, 94)

<sup>130</sup> Eine vergleichende Darstellung der Summenscore-Korrelationen mit dem globalen Zufriedenheitsitem findet sich im Anhang.

würde wahrscheinlich zu einer Überbewertung von komplexeren und breiter operationalisierten Dimensionen führen, weil es wahrscheinlich ist, dass zwischen den Facetten der gleichen Dimension Schnittmengen bestehen, die dann doppelt gewichtet würden. Die (schrittweise) Regressionsanalyse berücksichtigt diese Interkorrelationen und nimmt Faktoren nur dann auf, wenn sie einen zusätzlichen Erklärungsbeitrag im gesamten Modell leisten können.

Ergänzend ist es aber sinnvoll, die isolierten Korrelationswerte der einzelnen unabhängigen Variablen mit der abhängigen Variablen im Blick zu behalten, weil bei regressionsanalytischen Untersuchungen die Beta-Werte der einbezogenen Items durch Hinzunahme oder Weglassung einzelner Items stark schwanken können (vgl. Backhaus et al., 2006) – bei einer so vielschichtigen Thematik ist nicht eindeutig zu klären, welche Variablen auf jeden Fall in die Regressionsmodelle einzuschließen sind – worauf auch der hohe Anteil fehlender Werte für manche Items hinweist.

### **Analyse-Kennzahlen für die hypothesenprüfenden Untersuchungen**

Als Maß für die Wichtigkeit der einzelnen Variablen wird der *standardisierte Beta-Wert* interpretiert (vgl. Backhaus et al., 2006).<sup>131</sup> Das *korrigierte Bestimmtheitsmaß* (*korrigiertes  $R^2$* ) dient zur Einschätzung der Anpassungs-Güte der Regressionsfunktion an die empirischen Daten. Als weiteres Gütemaß wird der *Standardfehler* interpretiert – insbesondere zur Aufdeckung von Multikollinearität:

„Ein hoher Grad an Multikollinearität aber wird zum Problem, denn mit zunehmender Multikollinearität werden die Schätzungen der Regressionsparameter unzuverlässiger. Dies macht sich bemerkbar am Standardfehler der Regressionskoeffizienten, der größer wird“ (Backhaus et al., 2006, S. 98f.)

Die *F-Statistik* dient zur Einschätzung, ob das geschätzte Modell für die Grundgesamtheit Gültigkeit besitzt. Zur Signifikanzprüfung der einzelnen Regressionskoeffizienten wird der *t-Test* gerechnet. In dieser Arbeit wird das Standard-Signifikanzniveau von  $\alpha = 5\%$  zugrunde gelegt. Bei den Regressionen wird auf strikte Signifikanz des Modells und der einzelnen Koeffizienten geachtet. Daneben wird der Korrelationskoeffizient nach Pearson interpretiert.

---

<sup>131</sup> Die Standardisierung ist beim Vorliegen unterschiedlicher Skalen notwendig. Auch bei gleichen Skalen bietet sich die Einbeziehung der Standardabweichung an, da dann wenig streuende Variablen weniger stark gewichtet werden. Dies ist gerade mit Blick auf die linksschiefen Verteilungsmuster notwendig.

## 2.2.4 Hypothesenprüfende Untersuchungen und Interpretation der Daten

### 2.2.4.1 Analyse der Wirkrichtung der Zufriedenheitsfaktoren

Die aktuelle, vergleichende Gegenüberstellung verschiedener Verfahren zur Analyse der Wirkrichtung einzelner Zufriedenheitsfaktoren von Homburg und Klarmann (2006) lässt die Frage aufkommen, ob eine über die lineare Regression hinausgehende Analyse einen deutlichen Gewinn bedeutet.<sup>132</sup> Zur Prüfung, ob weitergehende Analysen der Wirkrichtung lohnen und ob die Prüfung der Bedeutsamkeit mittels statistischer Verfahren, die lineare Zusammenhänge unterstellen, überhaupt sinnvoll ist, wurden Regressionen mit Kurvenanpassungen der einzelnen Subdimensionen auf die globale Zufriedenheit gerechnet und graphisch dargestellt (lineare, quadratische und kubische Kurvenanpassung). Es bestand für die meisten Subdimensionen nicht die Notwendigkeit, die Wirkrichtung tiefer zu analysieren, da sowohl korrigiertes  $R^2$  der quadratischen als auch der kubischen Variante kaum von der linearen differierten, was der optische Eindruck bestätigte.<sup>133</sup>

Drei Subdimensionen sind allerdings erwähnenswert. Die größte Abweichung ergab sich für die leistungsbezogenen Handlungsorientierungen mit 27,6% Varianzaufklärung in der kubischen Variante statt 25,8% in der linearen. Allerdings ist bei letztgenannter der Grenzbereich logisch nicht nachvollziehbar, wie die nachfolgen-

---

<sup>132</sup> Die Autoren vermuten, dass sich durch die Betrachtung der Wirkrichtung i.d.R. keine deutlich veränderten Implikationen ergeben. Sie bilden zur Analyse der Wirkrichtung Dummyvariablen für besonders zufriedene und besonders unzufriedene Kunden und berechnen dann die Bedeutsamkeit der Dummyvariablen mit Verfahren zur indirekten Wichtigkeitsbestimmung (quadrierte Korrelationen und Johnsons Epsilon). Durch den Vergleich der Bedeutsamkeitswerte schließen sie auf die Wirkrichtung. Allerdings verweisen die Autoren auf die Nachteile des Verfahrens, insbesondere den Informationsverlust und die Subjektivität der Schwellenwertfestlegung.

<sup>133</sup> Auf eine ausführliche Darstellung aller Ergebnisse wurde verzichtet. Es wurde der Vollständigkeit halber auch überprüft, ob die Zufriedenheits*komponenten* nicht- oder nur teil-lineare Zusammenhänge mit der Zufriedenheit aufweisen. Quadratische oder kubische Kurvenanpassungen führen allerdings nur zu unwesentlich besseren Ergebnissen. Die „Kurven“ der Summenscores der kognitiven und emotionalen Komponente sind bei quadratischer und kubischer Variante nahezu deckungsgleich mit der linearen Version. Bei den Items der konativen Komponente führen die Kurvenanpassungen der gering korrelierenden Items Spenden- und Engagementbereitschaft sowie beim stark korrelierenden Item Weiterempfehlungsabsicht zu keiner wesentlichen Veränderung. Bei der Bindungsabsicht führen quadratische und kubische Varianten zu moderat höheren korrigierten  $R^2$ -Werten; allerdings sind die Kurvenverläufe inhaltlich nicht nachvollzieh- und sinnvoll interpretierbar, so dass hier vermutlich einzelne Ausreißerwerte zu den Verläufen geführt haben.

de Grafik zeigt. Hier führt das Vorhandensein von einigen wenigen Ausreißern zu einer drastischen Veränderung des Kurvenverlaufes.

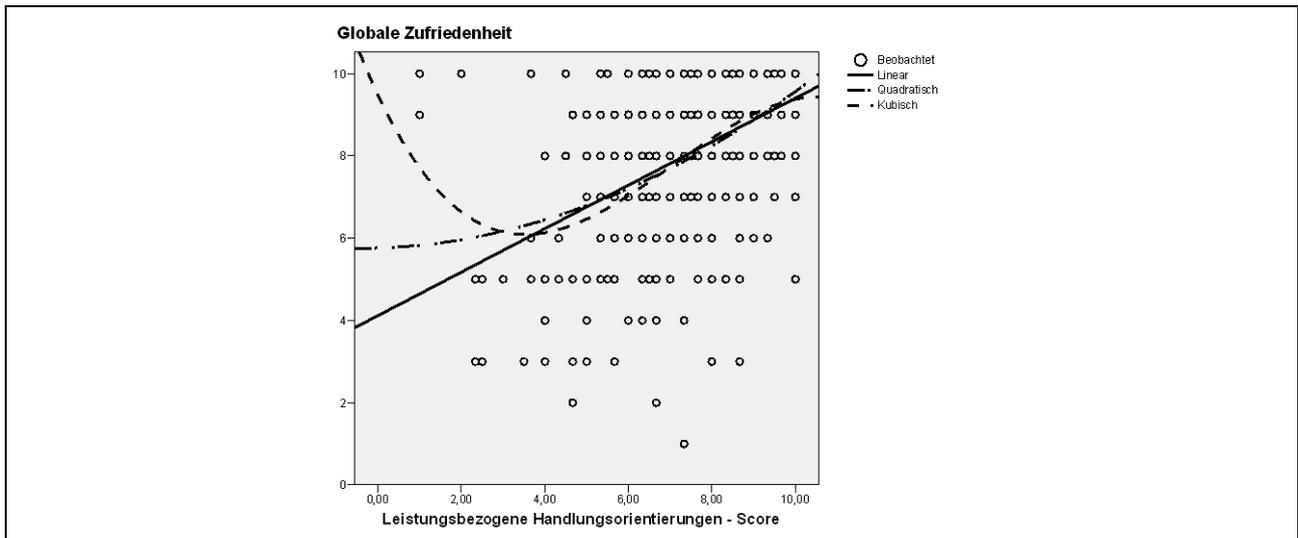


Abb. 11. Lineare, quadratische und kubische Kurvenanpassung der Regression von leistungsbezogenen Handlungsorientierungen und globaler Zufriedenheit

Eliminiert man die Ausreißer mit einer Standardabweichung von  $>3$ , so ergibt sich folgendes Bild:

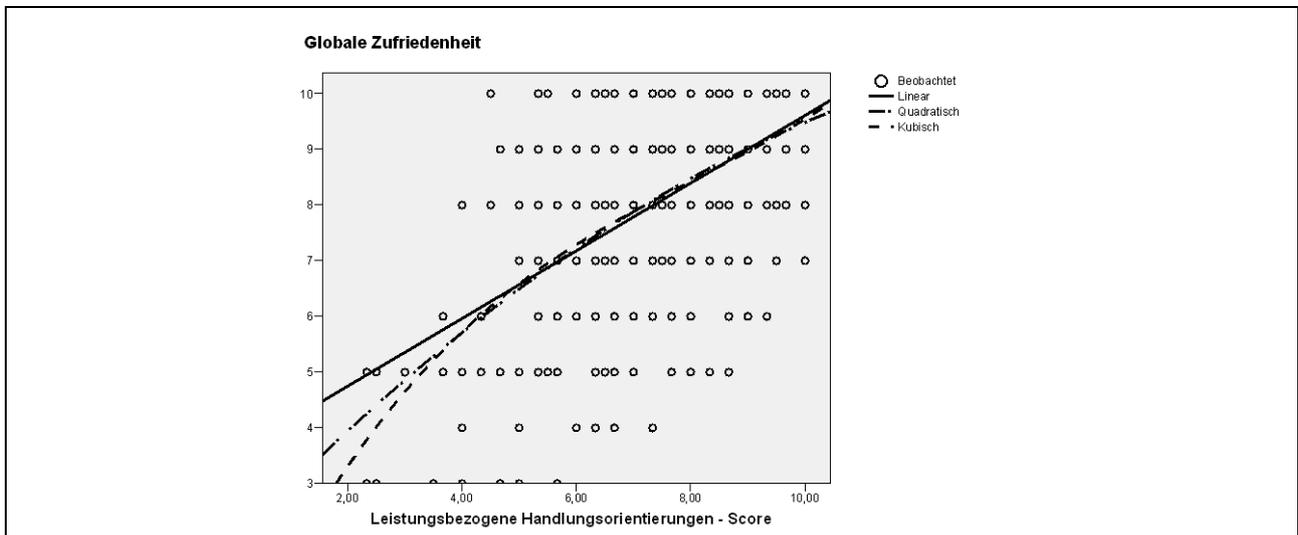


Abb. 12. Lineare, quadratische und kubische Kurvenanpassung der Regression von leistungsbezogenen Handlungsorientierungen und globaler Zufriedenheit nach Eliminierung der Ausreißer ( $>3$  Standardabweichungen)

Quadratische und kubische Variante weichen nur noch unwesentlich von der linearen Version ab und klären entsprechend kaum mehr Varianz als die lineare Variante (linear: 35,1%, quadratisch: 35,3%, kubisch: 35,4%).

Die Subdimension mit den zweitgrößten Abweichungen von  $R^2$  ist die Vereinsführung. Statt 25,1% Varianzaufklärung erreicht die quadratische Variante 26,7%.

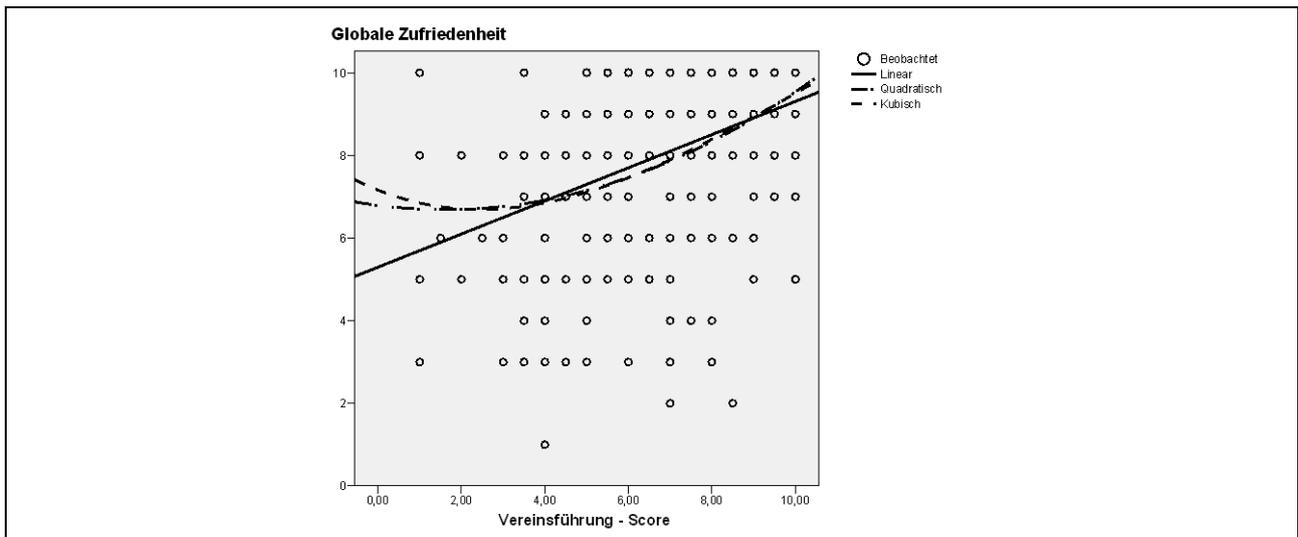


Abb. 13. Lineare, quadratische und kubische Kurvenanpassung der Regression von Vereinsführung und globaler Zufriedenheit

Hier erkennt man ein Verlaufsmuster, das für einen Begeisterungsfaktor typisch ist. Im unteren Bewertungsbereich der Subdimension ist kaum ein Zusammenhang (die Steigung ist sogar leicht negativ), im oberen Bewertungsbereich ist dieser Zusammenhang hingegen deutlich ausgeprägt. Untersucht man allerdings die beiden im Summenscore eingeschlossenen Items, so erkennt man, dass die Abweichung von der linearen Variante insbesondere durch das schwächer korrelierende und sehr heterogene Item Auftreten provoziert wird, das noch dazu von 35,3% der Probanden nicht bewertet wurde.

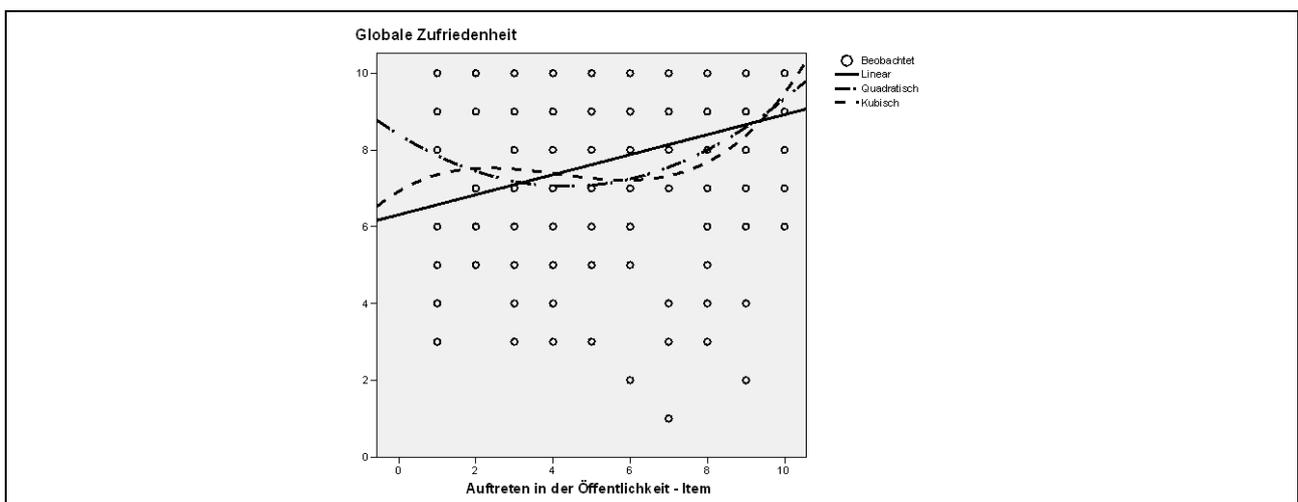


Abb. 14. Lineare, quadratische und kubische Kurvenanpassung der Regression des Items „Auftreten in der Öffentlichkeit“ und globaler Zufriedenheit

Der dritte Summenscore, der noch der Erwähnung bedarf, ist die Atmosphäre. Hier führen quadratische und kubische Variante jeweils zu einer Varianzaufklärung von 27,4%, während die lineare nur 26,1% aufklärt.

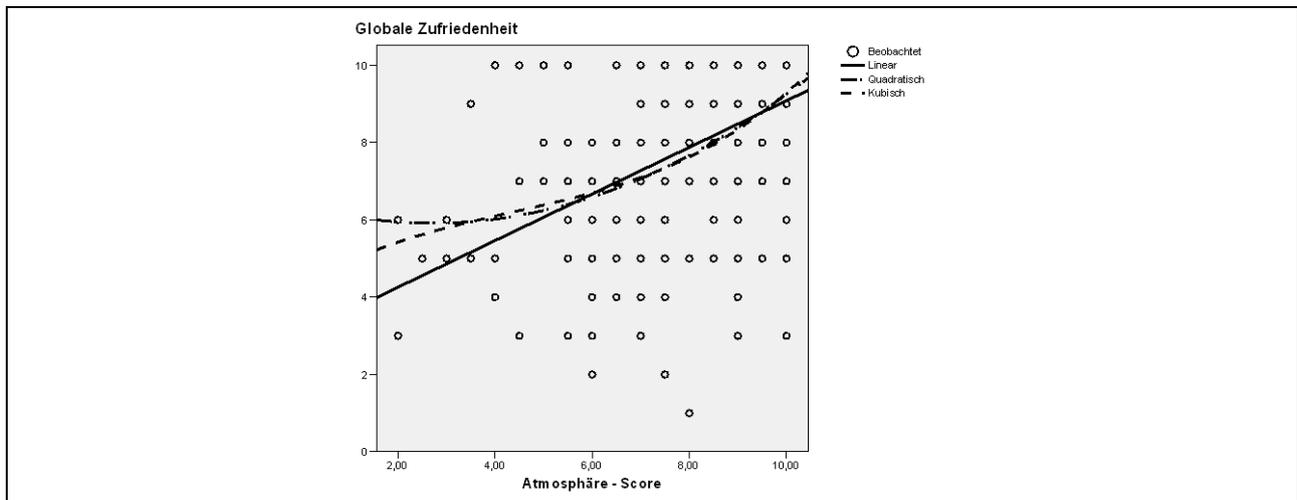


Abb. 15. Lineare, quadratische und kubische Kurvenanpassung der Regression von Atmosphäre und globaler Zufriedenheit

Die Kurvenverläufe weisen auf einen Begeisterungsfaktor hin. Allerdings – und das gilt für nahezu alle Items und Summenscores – sind bei den unteren Bewertungsstufen nur vergleichsweise wenige Werte vorhanden, so dass die kurvigen Verläufe durch einzelne Items stark beeinflussbar sind und einzelne Ausreißer zu einer Anpassung der Kurven führen, die zwar in der Lage sind, einen höheren Anteil der Varianz zu erklären, aber in höchstem Maße zufällig sind und teilweise logisch nicht nachvollziehbare Ergebnisse liefern, wie negative Korrelationen von niedrigen Bewertungen mit der Zufriedenheit.

Insgesamt führt die Analyse der Wirkrichtung einzelner Faktoren zu der Erkenntnis, dass in dieser Untersuchung von linearen Zusammenhängen ausgegangen werden kann und der Präzisionsverlust durch diese Annahme nahezu unbedeutend ist. Um einschätzen zu können, ob die Wirkrichtungen einzelner Faktoren der Mitgliederzufriedenheit grundsätzlich differieren, fehlt es bei den vorliegenden Daten an Ausprägungen im unteren Skalenbereich.

#### 2.2.4.2 Bedeutsamkeit der Faktoren innerhalb der jeweiligen Dimension

Berechnet wurden je Dimension zwei unterschiedliche schrittweise Regressionsanalysen mit dem Dimensionsitem als abhängige Variable. Zunächst wurden die

Summenscores sowie die Einzelitems, die sich nicht sinnvoll zusammenfassen ließen,<sup>134</sup> in die Regressionsgleichungen eingegeben; in einem zweiten Durchgang wurde die Summenscorebildung vernachlässigt und wurden alle Items zur Berechnung des Regressionsmodells herangezogen (die Ergebnisse können den nachfolgenden Tabellen entnommen werden).<sup>135</sup> Für die Summenscores und Items wurde außerdem der Korrelationskoeffizient nach Pearson berechnet. In den Tabellen werden alle Korrelationen der Summenscores sowie der in die Regressionsanalysen einbezogenen Items dargestellt (die Korrelationswerte aller Items mit den Dimensionsitems finden sich im Anhang). Die Varianzaufklärung des Modells ist in Prozent angegeben und aus dem standardisierten  $R^2$ , multipliziert mit 100, berechnet.

#### 2.2.4.2.1 Leistungsangebot

Tab. 40. Regression und Korrelation (Dimension Leistungsangebot)<sup>136</sup>

<b>Summenscores / Item</b>	<b>st. Beta</b> uV: Summenscores aV: Leistungsangebot	<b>st. Beta</b> uV: Items aV: Leistungsangebot	<b>R</b> Leistungsangebot
<b>Summenscoreanalyse</b>			
Summenscore Strukturen	,163		,466
Summenscore Sportstätten	,266		,515
Summenscore Angebotsvielfalt	,278		,532
Flexible Teilnahmemöglichkeit	,105		,375
<b>Itemanalyse</b>			
Freizeit- und Gesundheitssportangebote		,280	,529
Funktionalität (Sportstätten)		,116	,369
Sauberkeit (Sportstätten)		,233	,467
Leistungssportangebote		,139	,410
Außersportliche Angebote		,146	,377
Varianzaufklärung (Modell)	39,4%	40,2%	
Signifikanz (Modell)	,000	,000	
Signifikanz T (Koeffizienten)	Alle signifikant	Alle signifikant	
Standardfehler des Schätzers (Modell)	1,491	1,481	

Die Varianzaufklärung des Dimensionsitems ist geringfügig besser, wenn man die Items ohne Summenscorebildung in die Regressionsgleichung einbezieht. Beide

<sup>134</sup> Wenn keine Summenscorebildung möglich war, wurden relevante, ausreichend mit dem Dimensionsitem korrelierende Items (>0,3) in die Analyse der Summenscores eingeschlossen, da sonst die Subdimension inhaltlich nicht vertreten wäre.

<sup>135</sup> Als Methode wurde ein schrittweises Vorgehen mit paarweisem Fallausschluss gewählt. Die F-Wahrscheinlichkeit für die Aufnahme lag bei 0,5 und für den Ausschluss bei 0,1.

<sup>136</sup> Wegen des hohen Anteils fehlender Werte des Items Vereinsorganisation wurde die Regression unter Ausschluss des Items gerechnet. Das Ausschlusskriterium liegt bei  $\geq 1/3$  fehlende Werte.

Modelle sind einschließlich der Koeffizienten signifikant, die Standardfehler liegen unter 1,5 und sind im Vergleich zu den anderen Dimensionen akzeptabel. Bei Betrachtung der Interkorrelationen fällt auf, dass hohe Werte ( $\geq,5$ ) für Sauberkeit, Ambiente und Ausstattung bestehen. Der angebotsbezogene Abwechslungsreichtum hängt darüber hinaus stark mit dem Freizeitangebot zusammen. Insgesamt sind die Interkorrelationen aber nicht sehr ausgeprägt.

Betrachtet man die Bedeutung der Faktoren innerhalb der Dimension, so ist die Subdimension Angebotsvielfalt die bedeutsamste vor den Sportstätten und den Strukturen, was sich auch an den Ergebnissen der Itemanalyse ablesen lässt; allerdings wurde das am höchsten korrelierende Item Organisation des außersportlichen Vereinsbetriebs ( $,558$ ) wegen des hohen Anteils fehlender Werte ausgeschlossen.

Die aufgeklärte Varianz des Dimensionsitems ist mit etwa 40% jedoch nicht befriedigend, vergleicht man die Werte mit der nachfolgenden Analyse der globalen Zufriedenheit.

#### 2.2.4.2.2 Vereinskultur

Tab. 41. Regression und Korrelation (Dimension Vereinskultur)

<b>Summenscores / Item</b>	<b>st. Beta</b> uV: Summenscores aV: Vereinskultur	<b>st. Beta</b> uV: Items aV: Vereinskultur	<b>R</b> Vereinskultur
<b>Summenscoreanalyse</b>			
Summenscore Sozialengagement	,220		,491
Summenscore Wertorientierungen	,219		,484
Summenscore Leistungsbezogene Handlungsorientierungen	,156		,466
Summenscore Konfliktbewältigung und Kommunikation	,163		,476
Summenscore Atmosphäre			,513
<b>Itemanalyse</b>			
Gesellschaftliches Wohlergehen		,221	,521
Gemeinschaft		,155	,433
Zusammenarbeit		,133	,503
Rege Verständigung		,224	,553
Umgang mit Kritik		,152	,484
Varianzaufklärung (Modell)	35,8%	43,7%	
Signifikanz (Modell)	,000	,000	
Signifikanz T (Koeffizienten)	Alle signifikant	bei 6-Faktoren-Lösung Zusammenarbeit n.s.	
Standardfehler des Schätzers (Modell)	1,709	1,601	

Im Subdimensions-Modell klären vier Faktoren 35,8% der Varianz. Bei den Regressionen mit den Einzelitems fällt die Varianzklärung mit 43,7% deutlich besser aus. Beide Modelle sind im Ganzen hoch signifikant. Im Modell der Einzelitems wird Teamwork bei einer Sechs-Faktoren-Lösung nicht signifikant ( $,082$ ), weshalb auf die Fünf-Faktoren-Lösung zurückgegriffen wurde. Der Standardfehler des Schätzers fällt im Vergleich zu den anderen Dimensionen höher aus. Die Interkorrelationen sind bei der Vereinskultur insgesamt vergleichsweise stark ausgeprägt (s. Anhang).

Besonders relevant erscheinen die Subdimensionen Sozialengagement und Wertorientierungen, gefolgt von Konfliktbewältigung und Kommunikation sowie Leistungsbezogene Handlungsorientierungen. Die Itemanalyse zeichnet kein stark differentes Bild, wenngleich hier die rege Verständigung den höchsten Beta- und Korrelationswert aufweist. Mit Blick auf die Atmosphäre überrascht, dass diese trotz höchstem Korrelationswert nicht in das Summenscore-Modell einbezogen wird. Die Erklärung liegt in den hohen Interkorrelationen der Vereinskultur-Subdimensionen. Es zeigen sich für Wertorientierungen, Leistungsbezogene Handlungsorientierungen, Atmosphäre, Konfliktbewältigung und Kommunikation insgesamt die stärksten, für die Subdimension Sozialengagement die geringsten Interkorrelationen innerhalb der Dimension.<sup>137</sup> Inhaltlich kann dies dahingehend interpretiert werden, dass im Kern zwei wesentliche Ausprägungen der Vereinskultur unterscheidbar sind. Zum Einen die Vereinskultur mit Selbstbezug – Wohlfühlen in einer angenehmen Vereinsatmosphäre<sup>138</sup> – und zum Anderen die Vereinskultur mit Fremdbezug, die Gemeinwohlorientierung des Vereins – Nutzen für die Gesellschaft und für Kinder und Jugendliche.

Das Dimensionsitem ist wegen der wiederum nur mäßigen Varianzklärung kaum geeignet, die eingeschlossenen Items und Subdimensionen zu repräsentieren.

---

<sup>137</sup> Da die Unterschiede der Zusammenhangsstärken sehr gering sind, kann die statistische Interpretation allerdings nur mit großer Vorsicht vorgenommen werden. Inhaltlich können die Unterschiede jedoch sinnvoll erklärt werden.

<sup>138</sup> Der Begriff Atmosphäre ist semantisch am ehesten geeignet, die anderen Subdimensionen zu integrieren.

### 2.2.4.2.3 Personal

Tab. 42. Regression und Korrelation (Dimension Personal)<sup>139</sup>

Summenscores / Item	st. Beta uV: Summenscores aV: Personal	st. Beta uV: tems aV: Personal	R Personal
<b>Summenscoreanalyse</b>			
Summenscore Vereinsführung	,341		,487
Summenscore Trainerkompetenz	,218		,530
Summenscore Trainerverhalten	,261		,542
<b>Itemanalyse</b>			
Erreichbarkeit der Vereinsführung		,287	,467
Motivierungsfähigkeit (Trainer)		,257	,533
Zuverlässigkeit (Trainer)		,230	,503
Gleichbehandlung (Trainer)		,100	,408
Varianzaufklärung (Modell)	40,6%	42,1%	
Signifikanz (Modell)	,000	,000	
Signifikanz T (Koeffizienten)	Alle signifikant	Alle signifikant	
Standardfehler des Schätzers (Modell)	1,542	1,521	

Beide Modelle führen zu einer mittelmäßigen Varianzklärung bei durchgehender Signifikanz und mittlerem Standardfehler. Interkorrelationen bestehen zwischen Zuverlässigkeit, Leistungsanforderung, Vermittlung, Kompetenz und Motivation. Das spricht dafür, dass die Trainer bzw. Übungsleiter in allen Aspekten sehr einheitlich bewertet wurden; sehr positiv, wie die hohen absoluten Zufriedenheitswerte zeigen.

Alle drei Subdimensionen sind relevant. Bei den Beta-Werten dominiert die Vereinsführung trotz geringerer Korrelationswerte. Der Grund ist wieder in den ausgeprägten Interkorrelationen von Trainerkompetenz und -verhalten zu sehen (s. Anhang), was dazu führt, dass der zusätzliche Erklärungsanteil der Vereinsführung höher ausfällt als der jeweilige Anteil von Trainerkompetenz und -verhalten. Es ist noch anzumerken, dass von knapp einem Viertel der Probanden keine Einschätzung zur Erreichbarkeit der Vereinsführung erfolgte. Bei der Trainerkompetenz kommt der Motivierungsfähigkeit und beim -verhalten der Zuverlässigkeit eine große Bedeutung zu. Insgesamt sind die Korrelationswerte der übrigen Items der Trainerbewertung aber nicht so hoch, wie vielleicht zu erwarten gewesen wäre.

<sup>139</sup> Das Item „Auftreten in der Öffentlichkeit“ wurde aufgrund der fehlenden Werte ausgeschlossen.

Dies könnte z.T. auch ein statistisches Problem sein, da gerade diese Urteile durch sehr hohe Werte auffallen (Deckeneffekte).

Das Dimensionsitem repräsentiert die zugehörigen Items und Subdimensionen wiederum nur eingeschränkt.

#### 2.2.4.2.4 Mitgliedsbeitrag

Tab. 43. Regression und Korrelation (Dimension Mitgliedsbeitrag)<sup>140</sup>

Items	st. Beta uV: Items aV: Mitgliedsbeitrag	R Mitgliedsbeitrag
Preis/Leistung	,570	,805
Beitragshöhe	,279	,722
Art der Mitarbeit	,106	,375
Varianzaufklärung (Modell)	69,8%	
Signifikanz (Modell)	,000	
Signifikanz T (Koeffizienten)	Alle signifikant	
Standardfehler des Schätzers (Modell)	1,463	

Eine Dreifaktorenlösung erklärt 69,8% Varianz der Dimension. Das Modell ist im Ganzen signifikant bei akzeptablem Standardfehler des Schätzers. Preis/Leistung ist sehr eng korreliert mit der Beitragshöhe (,719).

Die Einschätzung der Beitragshöhe im Verhältnis zur Leistung ist der wichtigste Faktor. Die Art der Mitarbeit wurde von knapp einem Viertel der Probanden nicht eingeschätzt; das ist nicht überraschend, da keine Vereinsmitarbeiter befragt wurden und davon auszugehen ist, dass von vielen Mitgliedern eine aktive Mitarbeit nicht eingefordert wird.

Das Dimensionsitem ist gut geeignet, um die eingeschlossenen Items zu repräsentieren.

#### 2.2.4.3 Bedeutsamkeit der Faktoren für die Zufriedenheitskomponenten

Aufgrund der insgesamt wenig akzeptablen Repräsentanz der jeweiligen Items und Subdimensionen durch die Dimensionsitems – mit Ausnahme des Mitgliedsbeitrages – wurden letztgenannte nicht auf ihren Zufriedenheitseinfluss geprüft. Vielmehr muss sich die Relevanz der Dimensionen in erster Linie über die konkreteren Sub-

<sup>140</sup> Hier ist eine gesonderte Analyse der Summenscores nicht sinnvoll, da nur einer gebildet werden konnte.

dimensionen erschließen.<sup>141</sup> Es wurden Regressionen mit den Subdimensionen sowie deren Korrelationen und die der wichtigsten Items berechnet, dargestellt und analysiert.<sup>142</sup> Bei den Korrelationen der Items wurden alle Korrelationen  $\geq,5$  dargestellt oder die drei höchsten Werte, wenn diese unter ,5 lagen. Auf die Darstellung und Interpretation der Regressionsanalysen mit allen Items wurde verzichtet.<sup>143</sup>

Die prozentuale Wichtigkeit der in die Regressionsanalyse aufgenommenen Subdimensionen wird wie in Abb. 16 dargestellt. In Anlehnung an Homburg und Klarmann (2006) werden hierfür die standardisierten Beta-Werte aufsummiert und die jeweiligen Einzelwerte durch die Summe geteilt. Auch wenn dadurch die Anteile der einzelnen Faktoren an der Gesamtvarianz übersichtlich dargestellt werden können, soll durch diese Darstellung nicht der Eindruck erweckt werden, dass der wahre Einfluss der Faktoren mit solcher Präzision bestimmt werden könnte; das Ergebnis ist u.a. abhängig von der gewählten Analysemethode. So führt bsp. die von Homburg und Klarmann (2006) als sehr brauchbar beschriebene Methode der quadrierten Korrelationen zu teilweise anderen Ergebnissen, wie sich am Korrelationskoeffizient ablesen lässt.

---

<sup>141</sup> Zur Überprüfung des Vorgehens wurde eine Regressionsanalyse mit den Dimensionsitems als unabhängige Variablen und der abhängigen Variable globale Zufriedenheit durchgeführt. Die Ergebnisse zeigten, dass die Relevanz der Dimensionsitems nicht mit der Relevanz der Subdimensionen und wichtigsten Items korrespondiert. Die standardisierten Betawerte unterscheiden sich kaum; die Korrelationswerte sind zwischen ,553 und ,666 durchgehend hoch. Die Ergebnisse bestätigen die Einschätzung, dass die Dimensionsitems nicht in der Lage sind, die Dimensionen ausreichend genau abzubilden. Als strukturgebendes Ordnungskriterium zur Beschreibung der eingeschlossenen Subdimensionen und Items sind die Dimensionen dennoch sehr hilfreich.

<sup>142</sup> Die Methode und Einstellungen für die Regressionsanalysen entsprachen der Vorgehensweise unter 2.2.4.2.

<sup>143</sup> Der Informationsgewinn durch die vergleichende Betrachtung von Item-Regressionen und Korrelationswerten ist im Vergleich zur isolierten Analyse der Korrelationswerte unbedeutend, wie Stichproben zeigten. Außerdem ist die Eingabe aller Items in die Regressionsgleichung – aufgrund der Menge – nicht sinnvoll und jede Vorauswahl problembehaftet.

## Kognitive Komponente der Zufriedenheit

Tab. 44. Regression und Korrelation (kognitive Komponente)<sup>144</sup>

Subdimensionen / wichtigste Items	st. Beta Summenscores	R
<b>Leistungsangebot</b>		
<i>Summenscore Strukturen</i>	,150	,619
Organisation außersportlicher Vereinsbetrieb		,665
<i>Summenscore Sportstätten</i>	,217	,610
Ambiente (Sportstätten)		,572
Sauberkeit (Sportstätten)		,513
<i>Summenscore Angebotsvielfalt</i>	,088	,591
Abwechslungsreichtum		,532
Freizeit- und Gesundheitssportangebote		,573
<b>Vereinskultur</b>		
<i>Summenscore Sozialengagement</i>	,115	,613
Kinder- und Jugendentwicklung		,504
Gesellschaftliches Wohlergehen		,569
<i>Summenscore Wertorientierungen</i>		,476
Gemeinsame Ziele		,503
<i>Summenscore Leistungsbezogene Handlungsorientierungen</i>	,120	,561
Flexibilität (Mitglieder)		,505
Zusammenarbeit		,501
<i>Summenscore Konfliktbewältigung und Kommunikation</i>		,584
Rege Verständigung		,545
Umgang mit Kritik		,523
<i>Summenscore Atmosphäre</i>	,093	,551
Umgangston		,502
Stimmung		,502
<b>Personal</b>		
<i>Summenscore Vereinsführung</i>	,108	,557
Erreichbarkeit der Vereinsführung		,599
<i>Summenscore Trainerkompetenz</i>	,112	,555
Motivierungsfähigkeit		,513
<i>Summenscore Trainerverhalten</i>		,553
Zuverlässigkeit (Trainer)		,520
<b>Mitgliedsbeitrag</b>		
<i>Summenscore Monetärer Mitgliedsbeitrag</i>	,131	,464
Varianzaufklärung (Modell)	64,1%	
Signifikanz F (Modell)	,000	
Signifikanz T (Koeffizienten)	Alle signifikant	
Standardfehler des Schätzers (Modell)	1,01909	

Durch das Regressionsmodell wird eine erfreulich hohe Varianzaufklärung erreicht. Das Modell und die Koeffizienten sind signifikant. Der Standardfehler des Schätzers ist sehr niedrig und die Güte somit positiv zu bewerten.

<sup>144</sup> Die Einzelitems wurden den jeweiligen Subdimensionen zugeordnet.

Faktoren aus allen Dimensionen spielen eine wichtige Rolle. Das Leistungsangebot ist in der Summe etwas wichtiger als die Vereinskultur; es folgen das Personal mit Vereinsführung und Trainerkompetenz und der etwas weniger relevante Mitgliedsbeitrag. Bei den Einzelitems ergibt sich kein grundsätzlich anderes Bild.

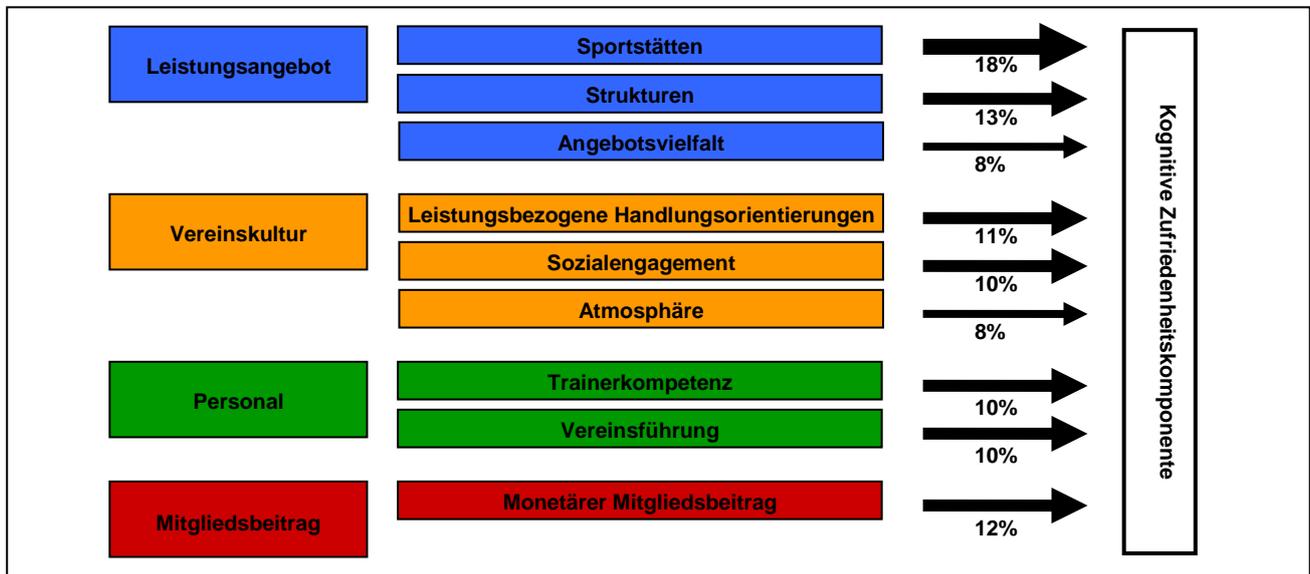


Abb. 16. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (kognitive Zufriedenheitskomponente)

## Emotionale Komponente

Tab. 45. Regression und Korrelation (emotionale Komponente)

Subdimensionen / wichtigste Items	st. Beta Summenscores	R
<b>Leistungsangebot</b>		
Summenscore Strukturen	,235	,556
Organisation außersportlicher Vereinsbetrieb		,608
Summenscore Sportstätten	,158	,509
Summenscore Angebotsvielfalt	,105	,517
<b>Vereinskultur</b>		
Summenscore Sozialengagement	,170	,558
Gesellschaftliches Wohlergehen		,520
Summenscore Wertorientierungen	,139	,460
Summenscore Leistungsbezogene Handlungsorientierungen		,455
Summenscore Konfliktbewältigung und Kommunikation		,516
Rege Verständigung		,528
Summenscore Atmosphäre		,492
<b>Personal</b>		
Summenscore Vereinsführung		,478
Erreichbarkeit der Vereinsführung		,543
Summenscore Trainerkompetenz		,472
Summenscore Trainerverhalten		,467

<b>Mitgliedsbeitrag</b>		
Summenscore Monetärer Mitgliedsbeitrag	,164	,428
Varianzaufklärung (Modell)	48,7%	
Signifikanz (Modell)	,000	
Signifikanz T (Koeffizienten)	Alle signifikant	
Standardfehler des Schätzers (Modell)	1,27032	

Hier ist die aufgeklärte Varianz durch das Modell zwar zufriedenstellend, jedoch deutlich geringer als bei der kognitiven Komponente. Der Standardfehler des Schätzers hält sich im Rahmen, Modell und Koeffizienten sind signifikant.

Betrachtet man die Subdimensionen, so dominieren die Strukturen vor dem Sozialengagement, dem Monetären Mitgliedsbeitrag sowie den Sportstätten, den Wertorientierungen und der weniger relevanten Angebotsvielfalt. Es überwiegen keine Merkmale, wie vielleicht zu erwarten gewesen wäre, die besonders emotional besetzt sind.



Abb. 17. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (emotionale Zufriedenheitskomponente)

Die Ergebnisse fallen für die einzelnen Items der emotionalen Komponente jedoch unterschiedlich aus. Für Begeisterung und Enttäuschung zeigt sich kein grundsätzlich anderes Bild, während die Verbundenheit von Wertorientierungen und Sozialengagement dominiert wird. Allerdings ist der Standardfehler des Schätzers in diesem hochsignifikanten Modell mit 2,096 sehr hoch und die Varianzklärung mit 30% eher gering ausgeprägt. Dies überrascht inhaltlich jedoch nicht, da einige weitere Faktoren – nicht zuletzt personinterne – existieren dürften.



Abb. 18. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (Verbundenheit)

## Konative Komponente – Weiterempfehlungsabsicht

Tab. 46. Regression und Korrelation (konative Komponente – Weiterempfehlungsabsicht)

Subdimensionen / wichtigste Items	st. Beta Summenscores	R
<b>Leistungsangebot</b>		
Summenscore Strukturen	,135	,504
Organisation außersportlicher Vereinsbetrieb		,537
Summenscore Sportstätten	,148	,496
Summenscore Angebotsvielfalt	,114	,508
Freizeit- und Gesundheitssportangebote		,492
<b>Vereinskultur</b>		
Summenscore Sozialengagement	,108	,523
Gesellschaftliches Wohlergehen		,489
Summenscore Wertorientierungen		,392
Summenscore Leistungsbezogene Handlungsorientierungen		,408
Summenscore Konfliktbewältigung und Kommunikation		,470
Summenscore Atmosphäre	,160	,483
<b>Personal</b>		
Summenscore Vereinsführung	,110	,469
Summenscore Trainerkompetenz		,448
Summenscore Trainerverhalten		,441
<b>Mitgliedsbeitrag</b>		
Summenscore Monetärer Mitgliedsbeitrag	,165	420
Varianzaufklärung (Modell)	44,5%	
Signifikanz (Modell)	,000	
Signifikanz T (Koeffizienten)	Alle signifikant	
Standardfehler des Schätzers (Modell)	1,562	

Die Varianzaufklärung fällt geringer aus als bei der kognitiven und emotionalen Komponente. Der Standardfehler des Schätzers liegt deutlich über dem der beiden anderen Komponenten; das Modell ist signifikant.

Monetärer Mitgliedsbeitrag, Atmosphäre und Sportstätten sind für die Weiterempfehlungsabsicht die drei wichtigsten Subdimensionen. Insgesamt zeigt sich aber ein sehr vielschichtiges Bild wie aus Abb. 19 ersehen werden kann.

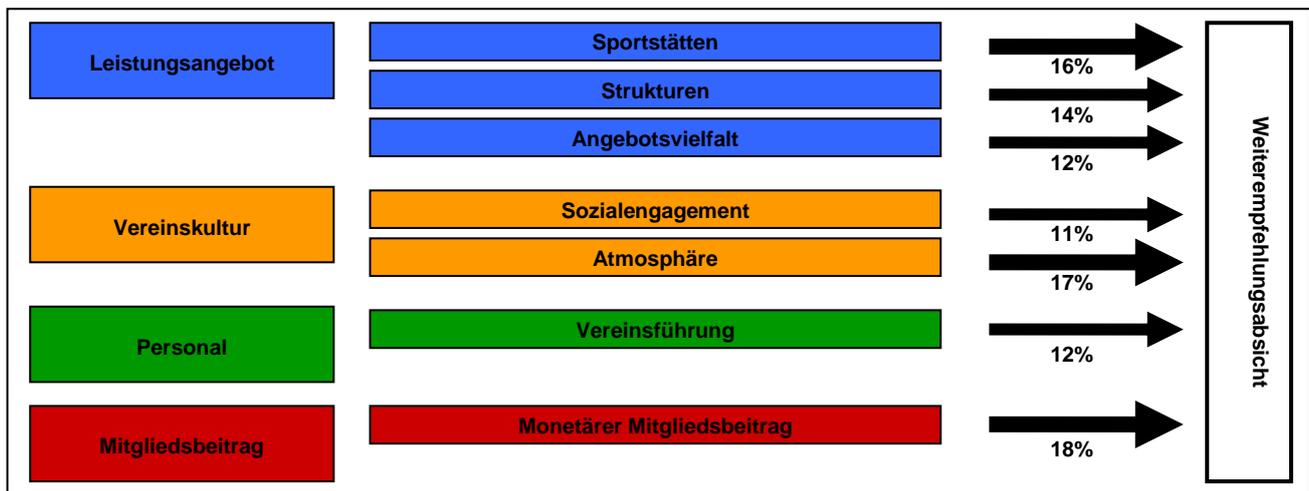


Abb. 19. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (Weiterempfehlungsabsicht)

Für das zweitwichtigste Item Bindungsabsicht ergibt die Regression mit den Summenscores eine Dreierlösung, die allerdings nur 22,1% der Varianz klärt. Es werden Atmosphäre (proz. Wichtigkeit: 44%), Trainerkompetenz (34%) und Monetärer Mitgliedsbeitrag (22%) einbezogen. Wegen der ausgeprägten Deckeneffekte sind Korrelations- und Regressionswerte jedoch kaum zu interpretieren (s. Anhang).

#### 2.2.4.4 Bedeutsamkeit der Zufriedenheitskomponenten für die globale Zufriedenheit

Tab. 47. Regression und Korrelation der Zufriedenheitskomponenten mit globaler Zufriedenheit<sup>145</sup>

Komponenten / Items	st. Beta Summenscores	R
<b>Summenscore Kognitive Zufriedenheitskomponente</b>	<b>,497</b>	<b>,794</b>
Erfolgsattribution		,767
Gesamtqualität		,691
Gesamtleistung		,593
<b>Summenscore Emotionale Zufriedenheitskomponente</b>	<b>,244</b>	<b>,727</b>
Enttäuschung		,542
Verbundenheit		,563
Begeisterung		,684
<b>Konative Zufriedenheitskomponente</b>		
Weiterempfehlungsabsicht	,146	,692

<sup>145</sup> Da die Bildung eines Summenscores für die konative Komponente nicht sinnvoll war, wurde das erfolgversprechendste Item Weiterempfehlungsabsicht bei den Summenscores mitanalysiert. Auch bei regressionsanalytischer Untersuchung aller Einzelitems wird nur dieses Item der konativen Komponente berücksichtigt (nach Erfolgsattribution, Begeisterung und Gesamtqualität). Hier werden alle Korrelationswerte der Einzelitems, unabhängig von der Höhe, dargestellt. Methode und Einstellungen entsprechen dem obigen Vorgehen.

Engagementbereitschaft		,275
Spendenbereitschaft		,183
Bindungsabsicht		,458
Varianzaufklärung (Modell)	67,0%	
Signifikanz (Modell)	,000	
Signifikanz T (Koeffizienten)	Alle signifikant	
Standardfehler des Schätzers (Modell)	1,035	

Signifikanz ist gegeben und der Standardfehler gering. Die aufgeklärte Varianz ist mit knapp 70% sehr gut.

Die kognitive Komponente ist die mit Abstand bedeutsamste, gefolgt mit jeweils deutlichem Abstand von emotionaler und konativer Komponente (Weiterempfehlungsabsicht).

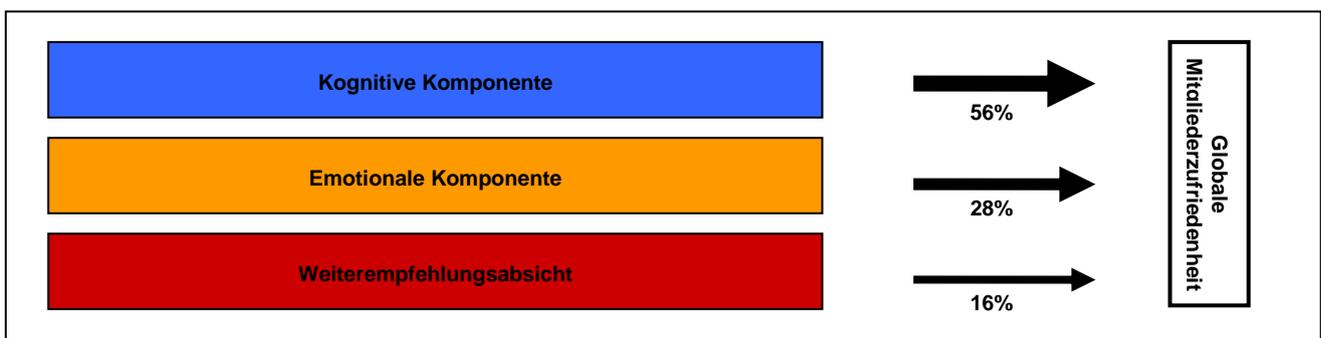


Abb. 20. Prozentuale Wichtigkeit der Zufriedenheitskomponenten

Insgesamt erscheint es richtig, davon auszugehen, dass Zufriedenheit kognitive und emotionale Bestandteile besitzt. Vor dem Hintergrund der Daten ist es aber sinnvoll, die konative Komponente auf die Weiterempfehlungsabsicht einzugrenzen, denn sie ist die einzige Handlungsabsicht, die stark mit der Zufriedenheit zusammenhängt. Die Bindungsabsicht weist mit ,458 noch einen mittleren Korrelationswert auf. Der extrem hohe Durchschnittswert (9,39) weist darauf hin, dass auch Personen, die weniger zufrieden sind, eine hohe Bindungsabsicht haben. Dies kann damit erklärt werden, dass im Sport neben der Zufriedenheit auch die solidargemeinschaftlichen Handlungsorientierungen eine wichtige Rolle für die Bindung spielen (vgl. Nagel, 2006a). Mitgliederbindung und -loyalität als eigenständiges Konstrukt aufzufassen, das von der Zufriedenheitsbewertung mit beeinflusst wird – wie es in der Betriebswirtschaft für den Kundenbereich gehandhabt wird –, erscheint unter dem Strich auch für Mitglieder als geeigneter Theorieansatz.

Wenn es um die Spenden- und Engagementbereitschaft, also die Bereitschaft zu konkreten, aus Vereinssicht erwünschten, Verhaltensweisen geht, besteht kein relevanter Zusammenhang mit der Zufriedenheit. Es sind andere Gründe als die Mitgliederzufriedenheit zu suchen, die Menschen dazu motivieren, dem Verein Geld und Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen. Es besteht allerdings eine Korrelation von ,503 für die Verbundenheit und die Engagementbereitschaft. Dies legt den Schluss nahe, dass Mitglieder, die sich dem Verein verbunden fühlen, eher bereit sind, sich als freiwillige Mitarbeiter zu engagieren.

Es sei nicht verschwiegen, dass bei einer Untersuchung vermutlich Hemmschwellen bestehen, solch sensible Daten wie Engagement- und Spendenbereitschaft kundzutun, selbst wenn auf die strikte Einhaltung der Anonymität hingewiesen wurde; die Ergebnisse scheinen jedoch zu eindeutig, als dass sie einzig durch solche Störeinflüsse bedingt sind.

#### 2.2.4.5 Bedeutsamkeit der Faktoren der globalen Zufriedenheit

Tab. 48. *Regression und Korrelation mit globaler Zufriedenheit*<sup>146</sup>

Dimensionen / Subdimensionen	st. Beta uV: Summenscores aV: Zufriedenheitsitem	st. Beta uV: Summenscores aV: Zufriedenheits-Score	R Zufriedenheitsitem
<b>Leistungsangebot</b>			<b>,612</b>
<i>Summenscore Strukturen</i>	,245	,192	,585
<i>Summenscore Sportstätten</i>	,179	,185	,537
<i>Summenscore Angebotsvielfalt</i>		,085	,502
<b>Vereinskultur</b>			<b>,611</b>
<i>Summenscore Sozialengagement</i>	,184	,121	,578
<i>Summenscore Wertorientierungen</i>	,115	,079	,470
<i>Summenscore Leistungsbezogene Handlungsorientierungen</i>	,110		,509
<i>Summenscore Konfliktbewältigung und Kommunikation</i>			,516

<sup>146</sup> Die Regressionsanalysen wurden sowohl mit dem Zufriedenheitsitem als auch mit dem Zufriedenheits-Score als abhängige Variable berechnet. Analysiert wurde das Modell, das die bessere Modellgüte aufweisen konnte, es sei denn, die Ergebnisse standen im Widerspruch zu den Korrelationswerten der Summenscores mit dem globalen Zufriedenheitsitem; dies war bei den Individualsportlern mit Wettkampfteilnahme der Fall. Dort wurden in erster Linie die Korrelationen mit dem Zufriedenheitsitem interpretiert (auf eine Darstellung der Korrelationen mit dem Summenscore wurde grundsätzlich verzichtet). Der Grund liegt in der Eigenschaft des Zufriedenheits-Items als „Anker-Item“, wie Oliver (1997) es formuliert; es ist eben dasjenige, welches direkt die globale Zufriedenheit der Mitglieder erfasst. Faktoren, die als wichtig interpretiert werden, sollten also auch eine ausreichende Korrelationsstärke mit diesem Item aufweisen und umgekehrt sind starke Zusammenhänge nicht zu übergehen.

Summenscore Atmosphäre		,119	,513
<b>Personal</b>			<b>,666</b>
Summenscore Vereinsführung		,095	,503
Summenscore Trainerkompetenz		,107	,493
Summenscore Trainerverhalten			,480
<b>Mitgliedsbeitrag</b>			<b>,553</b>
Summenscore Monetärer Mitgliedsbeitrag	,196	,174	,472
Varianzaufklärung (Modell)	54,2%	65,7%	
Signifikanz (Modell)	,000	,000	
Signifikanz (Koeffizienten)	Alle signifikant	Alle signifikant	
Standardfehler des Schätzers (Modell)	1,220	0,93177	

Tab. 49. Korrelationswerte der Einzelitems mit dem Item globale Zufriedenheit<sup>147</sup>

Dimensionen	Wichtigste Items	R	Bemerkungen
<b>Leistungsangebot</b>	Organisation außersportlicher Vereinsbetrieb	,644	Von 38% der Probanden nicht bewertet
	Freizeit- und Gesundheitssportangebote	,488	
	Sauberkeit (Sportstätten)	,471	
	Ambiente (Sportstätten)	,471	
	Organisation Sportbetrieb	,457	
	Abwechslungsreichtum (Sportangebot)	,428	
<b>Vereinskultur</b>	Gesellschaftliches Wohlergehen	,542	
	Rege Verständigung	,521	
	Zusammenarbeit	,515	
	Stimmung	,489	
	Kinder- und Jugendentwicklung	,471	
	Umgangston	,457	
	Umgang mit Kritik	,445	Von 30% der Probanden nicht bewertet
	Flexibilität (Mitglieder)	,444	Von 24,3% der Probanden nicht bewertet
<b>Personal</b>	Gemeinsame Ziele	,436	
	Erreichbarkeit (Vereinsführung)	,541	Von 24,1% der Probanden nicht bewertet
	Motivierungsfähigkeit (Trainer)	,455	
<b>Mitgliedsbeitrag</b>	Zuverlässigkeit (Trainer)	,425	
	Preis/Leistung	,476	
	Art der Mitarbeit	,425	Von 23,5% der Probanden nicht bewertet

Die Varianzaufklärung des Modells mit dem Zufriedenheitsitem ist zufriedenstellend, für das Modell mit dem Zufriedenheits-Score sehr erfreulich. Beide Modelle sind signifikant einschließlich aller Koeffizienten und der Standardfehler insbesondere beim Zufriedenheits-Score-Modell niedrig, welches somit insgesamt eine

<sup>147</sup> In dieser Tabelle werden zusammenfassend die 20 höchsten Korrelationswerte der Einzelitems mit dem globalen Zufriedenheitsitem für die gesamte Stichprobe dargestellt. Somit wird an dieser Stelle vom Vorgehen abgewichen, nur die Korrelationswerte  $\geq ,5$  aufzuführen.

höhere Modellgüte aufweist und in der Folge interpretiert wird; auch das Normalverteilungshistogramm der standardisierten Residuen ist unauffällig.<sup>148</sup> Interkorrelationen zeigen sich vor allem zwischen den einzelnen Faktoren der Vereinskultur und zwischen Trainerverhalten und -kompetenz, dort besonders ausgeprägt, worauf unter 2.2.5.2 bereits hingewiesen wurde. Auch Strukturen und Angebotsvielfalt hängen untereinander, aber auch mit Vereinskultur und den Trainern nicht nur unwesentlich zusammen (s. Anhang). Zur Klärung, ob das Alter oder Geschlecht, aber auch die Zugehörigkeit zu den Sportkategorien das Ergebnis beeinflussen, wurden die entsprechenden Items in die Modelle eingegeben.<sup>149</sup> In keinem der beiden Modelle ergaben sich dadurch Änderungen.

In der Summe klärt das Leistungsangebot bei dimensionsweiser Betrachtung am meisten Varianz, alle drei Subdimensionen werden ins Modell einbezogen. Danach folgt die Vereinskultur. Hier sind das Sozialengagement des Vereins, Atmosphäre und Wertorientierungen wichtig. Mit einigem Abstand folgen das Personal und der Mitgliedsbeitrag. Nicht zu erwarten war beim Personal die vergleichsweise geringe Bedeutsamkeit der Übungsleiter bzw. Trainer. Dieser Faktor wird aufgrund der Deckeneffekte tendenziell unterschätzt. Jedoch zeigen sich auch große Relevanzunterschiede für die einzelnen Sportkategorien. Da die ÜL/Trainer für einige Mitgliedergruppen sehr wohl stark zufriedenheitsbeeinflussend sind, für andere aber nicht, erklärt dies, warum bei Betrachtung der gesamten Stichprobe die Trainerrelevanz nicht besonders ausgeprägt ist. Blickt man auf die Korrelationswerte, so dominiert das Item Organisation außersportlicher Vereinsbetrieb, das allerdings einige Interkorrelationen aufweist und von 38% der Probanden nicht bewertet wurde. Es folgen die Items gesellschaftliches Wohlergehen, Erreichbarkeit der Vereinsführung, rege Verständigung und Zusammenarbeit.

---

<sup>148</sup> Auch bei allen folgenden Regressions-Modellen zeigen sich keine ungewöhnlichen Verteilungsmuster der standardisierten Residuen.

<sup>149</sup> Da nominalskalierte Daten in Regressionsanalysen nur einbezogen werden können, wenn sie genau zwei Ausprägungen aufweisen, wurde für jede Sportkategorie eine „Dummy-Variable“ gebildet. Das Geschlecht liegt logischerweise bereits als dichotome Variable vor.

Es zeigt sich insgesamt, dass alle Dimensionen einen mehr als marginalen Anteil an Varianz klären können und dass die Sportmöglichkeiten und die Gruppenzusammensetzung, für die keine Subdimensionen gebildet werden konnten, keine besonders relevanten Faktoren der Zufriedenheit sind – worauf die niedrigen Korrelationswerte hinweisen, wenngleich die Unterschiede bei der Auswertung nach Sportkategorie beachtet werden müssen.

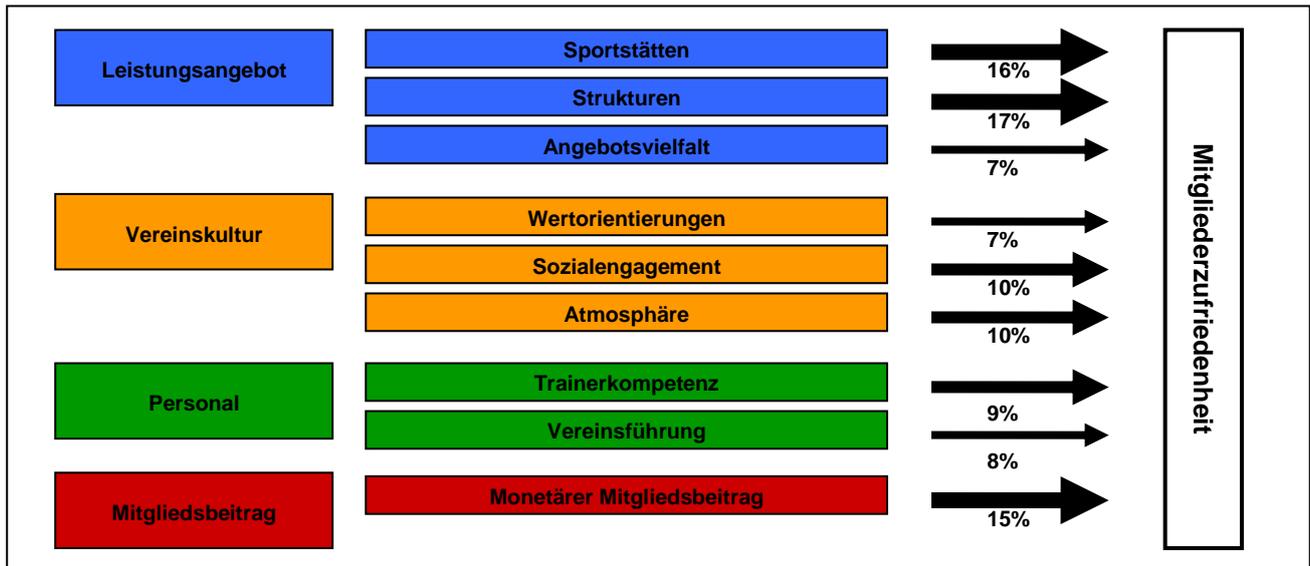


Abb. 21. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (globale Zufriedenheit)

**Das Leistungsangebot – besonders relevant Strukturen und Sportstätten – ist der wichtigste Faktor. Es folgt mit Vereinskultur die nächstbedeutende Dimension, die von den Mitgliedern allerdings nicht trennscharf wahrgenommen wird; sowohl Aspekte mit Selbstbezug – persönliches Erleben der Vereinsatmosphäre – als auch mit Fremdbezug – Nutzen des Vereins für die Gesellschaft und für Kinder und Jugendliche – sind wichtig. Beim Personal spielen sowohl Trainer und Übungsleiter – die nachfolgenden Differenzierungen nach Sportkategorie sind hier besonders zu beachten – als auch die Vereinsführung eine Rolle. Schlusslicht im Wichtigkeitsranking ist – bei dimensionaler Betrachtung – der Mitgliedsbeitrag.**

### 2.2.4.5.1 Differenzierung nach Geschlecht

Tab. 50. Regression (Geschlecht)<sup>150</sup>

Subdimensionen	st. Beta Frauen uV: Summenscores aV: Zufriedenheits-Score N=254	st. Beta Männer uV: Summenscores aV: Zufriedenheits-Score N=228
<b>Leistungsangebot</b>		
Summenscore Strukturen	,285	,143
Summenscore Sportstätten	,190	,261
Summenscore Angebotsvielfalt	,116	
<b>Vereinskultur</b>		
Summenscore Sozialengagement	,198	
Summenscore Wertorientierungen		
Summenscore Leistungsbezogene Handlungsorientierungen	,128	
Summenscore Konfliktbewältigung und Kommunikation		
Summenscore Atmosphäre		,274
<b>Personal</b>		
Summenscore Vereinsführung		,134
Summenscore Trainerkompetenz		,181
Summenscore Trainerverhalten		
<b>Mitgliedsbeitrag</b>		
Summenscore Monetärer Mitgliedsbeitrag	,161	,179
Varianzaufklärung (Modell)	61,9%	65,3%
Signifikanz (Modell)	,000	,000
Signifikanz (Koeffizienten)	Alle signifikant	Alle signifikant
Standardfehler des Schätzers (Modell)	,91096	,93850

Die Varianzaufklärung ist mit über 60% sehr zufriedenstellend, der Standardfehler gering ausgeprägt, bei durchgehender Signifikanz für beide Modelle. Die Eingabe der Variablen Alter und der Sportkategorie-Dummyvariablen in die Modelle führt zu keinerlei Änderungen.

Sowohl Strukturen als auch Sportstätten aus dem Bereich Leistungsangebot finden Eingang in beide Modelle, wobei Strukturen für Frauen und die Sportstätten für

<sup>150</sup> Bei den Analysen nach Alter und Geschlecht werden keine Korrelationen dargestellt. Auf die vergleichende Darstellung der Modelle mit den abhängigen Variablen Zufriedenheitsitem und Zufriedenheits-Summenscore wurde ebenfalls verzichtet. Das Summenscore-Modell führte bei beiden Geschlechtern und in allen Alterskategorien zu einer besseren Modellgüte. Das Durchschnittsalter der männlichen Probanden lag mit 44,35 Jahren nur moderat über dem der weiblichen (42,33 Jahre).

Männer etwas bedeutsamer sind. Bei der Vereinskultur dominiert bei den Frauen das Sozialengagement, bei den Männern die Atmosphäre. Der auffälligste Unterschied ist jedoch, dass bei den Frauen das Personal nicht berücksichtigt wird. Dies liegt vermutlich daran, dass die beiden Mittelwerte der Trainerbewertungen – Trainerkompetenz und -verhalten – bei den Frauen deutlich höher ausfallen als bei den Männern, wodurch der Deckeneffekt bei den Frauen stärker ausgeprägt ist. Die diesbezüglichen Unterschiede sollten also nicht überbewertet werden.



Abb. 22. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (Frauen)

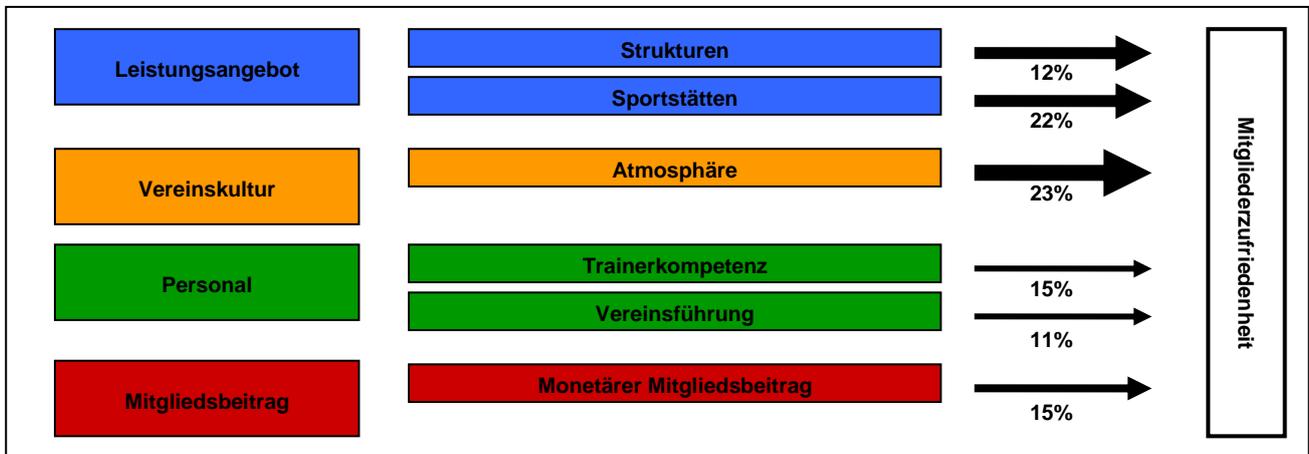


Abb. 23. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (Männer)

## 2.2.4.5.2 Differenzierungen nach Alter

Tab. 51. Regression (Altersgruppen)

<b>Subdimensionen</b>	<b>st. Beta 18-21 Jahre</b> uV: Sum- menc. aV: Zufrieden- heits-Score N=49	<b>st. Beta 22-26 Jahre</b> uV: Sum- menc. aV: Zufrieden- heits-Score N=74	<b>st. Beta 27-40 Jahre</b> uV: Summenc. aV: Zufrieden- heits-Score N=100	<b>st. Beta 41-60 Jahre</b> uV: Summenc. aV: Zufrieden- heits-Score N=152	<b>st. Beta 61-99 Jahre</b> uV: Summenc. aV: Zufrieden- heits-Score N=116
<b>Leistungsangebot</b>					
<i>Summenscore Struktu- ren</i>		,637	,196		
<i>Summenscore Sportstät- ten</i>			,276	,173	,161
<i>Summenscore Ange- botsvielfalt</i>				,173	
<b>Vereinskultur</b>					
<i>Summenscore Sozial- engagement</i>		,233	,339	,164	
<i>Summenscore Wert- orientierungen</i>					
<i>Summenscore Leis- tungsbezogene Hand- lungsorientierungen</i>	,453		,252		,144
<i>Summenscore Konflikt- bewältigung und Kom- munikation</i>					
<i>Summenscore Atmos- phäre</i>					,360
<b>Personal</b>					
<i>Summenscore Vereins- führung</i>				,181	
<i>Summenscore Trainer- kompetenz</i>				,238	
<i>Summenscore Trainer- verhalten</i>					,320
<b>Mitgliedsbeitrag</b>					
<i>Summenscore Monetä- rer Mitgliedsbeitrag</i>	,412			,232	,120
Varianzaufklärung (Mo- dell)	53,0%	59,5%	54,1%	63,6%	80,7%
Signifikanz (Modell)	,000	,000	,000	,000	,000
Signifikanz (Koeffizien- ten)	Alle signifi- kant	Alle signifi- kant	Alle signifi- kant	Alle signifi- kant	Alle signifi- kant
Standardfehler des Schätzers (Modell)	1,14138	1,14302	,99256	,85549	0,53965
Änderung bei Eingabe von Geschlecht und Sportkategorie	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja, Sport- kategorie 2 wird mit nega- tivem Beta aufgenommen

Die Güte aller fünf Modelle ist zufriedenstellend. Auch die Anzahl der Fälle liegt mit 49 bis 152 Probanden pro Gruppe mit Blick auf die Anzahl der unabhängigen Variablen ausreichend hoch, um die Regressionen rechnen zu können (s. 2.2.5.6).

In der Altersstufe ab 61 Jahren führt die Eingabe der Sportkategorien und des Geschlechts allerdings zu einer nicht nachvollziehbaren Änderung des Modells, da das Merkmal Mannschaftssportler ohne Wettkampfteilnahme in das Modell aufgenommen wird. Da jedoch nur vier Probanden dieser Sportkategorie über 60 Jahre alt waren, dürfte der Befund zufällig und vernachlässigbar sein. Zu beachten ist allerdings, dass die Altersstufen 18-21 und 22-26 von den Mannschaftssportlern mit Wettkampfausrichtung und die Altersklasse der über 60-Jährigen sehr stark von den Gesundheitssportlern dominiert werden. Dieses Faktum ist bei der Interpretation zu beachten (s. insbesondere die Analyse der Zufriedenheitsfaktoren bei den Gesundheitssportlern).

### **Altersstufe 18-21 Jahre**

Der Mitgliedsbeitrag ist den jungen erwachsenen Mitgliedern sehr wichtig. Der Sportverein sollte also nicht so viel kosten für diejenigen, die sich häufig in oder kurz vor der Ausbildungsphase bzw. dem Studium befinden. Üblicherweise sitzt zu diesem Zeitpunkt das Geld nicht sehr locker. Darüber hinaus sind die leistungsbezogenen Handlungsorientierungen, also Zuverlässigkeit, Engagementbereitschaft, Flexibilität und Zusammenarbeit unter den Mitgliedern entscheidend für die Zufriedenheit dieser Zielgruppe.

### **Altersstufe 22-26 Jahre**

Für die jungen Erwachsenen, die sich überwiegend noch im Studium oder in den ersten Jahren des Arbeitslebens befinden, gewinnen die Vereinsstrukturen die entscheidende Bedeutung, aber auch das Sozialengagement ist relevant.

### **Altersstufe 27-40 Jahre**

Bei den Erwachsenen von 27-40 Jahren, also in einer Spanne, in der normalerweise der Einstieg ins Erwerbsleben erfolgt ist und die Familienplanung an Bedeutung

gewinnt, der Sport im Verein dagegen temporär in den Hintergrund gedrängt wird,<sup>151</sup> gewinnt das Sozialengagement des Vereins an Bedeutung. Dies verwundert auch nicht, wenn man davon ausgeht, dass zumindest ein Teil der Mitglieder in diesem Alter Kinder hat, die in ihrer Freizeit sinnvoll beschäftigt werden wollen. Es scheint dieser Zielgruppe also neben dem eigenen Sportengagement wichtig, dass der Verein sich um gesellschaftliche Belange und um Kinder und Jugendliche bemüht. Daneben sind Sportstätten, Leistungsbezogene Handlungsorientierungen und Strukturen wichtig.

### **Altersstufe 41-60 Jahre**

Die Einflussfaktoren in dieser Altersspanne sind vielschichtig; Trainerkompetenz gewinnt an Bedeutung.

### **Altersstufe 61-99 Jahre**

Dominant ist für ältere Mitglieder die Vereinskultur. Es zeigen sich nicht nur für Atmosphäre (,731) – dort aber am stärksten ausgeprägt, sondern für alle anderen Subdimensionen der Vereinskultur hohe Korrelationswerte (alle >,5; die zweitgrößte Korrelation weist das Sozialengagement mit ,718 auf). Daneben sind die Trainer, insbesondere das Trainerverhalten entscheidend für die Zufriedenheit.

#### **2.2.4.6 Bedeutsamkeit der Zufriedenheitsfaktoren in Abhängigkeit vom Mitgliederprofil**

Das methodische Vorgehen entspricht dem obigen bei der Globalzufriedenheit der gesamten Stichprobe.<sup>152</sup> Bei den nachfolgenden Analysen fallen die Stichprobenzahlen deutlich geringer aus als bei der Gesamtbetrachtung; die Zahl der Beobachtungen für die Regressionsanalysen muss ausreichend sein. „Sie sollte möglichst doppelt so groß sein wie die Anzahl der Variablen in der Regressionsgleichung“ (Backhaus et al., 2006, S. 113). Die Anzahl der unabhängigen Variablen liegt bei

---

<sup>151</sup> Die Mitgliederstatistiken der Sportbünde in Baden-Württemberg zeigen, dass diese Altersgruppe in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen ist (Stand Ende 2007).

<sup>152</sup> Bei den Korrelationen der Einzelitems mit dem Item „globale Zufriedenheit“ werden wieder die drei höchsten Werte dargestellt und alle Korrelationen  $\geq ,5$ .

zwölf, die beiden Gruppen mit den geringsten Beobachtungen haben ein N von 63. Das Kriterium wird somit bei allen Analysen erfüllt.

Da sich z.T. große Unterschiede in der Bedeutsamkeit einzelner Items in Abhängigkeit vom Mitgliederprofil zeigen und die Summenscores über alle Probanden hinweg ermittelt wurden, wäre es streng genommen notwendig, die Überprüfung der Datenqualität und die Summenscorebildung für alle Subgruppen nochmals zu durchlaufen, um die Regressionsmodelle zu optimieren. Dies ist aufgrund der dann nicht mehr gegebenen Vergleichbarkeit wenig sinnvoll. Vielmehr werden die Summenscores wie bestehend belassen und der Verlust an Präzision in Kauf genommen.

#### 2.2.4.6.1 Mannschaftssportart mit Wettkampfausrichtung

Tab. 52. Regression und Korrelation (Mannschaftssportart mit Wettkampfausrichtung)

N=86; Ø-Alter: 27 Jahre	st. Beta	st. Beta	R
	uV: Summenscores aV: Zufriedenheitsitem	uV: Summenscores aV: Zufriedenheits-Score	Zufriedenheitsitem
<b>Leistungsangebot</b>			
Summenscore Strukturen	,318	,261	,655
Organisation außersportlicher Vereinsbetrieb			,629
Summenscore Sportstätten	,204	,274	,513
Summenscore Angebotsvielfalt			,371
<b>Vereinskultur</b>			
Summenscore Sozialengagement	,175	,231	,552
Summenscore Wertorientierungen		,277	,478
Summenscore Leistungsbezogene Handlungsorientierungen			,523
Engagementbereitschaft			,518
Summenscore Konfliktbewältigung und Kommunikation			,544
Rege Verständigung			,542
Summenscore Atmosphäre	,215		,514
Stimmung			,517
<b>Personal</b>			
Summenscore Vereinsführung			,457
Erreichbarkeit der Ver-			,544

einführung			
Summenscore Trainerkompetenz			,425
Summenscore Trainerverhalten			,460
<b>Mitgliedsbeitrag</b>			
Summenscore Monetärer Mitgliedsbeitrag	,180		,529
Preis/Leistung			,563
Varianzaufklärung (Modell)	58,8%	58,5%	
Signifikanz (Modell)	,000	,000	
Signifikanz (Koeffizienten)	Alle signifikant	Alle signifikant	
Standardfehler des Schätzers (Modell)	1,447	1,24406	

Die Varianzaufklärung der Modelle ist zufriedenstellend. Die Standardfehler der Schätzer sind im Vergleich zu den anderen Kategorien eher hoch, ohne aber deutlich abzuweichen; etwas besser fällt der Standardfehler des Zufriedenheits-Score-Modells aus, das allerdings geringfügig weniger Varianz klärt als das mit dem Zufriedenheitsitem. Signifikanz ist durchweg gegeben. Mit Blick auf die Korrelationen liefert das letztgenannte Modell die verlässlicheren Ergebnisse und wird daher interpretiert. Da das Durchschnittsalter der einzelnen Sportkategorien stark schwankt, sind die Einflüsse des Alters – und darüber hinaus des Geschlechts – zu kontrollieren. Gibt man diese Variablen in das Regressionsmodell ein, resultieren für diese Sportkategorie keine Ergebnisänderungen.<sup>153</sup>

Während die Einbeziehung von Strukturen, Sportstätten und Monetärem Mitgliedsbeitrag ins Regressionsmodell aufgrund der Korrelationswerte – insbesondere die Strukturen stechen hier ins Auge – unmittelbar nachvollziehbar ist, bedürfen die Subdimensionen der Vereinskultur einer Betrachtung der internen Zusammenhänge.<sup>154</sup> Für Konfliktbewältigung und Kommunikation bestehen starke Zusammenhänge ( $\geq,5$ ) mit nahezu allen anderen Subdimensionen der Vereinskultur, aber auch mit Trainerkompetenz und -verhalten sowie Strukturen und Angebotsvielfalt.

<sup>153</sup> Dies schließt allerdings nicht grundsätzlich aus, dass gewisse Einflüsse des Alters bestehen, da z.T. nur sehr geringe Fallzahlen in einzelnen Alterssegmenten der jeweiligen Sportkategorie vorliegen (s. Anhang und die Ausführungen unter 2.2.4.5.2).

<sup>154</sup> Die Interkorrelationen sind bei den einzelnen Sportkategorien nochmals zu prüfen, da nicht mit Sicherheit davon ausgegangen werden kann, dass diese gleich gelagert sind wie in der gesamten Stichprobe. Auf eine Darstellung im Anhang wurde jedoch verzichtet.

Am wenigsten stark ausgeprägt sind die Interkorrelationen bei den Subdimensionen Atmosphäre (hoch korreliert mit Konfliktbewältigung und Kommunikation sowie Wertorientierungen) und Sozialengagement (hoch korreliert mit Vereinsführung), die beide ins Modell aufgenommen wurden. Bei den Items sind Organisation des außersportlichen Vereinsbetriebes, die rege Verständigung, Stimmung und Engagementbereitschaft, die Erreichbarkeit der Vereinsführung sowie Preis/Leistung bemerkenswert.

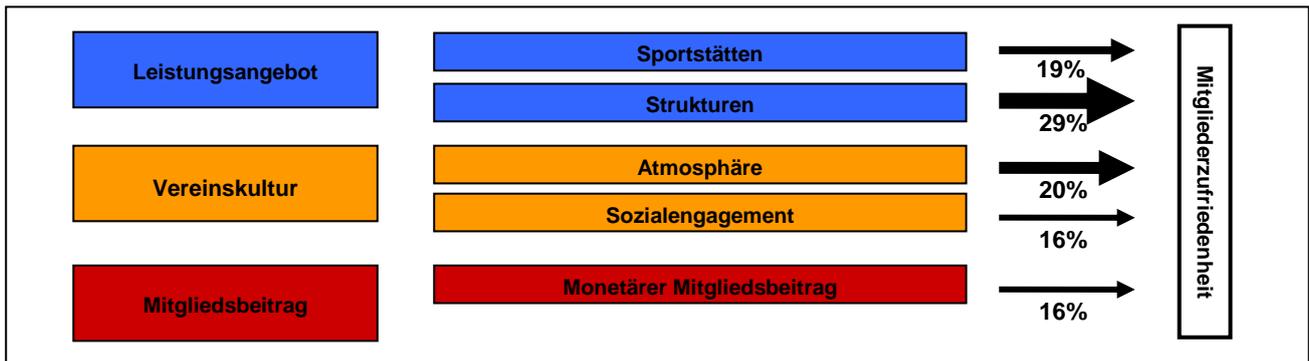


Abb. 24. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (Mannschaftssportler mit Wettkampfausrichtung)

Die Dominanz der Strukturen zeigt, dass für Wettkampfsportler eine gute Organisation des Vereins- und Sportbetriebes – z.B. die rechtzeitige Meldung der Mannschaften oder die Aufnahme neuer Spieler in den Verein – sehr wichtig ist. Dies ist eine notwendige Voraussetzung, um einen reibungslosen Trainings- und Wettkampfbetrieb sicher zu stellen und die Bedeutsamkeit daher nachvollziehbar. Die Atmosphäre und Stimmung in der Mannschaft ist für Wettkampfsportler aus unteren bis mittleren Wettkampfklassen, die überwiegend befragt wurden, ein wichtiges Kriterium, ebenso wie die Sportstätten und als Einzelaspekt die Erreichbarkeit der Vereinsführung. Auch letzteres überrascht nicht, da im Wettkampfbetrieb des Öffteren Fragen oder Probleme auftreten, die das Eingreifen der Vereinsführung notwendig machen. Ebenfalls wichtig, wenngleich nicht dominant, ist der Mitgliedsbeitrag. Eher unwichtig scheint die Angebotsvielfalt zu sein.

Insgesamt sind die Ergebnisse stark von jüngeren Mitgliedern beeinflusst, die in dieser Sportkategorie allerdings auch die Grundgesamtheit dominieren dürften.

Ähnlich wie bei der gesamten Stichprobe dominiert das Leistungsangebot vor der Vereinskultur; Trainer und Übungsleiter sind weniger bedeutsam – was aber auch auf die Datenproblematik zurückzuführen sein könnte –, während die Erreichbarkeit der Vereinsführung und der Mitgliedsbeitrag durchaus eine Rolle spielen.

#### 2.2.4.6.2 Mannschaftssportart ohne Wettkampfausrichtung

Tab. 53. Regression und Korrelation (Mannschaftssportart ohne Wettkampfausrichtung)

N=63; Ø-Alter: 39 Jahre	st. Beta	st. Beta	R
	uV: Summenscores aV: Zufriedenheitsitem	uV: Summenscores aV: Zufriedenheits-Score	Zufriedenheitsitem
<b>Leistungsangebot</b>			
Trainingsregelmäßigkeit			,583
Summenscore Strukturen			,474
Organisation Sportbetrieb			,558
Summenscore Sportstät- ten	,262	,212	,437
Summenscore Angebots- vielfalt			,520
Kinder- und Familienange- bote			,518
Freizeit- und Gesundheits- sportangebote			,537
<b>Vereinskultur</b>			
Summenscore Sozialengagement	,307	,207	,558
Gesellschaftliches Woh- lergehen			,547
Summenscore Wertorien- tierungen			,501
Gemeinsame Ziele			,510
Summenscore Leistungs- bezogene Handlungsorien- tierungen			,390
Summenscore Konfliktbe- wältigung und Kommuni- kation			,336
Summenscore Atmosphä- re			,351
<b>Personal</b>			
Summenscore Vereinsfüh- rung		,275	,516
Summenscore Trainer- kompetenz			,493
Summenscore Trainerver- halten	,382	,431	,524
Zuverlässigkeit der Trainer			,534
<b>Mitgliedsbeitrag</b>			

Summenscore Monetärer Mitgliedsbeitrag			,282
Art der Mitarbeit			,527
Varianzaufklärung (Modell)	45,0%	65,0%	
Signifikanz (Modell)	,000	,000	
Signifikanz (Koeffizienten)	Alle signifikant	Alle signifikant; Konfliktbewältigung und Kommunikation musste wegen negativem Beta ausgeschlossen werden	
Standardfehler des Schätzers (Modell)	1,357	,97520	

Das Zufriedenheits-Score-Modell fällt deutlich besser aus, sowohl das Bestimmtheitsmaß als auch der Standardfehler. Allerdings musste Konfliktbewältigung und Kommunikation aus dem Modell ausgeschlossen werden, da dieser Faktor mit negativem Beta einbezogen würde, was nicht theoriekonform ist. Darauf, dass dieses Phänomen in Einzelfällen auftreten kann, haben Homburg und Klarmann (2006) hingewiesen. Kontrolliert man Alter und Geschlecht, so wird das Geschlecht mit negativem Beta in die Regression einbezogen. Ein geringer Anteil der Zufriedenheit bei Mannschaftssportlern ohne Wettkampfausrichtung wird durch das Geschlecht – Frauen neigen zu höheren, Männer zu geringeren Globalurteilen – erklärt.

Insgesamt dominiert das Trainerverhalten, gefolgt von der Vereinsführung, den Sportstätten und dem Sozialengagement. Beim Leistungsangebot überrascht es zunächst, dass der Summenscore Sportstätten mit der niedrigsten Korrelation aufgenommen wird – dies ist auch beim Zufriedenheitsitem-Modell der Fall –, während Angebotsvielfalt und Strukturen ausgeschlossen werden. Die Interkorrelationen zeigen starke Zusammenhänge von Angebotsvielfalt mit allen Vereinskultursubdimensionen – außer Atmosphäre – sowie Strukturen und Trainerverhalten, was inhaltlich auf den ersten Blick nicht nachvollziehbar ist, aber erklärt, warum diese Subdimension nicht berücksichtigt wurde. Bei den Einzelitems weisen Trainingsregelmäßigkeit, die Organisation des Sportbetriebes, Kinder- und Familienangebote sowie Freizeit- und Gesundheitssportangebote, gesellschaftliches Wohlergehen, gemeinsame Ziele, die Zuverlässigkeit der Trainer und die Art der Mitarbeit hohe Korrelationen mit der Zufriedenheit auf. Auffallend niedrig sind die Korrelationswerte für den Monetären Mitgliedsbeitrag, aber auch die Werte für Leistungsbezogene

Handlungsorientierungen, Konfliktbewältigung und Kommunikation sowie Atmosphäre fallen gering aus. Interessant ist, dass die Relevanz des monetären Beitrags zwar gering ist, die Art der Mitarbeit jedoch eine Rolle spielt.

Für Mannschaftssportler, bei denen der Wettkampf nicht im Vordergrund steht, gewinnen andere Faktoren an Bedeutung. Der Trainer oder Übungsleiter spielt die wichtigste Rolle, aber auch die Vereinsführung ist sehr relevant. Darüber hinaus sind sowohl Faktoren bedeutsam, die eine reibungslose Sportausübung sicherstellen, als auch soziale Aspekte des Vereins.



Abb. 25. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (Mannschaftssportler ohne Wettkampfausrichtung)

**Das Personal ist hier der entscheidende Faktor – es dominieren die Trainer und Übungsleiter vor der Vereinsführung. Das Leistungsangebot – hier darf die Tatsache, dass ausschließlich Sportstätten ins Regressionsmodell aufgenommen wurden, nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch die übrigen Aspekte Relevanz besitzen – und die Vereinskultur sind in ihrer Bedeutsamkeit in etwa gleichrangig. Unwichtig ist der monetäre Mitgliedsbeitrag, während die Art der Mitarbeit durchaus wichtig ist.**

### 2.2.4.6.3 Individualsportart mit Wettkampfausrichtung

Tab. 54. Regression und Korrelation (Individualsportart mit Wettkampfausrichtung)

N=72 Ø-Alter: 37 Jahre	st. Beta	st. Beta	R
	uV: Summenscores aV: Zufriedenheitsitem	uV: Summenscores aV: Zufriedenheits-Score	Zufriedenheitsitem
<b>Leistungsangebot</b>			
Flexible Teilnahmemöglichkeit			,502
<i>Summenscore Strukturen</i>			,453
Organisation außersportlicher Vereinsbetrieb			,583
<i>Summenscore Sportstätten</i>	,264	,311	,479
<i>Summenscore Angebotsvielfalt</i>		,460	,539
Leistungssportangebote			,607
<b>Vereinskultur</b>			
<i>Summenscore Sozialengagement</i>			,496
Gesellschaftliches Wohlergehen			,535
<i>Summenscore Wertorientierungen</i>	,408		,578
Offenheit			,667
<i>Summenscore Leistungsbezogene Handlungsorientierungen</i>			,526
Zusammenarbeit			,578
Flexibilität (Mitglieder)			,561
<i>Summenscore Konfliktbewältigung und Kommunikation</i>			,299
<i>Summenscore Atmosphäre</i>			,270
<b>Personal</b>			
<i>Summenscore Vereinsführung</i>			,312
<i>Summenscore Trainerkompetenz</i>			,213
<i>Summenscore Trainerverhalten</i>			,225
<b>Mitgliedsbeitrag</b>			
<i>Summenscore Monetärer Mitgliedsbeitrag</i>	,226	,333	,390
Varianzaufklärung (Modell)	42,1%	64,2%	
Signifikanz (Modell)	,000	,000	
Signifikanz (Koeffizienten)	Alle signifikant	Alle signifikant	
Standardfehler des Schätzers (Modell)	1,423	,91033	

Das Modell mit dem Zufriedenheits-Score klärt deutlich mehr Varianz und weist einen eindeutig geringeren Standardfehler auf. Mit Blick auf die einbezogenen Faktoren differieren die Modelle erheblich. Dass angesichts der Korrelationen mit dem globalen Zufriedenheitsitem kein Faktor aus dem Bereich der Vereinskultur in das Zufriedenheits-Score-Modell einbezogen wird, überrascht und deutet auf eine deutliche Diskrepanz bei den beiden Varianten der abhängigen Variable hin. Außerdem kommt dem Monetären Mitgliedsbeitrag eine Relevanz zu, die sich anhand der Korrelationen nicht nachvollziehen lässt. Angesichts dieser schwer zu „lesenden“ Regressionsanalysen wird zur Interpretation in erster Linie auf die Korrelationswerte mit dem globalen Zufriedenheitsitem zurückgegriffen.

Betrachtet man die Interkorrelationen, so fällt auf, dass stärkere Zusammenhänge für Angebotsvielfalt mit Wertorientierungen, Sozialengagement und Strukturen bestehen. Die Vereinskultur weist in sich wiederum sehr hohe Interkorrelationen auf. Das Personal ist insgesamt von geringer Bedeutsamkeit für die Individualsportler. Die Tendenz, dass der Einfluss der Trainerbewertungen auf die Zufriedenheit von wettkampftreibenden Mitgliedern – v.a. auf geringem bis mittlerem Niveau<sup>155</sup> – geringer als bei der gesamten Stichprobe ist, zeichnete sich bereits bei den Mannschaftssportlern ab, fällt hier jedoch noch um einiges deutlicher aus. Dies liegt allerdings nicht daran, dass die Anteile fehlender Bewertungen oder die Mittelwerte außergewöhnlich hoch wären und die Daten deswegen nicht belastbar sind. Möglicherweise sind die Mannschaftswettkampfgruppen und Individualwettkämpfer aber besonders selbstständig organisiert, so dass die Trainerleistung weniger bedeutsam ist.<sup>156</sup> Der Monetäre Mitgliedsbeitrag ist ebenfalls nicht dominant wichtig, kann aber aufgrund der deutlichen inneren Zusammenhänge der anderen Faktoren einen zusätzlichen Erklärungsbeitrag leisten. Die beiden maßgeblichen Faktordimensionen stellen jedoch die Vereinskultur und das Leistungsangebot dar. Insbesondere Leistungssportangebote, die Organisation des außersportlichen Vereinsbetriebes, aber auch die Sportstätten, die in beiden Regressionsmodellen berücksichtigt

---

<sup>155</sup> Kein Proband wurde für sein sportliches Engagement bezahlt.

<sup>156</sup> Evtl. werden die Trainer und Übungsleiter häufig aus den eigenen Reihen rekrutiert, so dass die Leistung nicht als „Vereinsleistung“ wahrgenommen wird.

werden, sind relevant, darüber hinaus noch die flexible Teilnahmemöglichkeit. Bei der Vereinskultur sind die Wertorientierungen und die leistungsbezogenen Handlungsorientierungen besonders beachtenswert. Insbesondere der Korrelationswert für Offenheit sticht hervor, aber auch die Werte für Zusammenarbeit und Flexibilität der Mitglieder sind hoch. Noch zu erwähnen ist die Bedeutung des gesellschaftlichen Wohlergehens.

Der Korrelationswert für das Item Offenheit (,667) war in dieser Höhe nicht zu erwarten. Es scheint für wettkampforientierte Individualsportler sehr wichtig zu sein, dass der Verein offen ist für unterschiedliche gesellschaftliche Gruppierungen. Dass Individualsportarten wie Tennis, Tischtennis und Fechten auch von der Pluralität der Trainings- oder Wettkampfpartner leben und es hilfreich ist, wenn neue und unterschiedliche Mitglieder schnell integriert werden, ist einleuchtend. Anscheinend scheint es aber auch für Schwimmer, Leichtathleten und Turner – die nicht immer zwingend Partner benötigen, um ihren Sport auszuüben – wichtig zu sein, dass Offenheit im Verein gelebt wird.

**Es dominieren die beiden Dimensionen Vereinskultur und Leistungsangebot. Bei ersterer ist als spezifischer Aspekt die Offenheit für unterschiedliche gesellschaftliche Gruppierungen herausragend, beim Leistungsangebot insbesondere die Vielfalt der Leistungssportangebote und Wettkampfmöglichkeiten, wobei die übrigen Faktoren der beiden Dimensionen nicht übersehen werden sollten. Der Mitgliedsbeitrag kann ebenfalls einen Erklärungsbeitrag liefern. Das Personal ist für diese Mitgliedergruppierung nicht besonders zufriedenheitsrelevant; hier zeigt sich ein Trend, da dies auch für die Mannschaftssportler *mit Wettkampfteilnahme* zutrifft – allerdings weniger deutlich.**

#### 2.2.4.6.4 Individualsportart ohne Wettkampfausrichtung

Tab. 55. Regression und Korrelation (Individualsportart ohne Wettkampfausrichtung)

N=80; Ø-Alter: 48 Jahre	st. Beta	st. Beta	R
	uV: Summenscores aV: Zufriedenheitsitem	uV: Summenscores aV: Zufriedenheits-Score	Zufriedenheitsitem
<b>Leistungsangebot</b>			
Alterszusammensetzung			,510
Summenscore Strukturen			,400
Summenscore Sportstätten		,374	,461
Summenscore Angebotsvielfalt			,449
<b>Vereinskultur</b>			
Summenscore Sozialengagement	,220		,546
Gesellschaftliches Wohlergehen			,514
Summenscore Wertorientierungen	,333		,516
Summenscore Leistungsbezogene Handlungsorientierungen			,497
Summenscore Konfliktbewältigung und Kommunikation			,493
Summenscore Atmosphäre		,324	,512
<b>Personal</b>			
Summenscore Vereinsführung	,402	,270	,497
Summenscore Trainerkompetenz			,422
Motivierungsfähigkeit			,495
Summenscore Trainerverhalten			,415
<b>Mitgliedsbeitrag</b>			
Summenscore Monetärer Mitgliedsbeitrag	,198	,252	,398
Varianzaufklärung (Modell)	54,1%	57,4%	
Signifikanz (Modell)	,000	,000	
Signifikanz (Koeffizienten)	Alle signifikant	Alle signifikant	
Standardfehler des Schätzers (Modell)	0,960	,80360	

Die Varianzaufklärung ist bei beiden Modellen zufriedenstellend, die Standardfehler der Schätzer fallen sehr gering aus. Dargestellt und interpretiert wird wegen der et-

was besseren Güte das Zufriedenheits-Score-Modell. Die Eingabe von Alter und Geschlecht führt zu keinen Änderungen.

Ein Blick auf die Interkorrelationen zeigt, dass die Vereinsführung, der monetäre Mitgliedsbeitrag, Sozialengagement und alle Subdimensionen des Leistungsangebotes keine starken Zusammenhänge aufweisen, während dies für die übrigen Subdimensionen der Vereinskultur untereinander und für Trainerverhalten und -kompetenz der Fall ist.

Alle vier Dimensionen sind bedeutsam. Beim Leistungsangebot ist neben den Sportstätten die Alterszusammensetzung ein zu beachtender Zufriedenheitsfaktor. Die Vereinskultur weist durchgehend hohe Korrelationswerte auf. Insbesondere die Atmosphäre im Verein, aber auch der Beitrag des Vereins zum gesellschaftlichen Wohlergehen sind relevant. Beim Personal ist einerseits die Vereinsführung wichtig, andererseits als Einzelaspekt die Motivierungsfähigkeit der Trainer, was im Bereich des Freizeitsportes nicht überraschend ist. Gewisse „Animateurfähigkeiten“ sollten Übungsleiter und Trainer also besitzen, um die Mitglieder zufrieden zu stellen.



Abb. 26. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (Individualsportler ohne Wettkampfausrichtung)

**Bei dieser Mitgliedergruppierung dominiert keine Dimension herausragend. Sowohl Leistungsangebot als auch Vereinskultur, das Personal – neben der Vereinsführung auch die Motivierungsfähigkeit der Trainer und Übungsleiter – und der Mitgliedsbeitrag sind zufriedenheitsrelevant.**

### 2.2.4.6.5 Sportartübergreifende Angebote mit Gesundheitsschwerpunkt

Tab. 56. Regression und Korrelation (Sportartübergreifende Angebote mit Gesundheitsschwerpunkt)

N=163; Ø-Alter: 57 Jahre	st. Beta	st. Beta	R
	uV: Summenscores aV: Zufriedenheitsitem	uV: Summenscores aV: Zufriedenheits-Score	Zufriedenheitsitem
<b>Leistungsangebot</b>			
Alterszusammensetzung			,625
Summenscore Strukturen	,307	,250	,616
Summenscore Sportstätten			,518
Summenscore Angebotsvielfalt			,404
Freizeit- und Gesundheitssportangebote			,508
<b>Vereinskultur</b>			
Summenscore Sozialengagement			,615
Kinder- und Jugendentwicklung			,635
Gesellschaftliches Wohlergehen			,525
Summenscore Wertorientierungen		,135	,492
Summenscore Leistungsbezogene Handlungsorientierungen			,462
Zusammenarbeit			,627
Summenscore Konfliktbewältigung und Kommunikation		,133	,484
Rege Verständigung			,528
Summenscore Atmosphäre	,335	,415	,637
Stimmung			,637
Umgangston			,576
<b>Personal</b>			
Summenscore Vereinsführung	,146		,483
Erreichbarkeit der Vereinsführung			,567
Summenscore Trainerkompetenz			,540
Vermittlungskompetenz			,607
Motivierungsfähigkeit			,510
Summenscore Trainerverhalten			,476
<b>Mitgliedsbeitrag</b>			
Summenscore Monetärer Mitgliedsbeitrag	,200	,186	,415
Varianzaufklärung (Modell)	54,1%	57,6%	
Signifikanz (Modell)	,000	,000	
Signifikanz (Koeffizienten)	Alle signifikant	Alle signifikant	
Standardfehler des Schätzers (Modell)	1,018	,85042	

Die Varianzklärung ist in beiden Modellen zufriedenstellend, bei geringem Standardfehler und durchgehender Signifikanz. Das Summen-Score-Modell führt, die Korrelationswerte mit dem globalen Zufriedenheitsitem im Blick habend, zu einer Überschätzung vereinskultureller Faktoren, so dass dieses – trotz geringfügig

besserer Modellgüte – nicht interpretiert wird. Die Eingabe von Alter und Geschlecht führt zu keinen Änderungen im interpretierten Modell.

Die Interkorrelationen sind stark ausgeprägt. Die Subdimensionen des Leistungsangebotes weisen untereinander, aber auch mit der Atmosphäre, dem Sozialengagement sowie Trainerverhalten und -kompetenz stärkere Zusammenhänge auf. Die Atmosphäre und das Sozialengagement korrelieren untereinander und mit den anderen Subdimensionen der Vereinskultur sowie mit Trainerverhalten und -kompetenz stark. Am wenigsten Interkorrelationen weisen Monetärer Mitgliedsbeitrag und Vereinsführung auf.

Bei den Gesundheitssportlern, die Vereinsangebote überwiegend in Form von Kursen oder als gerätegestütztes Training wahrnehmen, spielt die Vereinskultur, insbesondere die Atmosphäre, die wichtigste Rolle. Daneben fallen noch die hohen Werte für das Sozialengagement sowie für die Zusammenarbeit auf. Beim Leistungsangebot werden Strukturen in die Regression einbezogen, aber auch die Korrelationswerte für Sportstätten sind hoch. Als Einzelaspekte sind zudem die Alterszusammensetzung und die Freizeit- und Gesundheitssportangebote zu beachten. Der Monetäre Mitgliedsbeitrag kann trotz relativ geringer Korrelation ebenso einen zusätzlichen Erklärungsbeitrag liefern wie die Vereinsführung. Die Tatsache, dass Trainerbewertungen nicht in das Modell einbezogen werden, spricht nicht für deren Unwichtigkeit, sondern dürfte den ausgeprägten Interkorrelationen geschuldet sein. Es zeigen sich jedenfalls starke Zusammenhänge der Trainerkompetenz mit der globalen Zufriedenheit, insbesondere für die Vermittlungskompetenz.

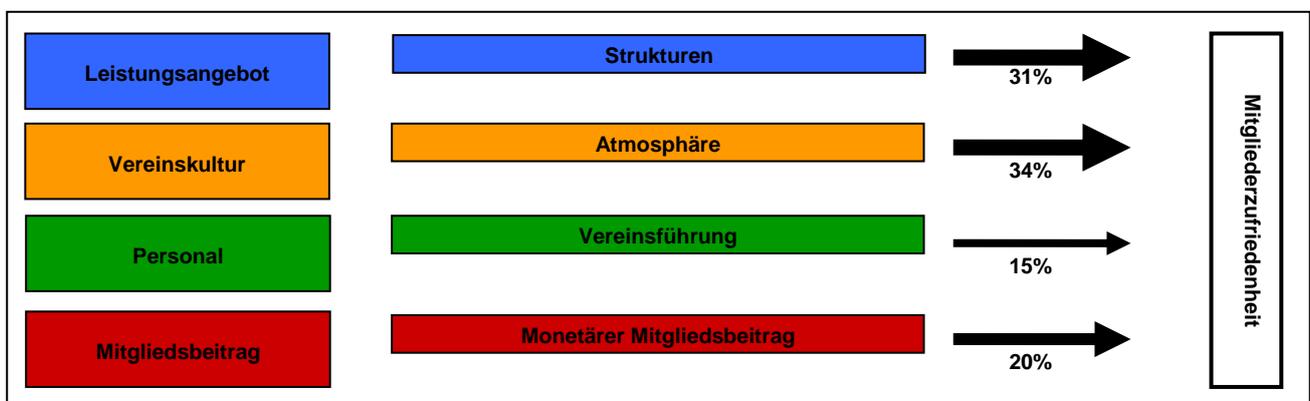


Abb. 27. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (sportartübergreifendes Angebot mit Gesundheitsschwerpunkt)

Die maßgeblichen Faktoren dieser Zielgruppe sind sehr vielschichtig. Neben einer sozial ausgerichteten Vereinskultur, die geprägt ist von guter Stimmung, einem freundlichen Umgangston, einer Kinder- und Jugendorientierung und guter Zusammenarbeit,<sup>157</sup> sollte der Verein die organisatorischen Belange im Griff haben, um diese Zielgruppe zufrieden zu stellen. Bei der Angebotsgestaltung ist auf eine sinnvolle Alterszusammensetzung und eine ausreichende Angebotsvielfalt im Freizeit- und Gesundheitsbereich zu achten. Mit Blick auf Trainer und Übungsleiter kommt insbesondere der Vermittlungskompetenz eine wichtige Bedeutung zu. Dies erklärt sich über das vergleichsweise hohe Alter dieser Mitglieder.<sup>158</sup> Die Fähigkeit, Inhalte gut und altersadäquat zu vermitteln, ist das ausschlaggebende Kriterium bei der Trainerbeurteilung, außerdem sollten Übungsleiter motivieren können.

Auch wenn die Eingabe von Alter und Geschlecht in der Regressionsanalyse zu keinen Änderungen führt, so ist die Bedeutsamkeit der Atmosphäre sowohl bei der Auswertung nach Altersgruppen als auch für die Gesundheitssportler, die ein hohes Durchschnittsalter aufweisen, auffällig, so dass ein tieferer Blick angebracht erscheint. Rein quantitativ ist festzustellen, dass 83 der 116 Mitglieder im Alterssegment zwischen 61 und 99 Jahren den Gesundheitssportlern zuzurechnen sind, wie dem Anhang unschwer entnommen werden kann. Allein aufgrund dieser Schnittmenge müssen sich die Ergebnisse gleichen. Die partielle Korrelation von Atmosphäre und Globalzufriedenheit führt unter Kontrolle des Alters nur zu einer minimalen Verringerung des Wertes (,604 vs. ,637). Betrachtet man die Korrelationen von Atmosphäre und globaler Zufriedenheit dann weitergehend für die einzelnen Alterskategorien bei den Gesundheitssportlern, so ist für die 18-21-Jährigen keine Aussage möglich, die 22-26-Jährigen weisen eine nicht signifikante Korrelation auf (-,087), die 27-40-Jährigen einen sehr hohen Wert von ,714, die 41-60-Jährigen eine nicht signifikante Korrelation von ,304 und die über 60-Jährigen einen Wert von

---

<sup>157</sup> Im sportartübergreifenden Bereich (Kurse und gerätegestütztes Training) wäre es aufgrund des organisatorischen Rahmens nicht unbedingt zu erwarten gewesen, dass die Zusammenarbeit einen wichtigen Aspekt darstellt. Diese Angebote bedürfen seitens der Mitglieder seltener der Mitarbeit als bsp. im Wettkampfsport, wo durch Mannschaftsmeldungen, Spielberichtswesen, Mannschafts- und Terminkoordination – um nur einige Beispiele zu nennen – naturgemäß ein größerer Planungs- und Koordinierungsbedarf besteht, der i.d.R. auch von den Sportgruppen in Eigenregie zu leisten ist.

<sup>158</sup> 56,1% der Probanden aus dieser Kategorie sind 61 Jahre oder älter.

,763 auf. In der gesamten Stichprobe zeigt sich ein ähnlich unstetes Bild; der Summenscore Atmosphäre weist nach Kontrolle durch das Alter einen moderat geringeren Korrelationswert auf (,479 vs. ,513). In den einzelnen Alterskategorien schwankt der Wert erheblich. In der jüngsten Altersgruppe ist er mit 0,76 nicht signifikant, bei den 22-26-Jährigen liegt er bei ,592, in der darauf folgenden Altersgruppe bei ,506, dann bei ,350 und bei den ältesten Mitgliedern bei ,731. Eine progressiv ansteigende Bedeutsamkeit der Atmosphäre im Altersverlauf ist somit nicht zu erkennen, allerdings differiert die Bedeutsamkeit des Faktors in Abhängigkeit vom Alter sowohl bei den Gesundheitssportlern als auch in der gesamten Stichprobe deutlich. Schaut man nun vergleichsweise auf die über 60-Jährigen Individualsportler ohne Wettkampfausrichtung,<sup>159</sup> so weisen diese eine Korrelation von ,459 auf, die deutlich unter dem Wert der Gesundheitssportler liegt. In dieser Sportkategorie zeigen sich für die 41-60-Jährigen (,462) auch nicht die großen Zusammenhangsdifferenzen wie oben und damit insgesamt auch kein durchgängiges Muster der Bedeutsamkeit des Faktors für bestimmte Altersklassen, das für alle Sportkategorien zutrifft. Aufgrund dieser Daten kann interpretiert werden, dass die Bedeutsamkeit der Atmosphäre – und eventuell weiterer Zufriedenheitsfaktoren – nicht vom Alter oder der Sportkategorie per se, sondern vielmehr von der ausgeübten Sportkategorie in Kombination mit dem Alter abhängig ist.<sup>160</sup>

**Am relevantesten ist die Vereinskultur, v.a. die Atmosphäre im Verein, aber auch das Sozialengagement. Die Bedeutsamkeit der Atmosphäre ist neben der Zugehörigkeit zur Sportkategorie auch dem hohen Alter der Probanden geschuldet. Es folgt das Leistungsangebot; die Strukturen sind hier die entscheidende Subdimension. Der Mitgliedsbeitrag kann ebenso wie die Vereinsführung einen Erklärungsbeitrag leisten. Obwohl die Trainer nicht ins Regressionsmodell einbezogen werden, darf deren Bedeutsamkeit – insbesondere der Einzelaspekt der Vermittlungskompetenz – nicht übersehen werden.**

---

<sup>159</sup> Die Individualsportler ohne Wettkampfausrichtung wurden gewählt, weil in dieser Gruppe mit N=20 die zweitmeisten über 60-jährigen Probanden anzutreffen sind.

<sup>160</sup> Aufgrund der geringen Fallzahlen für einzelne Stichprobenteilgruppen können diese Aussagen nur Hypothesenstatus besitzen und sind in weiteren Untersuchungen zu prüfen.

### 2.2.4.6.6 Sportartübergreifende Angebote ohne Gesundheitsschwerpunkt

Tab. 57. Regression und Korrelation (Sportartübergreifende Angebote ohne Gesundheitsschwerpunkt)

<b>N=63</b> <b>Ø-Alter: 39 Jahre</b>	<b>st. Beta</b> uV: Summenscores aV: Zufriedenheitsitem	<b>st. Beta</b> uV: Summenscores aV: Zufriedenheits-Score	<b>R</b> Zufriedenheitsitem
<b>Leistungsangebot</b>			
<i>Summenscore Strukturen</i>		,280	,372
<i>Summenscore Sportstätten</i>		,274	,442
Sauberkeit (Sportstätten)			,471
<i>Summenscore Angebotsvielfalt</i>			,390
<b>Vereinskultur</b>			
<i>Summenscore Sozialengagement</i>	,385		,462
Kinder- und Jugendentwicklung			,513
<i>Summenscore Wertorientierungen</i>			,346
<i>Summenscore Leistungsbezogene Handlungsorientierungen</i>			,299
<i>Summenscore Konfliktbewältigung und Kommunikation</i>			,390
<i>Summenscore Atmosphäre</i>		,297	,316
<b>Personal</b>			
<i>Summenscore Vereinsführung</i>			,250
<i>Summenscore Trainerkompetenz</i>			,279
<i>Summenscore Trainerverhalten</i>			,208
<b>Mitgliedsbeitrag</b>			
<i>Summenscore Monetärer Mitgliedsbeitrag</i>	,312	,318	,406
Preis / Leistung			,472
Varianzaufklärung (Modell)	27,1%	53,7	
Signifikanz (Modell)	,000	,000	
Signifikanz (Koeffizienten)	Alle signifikant	Alle signifikant	
Standardfehler des Schätzers (Modell)	1,109	,79111	

Die Varianzaufklärung des Modells mit dem Zufriedenheitsitem ist nicht befriedigend, mit dem Zufriedenheits-Score hingegen schon; der Standardfehler ist bei letztgenanntem Modell erfreulich niedrig und die Eingabe von Alter und Geschlecht führt zu keinen Änderungen. Die Korrelationswerte fallen deutlich niedriger aus als bei den vorherigen Analysen. Offensichtliche Gründe für dieses Phänomen finden sich bei Betrachtung der person- und vereinsbezogenen Daten allerdings nicht. Die Trainer- und Übungsleiterbewertungen liegen deutlich über den bereits hohen Werten der gesamten Stichprobe, so dass diese Faktoren in der Bedeutsamkeit unterschätzt werden.

Folgt man dem Summenscore-Modell, so sind insbesondere das Leistungsangebot – die Sauberkeit der Sportstätten ist ein bedeutsamer Einzelaspekt –, gefolgt von Monetärem Mitgliedsbeitrag und Vereinskultur relevant. Bei letztgenannter Dimension wird die Atmosphäre einbezogen, welche mit dem globalen Zufriedenheitsitem aber nur vergleichsweise gering zusammenhängt. Als Einzelaspekt der Vereinskultur dominiert die Kinder- und Jugendentwicklung; der Summenscore Sozialengagement weist die höchste Korrelation unter allen Subdimensionen auf. Die statistischen Kennwerte sind somit nicht eindeutig zu interpretieren.

**Aufgrund der deutlich geringeren Korrelationswerte und der Diskrepanzen bei den statistischen Kennwerten, sind die Ergebnisse kaum zu verallgemeinern. Trainer und Übungsleiter werden außerdem aufgrund von Deckeneffekten in ihrer Bedeutsamkeit unterschätzt.**

## 2.2.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

### Grundlegende Modellannahmen (A<sub>1</sub> bis A<sub>6</sub>)

A<sub>1</sub>: Die Vereinsbewertung kann als ein mehrdimensionales Konstrukt aufgefasst werden. Allerdings ist das Ergebnis keine relevante Dimension.

A<sub>2</sub>: Die Vereinsbewertung lässt sich nach dem Grad der Konkretheit sinnvoll auf zwei Ebenen operationalisieren und analysieren; neben der Analyse der Items erwies sich die theoriegeleitete Datenreduktion zu Summenscores in den meisten Fällen als durchführbar und sinnvoll.<sup>161</sup> Der mit der Datenreduktion verbundene Präzisionsverlust ist tolerabel.<sup>162</sup> Gravierend sind die Ungenauigkeiten auf Dimensionsebene. Von einer Interpretation der Daten auf diesem Abstraktionsniveau wurde daher Abstand genommen.<sup>163</sup>

---

<sup>161</sup> Für den Mitgliedsbeitrag ließ sich nur der Summenscore Monetärer Mitgliedsbeitrag bilden. Dennoch ist dieser auf einer anderen Ebene angeordnet als die Dimension, die neben monetären auch nicht-monetäre Aspekte beinhaltet.

<sup>162</sup> Dies zeigten stichprobenartige Vergleiche von regressionsanalytischen Item- und Summenscore-Ergebnissen mit der abhängigen Variable Zufriedenheit. Die Analyse der Bedeutsamkeit der Faktoren innerhalb der jeweiligen Dimension unter 2.2.4.2 zeigt auch keine deutlichen Diskrepanzen oder Präzisionsverluste im Vergleich von Items und Summenscores.

<sup>163</sup> Zur inhaltlichen Beschreibung der eingeschlossenen Subdimensionen ist die Kategorisierung jedoch hilfreich.

A<sub>3</sub>: Die Frage nach dem konstruktionellen Wesen der Zufriedenheit kann nicht abschließend beantwortet werden. Die Zufriedenheit scheint am ehesten ein einstellungsähnliches Konstrukt mit kognitiver und emotionaler Komponente und der Weiterempfehlungsabsicht als konativem Element zu sein, wobei der kognitive Anteil dominiert. Mit Blick auf weitere konative Aspekte erscheint ein Ansatz, über rein kommunikative Absichten hinausgehende, konkretisierbare Verhaltenstendenzen, insbesondere die Mitgliederbindung, konstrukttheoretisch zu trennen und die Zufriedenheitsbewertung als eine Einflussvariable aufzufassen, vielversprechender.

A<sub>4</sub> und A<sub>5</sub>: Angesichts der Vielzahl an potentiellen Einflussfaktoren, sind die Korrelationswerte und Bestimmtheitsmaße der Regressionsanalysen durchaus beachtlich. Die Vereinsbewertung beeinflusst die Zufriedenheit der Mitglieder in hohem Maße und die einzelnen Faktoren unterscheiden sich teilweise sehr deutlich in ihrer Einflussstärke.

A<sub>6</sub>: Es konnten keine Unterschiede hinsichtlich der Wirkrichtung entdeckt werden. Ob dies generell so ist oder v.a. durch die einseitigen Verteilungsmuster in dieser Untersuchung bedingt war, kann nicht eingeschätzt werden. Die Annahme linearer Zusammenhänge führte unter dem Strich zu keinen bedeutenden Präzisionsverlusten.

### **Bedeutsamkeit der Subdimensionen für die Dimensionen (H<sub>1</sub>)**

Aufgrund der mäßigen Varianzklärung der Dimensionsitems durch die zugehörigen Subdimensionen und Items können keine direkten Aussagen getroffen werden. Vielmehr muss die Bedeutsamkeit der Subdimensionen innerhalb der jeweiligen Dimension über den Weg des Einflusses auf die abhängige Variable Zufriedenheit beurteilt werden (s. H<sub>3</sub> und H<sub>5</sub>).

### **Bedeutsamkeit der Dimensionen und Subdimensionen für die Komponenten der Zufriedenheit (H<sub>2</sub> und H<sub>4</sub>)**

Für die kognitive Komponente sind nahezu alle Subdimensionen relevant. Die Subdimensionen des Leistungsangebots dominieren etwas vor Vereinskultur, Personal und mit größerem Abstand Mitgliedsbeitrag.

Für die emotionale Komponente sieht die Lage ähnlich aus, außer dass Personal an Bedeutung verliert. Nur für die Verbundenheit mit dem Verein ergibt sich ein grundlegend anderes Bild; hier ist die Vereinskultur der mit Abstand wichtigste Faktor.

Für die Weiterempfehlungsabsicht sind alle Dimensionen wichtig. In erster Linie das Leistungsangebot, gefolgt von der Vereinskultur, dem Mitgliedsbeitrag und dem Personal.

### **Bedeutsamkeit der Dimensionen und Subdimensionen für die globale Zufriedenheit (H<sub>3</sub> und H<sub>5</sub>)**

Bei der Relevanzbeurteilung der Zufriedenheitsfaktoren der gesamten Stichprobe muss betont werden, dass die Auswahl keinen repräsentativen Querschnitt der erwachsenen Vereinsmitglieder ohne Mitarbeitsfunktion in Nordbaden darstellt. Daher sind die Ergebnisse lediglich geeignet, fundierte Vermutungen über die Bedeutsamkeit in der Grundgesamtheit anzustellen. Für die einzelnen Gruppierungen besitzen die Ergebnisse eine höhere externe Validität.

Zunächst ist festzuhalten, dass das Ergebnis der Mitgliedschaft kein relevanter Zufriedenheitsfaktor ist, wie u.a. von Hänsel (2005) vermutet und wie aufgrund der Dienstleistungsqualitätsforschung, angenommen wurde (s. Brady & Cronin, 2001a). Hier greifen möglicherweise Attributionen, die so gelagert sind, dass Mitglieder die ursächliche Beeinflussung der Mitgliedschaftsergebnisse nicht primär dem Verein zurechnen, sondern der eigenen Person oder anderen Umständen. Dies könnte im Effekt dazu führen, dass diese Ergebnisevaluationen keinen (nennbaren) Einfluss auf das globale Zufriedenheitsurteil nehmen. Denkt man allerdings weiter, so ist nicht verständlich, warum die Vereinskultur, die dem Verein ebenfalls nur teilweise zuzurechnen ist, einen so hohen Stellenwert besitzt. Außerdem wurde im Fitnessstudiobereich die Ergebnisqualität – bei durchaus ähnlicher Operationalisierung – von Alexandris, Theodorakis und Kollegen als relevant nachgewiesen (Alexandris et al., 2004; Theodorakis et al., 2004). Möglicherweise ist für Vereinsmitglieder der unmittelbare Konsum, das Sporttreiben an sich, der im Zentrum stehende Anreiz zur Teilnahme. Danach wäre nur die direkte Sportteilnahme im jeweiligen Umfeld

zufriedenheitsrelevant, die damit verbundenen mittel- und längerfristigen Folgen der Handlung (z.B. Verbesserung des Gesundheitszustandes) hingegen unbedeutend, während die Sportteilnahme im Fitnessstudio einen stärker instrumentellen Charakter hat.

Beim Leistungsangebot ließen sich als Subdimensionen Strukturen, Sportstätten, und Angebotsvielfalt zusammenfassen. Flexible Teilnahmemöglichkeit, Trainingsregelmäßigkeit, Trainingszeiten und -umfang sind ebenso wenig in eine Subdimension Sportmöglichkeiten zu integrieren wie Leistungs- und Alters- zu Gruppenzusammensetzung. Bis auf wenige Ausnahmen bei einzelnen Mitgliederkategorien sind die letztgenannten Einzelfaktoren aber auch nicht ausschlaggebend. Strukturen und Sportstätten sind wichtiger als Angebotsvielfalt, wobei Gruppenunterschiede immer zu beachten sind.

Bei der Vereinskultur ließen sich alle Subdimensionen aus den Items bilden. Allerdings zeigte sich für diese Dimension, dass häufig multikollineare Zusammenhänge bestehen. Die Faktoren werden also nicht sehr different wahrgenommen und bewertet. Somit bestehen größere Schnittmengen zwischen den Subdimensionen, was die Einschätzung der Bedeutsamkeit einzelner Subdimensionen erschwert. Insgesamt kommt der Dimension eine sehr große Bedeutung zu, sowohl der selbst erfahrenen Vereinskultur, also den wahrgenommenen Werten und Handlungsorientierungen im eigenen Umfeld – kurz der Vereinsatmosphäre, als auch dem Vereinsengagement für die Gesellschaft im Allgemeinen und für Kinder und Jugendliche im Speziellen, also der Gemeinwohlorientierung des Vereins.

Beim Personal lassen sich ebenfalls alle Summenscores bilden. Es überrascht die lediglich mittelmäßige Bedeutsamkeit der Trainer. Die Trainer und Übungsleiter – Trainerverhalten und -kompetenz hängen eng zusammen – erweisen sich für die Mitgliederzufriedenheit der gesamten Stichprobe nur als einer unter vielen Faktoren. Dies war nach der qualitativen Untersuchung und auch aufgrund der Relevanz, die dieser Dimension in der Theorie beigemessen wird, überraschend. Die Gründe könnten darin liegen, dass einerseits die Einflüsse durch die Deckeneffekte unterschätzt werden – allerdings weisen alle Subdimensionen linksschiefe Verteilungen auf und die Unterschiede sind nicht so gravierend, dass dieser Umstand als alleini-

ge Erklärung erhalten kann. Andererseits zeigt sich, dass die Bedeutsamkeit in Abhängigkeit von der Sportkategorie unterschiedlich ausfällt und für Mitglieder, die Sportarten ohne Wettkampf ausüben, die Trainer durchaus relevant sind, ebenso für Mitglieder, die an gesundheitsorientierten Angeboten teilnehmen. Relevant in dieser Dimension ist ebenso die Vereinsführung und dies, obwohl mit Erreichbarkeit – diese ist besonders wichtig – und Auftreten in der Öffentlichkeit zwei recht spezifische Details abgefragt wurden.<sup>164</sup> Die strukturellen Besonderheiten des Ehrenamts liefern einen Erklärungsansatz für dieses Phänomen. In Vereinen mit ehrenamtlichen Führungskräften besteht zum Einen die Notwendigkeit, diese Akteure in relevante Entscheidungen einzubinden, zum Anderen geht die Ehrenamtlichkeit i.d.R. mit knappen Zeitbudgets seitens der Amtsinhaber einher, wodurch der Erreichbarkeit dieser Personengruppe eine große Bedeutung zukommt.

Beim Mitgliedsbeitrag dominiert der Monetäre Mitgliedsbeitrag. Er ist aber bei Weitem nicht so relevant wie Leistungsangebot oder Vereinskultur.

### **Bedeutsamkeit der Zufriedenheitskomponenten für die globale Zufriedenheit (H<sub>6</sub>)**

Es zeigt sich ein sehr eindeutiges Bild. Die Zufriedenheit ist in erster Linie kognitiv und in zweiter Linie emotional geprägt. Bei den Handlungsabsichten leistet nur die Weiterempfehlungsabsicht einen Erklärungsbeitrag zur Zufriedenheitsvarianz (s.a. Grundlegende Modellannahmen, A<sub>3</sub>).

### **Wirkrichtung der Zufriedenheitsfaktoren (H<sub>7</sub> und H<sub>8</sub>)**

Eine unterschiedliche Wirkrichtung einzelner Faktoren konnte in dieser Untersuchung nicht festgestellt werden (s.a. Grundlegende Modellannahmen, A<sub>6</sub>).

---

<sup>164</sup> Es zeigt sich bei Nagel et al. (2004), dass der Faktor Vereinsführung ein sehr großes Gewicht bekommt, wenn er unspezifisch abgefragt wird (bsp. „Kompetente Vereinsführung“, „Engagierte Vereinsführung“). Es ist zu vermuten, dass die Vereinsführung bei einer solchen Abfrage auch an den sichtbaren Effekten, der Qualität des Angebotes, beurteilt wird und es somit nicht verwunderlich ist, dass starke Zusammenhänge mit der Zufriedenheit bestehen. Die qualitative Untersuchung legte jedoch nahe, eher spezifische Merkmale der Vereinsführung zu untersuchen, auch um größere Schnittmengen mit anderen Faktoren zu vermeiden.

## **Bedeutsamkeit der Zufriedenheitsfaktoren in Abhängigkeit vom Mitgliederprofil (H<sub>9</sub>)**

Beiden Geschlechtern ist das Leistungsangebot in Form von Strukturen und Sportstätten wichtig. Darüber hinaus die Vereinskultur – bei Männern eher die Atmosphäre und bei Frauen das Sozialengagement. Auf den ersten Blick scheinen die Trainer und Übungsleiter für Frauen weniger relevant zu sein. Dies könnte aber auch den deutlich höheren Bewertungen und den damit einhergehenden Deckeneffekten geschuldet sein.

Im Altersverlauf zeigen sich deutliche Unterschiede. Während im Alter von 18-21 Jahren der Monetäre Mitgliedsbeitrag und die Leistungsbezogenen Handlungsorientierungen dominieren, sind für die 22-26-Jährigen v.a. die Vereinsstrukturen relevant. Bei den 27-40-Jährigen überwiegt hingegen das Sozialengagement, gefolgt von Sportstätten, Leistungsbezogenen Handlungsorientierungen und Strukturen, während bei den 41-60-jährigen die Faktoren vielschichtig sind und Trainer bzw. Übungsleiter an Bedeutung gewinnen. Bei den ältesten Mitgliedern ab 61 Jahren aufwärts ist die Vereinskultur vor den Trainern entscheidend für die Zufriedenheit.<sup>165</sup>

Es bestehen deutliche Differenzen in Abhängigkeit von der Sportkategorie. Bei den Mannschaftssportlern mit Wettkampforientierung sind das Leistungsangebot – Strukturen und Sportstätten – sowie die Vereinskultur – Atmosphäre und Sozialengagement – die dominanten Faktoren. Trainer und Übungsleiter sind weniger bedeutsam, während die Vereinsführung (Erreichbarkeit) und der Mitgliedsbeitrag durchaus eine Rolle spielen.<sup>166</sup>

Bei den Mannschaftssportlern ohne Wettkampfausrichtung dominiert hingegen das Personal – insbesondere das Trainerverhalten – vor dem Leistungsangebot und

---

<sup>165</sup> Die 18-26-Jährigen sind von den wettkampftreibenden Mannschaftssportlern und die über 60-Jährigen von den Gesundheitssportlern dominiert.

<sup>166</sup> Die Sportler dieser Kategorie sind im Durchschnitt wesentlich jünger als die der anderen Kategorien

der Vereinskultur. Der Monetäre Mitgliedsbeitrag ist kein relevanter Faktor, dafür aber die Art der Mitarbeit.

Bei den wettkampforientierten Individualsportlern dominieren die beiden Dimensionen Vereinskultur und Leistungsangebot – als Einzelaspekte ragen, neben weiteren wichtigen Faktoren, der Wert Offenheit und das Leistungssportangebot heraus. Das Personal ist für diese Mitgliedergruppierung nicht besonders zufriedenheitsrelevant; hier zeigt sich ein Trend, da dies in etwas weniger deutlicher Ausprägung auch für die Mannschaftssportler mit Wettkampfteilnahme zutrifft.

Den Individualsportlern ohne Wettkampfteilnahme ist das Leistungsangebot, insbesondere die Sportstätten, ähnlich wichtig wie die Vereinskultur, das Personal – die Vereinsführung und als Einzelaspekt die Motivierungsfähigkeit der Trainer – und der (monetäre) Mitgliedsbeitrag.

Bei den Gesundheitssportlern ist die Vereinskultur am relevantesten – die Bedeutung der wichtigsten Subdimension Atmosphäre ist neben der Zugehörigkeit zur Sportkategorie auch dem hohen Alter der Probanden geschuldet. Es folgt an zweiter Stelle das Leistungsangebot. Der Mitgliedsbeitrag ist, wie die Vereinsführung, ebenfalls nicht unbedeutend. Die Trainer und Übungsleiter, insbesondere ihre Vermittlungskompetenz, sind darüber hinaus zu beachten.

Die Zufriedenheitsfaktoren der Mitgliedergruppe, die freizeitorientierte, sportartübergreifende Angebote nutzen, können wegen der deutlich geringeren Korrelationen im Vergleich zu den übrigen Analysen und Diskrepanzen bei den statistischen Kennwerten sowie ausgeprägten Deckeneffekten für Trainer- und Übungsleiterbewertungen nicht verlässlich eingeschätzt werden.

### **Graphische Zusammenfassung**

Abschließend sind die Erkenntnisse – die Differenzierungen für unterschiedliche Mitgliedergruppen vernachlässigend – in das Untersuchungsmodell eingearbeitet, das somit als Ausgangmodell für weitere Untersuchungen von Mitgliedern ohne

Mitarbeitsfunktion dienen kann.<sup>167</sup> Im Vergleich zum Ausgangsmodell zeigt sich eine deutliche Komplexitätsreduktion.

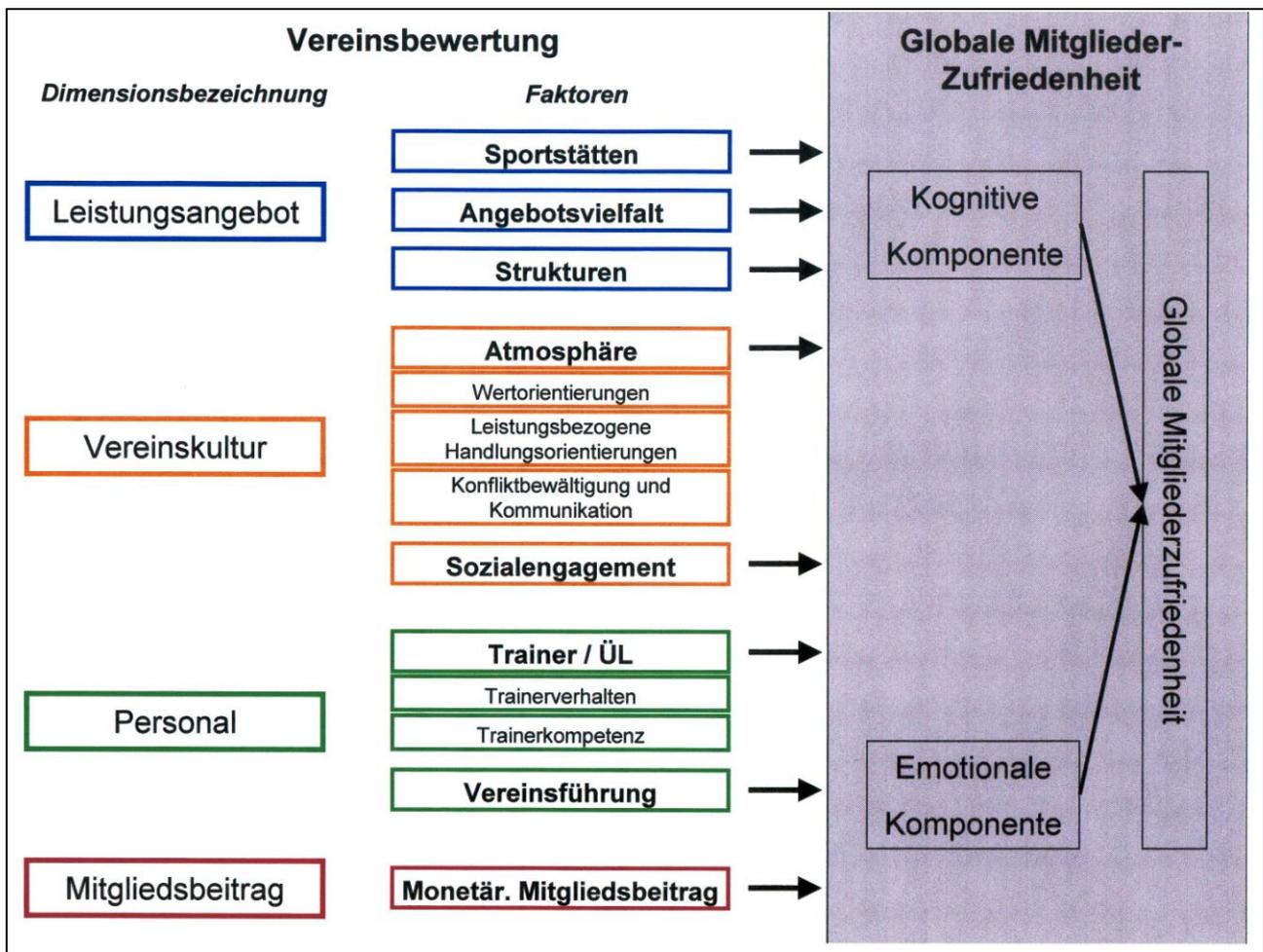


Abb. 28. Graphische Zusammenfassung der Mitgliederzufriedenheitsfaktoren

<sup>167</sup> Auf die Darstellung der Sportmöglichkeiten und Gruppenzusammensetzung (Leistungsangebot) sowie der Arbeitsverpflichtungen (Mitgliedsbeitrag) wurde verzichtet, da diese sich nur selten und bei einzelnen Mitgliedergruppierungen als wichtig erwiesen. Auf die Darstellung der Weiterempfehlungsabsicht als konativer Bestandteil der Mitgliederzufriedenheit wurde verzichtet, weil fraglich ist, ob diese als Komponente der Zufriedenheit aufgefasst werden sollte.

### 3 Folgerungen für die Vereinssteuerung

#### 3.1 Relevanz der Zufriedenheitsfaktoren – Der Verein aus Mitgliedersicht

Führungskräfte (im Verein) stehen ständig vor dem Problem, dass für die vielfältigen potentiellen Aufgaben nur sehr begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen. Eine Schwerpunktsetzung bei der Arbeit ist folglich unabdingbar. Nun ist es natürlich nicht möglich, für alle Vereine gültige Aussagen über wichtige und unwichtige Aspekte der Vereinsarbeit vorzunehmen; dazu sind die individuellen Voraussetzungen der Vereine zu unterschiedlich und die Zufriedenheit der Mitglieder auch nur ein, wenngleich zentraler Aspekt, der Zielorientierung. Aus den Ergebnissen dieser Arbeit lassen sich aber sehr wohl einige Faktoren benennen, die für Mitglieder mehr oder weniger zufriedenheitsrelevant sind.<sup>168</sup> Die Dimensionen Leistungsangebot und Vereinskultur sind dabei durchgängig wichtige Faktoren, die Ergebnisdimension ein unbedeutender. Der Mitgliedsbeitrag kann einen Teil der Zufriedenheit erklären, der jedoch nie besonders dominant ist. Das Personal muss für die einzelnen Mitgliedergruppierungen differenziert betrachtet werden.

Der Faktor, der in der Zufriedenheitsforschung bisher nicht so explizit aufgegriffen wurde, ist die Vereinskultur. Insgesamt ist sie eine höchst relevante Dimension der Mitgliederzufriedenheit – etwas weniger bedeutend als das Leistungsangebot und wichtiger als das Vereinspersonal oder der Mitgliedsbeitrag.<sup>169</sup> Neben den geteilten Werten, den leistungsbezogenen Handlungsorientierungen, der Vereinsatmosphä-

---

<sup>168</sup> Es sei darauf verwiesen, dass die Probanden ausnahmslos alle untersuchten Vereinsmerkmale so eingestuft haben, dass der Merkmalsmittelwert oberhalb des Skalenmittelwertes lag. Es ist nicht unwahrscheinlich, dass auch unbedeutendere Merkmale eine größere Relevanz bekommen, wenn kritische Schwellenwerte unterschritten werden, frei nach dem Motto „mangelhaft führt zur Abwertung“.

<sup>169</sup> Selbstverständlich heißt dies nicht, dass das Personal nun keiner großen Aufmerksamkeit mehr bedarf, denn ohne Führungs- und Verwaltungskräfte, Übungsleiter und Trainer, Hilfspersonal und sonstige Mitarbeiter wäre die Erstellung des Leistungsangebotes eines Vereins gar nicht möglich. Aber die Beurteilung des Personals hat keinen so bedeutenden Einfluss auf die globale Zufriedenheit wie die Bewertung der Vereinskultur oder des Leistungsangebotes – diese Aussage kann angesichts der Datenproblematik jedoch nur als Hypothese formuliert werden.

re, der Konfliktbewältigung und Kommunikation – die Subdimensionen werden nicht besonders different wahrgenommen und hängen stark zusammen – ist den Mitgliedern auch ein Aspekt ganz besonders wichtig, der nicht nur ihr eigenes Wohlbefinden im Verein tangiert, sondern die gemeinnützige Ausrichtung des Vereins betrifft. Das Sozialengagement des Vereins – also der Beitrag des Vereins zum gesellschaftlichen Wohlergehen und zur Kinder- und Jugendentwicklung – hat einen großen Einfluss auf die Mitgliederzufriedenheit. Es spielen also seitens der Mitglieder nicht nur zweckrationale, sondern auch wertrationale Kalküle eine Rolle, die außerdem über den Selbstbezug – Wohlfühlen in einer angenehmen Vereinsatmosphäre – hinausgehen und einen Fremdbezug – Nutzen für die Gesellschaft und für Kinder und Jugendliche – aufweisen. Dies trifft übrigens nicht nur auf Mitglieder zu, die ein traditionelles Sportangebot nutzen, sondern auch auf Mitglieder, die an eher dienstleistungsorientierten Angeboten teilnehmen. Vereinsmitglieder gleich weder Couleur erwarten folglich vom Verein, dass er seiner gemeinnützigen Ausrichtung auch tatsächlich nachkommt.

### **3.2 Beeinflussbarkeit der Zufriedenheit durch die Vereinsführung**

Eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Theorien zur Steuerung von Organisationen wird an dieser Stelle nicht vorgenommen. Einerseits sind Steuerungsfragen nicht das Kernthema der Arbeit, andererseits bildet keines der theoretischen Konzepte „die“ Wirklichkeit einer Vereinsorganisation ab:

„Jede Theorie hebt Verschiedenes als besonders relevant und für die Beschreibung der Funktionsweise als besonders repräsentativ hervor; sie geben unterschiedliche Erklärungen für das Geschehen in einer Organisation, schon weil sie von unterschiedlichen Menschenbildern ausgehen; sie liefern daher auch unterschiedliche Rezepte, wie eine Organisation zu steuern und Probleme zu lösen sind und welche zentralen Kompetenzen der Sportmanager besitzen sollte“ (Heinemann, 2004, S. 38).

Das (subjektive) Vereinsorganisationsverständnis des Autors geht davon aus, dass Vereine weder maschinell steuerbar, noch vollkommen unbeeinflussbar sind. Um sinnvolle Strategien und Maßnahmen zur Zielerreichung zu entwerfen, müssen Führungskräfte die Grenzen ihrer Einflussmöglichkeiten realistisch erkennen und einschätzen (vgl. a.a.O.). Die nachfolgenden Ausführungen sollen helfen, die Be-

einflussungsmöglichkeiten einzelner Mitgliederzufriedenheitsfaktoren durch die Vereinsführung leichter einschätzen zu können.

Durch den Mitgliederstatus und die damit verbundene Möglichkeit zur freiwilligen Mitarbeit und zur Beeinflussung von Vereinsentscheidungen besteht zunächst eine große organisationale Einbindung der Mitglieder. Zentrale Regeln, Strukturen und Prozesse, der Einsatz von Ressourcen oder das Leitbild eines Vereins sollten von den Akteuren in Führungspositionen nicht etabliert oder geändert werden, ohne die Pluralität der Mitarbeiter- bzw. Mitgliederinteressen in die Vereinsentscheidungen einzubeziehen – teilweise liegt die Entscheidungsbefugnis, z.B. bei Satzungsänderungen, auch gar nicht bei der Vereinsführung im Sinne des §26 BGB. Die demokratische Entscheidungsstruktur bringt es mit sich, dass zentrale Veränderungen intensiv ausgehandelt werden müssen. Auch mit Blick auf formal vorhandene Hierarchien und Weisungsbefugnisse ist die Durchsetzung von Entscheidungen oft nicht einfach, denn Vereinsführungskräften stehen nur sehr begrenzte Möglichkeiten der Machtausübung und Sanktionierung, wie sie im beruflichen Umfeld möglich sind, zur Verfügung.<sup>170</sup> Für Übungsleiter existieren z.T. Arbeitsverträge, die betonen, dass die Arbeitsleistung unabhängig von Weisungen durch Vorgesetzte erfolgt.<sup>171</sup> Die Einflussmöglichkeiten auf das Verhalten des (ehrenamtlichen) Personals sind insgesamt deutlich geringer ausgeprägt als in Betrieben.<sup>172</sup> Gerade bei kaum oder nicht vorhandener Bezahlung resultiert die Motivation zur Mitarbeit aus der Tätigkeit und dem Tätigkeitsumfeld an sich (vgl. Wadsack, 2005). Wenn diese Rahmenbedingungen „von oben“ geändert werden, hat dies meist auch eine Veränderung der Motivationslage seitens des freiwilligen Mitarbeiters zur Folge. Vorgaben, Wei-

---

<sup>170</sup> In Vereinen weisen (teil-)verberuflichte „Institutionen im Verein“ wie Geschäftsstellen, vereinseigene Fitnessstudios oder Kindersportschulen am ehesten klassische berufliche Strukturen auf.

<sup>171</sup> „Es gibt jedoch keine gefestigte Verkehrsanschauung darüber, ob Übungsleiter in ihrer Tätigkeit in Vereinen als selbstständig Tätige oder als abhängig beschäftigte Arbeitnehmer zu beurteilen sind“ (Niederreiter, 2008). Die Tätigkeit eines Übungsleiters kann also im Rahmen eines abhängigen Beschäftigungsverhältnisses wie auch selbstständig zu beurteilen sein. Diese Auffassung wurde auch in einem gemeinsamen Rundschreiben der Spitzenverbände vom 26.03.2003 vertreten. Kriterien für eine selbstständige Tätigkeit sind danach die Eigenverantwortlichkeit der Trainingsdurchführung, der zeitliche Aufwand und die Höhe der Vergütung, wobei geringer zeitlicher Aufwand und geringe Vergütung für eine Selbstständigkeit sprechen (a.a.O.).

<sup>172</sup> Die Tatsache, dass ehrenamtliche Vereinsführungskräfte i.d.R. nur sehr begrenzte Zeitbudgets für eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben haben, erschwert die Personalführung zusätzlich.

sungen und Druck können also schnell dazu führen, dass Mitarbeiter von der „Exit-Option“ Gebrauch machen und den Verein zumindest als Mitarbeiter verlassen. Die individuellen Interessen und Motivstrukturen der Mitarbeiter müssen von den Führungskräften daher immer beachtet werden. Veränderungen sind bei freiwilligen Mitarbeitern i.d.R. durch Konsens – durch wechselseitige Verhandlungen – durchsetzbar, nur selten durch Machtausübung.

### **Betrachtung der einzelnen Faktoren<sup>173</sup>**

Im Bereich des Leistungsangebotes dürften die Strukturen als sehr relevanter Faktor, insbesondere die außersportliche Vereinsorganisation, durch die Vereinsführung gut beeinflussbar sein. Gerade die Abläufe im Bereich der Vereinsverwaltung sind durch die engere Vereinsführung direkt beeinflussbar und einzelne Arbeiten können teilweise durch externe Dienstleister sichergestellt werden. Bei den Sportstätten sind nur eigene Liegenschaften veränderbar, wenngleich größere Um- oder Neubauten nicht ohne Weiteres zu bewerkstelligen sind – neben der zeitintensiven Bedarfs- und Bauplanung sind insbesondere finanzielle Ressourcen der begrenzende Faktor. Was Hygiene und in eingeschränkterem Maße das Ambiente angeht, sind mit teilweise überschaubarem Aufwand Verbesserungen möglich. Die Angebotsvielfalt kann durch strategische Planungen seitens der Vereins- und Abteilungsleitung durchaus sinnvoll ergänzt werden, wenngleich die Verfügbarkeit von geeignetem Personal und Sportstättenkapazitäten hier in der Praxis Grenzen setzen. Bei größeren Umstellungen, wie die Gründung einer neuen Abteilung oder die Aufnahme eines sportartübergreifenden Angebots, sind intensive Verhandlungen und i.d.R. eine Beschlusslage durch weitere Gremien im Vorfeld notwendig und anzuraten. Mit Blick auf Sportmöglichkeiten und Gruppenzusammensetzungen müssen die Beeinflussungsmöglichkeiten im Einzelfall beurteilt werden. Unter dem

---

<sup>173</sup> Es wird der Versuch unternommen, aufgrund der Vorbemerkungen, auf die Beeinflussbarkeit einzelner Faktoren zu schließen. Es wird dabei davon ausgegangen, dass die Beeinflussbarkeit vor allem dann groß ist, wenn die engere Vereinsführung – i.d.R. der Vorstand nach §26 BGB – die Entscheidungen, die zur Veränderung eines Faktors notwendig sind, eigenmächtig treffen kann. Darüber hinaus ist aber auch die Veränderbarkeit des Faktors per se zu beachten. Allgemeingültig können die Überlegungen jedoch nicht sein. Vielmehr ist im Einzelfall zu prüfen, welche Befugnisse die jeweiligen Vereinsorgane laut Satzung oder Geschäftsordnung – soweit vorhanden – besitzen.

Strich ist der wichtigste Faktor der globalen Mitgliederzufriedenheit jedoch vergleichsweise gut beeinflussbar.

Für die Vereinskultur stellt sich dies anders dar. Bevor Maßnahmen zur Beeinflussung ergriffen werden, ist eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur ratsam. Heinemann formuliert als Aufgabe für das Management von Sportorganisationen folgendermaßen:

„Es kann (zunächst) nicht um die aktive Gestaltung der Organisationskultur gehen; vielmehr muss sie ‚gelesen‘ und interpretiert werden. Man muss die ‚verdeckten Interpretationsmuster‘ erkennen. Der Manager befindet sich gegenüber der Organisationskultur eher in der Rolle eines ‚Ethnographen‘ als in der eines Gestalters“ (Heinemann, 2004, S. 170; Hervorhebungen im Original).<sup>174</sup>

Auch wenn Vereinsmanager und -führungskräfte die Vereinskultur nicht gestalten oder steuern können, so ist nach Auffassung des Autors eine Mitprägung durchaus möglich und es lassen sich aus den Ergebnissen dieser Arbeit ein paar Punkte herausarbeiten, an denen angesetzt werden kann, um dies zu tun. Betrachtet man die zwei unterschiedliche Bezüge der Vereinskultur, die Vereinskultur mit Selbstbezug, das Wohlfühlen in einer angenehmen Vereinsatmosphäre und andererseits die Vereinskultur mit Fremdbezug, den Nutzen des Vereins für die Gesellschaft, insbesondere für Kinder und Jugendliche, so dürfte gerade der letztgenannte, häufig sehr relevante Faktor, das Sozialengagement des Vereins, in erster Linie über die inhaltliche Ausgestaltung der Vereinsangebote – und nicht nur die reine Quantität, die beim Leistungsangebot beurteilt wurde – beeinflussbar sein. Die Vereinsführung ist also aufgerufen, die konkrete Ausgestaltung der Angebote sehr genau zu bedenken und zu überlegen, wie der Verein seinem Gemeinnützigkeitsstatus gerecht werden kann.<sup>175</sup> Der Zusammenhang der Zufriedenheitsfaktoren Angebotsvielfalt und Sozialengagement (,585) unterstreicht diese Annahme und legt den Schluss nahe, dass auch konkrete Angebote des Vereins kulturell interpretiert werden. Ein Verein trifft eben auch eine Aussage über Werte für die er – nicht nur auf

---

<sup>174</sup> Es gibt in der Literatur unterschiedliche Auffassungen, in welchem Ausmaß Organisationskultur überhaupt beeinflussbar ist (s. zu den Forschungsrichtungen z.B. Heinemann, 2004).

<sup>175</sup> Auch die Beitragsgestaltung und -differenzierung, z.B. eine familienfreundliche Beitragsstruktur, dürfte eine wichtige Rolle für die Bewertung der Solidarorientierung spielen.

dem Papier – entsteht, wenn er bsp. ein hochwertiges Kindersportprogramm, ein finanziell bezuschusstes Fördertraining für talentierte Jugendliche oder einen Sozialbeitrag für Familien in schwierigen Lebenssituationen anbietet. Für das Sozialengagement ist eine Beeinflussungsmöglichkeit somit durchaus gegeben. Wie sieht es nun aber für die Vereinskultur mit Selbstbezug aus, an welchen Punkten könnte von der Vereinsführung angesetzt werden, um die Vereinsatmosphäre zu beeinflussen? Betrachtet man z.B. die Verbreitung von Leitbildern, in denen auch ein gemeinsamer Wertekanon – Wert- und (leistungsbezogene) Handlungsorientierungen – vereinbart wird, so unterstellen die Initiatoren implizit, dass diese Leitlinien das Denken und Handeln beeinflussen, was im Lichte des akteurtheoretischen Ansatzes – mit der Annahme eines ständigen Wechselspiels von Handeln und Strukturen – theoriekonform erscheint.<sup>176</sup> Inwiefern aber die Verschriftlichung von Werten dazu führt, diesen primär informellen Orientierungen einen verbindlichen und – zumindest für ein größeres Mitgliederkollektiv – handlungsleitenden Status zu verleihen, ist aufmerksam zu beobachten. Die Vereinsatmosphäre wird anhand der konkret erlebten Mitgliedssituationen beurteilt und ein Werte-Leitbild ist somit nur dann sinnvoll, wenn es im Verein auch „gelebt“ wird; den maßgeblichen Vereinsakteuren kommt dabei eine Vorbildrolle zu.<sup>177</sup> Für Konfliktbewältigung und Kommunikation besteht eine direktere Beeinflussbarkeit. Aktive Konfliktbewältigung kann seitens der Vereinsführung dann betrieben werden, wenn die Konflikte bis zu ihr vor-

---

<sup>176</sup> Auch der damalige Deutsche Sportbund (DSB), jetzt DOSB, hat sich ein Leitbild gegeben, das am 09. Dezember 2000 in Hannover vom Bundestag des DSB beschlossen wurde.

Ein Beispiel für die explizite Annahme, dass Vereinskulturen und Werte beeinflussbar sind, ist das Modellprojekt „WerteManagementSport“, das die die Württembergische Sportjugend zusammen mit dem „Konstanz Institut für Wertemanagement“ durchführt (Stand 2007).

Ein praxisorientiertes Buch zum Werte-Management in Coaching- und Beratungsprozessen haben Kenzok und Dyckhoff (2004) publiziert.

<sup>177</sup> Wie negativ eine solche Vorbildrolle auch wirken kann, wird an der momentanen Diskussion über Manager in Profitorganisationen deutlich, deren Gehälter im Vergleich zu den übrigen Angestellten überproportional angestiegen sind – womit sich auch der Bundestag beschäftigte –, an den Fällen von Massenentlassungen trotz Rekordgewinnen oder den Phantasieabfindungen für erfolglose Führungskräfte. „Wenn das Versagen von Spitzenkräften mit Phantasieabfindungen vergoldet wird, dann untergräbt das das Vertrauen in das soziale Gleichgewicht unseres Landes“ (Bundeskanzlerin Angela Merkel auf dem CDU-Parteitag Anfang Dezember 2007 in Hannover) (s. als einen von vielen Berichten zum Thema z.B. Denkler, 2008).

dringen. Durch Etablierung von internen und externen Kommunikationsstrukturen kann der Kommunikationsfluss gezielt intensiviert werden.

Insgesamt ist der Faktor Vereinskultur nicht durch einzelne Akteure steuerbar, aber Ansatzpunkte zur Beeinflussung sind vorhanden. Der Weg führt dabei nicht in erster Linie über die oft recht abstrakte Diskussion von Werten und Handlungsorientierungen, sondern über die alltäglichen kommunikativen Prozesse und Vereinsentscheidungen. Über die vereinskulturellen Botschaften, die von strategischen und Alltagsentscheidungen sowie der Kommunikation ausgehen, sowie ihrer Vorbildrolle sollten sich die Führungskräfte im Verein jedenfalls sehr bewusst sein.

Beim Personal sind die Merkmale der Vereinsführung logischerweise direkt zu beeinflussen. Gerade auf die Erreichbarkeit, bsp. durch regelmäßige Sprechzeiten oder über eine Geschäftsstelle, sollte geachtet werden. Auf das Verhalten der Trainer und Übungsleiter kann, wenn sie ohne Entgelt oder selbstständig tätig sind, nur bedingt Einfluss genommen werden (s.o.), bei grobem Fehlverhalten hat der Verein jedoch die Option der Trennung und sollte davon auch Gebrauch machen.<sup>178</sup> In Arbeitsverhältnissen, die adäquat vergütet sind, ist die Steuerungsmöglichkeit, z.B. durch Mitarbeiterschulungen in einem vereinseigenen Fitnesscenter, hingegen bedeutend größer. Damit Einflussmöglichkeiten effektiv genutzt werden, bedarf es aber auch einer guten Personalführung mit ausreichend zeitlichen Ressourcen, weshalb in (teil-)professionalisierten Vereinsinstitutionen wie Geschäftsstellen auch die Etablierung von bezahlten Führungskräften und nicht ausschließlich von Verwaltungspersonal sinnvoll ist (Thiel & Meier, 2004). Mit Blick auf die Trainerkompetenz ergeben sich Managementansätze neben der internen Personalentwicklung v.a. durch Aus- und Fortbildung. Zum Einen kann bei der Neueinstellung von Übungsleitern bereits auf deren Qualifikation geachtet werden, zum Anderen kann diese durch Aus- und regelmäßige Fortbildungen auf einem guten Niveau gehalten

---

<sup>178</sup> Es sei nicht unterschlagen, dass die Ist-Situation in den untersuchten Vereinen, blickt man auf die sehr positiven Bewertungen der Trainer und Übungsleiter, herausragend ist. Dies trifft auch für die Sportformen zu, die nicht durch professionelle Kräfte unterrichtet werden und bei denen wahrscheinlich bisher keine intensive Personalführung erfolgte. Eine Steuerungsnotwendigkeit dürfte, nimmt man die untersuchten Mitglieder, aber auch die Ergebnisse von Nagel et al. (2004), *aus Sicht der Mitglieder* nur in seltenen Fällen notwendig sein.

werden. Bei gering vergüteten, „freiwilligen“ Übungsleitern können Anreizsysteme dazu beitragen, dass Bildungsmaßnahmen in Anspruch genommen werden (z.B. Kostenübernahme von Lehrgängen oder qualifikationsabhängige Vergütungen). Die Beeinflussungsmöglichkeiten im Bereich des Personals nehmen von Vereinsführung über Trainerkompetenz zu Trainerverhalten ab.

Die Höhe des Mitgliedsbeitrages muss sich – unabhängig von der theoretischen Steuerungsmöglichkeit – in erster Linie an den finanziellen Erfordernissen des Vereins ausrichten. Somit sind der Gestaltung ökonomische Grenzen gesetzt. Darüber hinaus entscheidet i.d.R. die Mitgliederversammlung über die Höhe der Hauptbeiträge und die Beitragsstruktur, was die Beeinflussung erschwert.<sup>179</sup> Größere Spielräume bestehen häufig bei zusätzlichen Beiträgen und Gebühren, die z.T. von anderen Organen festgesetzt werden (z.B. Abteilungsbeiträge und Kursgebühren). Manche Vereine wählen auch den Weg, eine gewisse Anzahl von Arbeitsstunden festzusetzen, die von jedem Mitglied erbracht oder alternativ durch einen höheren Mitgliedsbeitrag ausgeglichen werden müssen. Ob letztgenannte Regelung sinnvoll ist und zur Vereinskultur passt, muss individuell beurteilt werden; der Weg dürfte auch hier normalerweise über die Mitgliederversammlung führen. Insgesamt ist die Änderung des Mitgliedsbeitrages nicht nur ein zufriedenheitsrelevantes, sondern auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen maßgeblich beeinflussendes Problemfeld, das seitens der Vereinsführung – allerdings mit hohem Konfliktpotential – gezielt angegangen werden kann. Eine intensive Planungs- und Meinungsbildungsphase unter Einbeziehung vieler entscheidender Vereinsakteure ist üblicherweise notwendig, um Veränderungen in diesem Feld herbeizuführen.

### **Vereinskommunikation als Einflussfaktor der Erwartungshaltung**

Folgt man dem C/D-Paradigma, so ist die Mitgliederzufriedenheit nicht nur von der Wahrnehmung der Ausprägung einzelner Vereinsbewertungs-Merkmale abhängig,

---

<sup>179</sup> „In den meisten Vereinen ist die Mitgliederversammlung das Organ, das für die Festlegung der Mitgliedsbeiträge zuständig ist. Rechtlich zulässig ist aber auch eine Satzungsregelung, wonach der Vorstand die Mitgliedsbeiträge festsetzt“ (Fischer, 2008).

sondern auch von den Erwartungen seitens der Mitglieder. Damit entsteht auch eine Beeinflussungsmöglichkeit über die Sollkomponente und somit auf zwei Ebenen: auf der Erwartungs- und Wahrnehmungsebene. Obige Ausführungen haben hinterfragt, welche Möglichkeiten für die Vereinsführung bestehen, Merkmalsausprägungen zu beeinflussen. Bestehen darüber hinaus Möglichkeiten, Einfluss auf die Erwartungshaltungen der Mitglieder zu nehmen? Durch die oft lang andauernden Mitgliedschaften, setzten sich die Mitgliedsakteure ständig mit den sozialen Strukturen des Vereins auseinander. Wechselseitige Einflüsse sind somit sehr wahrscheinlich. Bruhn (2004) sieht für den Kundenbereich die Möglichkeiten der Beeinflussung von Kundenerwartungen als noch unzureichend ausgeschöpft an.

„Die Steigerung der Dienstleistungsqualität durch ein gezieltes *Erwartungsmanagement* wurde in den letzten Jahrzehnten in den Unternehmen jedoch weitgehend vernachlässigt. ... Zielsetzung ist es dabei, durch ein systematisches *Erwartungsmanagement* bei den Kunden ein realistisches Niveau von Erwartungen zu etablieren, um durch die eigene Leistungserfüllung die wahrgenommene Dienstleistungsqualität zu steigern“ (Bruhn, 2004, S. 41).

Die Vereinsführung kann also über Kommunikation, denn nur so erreicht sie die (potentiellen) Mitglieder, versuchen, realistische Erwartungen zu wecken. Bei der Darstellung des Vereins und einzelner Angebote ist also eine „gesunde Bescheidenheit“ und eine große Realitätsnähe kein Fehler. Letztlich befindet sich die Vereinsführung hier vor einem Optimierungsproblem. Die Leistungen und Angebote des Vereins sollen einerseits positiv wahrgenommen werden, andererseits sind (radikale) Übertreibungen zu vermeiden.

### **3.3 Verhaltensrelevanz der Zufriedenheit**

Es darf durchaus kritisch hinterfragt werden, welche Effekte mit der Mitgliederzufriedenheit zusammenhängen und ob eine intensive Auseinandersetzung auch vor diesem Hintergrund nützlich ist.

Ganz eindeutig ist die Weiterempfehlungsabsicht mit der Zufriedenheit eng verbunden. Mitglieder sprechen über die Erfahrungen mit dem Verein und sie tun dies differenziert, wenn man bedenkt, dass viele unterschiedliche Faktoren die Weiterempfehlungsabsicht beeinflussen. Dieser Aspekt ist für sich genommen bereits ein guter Grund für die Auseinandersetzung mit der Zufriedenheit. Gerade bei Dienst-

leistungen und dienstleistungsähnlichen Angeboten spielt die Mundpropaganda eine wichtige Rolle. Es ist aufgrund der betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse auch anzunehmen, dass das kommunikative Verhalten einseitig geprägt ist, das heißt, dass unzufriedene Mitglieder wesentlich häufiger Unzufriedenheit gegenüber anderen Personen äußern als zufriedene Mitglieder ihre Zufriedenheit (Stumpf, 2005). In einer vergleichenden Verbandsanalyse des Mitgliederfocus Deutschland zeigte sich, dass beim Siegerverband (mit der höchsten Mitgliederzufriedenheit) die Weiterempfehlung die wichtigste Voraussetzung für die Neumitgliedergewinnung war, während diese für den Verbandsdurchschnitt weit weniger Bedeutung hatte (Eser, 2004). Die Zufriedenheit ist daher mit Blick auf das öffentliche Bild und die Gewinnung neuer Mitglieder höchst relevant.

Hinsichtlich der Mitgliederbindung scheint die Zufriedenheit ein nicht unwesentlicher Faktor zu sein, jedoch nicht der einzig relevante, wie bereits die Untersuchungen von Nagel (2006a) gezeigt haben.

In Bezug auf die aus Vereinssicht erwünschten Verhaltensweisen Spenden- und Engagementbereitschaft ist der Einfluss allerdings sehr gering. Mitgliederzufriedenheit per se führt nicht zur Bereitstellung der zentralen Ressourcen Finanzen und Mitarbeit auf freiwilliger Basis. Hier sind Faktoren zu suchen, die diese Variablen maßgeblich beeinflussen. Es zeigt sich, dass die Verbundenheit mit dem Verein deutlich mit der Engagementbereitschaft zusammenhängt. Gelingt es also, dass Mitglieder sich dem Verein emotional verbunden fühlen, sich mit dem Verein identifizieren, so besteht eine gute Chance, dass sie sich für den Verein freiwillig engagieren. Den stärksten Einfluss auf die Verbundenheit hat die Vereinskultur. Allerdings spielen über die Vereinsbewertung hinaus weitere Faktoren eine wichtige Rolle, worauf die Varianzklärung von lediglich 30% hindeutet.

### **3.4 Empfehlungen zur Vereinsausrichtung**

Angesichts der großen Bedeutung des Sozialengagements kann man nicht nachdrücklich genug unterstreichen, dass im Sportverein und selbst im sportartübergreifenden Bereich, der von der Organisationsform in den untersuchten Vereinen sehr den Angeboten von Fitnessstudios ähnelt, die soziale und zum Gemeinwohl beitra-

gende Orientierung des Vereins ein ganz bedeutender Faktor für die Mitgliederzufriedenheit ist. Selbst dort, wo man annehmen könnte, dass individuelle Nutzenabwägungen den Ausschlag geben für die Entscheidung zu einer Vereinsmitgliedschaft, spielen wertorientierte Abwägungen für die Zufriedenheit eine entscheidende Rolle. Die vorliegenden Daten lassen sehr stark vermuten, dass eine Abkehr des Vereins von der Solidargemeinschaft hin zu einem reinen Dienstleister, der das Gemeinwohl nicht im Fokus hat, zu einer deutlichen Reduzierung der Mitgliederzufriedenheit führen würde. Ein Verein, der sehr zufriedene Mitglieder haben möchte, muss beides aufweisen: als Dienstleister ein ansprechendes Leistungsangebot – welches auch gut organisiert ist – mit qualifiziertem Personal und als Solidargemeinschaft eine angenehme Vereinskultur, die die gemeinnützige Ausrichtung nicht aus dem Blick verliert.

### **3.5 Durchführung von Mitgliederbefragungen im Verein**

Das konkrete Vorgehen bei (Zufriedenheits-)Befragungen von Mitglieder ist von der jeweiligen Zielsetzung und der interessierenden Zielgruppe abhängig und somit im Einzelfall festzulegen.

Zunächst ist die Wahl zu treffen, ob eine qualitative und/oder quantitative Methodik gewählt wird. Der Charme von qualitativen Untersuchungen liegt darin, dass die Rückmeldungen in der Summe sehr differenziert und konkret sind, allerdings ist diese Methodik ungeeignet, um verlässliche und repräsentative Aussagen zur Ausprägung einzelner Faktoren und zu deren Bedeutsamkeit vorzunehmen; hier sind quantitative Verfahren zu bevorzugen.<sup>180</sup> Die entworfene Mehrebenenstruktur kann als Orientierungsleitlinie bei der Fragebogengestaltung im Verein helfen. Es empfiehlt sich, möglichst konkrete Merkmale zu formulieren, um die Ergebnisse sinnvoll interpretieren und Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Dabei scheint es ratsam, die Items zumindest auf dem Abstraktionsniveau der Subdimensionen zu formulieren und sowohl spezifische Bewertungsmerkmale des Vereins

---

<sup>180</sup> Die Bedeutsamkeiten wurden in der qualitativen Befragung dieser Arbeit deutlich anders beurteilt als die quantitative Untersuchung nahe legt. Die „Top of mind“ – Faktoren müssen also nicht unbedingt die bedeutsamsten sein.

als auch die globale Zufriedenheit direkt zu erfassen und auf eine Trennung in Erwartungs- und Erfüllungskomponenten zu verzichten.

Mit Blick auf die Bestimmung von Bedeutungsgewichten ist zwar eine indirekte Berechnung der direkten Abfrage vorzuziehen, dürfte aber in der Praxis kaum durchführbar sein. Die direkte Abfrage hat den Vorteil, dass die Ergebnisse in einer Matrix (mit den Achsen Mittelwert der Zufriedenheitsfaktoren und mittlere Wichtigkeit der Faktoren) übersichtlich dargestellt werden können und Ansatzpunkte schnell ersichtlich sind. Problematisch ist allerdings, dass sich die Ergebnisse nicht mit der indirekten Bestimmung von Bedeutungsgewichten decken. Daher empfiehlt es sich dringend, die Erkenntnisse aus solchen Untersuchungen nicht unreflektiert umzusetzen, sondern vor dem Hintergrund des Forschungsstandes zu interpretieren und Handlungsableitungen auch unter Berücksichtigung weiterer Vereinsziele vorzunehmen.

Daneben sollte beachtet werden, dass bei der Befragung von aktuellen Mitgliedern nur diejenigen zu Wort kommen, die dem Verein i.d.R. positiv gegenüberstehen. Um ein differenzierteres Bild zu erhalten, ist gerade die Befragung von Personen, die aus dem Verein austreten wollen bzw. die bereits ausgetreten sind, ergänzend sinnvoll; etwas früher setzt ein gezieltes Beschwerdemanagement an. Die Beschaffung dieser Informationen können durchaus mit einem überschaubaren Aufwand bewerkstelligt werden.

## 4 Ausblick

Die vorliegende Arbeit konnte einen Beitrag zur Klärung der Frage leisten, was unter Mitgliederzufriedenheit im Sportverein zu verstehen ist und welche Faktoren der Vereinsbewertung eine wichtige Rolle spielen. Der vorgelegte theoretische Ansatz bietet darüber hinaus auch einen Orientierungsrahmen, um bedeutsame Bewertungsmerkmale für Mitgliedergruppen herzuleiten, die in dieser Untersuchung nicht Gegenstand der Überlegungen waren. Betrachtet man die im Ganzen doch deutlichen Effekte, so erscheint der theoretische Ansatz auch nach empirischer Überprüfung vielversprechend, mit der Einschränkung, dass intentionale Personmerkmale keinen relevanten Einfluss auf die Zufriedenheit der hier untersuchten Mitglieder haben. Die Analyse der Stichprobe nach ausgeübter Sportkategorie brachte deutliche Unterschiede zu Tage und legt den Schluss nahe, dass (faktorenanalytische) Mitgliederzufriedenheitsuntersuchungen möglichst homogene Gruppierungen in den Blick nehmen sollten.

Fragt man nach dem zentralen Erkenntnisgewinn, so zeigt die Arbeit, dass die Vereinsführung neben den Dimensionen der Leistungserstellung und des Personals sowie des Mitgliedsbeitrages, also Merkmalsdimensionen, die auch in der Dienstleistungsqualitätsforschung zu finden sind, die Vereinskultur, hier sowohl die Vereinsatmosphäre als auch das Sozialengagement, nicht vernachlässigen sollte. Dies ist bei zunehmender Professionalisierung und der Ausweitung von Angebotsformen, die nicht selten Dienstleistungen kommerzieller Anbieter stark ähneln, durchaus beachtenswert. Der Erkenntnisgewinn liegt nun darin, dass vereinskulturelle Aspekte nicht nur als vereinskonstitutiv beobachtet und beschrieben werden, sondern sich auch in der Wahrnehmung von nicht außerordentlich engagierten Mitgliedern als ein maßgeblicher Faktor der Zufriedenheit nachweisen lassen. Dies gilt auch dann, wenn explizit Mitglieder untersucht werden, die sportartübergreifende Angebote nutzen, also solche, die häufig als dienstleistungsnah beschrieben werden.

Auch wenn die Arbeit dazu beiträgt, Mitgliederzufriedenheit besser zu verstehen, und wichtige Faktoren aufzeigen konnte, darf nicht übersehen werden, dass hier nur eine ganz bestimmte Mitgliederklientel untersucht wurde und weiterer Forschungsbedarf besteht. Interessant wären weiterführende Forschungen, die Mitglieder von weniger erfolgreichen Vereinen untersuchen, um zu prüfen, ob die Zufriedenheitshöhe einen Einfluss auf die Faktoren hat, also die Frage nach der Wirkrichtung einzelner Faktoren beantworten zu können. Wahrscheinlich sind weniger zufriedene Mitglieder vor allem dort anzutreffen, wo die Vereinsvielfalt und damit die Wahlmöglichkeit der Mitglieder nicht so groß ist wie in den Stadtgebieten. Lassen sich die Faktoren also auch bei unzufriedeneren Mitgliedern, in anderen Vereinsstrukturtypen und in eher ländlichen Regionen bestätigen? Zur Überprüfung und Differenzierung der Einflüsse des Alters und der Sportkategorie wären umfangreichere Untersuchungen aus konstanten Sportkategorien in unterschiedlichen Alterssegmenten sinnvoll. Darüber hinaus sind weitere Mitgliedertypen aus jüngeren Alterssegmenten sowie passive und insbesondere die ehrenamtlich und (neben-)beruflich engagierten Mitglieder in den Blick zu nehmen. Eine Arbeit mit sehr interessanten Ansätzen zu letztgenannter Zielgruppe hat Sautter (2007) verfasst.<sup>181</sup> Auch der Vergleich mit kommerziellen Sportbranchen, wie ihn Nagel (2007) begonnen hat, verspricht interessante Erkenntnisse und bilaterale Lernchancen. Des Weiteren besteht Forschungsbedarf zur Drop-Out-Problematik, insbesondere den (vereinsinternen) Gründen, die zum Austritt von Mitgliedern führen (s. hierzu die Ansätze von Gieß-Stüber & Rücker, 2003 sowie Rampf, 1999; letztere für den Fitness-Studio-Bereich).

Mit Blick auf die Verhaltensrelevanz konnte die Arbeit erhellen, dass die Zufriedenheit dazu führt, dass Mitglieder diese anderen mitteilen und bei hoher Zufriedenheit eher bereit sind, sich an den Verein zu binden, jedoch nicht ohne weiteres dazu,

---

<sup>181</sup> Der größte Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit wird den Variablen „Sinn der Tätigkeit“, „Verbundenheit/Identifikation mit dem Verein“, „Tätigkeit/Aufgabe“, „Mitgliederkontakt“ und „Vereinsklima“ sowie bei gruppierter Betrachtungsweise der Variablengruppe „Arbeitsklima“, die der Vereinskultur inhaltlich nahe steht, beigemessen. Die Ergebnisse sind allerdings aufgrund der unterschiedlichen theoretischen Herleitung und methodischen Herangehensweise nicht direkt vergleichbar.

dem Verein Spenden zukommen zu lassen oder sich freiwillig zu engagieren. Die Daten lassen die begründete Vermutung zu, dass die Engagementbereitschaft dann besonders groß ist, wenn es gelingt, dass sich Mitglieder dem Verein verbunden fühlen.

Hinterfragt man die Relevanz für die Vereinspraxis, so lässt sich die Arbeit nutzen, um die individuellen Schwerpunktsetzungen zu überdenken und die theoretischen Ansätze sowie empirischen Ergebnisse in Mitgliederbefragungen einzubinden, die helfen können, Änderungsbedarf zu erkennen und Veränderungsprozesse einzuleiten. Allerdings kann die Arbeit kaum konkrete Maßnahmen aufzeigen, die besprochen werden können, um positive Entwicklungen herbeizuführen. Hier besteht einerseits weiterer Forschungsbedarf, welche Faktorausprägungen präferiert oder noch toleriert werden,<sup>182</sup> und andererseits, ob und wie das Management einzelne Faktoren durch gezielte Maßnahmen und Methoden beeinflussen kann. Ob die Anwendung von Managementinstrumenten, die für den betrieblichen Sektor entwickelt wurden – wie bsp. Prozessstandardisierungen im Rahmen des Qualitätsmanagements,<sup>183</sup> auch für den Vereinsbereich hilfreich ist, sollte im breitensportlich ausgerichteten Vereinssektor verstärkt evaluiert werden.<sup>184</sup> Darüber hinaus wäre es, auch mit Blick auf die Vereinskultur, interessant, eigenständige Management-

---

<sup>182</sup> Aus dem Wissen um die Bedeutsamkeit des Faktors Angebotsvielfalt, lässt sich noch nicht ableiten, wie z.B. die Kursangebote im Bereich Freizeit und Gesundheit inhaltlich ausgestaltet werden sollten; werden also bsp. eher kraftorientierte Angebote wie Muskeltraining, tänzerische Angebote wie Street Dance oder Body & Mind-Angebote wie Hatha-Yoga präferiert.

Gerade im Bereich des Mitgliedsbetrages gewinnt die Frage an Bedeutung, welche Ausprägung dieses Merkmals von den Mitgliedern noch toleriert wird, ohne dass die Zufriedenheit massiv beeinträchtigt oder gar Austrittsgedanken gehegt werden. Das Problem der Qualitätsverbesserung ist im Verein eben auch häufig ein Ressourcen- und Optimierungsproblem. Erweitert man in einem vereinseigenen Fitnessstudio die Öffnungszeiten und weitet das Leistungsangebot aus, so muss diese Leistungssteigerung evtl. über höhere Mitgliedsbeiträge refinanziert werden. Welche der denkbaren Alternativen führt also zu einer Steigerung der Mitgliederzufriedenheit und welche Preissteigerungen werden noch toleriert? Daten zur Zahlungsbereitschaft von Mitgliedern in Sportvereinen des Deutschen Turner Bundes (DTB) hat bsp. Wicker (2007) präsentiert. Es zeigt sich u.a., dass die Zahlungsbereitschaft deutlich höher ist als der momentane durchschnittliche Mitgliedsbeitrag.

Derart gelagerte Präferenzvergleiche und Toleranzanalysen setzen voraus, dass eine wesentlich spezifischere Zielgruppe untersucht wird, als dies hier der Fall war.

<sup>183</sup> Im Verbandsbereich hat sich der Deutsche Schützenbund im Jahr 2004 nach DIN ISO 9001:2000 zertifizieren lassen und damit gute Erfahrungen gemacht (Brokamp & Garmeister, 2006). Diese Erfahrung ist allerdings nicht unreflektiert auf den Vereinsbereich übertragbar.

<sup>184</sup> Der Ansatz von Vogt (2002), ein Vereins-Marketingkonzept zu entwerfen und zu evaluieren, weist in diese Richtung.

konzepte für einzelne Problemstellungen zu entwickeln und zu evaluieren, die auf die sportvereinsspezifischen Besonderheiten zugeschnitten sind.<sup>185</sup>

Es existiert also noch anwendungsorientierter Forschungsbedarf, um breitensportlich orientierte Vereine dabei zu unterstützen, Mitgliederzufriedenheit und -verhalten nicht nur erfassen und verstehen, sondern auch gezielt beeinflussen zu können.<sup>186</sup>

---

<sup>185</sup> Ein Beispiel soll diese Aussage erläutern: Mit dem Wissen, dass ehrenamtlicher Nachwuchs im Verein selten über gezielte Personalbeschaffungsstrategien wie Ausschreibungen rekrutiert wird, sondern eher klassische Vereinskarrerien durchläuft – wobei der Faktor Vertrauen ein ganz wesentlicher ist (Meier, 2006) –, wäre es denkbar, „Ehrenamts-Scouts“ in Vereinen einzusetzen, welche gezielt nach Mitgliedern suchen, die eine grundsätzliche Bereitschaft für eine freiwillige Mitarbeit im Verein bekunden, und diese systematisch an eine ehrenamtliche Tätigkeit heranführen.

<sup>186</sup> Insgesamt soll jedoch nicht der Eindruck erweckt werden, dass bisher keine Erkenntnisse zur Steuerung und dem Management von Sportvereinen und -verbänden vorliegen und keine entsprechenden Forschungen unternommen wurden. Die Zunahme von Tagungen und Kongressen, die das Thema mehr oder minder explizit zum Thema machen, u.a. die Deutschen Sportökonomie-Kongresse in Köln, die dvs-Tagung der Sektion Sportsoziologie „Steuerung im organisierten Sport“ im Jahr 2006, die Heidelberger Sportbusiness Foren oder die Stuttgarter Sportkongresse, zeigen, dass diesem Forschungsfeld (zunehmend) Aufmerksamkeit geschenkt wird. Durch die früheren FISAS-Studien (u.a. Heinemann & Schubert, 1994; Emrich et al., 2001) und den aktuellen Sportentwicklungsbericht (Breuer, 2007), liegt zu den Vereinsstrukturen eine breite Datenbasis vor (s.a. Nagel et al., 2004). Der nun längsschnittlich konzipierte Sportentwicklungsbericht soll neben Struktur- und Legitimationswissen auch Handlungswissen generieren; letzteres wird aufgrund des umfassenden, alle Sportvereinstypen beinhaltenden Untersuchungsdesigns jedoch recht allgemein bleiben müssen. Begrüßenswert sind Bestrebungen, die spezifischen Erkenntnisse in Überblickswerken zusammenzufassen, um dem Sportpraktiker die Chance zu eröffnen, am Expertenwissen partizipieren zu können (z.B. Breuer & Thiel, 2005). Eine ganzheitliche „Betriebswirtschaftslehre“ für Nonprofit-Organisationen, die die Besonderheiten dieser Organisationsformen und ihre Implikationen für das Management berücksichtigt, haben Schwarz et al. (2005) mit ihrem Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen vorgelegt und Thiel (1997, s.a. 2003) beschäftigt sich aus systemtheoretischer Sicht mit dem Steuerungsproblem des organisierten Sports (s. zum Verständnis und zur Gestaltung von Sportorganisationen im Allgemeinen auch Heinemann, 2004). Darüber hinaus existieren einige weitere Publikationen zum Sport- und Nonprofit-Management sowie einzelnen Handlungsfeldern, die an dieser Stelle nicht aufgeführt werden.

## Literatur

- Achtziger, A. & Gollwitzer, P.M. (2007). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In J. Heckhausen & H. Heckhausen, *Motivation und Handeln* (3. Aufl.) (S. 277-302). Heidelberg: Springer.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2 (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, Personality and Behaviour*. Chicago: Dorsey press.
- Alexandris, K. & Carroll, B. (1997). Motives for recreational sport participation in Greece: implications for planning and provision of sport services. *European Physical Education Review*, 3 (2), 129-43.
- Alexandris, K. & Palialia, E. (1999). Measuring customer satisfaction in fitness centres in Greece: an exploratory study. *Managing Leisure*, 4, 218-228.
- Alexandris, K., Papadopoulos, P., Palialia, E. & Vasiliadis, T. (1999). Customer satisfaction: a comparison between public and private sport and fitness clubs in Greece. *European Journal for Sport Management*, 6 (1), 40-54.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C. & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, (4), 36-52.
- Anderson, R. (1973). Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of Marketing Research*, 10 (1), 38-44.
- Anderson, E. (1994). Cross-category variation in customer satisfaction and retention. *Marketing Letters*, 5 (1), 19-30.
- Anderson, E., Fornell, C. & Lehmann, D. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (July), 53-66.
- Anderson, E., Fornell, C. & Rust, R. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services. *Marketing Science*, 16 (2), 129-145.
- Anderson, E. & Sullivan, M. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12 (2), 125-143.
- Auh, S., Salisbury, L. C. & Johnson, M. D. (2003). Order effects in customer satisfaction modelling. *Journal of Marketing Management*, 19 (3/4), 379-400.
- Babin, B. & Griffin, M. (1998). The nature of satisfaction: an updated examination and analysis. *Journal of Business Research*, 41, 127-136.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2006). *Multivariate Analysemethoden* (11. Aufl.). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Bagozzi, R. P. (1980). *Causal Models in Marketing*. New York: Wiley.
- Bagozzi, R. P. & Burnkrant, R. E. (1979). Attitude organization and the attitude behavior relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 913-929.
- Bailom, F., Hinterhuber, H., Matzler, K. & Sauerwein, E. (1996). Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. *Marketing ZFP*, 18 (2), 117-126.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman.
- Baur, J., Burrmann, U., & Nagel, M. (2003). Mitgliedschaftsbeziehungen in Sportvereinen. In J. Baur & S. Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (S. 159-190). Aachen: Meyer & Meyer.
- Baur, J., Koch, U. & Telschow, S. (1995). *Sportvereine im Übergang: Die Vereinslandschaft in Ostdeutschland*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Bearden, W. & Teel, J. (1983). Selected determinants of customer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*, 20 (February), 21-28.
- Bentner, A. (2005, Oktober). *Wie kann Führung und Leitung im Verein gelingen?* Vortrag auf dem Stuttgarter Sportkongress, Stuttgart.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1977). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Frankfurt a. M.: S. Fischer.

- Berry, L. L. (1986). Big ideas in service marketing. In M. Venkatesan, D. M. Schmalensee & C. Marshall (Eds.), *Creativity in Services Marketing. Proceeding Series* (pp. 6-8). Chicago: American Marketing Association.
- Bettencourt, L. & Brown, S. (1997). Contact employees: Relationship among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73 (1), 39-61.
- Beutin, N. (2006). Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (6. Aufl.) (S. 121-169). Wiesbaden: Gabler.
- Bezold, T. (1996). *Zur Messung der Dienstleistungsqualität: eine theoretische und empirische Studie zur Methodenentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des ereignisorientierten Ansatzes*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Bezold, T. (1998). Ereignisorientierte Analyse der Dienstleistungsqualität – dargestellt am Beispiel freizeitsportlicher Infrastruktur. *Tourismus Journal*, 2 (1), 21-50.
- Bezold, T. (1999). Die Sequentielle Ereignismethode – Das Instrument zur Messung der Dienstleistungsqualität im Sport? In H.-D. Horch, J. Heydel & A. Sierau (Hrsg.), *Professionalisierung im Sportmanagement* (S. 220-235). Aachen: Meyer & Meyer.
- Bickart, B. A. (1993). Carryover and backfire effects in marketing research. *Journal of Marketing Research*, 30 (1), 52-62.
- Biong, H. (1993). Satisfaction and loyalty to suppliers within the grocery trade. *European Journal of Marketing*, 27 (7), 21-38.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effect of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54 (2), 69-82.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56 (April), 57-71.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing*, 54 (January), 71-84.
- Bohner, G., Stahlberg, D., & Frey, D. (1998). *Einstellungen*. Mannheim: Universität Mannheim, Sonderforschungsbereich 504.
- Bollen, K. A. & Barb, K. H. (1981). Pearson's R and coarsely categorized measures. *American Sociological Review*, 46, 232-239.
- Borg, I. (2006). Arbeitswerte, Arbeitszufriedenheit und ihre Beziehungen. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (2. Aufl.) (S. 61-79). Göttingen: Hogrefe.
- Bortz, J., & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation* (2. Aufl.). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Brady, M. K. & Cronin, J. J. (2001a). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65 (July), 34-49.
- Brady, M. K. & Cronin, J. J. (2001b). Customer orientation – effects on customer service perceptions and outcome behaviours. *Journal of Service Research*, 3 (3), 241-251.
- Brandt, D. R. (1987). A procedure for identifying value-enhancing service components using customer satisfaction survey data. In C. Surprenant (Ed.), *Add Value to your Service. 6th Annual Services Marketing Conference Proceedings* (pp. 61-64). Chicago.
- Brandt, D. R. (1988). How service marketers can identify value-enhancing service elements. *The Journal of Service Marketing*, 2 (3), 35-41.
- Braun, S. & Nagel, M. (2005). Zwischen Solidargemeinschaft und Dienstleistungsorganisation. Mitgliedschaft, Engagement und Partizipation im Sportverein. In T. Alkemeyer, B. Rigauer & G. Sobiech (Hrsg.), *Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport* (S. 123-150). Schorndorf: Hofmann.
- Breuer, C. (2007). *Sportentwicklungsbericht 2005/2006 : Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Köln: Sport & Buch Strauß.
- Breuer, C. & Thiel, A. (Hrsg.) (2005). *Handbuch Sportmanagement*. Schorndorf: Hofmann.
- Brokamp, J. & Garmeister, R. (2006, September). *Qualitätsmanagement beim Deutschen Schützenbund – Systematik zur Steuerung des Verbandsgeschäftes*. Vortrag auf der Tagung „Steuerung im organisierten Sport“ der dvs-Sektion Sportsoziologie, Paderborn.
- Bruggemann, A. (1976). Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 30 (2), 71-74.
- Bruggemann, A., Groskurth, P., & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Bruhn, M. (1985). Marketing und Konsumentenzufriedenheit. *Das Wirtschaftsstudium*, 6, 118-125.

- Bruhn, M. (2000). Dienstleistungsmarketing. In *Gabler Wirtschaftslexikon* (15. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2004). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen* (5. Aufl.). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Bruhn, M., & Murmann, B. (1998). *Nationale Kundenbarometer: Messung von Qualität und Zufriedenheit: Methodenvergleich und Entwurf eines Schweizer Kundenbarometers*. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M., & Stauss, B. (Hrsg.). (2000). *Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden - Erfahrungen* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Burmann, C. (1991). Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 13, 249-258.
- Bühl, A. (2006). *SPSS 14: Einführung in die moderne Datenanalyse* (10. Aufl.). München u.a.: Pearson Studium.
- Büssing, A., Bissels, T., Fuchs, V. & Perrar, K. (1999). A dynamic model of work satisfaction: qualitative approaches. *Human Relations*, 52 (8), 999-1028.
- Cadotte, E. R. & Turgeon, N. (1988). Dissatisfiers and satisfiers: suggestions from consumer complaints and compliments. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 1, 74-79.
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B. & Jenkins, R. L. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24 (August), 305-314.
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66 (1), 33-55.
- Caruana, A. (2002). The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36 (7), 1-14.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. & Chang, K. (2000). Targets and standards of quality in sport services. *Sport Management Review*, 3, 1-22.
- Churchill, G. A. & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19 (4), 491-504.
- Clow, K. E., Kurtz, D. L. & Ozment, J. (1998). A longitudinal study of the stability of consumer expectations of services. *Journal of Business Research*, 42 (1), 63-73.
- Costa, G., Tsitskari, E., Tzetzis, G. & Goudas, M. (2004). The factors evaluation service quality in athletic camps. *European Sport Management Quarterly*, 4, 22-35.
- Cronin, J. & Taylor, S. (1992). Measuring service quality. A re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (July), 55-68.
- Crosby, L. & Stephens, N. (1987). Effects of relationship marketing on satisfaction, retention and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research*, 24 (November), 404-411.
- Czepiel, J. & Rosenberg, L. (1977). The study of consumer satisfaction. Addressing the "so what" question. In H. K. Hunt (Ed.), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction* (pp. 92-119). Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.
- Czepiel, J. A., Solomon, M. R. & Surprenant, C. F. (1985). *The Service Encounter*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Dabholkar, P. C., Thorpe, D. I. & Rentz, J. O. (1996). A measure of service quality for retail stores. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (Winter), 3-16.
- Davis, C., Fox, J., Brewer, H. & Ratusny, D. (1995). Motivations to exercise as a function of personality characteristics, age and gender. *Personality and Individual Differences*, 19, 165-74.
- Dawes, R., Singer, D. & Lemon, F. (1972). An experimental analysis of the contrast effect and its implications for intergroup communication and the indirect assessment of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21 (1), 281-295.
- Dawson, K., Gyurcsik, N., Culos-Reed, N. & Brawley, L. (2001). Perceived control: a construct that bridges theories of motivated behaviour. In G. Roberts (Ed.), *Advances in Motivation in Sport and Exercise* (pp. 321-357). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Decker, R., Wagner, R. & Temme, T. (2000). Fehlende Werte in der Marktforschung. In A. Herrmann & C. Homburg (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (2. Aufl.) (S. 79-98). Wiesbaden: Gabler.

- Denkler, T. (2008). Managergehälter im Bundestag: Vereint gegen die Manager. *Sueddeutsche.de* vom 17.01.2008. Zugriff am 26.03.2008 unter <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/429/153039/>
- Dick, A. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- Donabedian, A. (1980). *The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment and Monitoring, Vol. 1*. Ann Arbor: Health Administration Press.
- Dubé, L. & Morgan, M. (1998). Capturing the dynamics of in-process consumption emotions and satisfaction in extended service transactions. *International Journal of Research in Marketing*, 15, 309-320.
- Dubé-Rioux, L. (1990). The power of affective reports in predicting satisfaction judgements. *Advances in Consumer Research*, 17, 571-576.
- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Emrich, E. (2005). Organisationstheoretische Besonderheiten des Sports. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 95-113). Schorndorf: Hofmann.
- Emrich, E., Pitsch, W. & Papathanassiou, V. (2001). *Die Sportvereine: Ein Versuch auf empirischer Grundlage*. Schorndorf: Hofmann.
- Ennew, C. & Binks, M. (1999). Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: an explanatory study. *Journal of Business Research*, 46, 121-132.
- Esch, F.-R. (1998). Brand image, positioning and service quality. *European Journal for Sport Management*, Special issue September "Service quality", 82-105.
- Eser, S. (2004). Kammern bilden das Schlusslicht. *VerbändeReport* (4) 2004. Zugriff am 27. Januar 2006 unter [http://www.verbaende.com/files/fuer\\_verbaende/vr/phplib/F4563901C1D04AB4A400313936E457F4.htm?id=248](http://www.verbaende.com/files/fuer_verbaende/vr/phplib/F4563901C1D04AB4A400313936E457F4.htm?id=248).
- Feldman, J. M. & Lynch, J. G. (1988). Self-Generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 73 (3), 421-435.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, Ca.: Stanford University Press.
- Fischer, D. (2008). Der Mitgliedsbeitrag – Formen und Gestaltungsmöglichkeiten. Der Verein Online, Version 4.4.0.0, Haufe-Index 1237465, Zugriff am 04.01.2008.
- Fishbein, M. (1961). *An Investigation on the Relationship between Beliefs about an Object and the Attitude toward the Object*. Los Angeles: University of California, Tech Rep. No. 6, Contract Nonr.-223 (54).
- Fishbein, M. (1963). An investigation on the relationship between beliefs about an object and the attitude toward that object. *Human Relations*, 16 (3), 233-239.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Fisk, R. P. & Coney, K. A. (1982). Postchoice evaluation: an equity theory analysis of consumer satisfaction/dissatisfaction with service choices. In H. K. Hunt & R. L. Day (Eds.), *Conceptual and Empirical Contributions to Consumer Satisfaction and Complaining Behaviour* (pp. 9-16). Bloomington: Indiana University, School of Business.
- Fisk, R. P. & Young, C. E. (1985). Disconfirmation of equity expectations: effects of consumer satisfaction with service. In E. C. Hirschman & M. B. Holbrook (Eds.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 12 (pp. 340-345). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Folkes, V. (1984). Consumer reaction to product failure: an attributional approach. *Journal of Consumer Research*, 10 (4), 398-409.
- Folkes, V. (1988). Recent attribution research in consumer behaviour: a review and new directions. *Journal of Consumer Research*, 14 (4), 548-565.
- Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., Cha, J. & Bryant, B. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60 (October), 7-18.
- Frederick, C. & Ryan, R. (1993). Differences in motivation for sport and exercise and their relations with participation and mental health. *Journal of Sport Behavior*, 16 (3), 124-45.
- Fuchs, R. (1996). *Motivationale und volitionale Grundlagen des Sport- und Bewegungsverhaltens*. Berlin: Habilitationsschrift, Freie Universität Berlin.
- Gabler, H. (2002). *Motive im Sport: motivationspsychologische Analysen und empirische Studien*. Schorndorf: Hofmann.

- Georgi, D. (2000). Entwicklung von Kundenbeziehungen – Theoretische und empirische Analyse unter dynamischen Aspekten. In M. Bruhn (Hrsg.), *Basler Schriften zum Marketing, Band 9*. Wiesbaden: Gabler.
- Geser, H. (1990). Organisationen als soziale Akteure. *Zeitschrift für Soziologie*, 19, 401-417.
- Giering, A. (2000). *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundeloyalität: eine Untersuchung moderierender Effekte*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Gieß-Stüber, P., & Rücker, V. (2003). Drop-Out analysieren, verstehen und vermeiden – Die Zukunft liegt in Mitgliedergewinnung und Mitgliederbindung. In A. Woll (Hrsg.), *Miteinander lernen, forschen, spielen: Zukunftsperspektiven für Tennis; Symposium der dvs-Kommission Tennis vom 1.-3. Oktober 2001 in Karlsruhe* (pp. 72-83). Hamburg: Czwalina.
- Giloth, M. (2003). *Kundenbindung in Mitgliedschaftssystemen*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Goff, B., Boles, J., Bellinger, D. & Stojack, C. (1997). The influence of sales-person selling behaviors on customer satisfaction with products. *Journal of Retailing*, 73 (2), 171-181.
- Gotlieb, J., Grewal, D. & Brown, S. (1994). Customer satisfaction and perceived quality, complementary or divergent constructs? *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 875-885.
- Graeff, T. R. (2002). Uninformed response bias in telephone surveys. *Journal of Business Research*, 55 (3), 251-258.
- Greenwell, T. C., Fink, J. S. & Pastore, D. L. (2002). Assessing the influence of the physical sports facility on customer satisfaction within the context of the service experience. *Sport Management Review*, 5, 129-148.
- Griese, K.-M. (2002). *Der Einfluss von Emotionen auf die Kundenzufriedenheit: Ansätze für ein erfolgreiches Consumer Relationship Marketing mit 18- bis 25-jährigen Bankkunden*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Griffin, A. & Hauser, J. R. (1993). *The Voice of the Customer*. Cambridge, USA: Marketing Science Institute, Working paper, MSI Report, No. 92-106 (March).
- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Helsingfors: Swedish school of Economics and Business Administration.
- Grönroos, C. (1983). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Research Report No. 8*. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach* (2nd ed.). Chichester u. a.: Wiley.
- Groß-Engelmann, M. (1999). *Kundenzufriedenheit als psychologisches Konstrukt: Bestandsaufnahme und emotionstheoretische Erweiterung bestehender Erklärungs- und Messmodelle*. Lohmar, Köln: Eul.
- Grund, M. (1998). *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern*. Wiesbaden: Gabler.
- Hahn, C. (2002). *Segmentspezifische Kundenzufriedenheitsanalyse: neue Ansätze zur Segmentierung von Märkten*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Halstead, D., Hartmann, D. & Schmidt, S. (1994). Multisource effects on the satisfaction formation process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (Spring), 114-129.
- Hanna, N. & Wozniak, R. (2001). *Consumer Behaviour, an Applied Approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hänsel, F. (2005). Kundenzufriedenheit. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 343-362). Schorndorf: Hofmann.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Heckhausen, H. & Gollwitzer, P.M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, 11, 101-120.
- Heinemann, K. (2004). *Sportorganisationen: Verstehen und gestalten*. Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, K. & Schubert, M. (1994). *Der Sportverein: Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung*. Schorndorf: Hofmann.
- Hentschel, B. (2000). Die multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität* (S. 289-320). Wiesbaden: Gabler.
- Herrmann, A., & Homburg, C. (2000). Marktforschung: Ziele, Vorgehensweise und Methoden. In A. Herrmann & C. Homburg (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (S. 13-32). Wiesbaden: Gabler.

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York, Wiley.
- Hess, R., Ganesan, S. & Klein, N. (2003). Service failure and recovery: the impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (2), 127-145.
- Hill, N., Self, B. & Roche, G. (2002). *Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000: 2000*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Homburg, C. (2000). *Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C., Fassnacht, M. & Werner, H. (2005). Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (5. Aufl.) (S. 553-575). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Fürst, A. (2003). Überblick über die Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (4. Aufl.) (S. 555-588). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Giering, A. (2000). Kundenzufriedenheit: Ein Garant für Kundenloyalität? *Absatzwirtschaft: Zeitschrift für Marketing*, 43, 82-91.
- Homburg, C., Giering, A., & Hentschel, F. (2000). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (3. Aufl.) (S. 81-112). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Klarmann, M. (2006). Die indirekte Wichtigkeitsbestimmung im Rahmen von Kundenzufriedenheitsuntersuchungen: Probleme und Lösungsansätze. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (6. Aufl.) (S. 225-261). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Krohmer, H. (2003). *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Stock, R. (2001). Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Bestandsaufnahme und Entwicklung eines theoretischen Untersuchungsrahmens. *Die Unternehmung*, 55 (6), 377-400.
- Homburg, C. & Stock, R. (2003). *The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis*. Mannheim: Arbeitspapier der Universität Mannheim.
- Homburg, C. & Stock-Homburg, R. (2006). Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (6. Aufl.) (S. 17-51). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Werner, H. (1998). *Kundenorientierung mit System: mit Customer-Oriented-Management zu profitabilem Wachstum*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Homburg, C. & Werner, H. (1999). *Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus: der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR)*. Mannheim: Institut für Marktorientierte Unternehmensführung.
- Homburg, C., & Werner, H. (2000). Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In A. Herrmann & C. Homburg (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (S. 911-932). Wiesbaden: Gabler.
- Howard, J. A. & Sheth, J. N. (1969). *The Theory of Buyer Behaviour*. New York: Wiley.
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G. & Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure: An International Journal*, 1 (2), 77-89.
- Humphreys, M. & Williams, M. (1996). Exploring the relative effects of salesperson interpersonal process attributes and technical product attributes on customer satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (3), 47-57.
- Hunt, H. (1977). CS/D: bits and pieces. In R. L. Day (Ed.), *Consumer satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. Bloomington, Ind.: Indiana University, Dept. of Marketing.
- Johnson, M., Nader, G. & Fornell, C. (1996). Expectations, perceived performance, and customer satisfaction for a complex service: The case of Bank Loans. *Journal of Economic Psychology*, 17, 163-182.
- Johnston, R. (1995a). *Exploring the Relationship between Perception and Performance*. V. Workshop on quality management in services. Tilburg.
- Johnston, R. (1995b). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (5), 53-71.

- Johnston, R. & Lyth, D. (1988). *Service Quality: Integrating Customer Expectations and Operational Capability*. Proceedings of the QUIS Symposium, University of Karlstad, Sweden.
- Jütting, D. H. & Jochinke, M. (1994). Selbstverständnis und Vereinsphilosophie. In D. H. Jütting (Hrsg.), *Sportvereine in Münster. Ergebnisse einer empirischen Bestandsaufnahme* (S. 44-74). Münster: LIT.
- Kahnemann, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47 (2), 263-291.
- Kaiser, M.-O. (2002). *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Dimensionen und Messmöglichkeiten*. Berlin: Erich Schmidt.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must be quality. *Quality-Journal of Japanese Society for Quality Control*, 14 (2), 39-48.
- Kelley, H. H. (1972). Causal schemata and the attribution process. In E. E. Jones et al. (Eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior* (pp. 151-174). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Kensok, P. & Dyckhoff, K. (2004). *Der Werte-Manager. Effektives Wertemanagement in Coaching & Beratung*. Paderborn: Junfermann.
- Kim, D. & Kim, S. Y. (1995). QUESC: an instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9, 208-220.
- Kim, D. & Kim, S. Y. (1998). Segmentation of sport center members in Seoul based on attitudes toward service quality. *Journal of Sport Management*, 12, 273-287.
- King, B. (1989). *Better Designs in Half the Time* (3rd ed.). Methuen, MA: GOAL/QPC.
- Koschate, N. (2002). *Kundenzufriedenheit und Preisverhalten: Theoretische und empirisch experimentelle Analysen*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- LaTour, S. A. & Peat, N. C. (1979). Conceptual and methodological issues in consumer satisfaction research. In W. L. Wilkie (Ed.), *Advances in Consumer Research* (pp. 431-437). Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.
- LaTour, S. A. & Peat, N. C. (1980). The role of situationally-produced expectations, other's experiences, and prior experiences in determining consumer satisfaction. In J. C. Olseon (Ed.), *Advances in Consumer Research* (pp. 588-592). Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.
- Leavitt, C. (1977). Consumer satisfaction and dissatisfaction: bi-polar or independent? In H. K. Hunt (Ed.), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction* (pp. 132-149). Cambridge: Marketing Science Institute.
- Lentell, B. (1996). *Quality Management Methods in Sport and Recreation Services*. Fourth International Congress on Sport Management, First International Sport Management Alliance Conference, Octobre 2-5, 1996, Proceedings (pp. 396-407). Montpellier: EASM.
- Lentell, B. (1999). *Service Quality Management in Local Authority Sport and Recreation Services. A Study of Quality Management Methods in Use and an Evaluation of the Efficacy of the ISO 9002 and Investors in People Standards*. Canterbury: PhD thesis, University of Kent at Canterbury.
- Lentell, B. & Morris, B. (1995). Service Quality Management in Sport and Recreation Services. In R. Teare & C. Armistead (Eds.), *Services Management: New Directions, New Perspectives* (pp. 194-197). London: Cassell.
- Liljander, V. & Strandvik, T. (1997). Emotions in service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (2), 148-169.
- Lingenfelder, M. & Schneider, W. (1991). Die Zufriedenheit von Kunden – Ein Marketingziel? *Marktforschung & Management*, 1, 29-43.
- Lookwood, A. (1994). Using service incidents to identify quality improvement points. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6 (1/2), 75-80.
- Mackay, K. & Crompton, J. (1988). A conceptual model of consumer evaluation of recreation service quality. *Leisure Studies* 7, (1), 41-49.
- Maddox, R. N. (1979). Two-factor theory and consumer satisfaction: a replication and extension. In H. K. Hunt & R. L. Day (Eds.), *Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behaviour* (pp. 74-80). Indiana: Indiana University.
- Maddox, R. N. (1981). Two-factor theory and consumer satisfaction: replication and extension. *Journal of Consumer Research*, 8 (June), 97-102.

- Mano, H. & Oliver, R. L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20 (December), 451-466.
- Markland, D. & Hardy, L. (1993). The exercise motivations inventory: preliminary development and validity of a measure of individuals' reasons for participation in regular physical exercise. *Personality and Individual Differences*, 15 (3), 289-96.
- Mathes, S., McGivern, A. & Schneider, C. (1992). The influence of participation and gender on employees' motives for involvement in a corporate exercise program. *Journal of Sport Management*, 6, 1-14.
- Matzler, K. (1997). *Kundenzufriedenheit und Involvement*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (8. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- McDonald, M. A. & Milne, G. R. (1998). Measuring service quality in professional sport. In G. Pires, F. Fernandes & N. Perry (Eds.), *Service Quality in Sport. Conference Proceedings of the 6th Congress of the European Association for Sport Management* (pp. 5.37-5.43). Madeira: EASM.
- McDougall, G. H. & Levesque, T. J. (1994). A revised view of service quality dimensions: an empirical investigation. *Journal of Professional Services Marketing*, 11 (1), 189-209.
- Meffert, H. (2000). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte Instrumente, Praxisbeispiele; mit neuer Fallstudie VW Golf* (9. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., & Bruhn, M. (2003). *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden; mit Fallstudien* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., & Schwetje, T. (1998). *Messprobleme der Kundenzufriedenheit – Erfahrungen aus einem Marktforschungsprojekt*. Münster: Wiss. Ges. für Marketing und Unternehmensführung.
- Meier, H. (2006, September). *Vertrauen als Steuerungsinstrument in Sportvereinen*. Vortrag auf der Tagung „Steuerung im organisierten Sport“ der dvs-Sektion Sportsoziologie, Paderborn.
- Mersha, T. & Adlakha, V. (1992). Attributes of service quality: the consumers' perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 3 (3), 34-45.
- Meyer, A. & Blümelhuber, C. (1998). Quality: not just a trend, but a strategic necessity in professional sports. *European Journal for Sport Management, Special issue September "Service Quality"*, 55-81.
- Meyers-Levy, J. & Tybout, A. (1997). Context effects at encoding and judgement in consumption settings: the role of cognitive resources. *Journal of Consumer Research*, 24 (1), 1-15.
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven plus or minus two: some limits on our capacity to process information. *Psychological Review*, 63 (2), 81-97.
- Mittal, V., Kumar, P. & Tsiros, M. (1999). Attribute-level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: a consumption-system approach. *Journal of Marketing*, 24 (1), 1-15.
- Mohr, L. A. & Bitner, M. J. (1995). The role of employee effort in satisfaction with service transactions. *Journal of Business Research*, 32 (3), 239-252.
- Morwitz, V. & Pluziniski, C. (1996). Do polls reflect opinions or do opinions reflect polls? The impact of political polling on voters' expectations, preferences, and behaviour. *Journal of Consumer Research*, 23 (1), 53-86.
- Mowen, J. C. & Grove, S. L. (1983). Search behavior, price paid, and the comparison other': an equity theory analysis of post purchase satisfaction. In R. L. Day & H. K. Hunt (Eds.), *International Fair in Consumer Satisfaction and Complaining Behaviour* (pp. 57-63). Bloomington: Indiana University, School of Business.
- Nagel, S. (2006a). Mitgliederbindung in Sportvereinen – Ein akteurtheoretisches Analysemodell. *Sport und Gesellschaft*, 3, 33-56.
- Nagel, S. (2006b). *Sportvereine im Wandel. Akteurtheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen*. Schorndorf: Hofmann.
- Nagel, S. (2007, November). *Mitgliedergewinnung und -bindung bei Sportanbietern – Was Sportvereine und kommerzielle Anbieter voneinander lernen können*. Vortrag auf dem Stuttgarter Sportkongress, Stuttgart.
- Nagel, S., Conzelmann, A. & Gabler, H. (2004). *Sportvereine. Auslaufmodell oder Hoffnungsträger? Die WLSB-Vereinsstudie*. Tübingen: Attempto.
- Niederreiter, S. (2008). Übungsleiter, Selbstständiger oder Arbeitnehmer? *Der Verein Online*, Version 4.4.0.0, Haufe-Index 1332262 und 1332269, Zugriff am 04.01.2008.

- Nitsch, J. R. (2000). Handlungstheoretische Grundlagen der Sportpsychologie. In H. Gabler, J. R. Nitsch & R. Singer, *Einführung in die Sportpsychologie, Teil 1: Grundthemen* (3. Aufl.) (S. 43-164). Hofmann: Schorndorf.
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20 (December), 418-430.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. & DeSarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of Consumer Research*, 14 (4), 495-507.
- Oliver, R. L. & Swan, J. (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. *Journal of Marketing*, 53 (2), 21-53.
- Oliver, R. L., Rust, R. & Varki, S. (1996). *Customer Delight: Foundations, Findings and Managerial Insight*. Vanderbilt: Working Paper, Vanderbilt University, Owen Graduate School of Marketing.
- Olshavsky, R. W. & Miller, J. A. (1972). Consumer expectations, product performance, and perceived service quality. *Journal of Marketing Research*, 9 (2), 19-21.
- Olshavsky, R. W. & Spreng, R. A. (1989). A 'Desires as Standard' model of consumer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 49-54.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67, 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (3), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70, 201-230.
- Patterson, P. (1993). The role of expectations and product performance for a high involvement product. *Psychology and Marketing*, 10 (5), 449-465.
- Patterson, P., Johnson, L. & Spreng, R. (1997). Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Journal of Academy of Marketing Science*, 25 (1), 4-17.
- Peterson, R. A. & Wilson, W. R. (1992). Measuring customer satisfaction: fact and artifact. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (1), 61-71.
- Petty, R. E., Priester, J. R. & Wegener, D. T. (1994). Cognitive processes in attitude change. In R. S. Weyer Jr. & T. K. Srull (Eds.), *Handbook of Social Cognition, Vol. 2: Applications* (2nd ed.) (pp. 69-142). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Prakash, V. (1985). Mood states and consumer satisfaction: a conceptual framework. In H. K. Hunt & R. L. Day (Eds.), *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* (pp. 33-39). Louisiana: Louisiana State University.
- Pugh, D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1018-1027.
- Rampf, J. (1999). *Drop-out und Bindung im Fitness-Sport: günstige und ungünstige Bedingungen für Aktivitäten im Fitness-Studio*. Hamburg: Czwalina.
- Ramsey, R. & Sohi, R. (1997). Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 25 (Spring), 127-137.
- Richins, M. & Bloch, P. (1991). Post-purchase product satisfaction: Incorporating the effects of involvement and time. *Journal of Business Research*, 23 (September), 145-158.
- Riemer, M. (1986). *Beschwerdemanagement*. Frankfurt a. Main: Campus.
- Rosenberg, M. J. & Hovland, C. I. (1960). An analysis of cognitive balancing. In M. J. Rosenberg et al. (Eds.), *Attitude Organization and Change* (pp. 1-14). New Haven: Yale University Press.
- Rosenberg, M. J. (1956). Cognitive structures and attitudinal affect. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53 (2), 367-372.
- Rudolph, B. (1998). *Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich*. Wiesbaden: Gabler.
- Rust, R. T. & Oliver, R. L. (1994). Service quality: Insights and managerial implications from the frontier. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp. 1-19). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Rust, R. T., Zahorik, A. & Kleiningham, T. (1995). Return on quality (ROQ): marketing service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, 59 (April), 58-70.
- Sauer, N. (2003). *Consumer Sophistication: Messung, Determinanten und Wirkungen auf Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Sauerwein, E. (2000). *Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit: Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Sautter, D. (2007). *Mitarbeiterzufriedenheit im Sportverein – Einflussfaktoren aus der Perspektive ehrenamtlicher Vereinsmitarbeiter*. Heidelberg: Magisterarbeit, Universität Heidelberg.
- Scharnbacher, K. & Kiefer, G. (2003). *Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung* (3. Aufl.). München: Oldenburg.
- Scheffler, H. (2000). Stichprobenbildung und Datenerhebung. In A. Herrmann & C. Homburg (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (S. 59-77). Wiesbaden: Gabler.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schimank, U. (2000). *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie*. Weinheim: Juventa Verlag.
- Schmit, M. & Allscheid, S. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48, 521-536.
- Schneider, W. (2000). *Kundenzufriedenheit: Strategie, Messung, Management*. Landsberg, Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Schreyögg, G. (1999). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schütze, R. (1992). *Kundenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten*. Wiesbaden: Gabler.
- Schwarz, N. (1987). *Stimmung als Information. Untersuchungen zum Einfluß von Stimmungen auf die Bewertung des eigenen Lebens*. Berlin: Springer.
- Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, C. & Schauer, R. (2005). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO)* (5. Aufl.). Bern: Haupt.
- Schwetje, T. (1999). *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen: Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels*. Wiesbaden: Gabler.
- Shankar, V., Smith, A. & Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 153-175.
- Sharma, A. (1999). Does the salesperson like customers? A conceptual and empirical examination of the persuasive effect of perceptions of the salesperson's affect toward customers. *Psychology & Marketing*, 16 (2), 141-162.
- Shemwell, D. J., Yavas, U. & Bilgin, Z. (1998). Customer – service provider relationships. An empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship-oriented outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (2), 155-168.
- Sherif, M. & Hovland, C. (1961). *Social Judgement: Assimilation and Contrast Effects in Communication and Attitude Change*. New Haven: University Press.
- Silvestro, R. & Johnston, R. (1990). The determinants of service quality: hygiene and enhancing factors. In Warwick Business School (Ed.), *Quality in Services II, Selected Papers* (pp. 193-210). Warwick: Warwick Business School.
- Singer, R., Willimczik, K. (Hrsg.) (2002). *Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden in der Sportwissenschaft*. Hamburg: Czwalina.
- Sirgy, M. J. (1984). A social cognition model of consumer satisfaction/dissatisfaction: an experiment. *Psychology & Marketing*, 1 (Summer), 27-44.
- Spreng, R. A. & Chiou, J. (2002). A cross-cultural assessment of the satisfaction formation process. *European Journal of Marketing*, 36 (7/8), 1-8.
- Spreng, R. A., Harrel, G. & Mackoy, R. (1995). Service recovery: impact on satisfaction and intentions. *Journal of Services Marketing*, 9 (1), 15-23.
- Spreng, R. A., MacKenzie, S. B. & Olshavsky, R. W. (1996). A re-examination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60 (3), 15-32.
- Spreng, R. A. & Mackoy, R. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 72 (2), 201-214.
- Spreng, R. A. & Olshavsky, R. W. (1992). A desires-as-standard model of consumer satisfaction: implications for measuring satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, 45-54.

- Spreng, R. A. & Olshavsky, R. W. (1993). A desires congruency model of consumer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (3), 169-177.
- Strull, T. (1983). Affect and memory: the impact of affective reactions in advertising on the representations of product information in memory. In R. Bagozzi & A. M. Tybout (Eds.), *Advances in Consumer Research*, Vol. X. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.
- Stadtler, K. (1983). *Die Skalierung in der empirischen Forschung – Einführung in die Methoden und Tests der Leistungsfähigkeit verschiedener Ratingskalen*. Infratest-Forschung: München.
- Stauss, B. (1999). Kundenzufriedenheit. *Marketing ZFP*, (1) 5-24.
- Stauss, B. & Hentschel, B. (1992). Attribute-based versus incident-based measurement of service quality: results of an empirical study in the German car service industry. In P. Kunst & J. Lemmink (Eds.), *Quality Management in Services* (pp. 59-78). Assen, NL: Van Gorcum.
- Stauss & Neuhaus (1995). *Das Qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM)*. Ingolstadt: Katholische Universität Eichstätt, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt.
- Stauss, B., & Neuhaus, P. (2004). Das Qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM). In H. Hinterhuber & K. Matzler (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung* (4. Aufl.) (S. 85-100). Wiesbaden: Gabler.
- Stock, R. (2002). Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungs-Verhaltens-Modell. *Die Betriebswirtschaft*, 63 (3), 333-348.
- Stock, R. (2003). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: direkte, indirekte und moderierende Effekte* (2. Aufl.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Stumpf, M. (2005, Oktober). *Zielgruppenorientierung im Verein*. Vortrag auf dem Stuttgarter Sportkongress, Stuttgart.
- Susskind, A., Kacmar, M. & Borchgrevink, C. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer – server exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 179-187.
- Swan, J. E. & Combs, L. J. (1976). Product performance and consumer satisfaction: a new concept. *Journal of Marketing*, 40 (2), 25-33.
- Swan, J. E. & Oliver, R. L. (1985). Automobile buyer satisfaction with the salesperson related to equity and disconfirmation. In H. K. Hunt & R. L. Day (Eds.), *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*. Indiana: Indiana University Press.
- Swan, J. E. (1988). Consumer satisfaction related to disconfirmation of expectations and product performance. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 1, 40-47.
- Taylor, S. & Baker, T. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of customers' purchase intentions. *Journal of Retailing*, 70 (2), 163-178.
- Theodorakis, N., Alexandris, K., Rodriguez, P. & Sarmento, P. J. (2004). Measuring customer satisfaction in the context of health clubs in Portugal. *International Sports Journal*, 8 (1), 44-53.
- Theodorakis, N. & Kambitsidis, C. (1998). The effect of service quality on sport consumers's behavioural intentions. In G. Pires, F. Fernandes & N. Perry (Eds.), *Service Quality in Sport. Conference Proceedings of the 6th Congress of the European Association for Sport Management* (pp. 2.71-2.77). Madeira: EASM.
- Thiel, A. (1997). *Steuerung im organisierten Sport. Ansätze und Perspektiven*. Stuttgart: Nagelschmid.
- Thiel, A. (2003). Barrieren aktiver Sportentwicklung – Steuerungsproblem des organisierten Sports. *dvs-Informationen*, 18, 12-16.
- Thiel, A. & Meier, H. (2004, November). *Erwerbsarbeit im Sportverein – Ein wirksamer Faktor der Vereinsentwicklung?* Vortrag auf der Fachtagung „Arbeitsplätze schaffen im Sport“, Bartholomä.
- Thörner, C. (2001). *Qualität professioneller Sportleistungen*. München: FGM-Verlag.
- Timm, W. (1979). *Sportvereine in der Bundesrepublik Deutschland, Teil II: Organisations-, Angebots- und Finanzstruktur*. Schorndorf: Hofmann.
- Tsan, C. & Maguire, J. (1998). The quality model of professional sport: Spectator's viewpoint. In G. Pires, F. Fernandes & N. Perry (Eds.), *Service Quality in Sport. Conference Proceedings of the 6th Congress of the European Association for Sport Management* (pp. 1.16-1.24). Madeira: EASM.

- Tse, D. K. & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: an extension. *Journal of Marketing Research*, 25 (May), 204-212.
- Tversky, A. & Kahnemann, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211 (30), 358-453.
- Tversky, A. & Kahnemann, D. (1991). Loss aversion in riskless choice: a reference-dependent model. *The Quarterly Journal of Economics*, 106 (4), 1093-1061.
- Ulich, D. & Mayring, P. (1992). *Psychologie der Emotionen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- van Leeuwen, L., Quick, S. & Daniel, K. (2002). The sport spectator satisfaction model: a conceptual framework for understanding the satisfaction of spectators. *Sport Management Review*, 5, 99-128.
- Viswanathan, M., Sudman, S. & Johnson, M. (2004). Maximum versus meaningful discrimination in scale response: implications for validity of measurement of consumer perceptions about products. *Journal of Business Research*, 57 (1), 108-124.
- Vogt, Ch. (2002). *Zur Optimierung marketingorientierter Vereinsarbeit: ein Marketing-Management-Konzept für Sportvereine unter besonderer Berücksichtigung des Sponsoring-Aspektes*. Butzbach-Griedel: Afra-Verlag.
- von Ungern-Sternberg, H. (2002). *Mitgliederzufriedenheit in regionalen genossenschaftlichen Prüfungsverbänden: Konzeption – Messung – Management*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Wadsack, R. (2005). Grundlagen der Vereinsorganisation. In G. Geckle (Hrsg.), *Der Verein* (2.1.1, S. 1-12). Planegg/München: WRS.
- Weng, L.-J. (2004). Impact of the number of response categories and anchor labels on coefficient alpha and test-retest-reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 64 (6), 968-972.
- Westbrook, R. A. (1980). Intrapersonal affective influences upon consumer satisfaction with products. *Journal of Consumer Research*, 7 (June), 49-54.
- Westbrook, R. A. (1981). Sources of consumer satisfaction with retail outlets. *Journal of Retailing*, 57 (3), 68-85.
- Westbrook, R. A. (1987). Product/consumption-based affective responses and post-purchase process. *Journal of Marketing Research*, 24 (August), 258-270.
- Westbrook, R. A. & Oliver, R. (1991). The dimensionality of consumption emotion, patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18 (June), 84-91.
- Westbrook, R. A. & Reilly, M. (1983). Value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. In R. P. Bagozzi & A. M. Tybout (Eds.), *Advances in Consumer Research* (pp. 77-82). Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.
- Wicker, P. (2007, November). *Steuerung der Beitragspolitik in Vereinen des DTB*. Vortrag auf dem Stuttgarter Sportkongress, Stuttgart.
- Wilton, P. C. & Nicosia, F. M. (1986). Emerging paradigms for the study of consumer satisfaction. *European Research*, 14 (1), 4-11.
- Winter, S. (2005). *Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: Eine mehrebenenanalytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung*. Mannheim: Dissertation, Universität Mannheim.
- Wiswede, G. (2000). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie* (3. Aufl.). München, Basel: Reinhardt.
- Woll, A. (2003). Bindung an den Verein – Kundenzufriedenheit im Tennis. In A. Woll (Hrsg.), *Miteinander lernen, forschen, spielen* (S. 121-136). Hamburg: Czwalina.
- Woodruff, R. B., Cadotte, E. R. & Jenkins, R. L. (1983). Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. *Journal of Marketing Research*, 20 (August), 296-304.
- Woodside, A., Frey, L. & Daly, R. (1989). Linking service quality, customer satisfaction, and behavioral intention. *Journal of Health Care Marketing*, 9 (4), 5-17.
- Woratschek, H. (1999). Dienstleistungsqualität im Sport. In H.-D. Horch, J. Heydel & A. Sierau (Hrsg.), *Professionalisierung im Sportmanagement* (S. 196-219). Aachen: Meyer & Meyer.
- Woratschek, H. (2000). Measuring Service Quality in Sports. *European Journal for Sport Management*, 7 (2), 22-43.
- Woratschek, H. (2002). Dienstleistungsqualität und Sport im Tourismus. In A. Dreyer (Hrsg.), *Tourismus und Sport* (S. 27-54). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.

- Woratschek, H. (2005). Theoretische Analyse der Qualitätsmessung von Dienstleistungen. In H. v. Corsten & R. Gössinger (Hrsg.), *Dienstleistungsökonomie – Beiträge zu einer theoretischen Fundierung* (S. 273-300). Berlin: Duncker & Humblot.
- Woratschek, H. (2006, November). *Qualitäts-Messung im Sport*. Vortrag auf dem 5. Deutschen Sportökonomie-Kongress, Köln.
- Zeithaml, V. A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of Services. Proceeding Series* (pp. 186-190). Chicago: American Marketing Association.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. New-York: McGraw-Hill.
- Zieschang, K. & Bezold, T. (1996a). Service quality as a success factor in sports management. In International Olympic Committee (Ed.), *Sport Management: An International Approach* (pp. 169-174). Lausanne: IOC.
- Zieschang, K. & Bezold, T. (1996b). *On the Importance and Analysis of Service Quality in Sport Management*. Fourth International Congress on Sport Management, First International Sport Management Alliance Conference, Octobre 2-5, 1996, Proceedings (pp. 426-434). Montpellier: EASM.

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1. Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen (Bruhn, 2004, S. 7) .....	9
Abb. 2. Darstellung des C/D-Paradigmas: Wirkungsbeziehungen bei der Entstehung von Kundenzufriedenheit und Einordnung theoretischer Konzepte (Homburg & Stock-Homburg, 2006, S. 21) .....	18
Abb. 3. Theoretische Darstellung der Einflussstärke unterschiedlicher Faktoren auf die Zufriedenheit in Abhängigkeit von der Höhe der Qualitätsbewertung (in Anlehnung an Johnston, 1995a, S. 192) .....	28
Abb. 4. Theoretische Erfolgskette des Qualitätsmanagements im Verein .....	35
Abb. 5. Organisations- und Kundenperspektive bei der Bewertung von Qualität (Hill et al., 2002, S. 23) .....	36
Abb. 6. Das Rubikonmodell der Handlungsphasen (Heckhausen & Gollwitzer, 1987; zit. nach Achtziger & Gollwitzer, 2007) .....	48
Abb. 7. Graphische Darstellung der theoriegeleiteten Struktur der Merkmalsdimensionen zur Vereinsbewertung.....	64
Abb. 8. Graphische Darstellung des Untersuchungsmodells zum Zusammenhang der Subdimensionen und Dimensionen zur Vereinsbewertung und der Mitgliederzufriedenheit.....	90
Abb. 9. Systematisierung von Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit (Beutin, 2006, S. 124; in Anlehnung an Homburg & Fürst, 2003).....	94
Abb. 10. Histogramm Globale Zufriedenheit.....	119
Abb. 11. Lineare, quadratische und kubische Kurvenanpassung der Regression von leistungsbezogenen Handlungsorientierungen und globaler Zufriedenheit .....	134
Abb. 12. Lineare, quadratische und kubische Kurvenanpassung der Regression von leistungsbezogenen Handlungsorientierungen und globaler Zufriedenheit nach Eliminierung der Ausreißer (>3 Standardabweichungen) .....	134
Abb. 13. Lineare, quadratische und kubische Kurvenanpassung der Regression von Vereinsführung und globaler Zufriedenheit .....	135
Abb. 14. Lineare, quadratische und kubische Kurvenanpassung der Regression des Items „Auftreten in der Öffentlichkeit“ und globaler Zufriedenheit .....	135
Abb. 15. Lineare, quadratische und kubische Kurvenanpassung der Regression von Atmosphäre und globaler Zufriedenheit .....	136
Abb. 16. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (kognitive Zufriedenheitskomponente) ...	144
Abb. 17. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (emotionale Zufriedenheitskomponente)	145
Abb. 18. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (Verbundenheit).....	146
Abb. 19. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (Weiterempfehlungsabsicht) .....	147
Abb. 20. Prozentuale Wichtigkeit der Zufriedenheitskomponenten.....	148
Abb. 21. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (globale Zufriedenheit).....	152
Abb. 22. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (Frauen).....	154
Abb. 23. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (Männer).....	154
Abb. 24. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (Mannschaftssportler mit Wettkampfausrichtung) .....	160
Abb. 25. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (Mannschaftssportler ohne Wettkampfausrichtung) .....	163
Abb. 26. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (Individualsportler ohne Wettkampfausrichtung) .....	168
Abb. 27. Prozentuale Wichtigkeit der Subdimensionen (sportartübergreifendes Angebot mit Gesundheitsschwerpunkt).....	170
Abb. 28. Graphische Zusammenfassung der Mitgliederzufriedenheitsfaktoren .....	181

# Tabellenverzeichnis

Tab. 1. Überblick über speziellere Theorien und Konzepte zur Entstehung von Kundenzufriedenheit (modifiziert nach Homburg & Stock-Homburg, 2006, S. 24 und Matzler, 1997, S. 43 und S. 90).	20
Tab. 2. Dimensionen der Dienstleistungsqualität des SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988; Definitionen und deutsche Übersetzung in Anlehnung an Bruhn, 2004, S. 47 f.)	37
Tab. 3. Modell der Dienstleistungsqualität nach Brady & Cronin (2001a, deutsche Begrifflichkeiten nach Bruhn, 2004, S. 50)	38
Tab. 4. Multi-Level-Modell der Dienstleistungsqualität nach Brady & Cronin (2001a) angewendet auf den Fitnessbereich (nach Alexandris et al., 2004)	41
Tab. 5. Faktoren und Items der Mitgliederinteressen und der Mitgliederzufriedenheit (nach Nagel, 2006a, S. 45)	42
Tab. 6. Karrieretypen von Vereinsmitgliedern (nach Nagel et al., 2004, S. 100 f.)	67
Tab. 7. Vereinskategorien und Strukturtypen (nach Nagel et al., 2004, S. 35 ff.)	69
Tab. 8. Altersverteilung der Probanden	76
Tab. 9. Altersverteilung der erwachsenen Mitglieder im Badischen Sportbund Nord e.V. (Bestandserhebung Stand 2006)	76
Tab. 10. Dauer der Mitgliedschaft	77
Tab. 11. Aktiv ausgeübte Sportarten der Probanden	77
Tab. 12. Bewertungsgegenstand der Merkmalsdimensionen	77
Tab. 13. Merkmalsdimensionen, Subdimensionen und Kodierregeln mit markanten Beispielsmerkmalen der zufriedenheitsbildenden Aspekte aus Mitgliedersicht	78
Tab. 14. Merkmalsdimensionen, Subdimensionen und Kodierregeln mit markanten Beispielmerkmalen der unzufriedenheitsbildenden Aspekte aus Mitgliedersicht	80
Tab. 15. Häufigkeit der Nennung von zufriedenheitsbildenden Aspekten der einzelnen Subdimensionen	81
Tab. 16. Häufigkeit der Nennung von unzufriedenheitsbildenden Aspekten der einzelnen Subdimensionen	82
Tab. 17. Häufigkeit der Gesamtnennung von Merkmalen der Dimensionen und Subdimensionen und deren Wirkrichtung, geordnet nach Wichtigkeit	89
Tab. 18. Übersicht über Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsarten (Beutin, 2006, S. 138)	97
Tab. 19. Einteilung der Stichprobe nach ausgeübter Organisationsform und inhaltlicher Ausrichtung mit Beispielen	101
Tab. 20. Consumption Satisfaction Scale von Oliver (1997, S. 343)	106
Tab. 21. Operationalisierung der Zufriedenheitskomponenten	108
Tab. 22. Operationalisierung der Dimensionen zur Vereinsbewertung	108
Tab. 23. Operationalisierung der zu den Subdimensionen der Vereinsbewertung gehörigen Items	109
Tab. 24. Verteilung der Probanden nach Altersklassen	112
Tab. 25. Altersverteilung der erwachsenen Mitglieder im Badischen Sportbund Nord e.V. (Bestandserhebung Stand 2006)	113
Tab. 26. Verteilung der Probanden nach Geschlecht	113
Tab. 27. Berufsstatus der Probanden	113
Tab. 28. Bildungsstatus der Probanden	114
Tab. 29. Familienstand der Probanden	114
Tab. 30. Anzahl der Kinder der Probanden	114
Tab. 31. Verteilung der Probanden nach Sportkategorie	115
Tab. 32. Aktiv ausgeübte Sportarten/-formen (Hauptsportart)	115
Tab. 33. Häufigkeit der sportlichen Aktivität	116
Tab. 34. Dauer der Mitgliedschaft	116
Tab. 35. Vereinszugehörigkeit	117
Tab. 36. Globale Zufriedenheit: Statistik der Häufigkeiten	119
Tab. 37. Analyse der fehlenden Werte (ab 20% fehlend)	120
Tab. 38. Itemanalyse – hohe Werte	122
Tab. 39. Itemanalyse – niedrige Werte	122
Tab. 40. Regression und Korrelation (Dimension Leistungsangebot)	137

Tab. 41. Regression und Korrelation (Dimension Vereinskultur) .....	138
Tab. 42. Regression und Korrelation (Dimension Personal) .....	140
Tab. 43. Regression und Korrelation (Dimension Mitgliedsbeitrag) .....	141
Tab. 44. Regression und Korrelation (kognitive Komponente).....	143
Tab. 45. Regression und Korrelation (emotionale Komponente) .....	144
Tab. 46. Regression und Korrelation (konative Komponente – Weiterempfehlungsabsicht) .....	146
Tab. 47. Regression und Korrelation der Zufriedenheitskomponenten mit globaler Zufriedenheit .....	147
Tab. 48. Regression und Korrelation mit globaler Zufriedenheit .....	149
Tab. 49. Korrelationswerte der Einzelitems mit dem Item globale Zufriedenheit.....	150
Tab. 50. Regression (Geschlecht).....	153
Tab. 51. Regression (Altersgruppen) .....	155
Tab. 52. Regression und Korrelation (Mannschaftssportart mit Wettkampfausrichtung).....	158
Tab. 53. Regression und Korrelation (Mannschaftssportart ohne Wettkampfausrichtung).....	161
Tab. 54. Regression und Korrelation (Individualsportart mit Wettkampfausrichtung).....	164
Tab. 55. Regression und Korrelation (Individualsportart ohne Wettkampfausrichtung).....	167
Tab. 56. Regression und Korrelation (Sportartübergreifende Angebote mit Gesundheitsschwerpunkt) .....	169
Tab. 57. Regression und Korrelation (Sportartübergreifende Angebote ohne Gesundheitsschwerpunkt).....	173

## Anhang

- 1 Reliabilitätsstatistiken
- 2 Häufigkeiten und Histogramme
- 3 Korrelationsstatistiken nach Pearson
- 4 Korrelationsstatistik nach Spearman
- 5 Fallzahlen in den Sportkategorien nach Altersklassen
- 6 Vereinsziele nach Nagel et al. (2004)

Fragebogen

# 1 Reliabilitätsstatistiken<sup>187</sup>

## 1.1 Leistungsangebot

### 1.1.1 Sportmöglichkeiten

**Ausgeschlossen**

54 Fälle (10,2%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
,497                              4

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Flexible Teilnahmemöglichkeit	25,72	16,737	,344	,375
Trainingsregelmäßigkeit	24,03	25,056	,240	,474
Trainingszeiten	25,36	19,157	,297	,421
Trainingsumfang	24,92	20,745	,305	,414

### 1.1.2 Sportstätten

**Ausgeschlossen**

34 Fälle (6,5%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
,760                              5

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Ausstattung	31,06	45,761	,614	,685
Erreichbarkeit	29,61	56,754	,267	,806
Funktionalität	29,57	54,974	,477	,736
Sauberkeit	30,73	43,817	,675	,660
Ambiente	31,08	45,557	,649	,672

### 1.1.3 Angebotsvielfalt

**Ausgeschlossen**

271 Fälle (51,4%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
,749                              5

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Abwechslungsreichtum	30,79	38,102	,646	,660
Kinder- und Familienangebote	30,86	40,568	,428	,736
außersportliche Angebote	32,97	37,113	,421	,753
Freizeit- und Gesundheitssportangebote	31,01	38,682	,676	,654
Leistungssportangebote	31,11	41,334	,475	,718

<sup>187</sup> Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

## 1.1.4 Strukturen

### Ausgeschlossen

231 Fälle (43,8%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
 ,648                              3

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Organisation Sportbetrieb	15,61	15,757	,409	,637
Organisation außersportlicher Vereinsbetrieb	15,01	16,997	,548	,441
Klarheit der Zuständigkeiten	14,19	18,095	,436	,580

## 1.1.5 Gruppenzusammensetzung

### Ausgeschlossen

68 Fälle (12,9%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
 ,569                              2

## 1.2 Vereinskultur

### 1.2.1 Wertorientierungen

#### Ausgeschlossen

198 Fälle (37,6%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
 ,734                              4

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Gemeinschaft	23,49	26,287	,522	,676
gemeinsame Ziele	23,74	25,284	,575	,643
Freiwilligkeit	23,33	28,221	,455	,714
Offenheit	22,71	28,202	,556	,660

### 1.2.2 Leistungsbezogene Handlungsorientierungen

#### Ausgeschlossen

223 Fälle (42,3%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
 ,658                              4

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Zuverlässigkeit	21,47	24,956	,448	,586
Flexibilität	22,38	23,987	,426	,598
Zusammenarbeit	21,73	24,302	,535	,535
Engagementbereitschaft	23,04	22,431	,376	,648

### 1.2.3 Atmosphäre

**Ausgeschlossen**

37 Fälle (7,0%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
 ,692                              3

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
rev VK/A1/Trainingsklima	17,23	9,319	,435	,788
VK/A2/Umgangston	16,35	12,824	,629	,496
VK/A3/Stimmung	16,61	13,020	,550	,566

### 1.2.4 Konfliktbewältigung und Kommunikation

**Ausgeschlossen**

207 Fälle (39,3%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
 ,704                              3

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Rege Verständigung	14,45	17,552	,544	,591
Konflikte	13,78	16,219	,458	,706
Umgang mit Kritik	14,74	16,486	,576	,548

### 1.2.5 Sozialengagement

**Ausgeschlossen**

134 Fälle (25,4%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
 ,581                              2

## 1.3 Ergebnis

### 1.3.1 Kontakt

**Ausgeschlossen**

124 Fälle (23,5%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
 ,392                              3

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Familie	16,71	10,505	,193	,468
Netter Umgang	14,06	18,269	,349	,234
Freundschaften	14,98	14,107	,251	,262

## 1.3.2 Leistung

### 1.3.2.1 Alle Sportkategorien

**Ausgeschlossen von 527 Fällen**

98 Fälle (18,6%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
 ,301                              3

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelas- sen	Skalenvarianz, wenn Item wegge- lassen	Korrigierte Item-Skala- Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item wegge- lassen
Leistungsentwicklung	14,21	18,459	,210	,171
Sportliche Erfolge	15,79	11,632	,199	,158
Leistungszielerreichung	14,29	17,468	,117	,321

### 1.3.2.2 Sportkategorien Mannschafts- und Individualsport mit Wettkampf-orientierung

**Ausgeschlossen von 158 Fällen**

11 Fälle (7,0%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
 ,560                              3

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelas- sen	Skalenvarianz, wenn Item wegge- lassen	Korrigierte Item-Skala- Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item wegge- lassen
Leistungsentwicklung	15,65	16,269	,277	,590
Sportliche Erfolge	15,35	12,064	,495	,249
Leistungszielerreichung	15,71	13,551	,352	,490

## 1.3.3 Bewegungsfreude

**Ausgeschlossen**

16 Fälle (3,0%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
 ,434                              2

## 1.3.4 Psychische Motیفaktoren

**Ausgeschlossen**

55 Fälle (10,4%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
 ,620                              2

## 1.3.5 Gesundheit und Fitness

### 1.3.5.1 Alle Sportkategorien

**Ausgeschlossen von 527 Fällen**

118 Fälle (22,4%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
 ,472                              3

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item wegge- lassen
E/GF1/Gesundheit	15,33	12,362	,379	,199
rev E/GF2/Fitness	12,62	22,713	,199	,518
E/GF3/Figur	16,12	11,985	,346	,277

### 1.3.5.2 Sportkategorien Mannschafts- und Individualsport mit Wettkampf-orientierung

**Ausgeschlossen von 163 Fällen**

34 Fälle (20,9%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
 ,471                              3

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
E/GF1/Gesundheit	16,08	11,400	,461	,087
rev E/GF2/Fitness	14,75	18,500	,200	,522
E/GF3/Figur	18,07	7,534	,317	,438

### 1.3.6 Ausgleich und Entspannung

**Ausgeschlossen**

51 Fälle (9,7%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
 ,257                              2

## 1.4 Personal

### 1.4.1 Trainerverhalten

**Ausgeschlossen**

96 Fälle (18,2%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
 ,665                              4

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Freundlichkeit	25,55	21,355	,308	,691
Zuverlässigkeit	25,69	21,216	,518	,566
Umgang mit Leistungsanforderungen	26,49	19,292	,521	,549
Gleichbehandlung	26,36	17,202	,481	,577

### 1.4.2 Trainerkompetenz

**Ausgeschlossen**

36 Fälle (6,8%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
 ,782                              3

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Vermittlungskompetenz	17,65	9,537	,664	,658
Fachliche Kompetenz	16,97	12,328	,526	,800
Motivierungsfähigkeit	17,57	10,253	,683	,636

### 1.4.3 Vereinsführung

**Ausgeschlossen**

224 Fälle (42,5%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
,583                              2

### 1.5 Mitgliedsbeitrag

#### 1.5.1 Monetärer Mitgliedsbeitrag

**Ausgeschlossen**

46 Fälle (8,7%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
,837                              2

#### 1.5.2 Mitarbeitungsverpflichtungen

**Ausgeschlossen**

154 Fälle (29,2%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
,528                              2

### 1.6 Zufriedenheitskomponenten

#### 1.6.1 Kognitive Zufriedenheitskomponente

**Ausgeschlossen**

22 Fälle (4,2%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
,826                              3

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelas- sen	Skalenvarianz, wenn Item wegge- lassen	Korrigierte Item-Skala- Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item wegge- lassen
Erfolgsattribution	16,80	11,802	,705	,744
Gesamtqualität	17,57	9,916	,708	,740
Gesamtleistung	16,53	11,694	,648	,794

#### 1.6.2 Emotionale Zufriedenheitskomponente

**Ausgeschlossen**

14 Fälle (2,7%)

**Cronbachs Alpha**      **Anzahl der Items**  
,738                              3

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item- Skala- Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item wegge- lassen
Enttäuschung	14,40	18,323	,454	,773
Verbundenheit	16,27	11,568	,593	,631
Begeisterung	16,31	12,188	,688	,493

### 1.6.3 Kognitive Zufriedenheitskomponente

**Ausgeschlossen**

32 Fälle (6,1%)

**Cronbachs Alpha**

,539

**Anzahl der Items**

4

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelas- sen	Skalenvarianz, wenn Item wegge- lassen	Korrigierte Item-Skala- Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item wegge- lassen
Weiterempfehlungsabsicht	18,28	22,633	,359	,441
Engagementbereitschaft	20,43	17,241	,397	,402
Spendenbereitschaft	23,55	21,422	,310	,481
Bindungsabsicht	17,06	27,202	,264	,518

### 1.7 Globalzufriedenheit

**Ausgeschlossen**

30 Fälle (5,7%)

**Cronbachs Alpha**

,917

**Anzahl der Items**

8

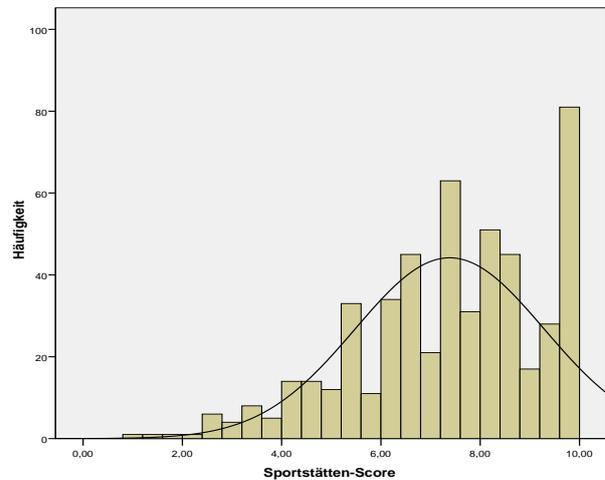
	Skalenmittelwert, wenn Item weggelas- sen	Skalenvarianz, wenn Item wegge- lassen	Korrigierte Item-Skala- Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item wegge- lassen
Erfolgsattribution	56,69	128,616	,790	,902
Gesamtqualität	57,47	123,238	,775	,902
Gesamtleistung	56,41	130,445	,698	,908
Enttäuschung	56,29	134,061	,625	,914
Verbundenheit	58,14	121,460	,623	,919
Begeisterung	58,16	119,850	,772	,902
Weiterempfehlungsabsicht	57,21	121,019	,785	,901
Globale Zufriedenheit	57,11	126,011	,812	,900

## 2 Häufigkeiten und Histogramme

### 2.1 Leistungsangebot

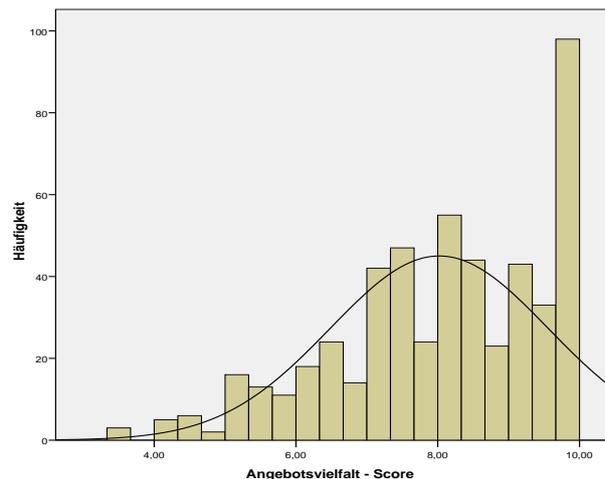
#### 2.1.1 Summenscore Sportstätten

N	Gültig	527
	Fehlend	0
Mittelwert		7,3841
Median		7,5000
Modus		10,00
Standardabweichung		1,90341
Schiefe		-,555
Standardfehler der Schiefe		,106
Minimum		1,00
Maximum		10,00



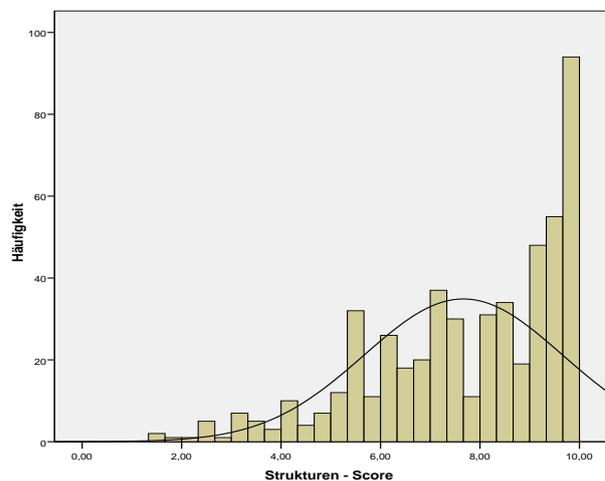
#### 2.1.2 Summenscore Angebotsvielfalt

N	Gültig	521
	Fehlend	6
Mittelwert		8,0205
Median		8,2000
Modus		10,00
Standardabweichung		1,53908
Schiefe		-,553
Standardfehler der Schiefe		,107
Minimum		3,50
Maximum		10,00



#### 2.1.3 Summenscore Strukturen

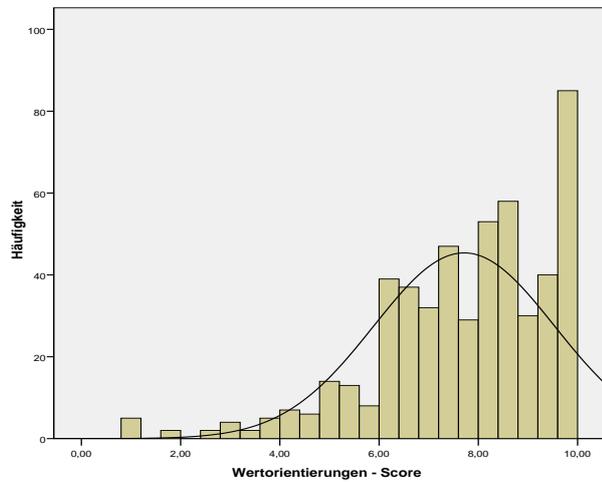
N	Gültig	524
	Fehlend	3
Mittelwert		7,6663
Median		8,0000
Modus		10,00
Standardabweichung		1,99765
Schiefe		-,730
Standardfehler der Schiefe		,107
Minimum		1,33
Maximum		10,00



## 2.2 Vereinskultur

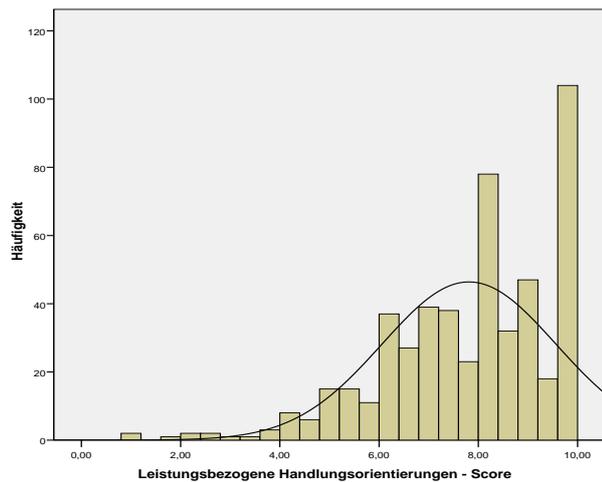
### 2.2.1 Summenscore Wertorientierungen

N	Gültig	518
	Fehlend	9
Mittelwert		7,7136
Median		8,0000
Modus		10,00
Standardabweichung		1,82147
Schiefe		-,963
Standardfehler der Schiefe		,107
Minimum		1,00
Maximum		10,00



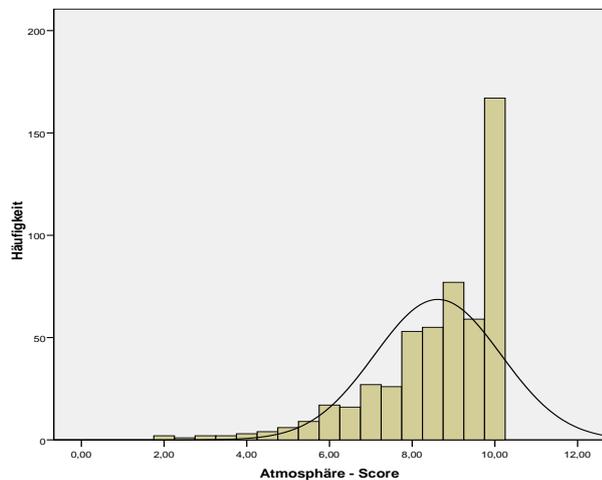
### 2.2.2 Summenscore Leistungsbezogene Handlungsorientierungen

N	Gültig	510
	Fehlend	17
Mittelwert		7,8114
Median		8,0000
Modus		10,00
Standardabweichung		1,75425
Schiefe		-,781
Standardfehler der Schiefe		,108
Minimum		1,00
Maximum		10,00



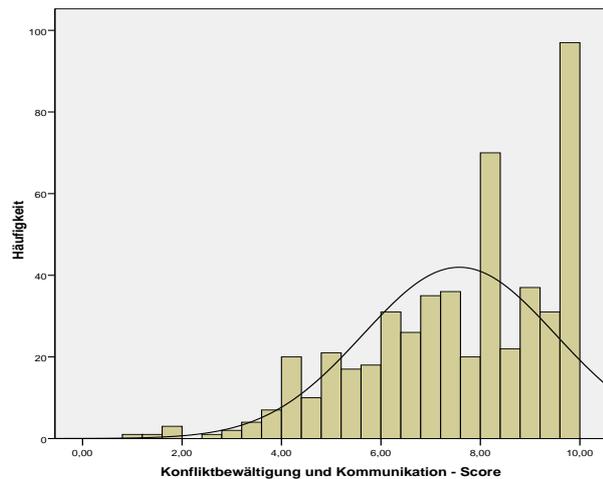
### 2.2.3 Summenscore Atmosphäre

N	Gültig	526
	Fehlend	1
Mittelwert		8,6198
Median		9,0000
Modus		10,00
Standardabweichung		1,52874
Schiefe		-1,447
Standardfehler der Schiefe		,106
Minimum		2,00
Maximum		10,00



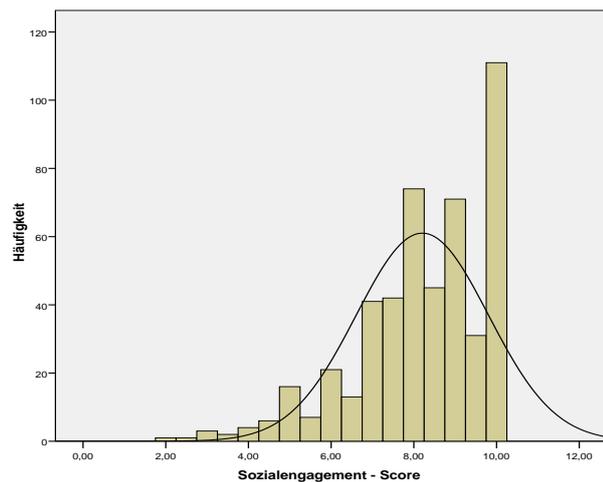
## 2.2.4 Summenscore Konfliktbewältigung und Kommunikation

N	Gültig	510
	Fehlend	17
Mittelwert		7,5758
Median		8,0000
Modus		10,00
Standardabweichung		1,93953
Schiefe		-,602
Standardfehler der Schiefe		,108
Minimum		1,00
Maximum		10,00



## 2.2.5 Summenscore Sozialengagement

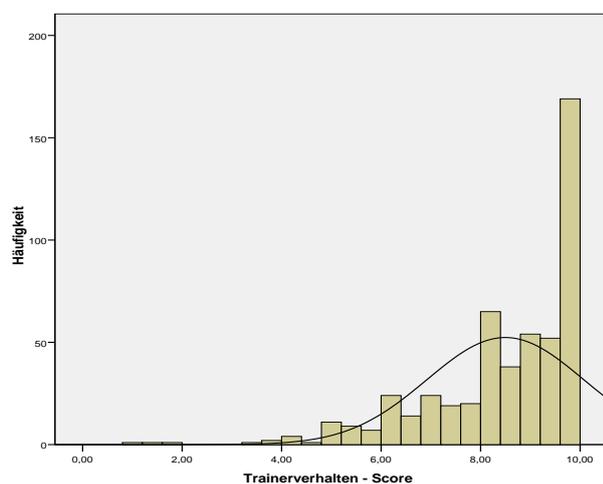
N	Gültig	489
	Fehlend	38
Mittelwert		8,2055
Median		8,5000
Modus		10,00
Standardabweichung		1,59860
Schiefe		-,985
Standardfehler der Schiefe		,110
Minimum		2,00
Maximum		10,00



## 2.3 Personal

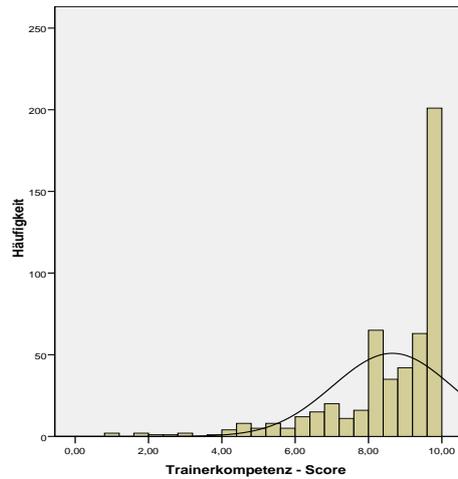
### 2.3.1 Subdimension Trainerverhalten

N	Gültig	517
	Fehlend	10
Mittelwert		8,4974
Median		9,0000
Modus		10,00
Standardabweichung		1,57623
Schiefe		-,1335
Standardfehler der Schiefe		,107
Minimum		1,00
Maximum		10,00



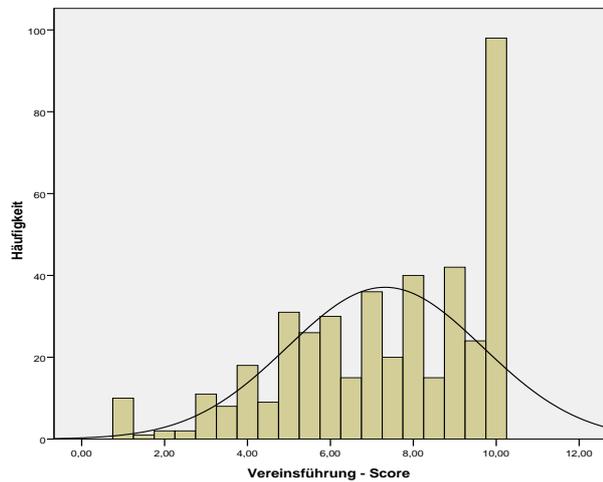
### 2.3.2 Subdimension Trainerkompetenz

N	Gültig	519
	Fehlend	8
Mittelwert		8,6480
Median		9,3333
Modus		10,00
Standardabweichung		1,62802
Schiefe		-1,762
Standardfehler der Schiefe		,107
Minimum		1,00
Maximum		10,00



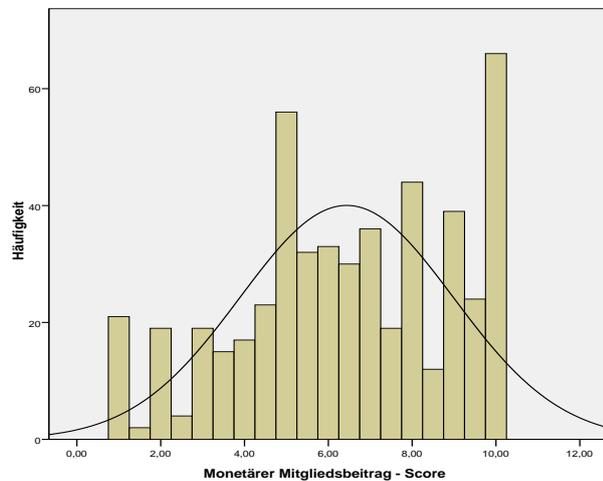
### 2.3.3 Subdimension Vereinsführung

N	Gültig	438
	Fehlend	89
Mittelwert		7,3174
Median		7,7500
Modus		10,00
Standardabweichung		2,35513
Schiefe		-,646
Standardfehler der Schiefe		,117
Minimum		1,00
Maximum		10,00

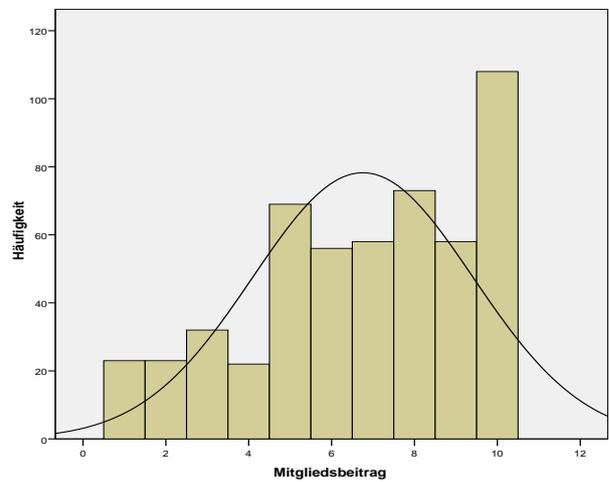
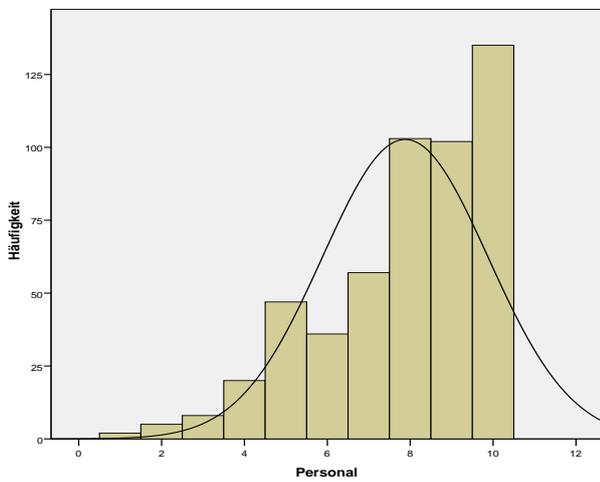
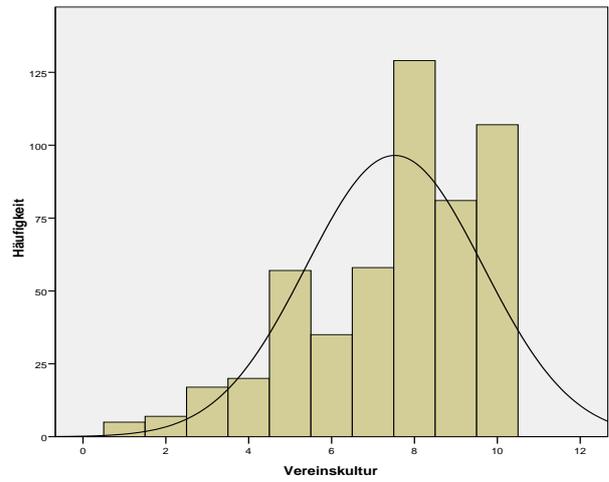
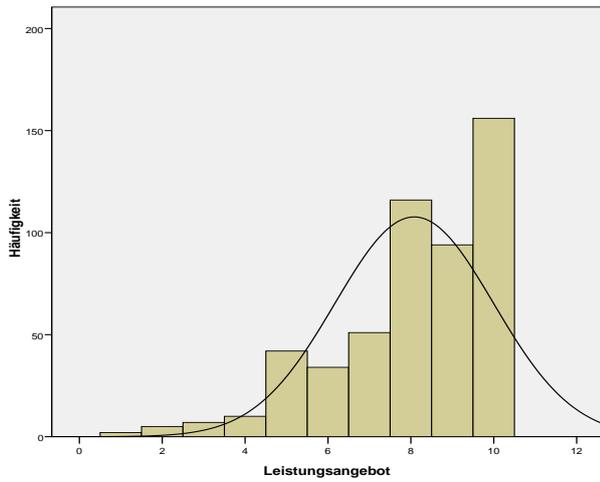


### 2.4 Mitgliedsbeitrag – Monetärer Mitgliedsbeitrag

N	Gültig	511
	Fehlend	16
Mittelwert		6,4374
Median		6,5000
Modus		10,00
Standardabweichung		2,54662
Schiefe		-,316
Standardfehler der Schiefe		,108
Minimum		1,00
Maximum		10,00



## 2.5 Dimensionsitems

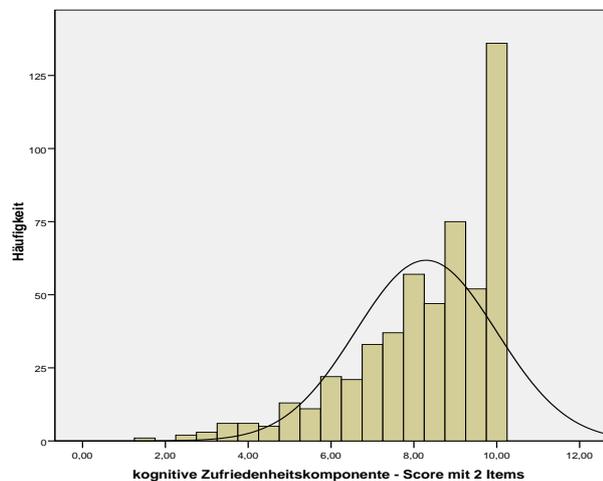


## 2.6 Zufriedenheitskomponenten

### 2.6.1 Kognitive Zufriedenheitskomponente

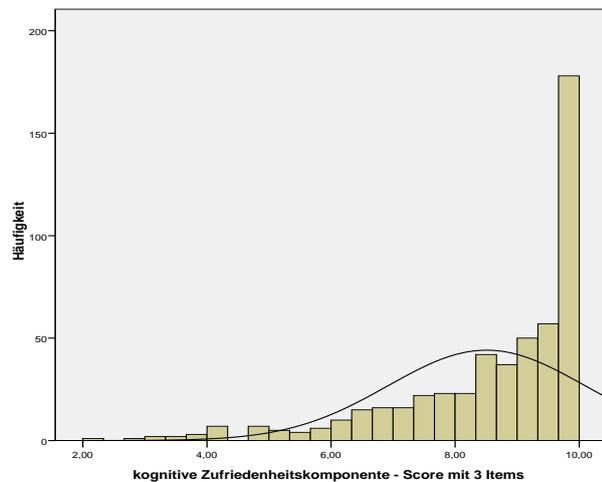
#### 2.6.1.1 Summenscore aus zwei Items (Gesamtqualität und Erfolgsattribution)

N	Gültig	527
	Fehlend	0
Mittelwert		8,5070
Median		9,0000
Modus		10,00
Standardabweichung		1,58869
Schiefe		-1,352
Standardfehler der Schiefe		,106
Kurtosis		1,574
Standardfehler der Kurtosis		,212
Minimum		2,00
Maximum		10,00



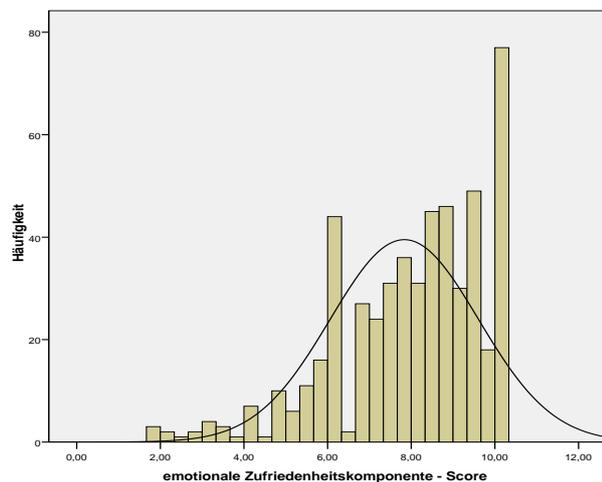
### 2.6.1.2 Summenscore aus drei Items (Gesamtqualität, Gesamtleistung und Erfolgsattribution)

N	Gültig	527
	Fehlend	0
Mittelwert		8,2922
Median		8,5000
Modus		10,00
Standardabweichung		1,70132
Schiefe		-1,139
Standardfehler der Schiefe		,106
Kurtosis		,972
Standardfehler der Kurtosis		,212
Minimum		1,50
Maximum		10,00



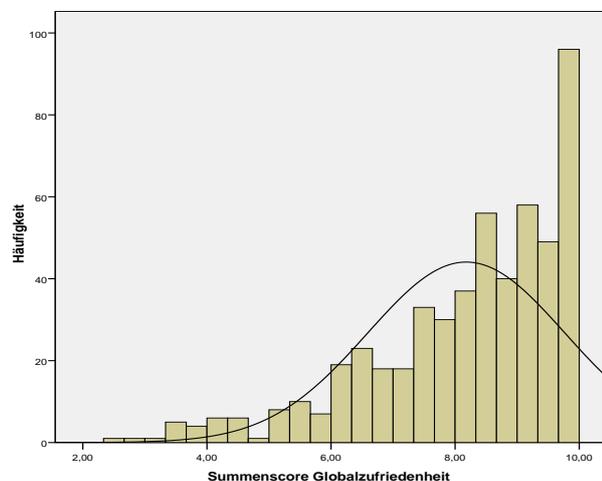
### 2.6.2 Emotionale Zufriedenheitskomponente

N	Gültig	527
	Fehlend	0
Mittelwert		7,8340
Median		8,3333
Modus		10,00
Standardabweichung		1,77357
Schiefe		-,928
Standardfehler der Schiefe		,106
Minimum		1,67
Maximum		10,00



### 2.7 Summenscore Globalzufriedenheit

N	Gültig	527
	Fehlend	0
Mittelwert		8,1798
Median		8,6250
Modus		10,00
Standardabweichung		1,59022
Schiefe		-1,063
Standardfehler der Schiefe		,106
Minimum		2,38
Maximum		10,00



### 3 Korrelationsstatistiken nach Pearson

#### 3.1 Leistungsangebot

	Dimen- sion	Sportmöglichkeiten				Sportstätten					Angebotsvielfalt					Strukturen			Gruppen- zusammensetzung		
		Leistungs- angebot	Flexible Teilnahme- möglichkeit	Trainings- regelmäßig- keit	Trainings- zeiten	Trainings- umfang	Ausstattung	Erreich- barkeit	Funktio- nalität	Sauberkeit	Ambiente	Abwech- slungs- reichtum	Kinder- und Familien- angebote	Außersport- liche Ange- bote	Freizeit- und Ges- undheitsport- angebote	Leistungs- sportange- bote	Organisa- tion Sport- betrieb	Organisa- tion außer- sportlicher Vereins- betrieb	Klarheit der Zuständig- keiten	Leistung	Alter
<b>Globale Zufriedenheit</b>	<b>R</b>	,612(**)	,389(**)	,262(**)	,301(**)	,374(**)	,367(**)	,198(**)	,417(**)	,471(**)	,471(**)	,428(**)	,322(**)	,335(**)	,488(**)	,374(**)	,457(**)	,644(**)	,401(**)	,285(**)	,376(**)
	<b>Sig. (2-s.)</b>	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	<b>N</b>	517	502	522	522	502	517	518	521	522	518	500	384	355	481	396	452	327	512	484	487
<b>Leistungs- angebot</b>	<b>R</b>	1	,375(**)	,208(**)	,260(**)	,355(**)	,374(**)	,193(**)	,369(**)	,467(**)	,422(**)	,427(**)	,283(**)	,377(**)	,529(**)	,410(**)	,340(**)	,558(**)	,335(**)	,208(**)	,358(**)
	<b>Sig. (2-s.)</b>		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	<b>N</b>	517	492	512	512	493	507	508	511	512	509	491	380	350	472	392	445	323	503	475	478

#### 3.2 Vereinskultur

	Dimension	Wertorientierungen				Leistungsbezogene Handlungsorientierungen				Atmosphäre			Konfliktbewältigung und Kommuni- kation			Sozialengagement		
		Vereinskultur	Gemeinschaft	Gemeinsame Ziele	Freiwilligkeit	Offenheit	Zuverlässig- keit der Mitg- lieder	Engagement- bereitschaft	Flexibilität	Zusammen- arbeit	Trainings- klima	Umgangston	Stimmung	Rege Ver- ständigung	Konflikte	Umgang mit Kritik	Kinder- und Jugend- entwicklung	Gesellschaft- liches Woh- lergehen
<b>Globale Zufriedenheit</b>	<b>R</b>	,611(**)	,354(**)	,436(**)	,347(**)	,393(**)	,389(**)	,285(**)	,444(**)	,515(**)	,292(**)	,457(**)	,489(**)	,521(**)	,378(**)	,445(**)	,471(**)	,542(**)
	<b>Sig. (2-s.)</b>	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	<b>N</b>	516	500	422	410	439	490	385	399	425	509	524	510	431	466	369	426	456
<b>Vereins- kultur</b>	<b>R</b>	1	,433(**)	,501(**)	,248(**)	,357(**)	,337(**)	,277(**)	,437(**)	,503(**)	,236(**)	,397(**)	,458(**)	,553(**)	,278(**)	,484(**)	,355(**)	,521(**)
	<b>Sig. (2-s.)</b>		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	<b>N</b>	516	491	417	403	433	481	382	393	419	498	513	501	428	457	362	422	448

### 3.3 Ergebnis

#### 3.3.1 Gesamtstichprobe

	Dimen- sion	Kontakt			Leistung			Bewegungsfreude		Psychische Motivfak- toren		Gesundheit und Fitness			Ausgleich und Ent- spannung		
		Ergebnis	Familie	Netter Umgang	Freund- schaften	Leistungs- entwick- lung	Sportliche Erfolge	Leistungs- zieler- reichung	Bewe- gungsfreu- de	Lust am Sport	Körper- wahrneh- mung	Wohlbefin- den	Gesund- heit	Fitness	Figur	Entspan- nung	Ausgleich
<b>Globale Zufrie- denheit</b>	R	,687(**)	,348(**)	,344(**)	,151(**)	,305(**)	,053	,180(**)	,095(*)	,384(**)	,318(**)	,408(**)	,352(**)	,281(**)	,152(**)	,271(**)	,410(**)
	<b>Sig. (2-s.)</b>	,000	,000	,000	,001	,000	,261	,000	,031	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	<b>N</b>	520	416	517	505	510	460	488	518	520	494	495	456	515	471	481	522
<b>Ergebnis</b>	R	1	,438(**)	,285(**)	,108(*)	,345(**)	,081	,223(**)	,142(**)	,386(**)	,350(**)	,446(**)	,382(**)	,309(**)	,223(**)	,252(**)	,359(**)
	<b>Sig. (2-s.)</b>		,000	,000	,016	,000	,085	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	<b>N</b>	520	411	510	498	504	455	482	512	514	488	490	451	508	464	474	516

#### 3.3.2 Leistungs-Items (Teilstichprobe: Mannschafts- und Individualsport mit Wettkampforientierung) und Gesundheit und Fitness-Items (Teilstichprobe: Sportartübergreifendes Angebot mit Gesundheitsschwerpunkt)

	Dimen- sion	Leistung			Gesundheit und Fitness		
		Leistungsentwicklung	Sportliche Erfolge	Leistungszielerreichung	Gesundheit	Fitness	Figur
<b>Globale Zufriedenheit</b>	R	,219(**)	,244(**)	,193(**)	,299(**)	,330(**)	,073
	<b>Signifikanz (2-seitig)</b>	,006	,002	,016	,000	,000	,397
	<b>N</b>	156	152	154	154	158	138

### 3.4 Personal

	Dimen- sion	Trainerverhalten				Trainerkompetenz			Vereinsführung		
		Personal	Freundlichkeit	Zuverlässigkeit	Umgang mit Lei- stungs- anforderungen	Gleichbehandlung	Vermittlungs- kompetenz	Fachliche Kompe- tenz	Motivierungs- fähigkeit	Erreichbarkeit	Auftreten in der Öffentlichkeit
<b>Globale Zufrie- denheit</b>	R	,666(**)	,239(**)	,425(**)	,372(**)	,361(**)	,406(**)	,360(**)	,455(**)	,541(**)	,382(**)
	<b>Sig. (2-seitig)</b>	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	<b>N</b>	515	509	509	473	476	506	508	509	400	341
<b>Personal</b>	R	1	,252(**)	,503(**)	,408(**)	,408(**)	,430(**)	,357(**)	,533(**)	,467(**)	,414(**)
	<b>Sig. (2-seitig)</b>		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	<b>N</b>	515	497	497	463	465	494	496	497	392	336

### 3.5 Mitgliedsbeitrag

		Dimension	Monetärer Mitgliedsbeitrag		Mitarbeitsverpflichtungen	
		Mitgliedsbeitrag	Beitragshöhe	Preis/Leistung	Arbeitsumfang	Art der Mitarbeit
<b>Globale Zufriedenheit</b>	R	,553(**)	,422(**)	,476(**)	,275(**)	,425(**)
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	522	502	490	453	403
<b>Mitgliedsbeitrag</b>	R	1	,722(**)	,805(**)	,209(**)	,375(**)
	Signifikanz (2-seitig)		,000	,000	,000	,000
	N	522	500	488	449	401

### 3.6 Interkorrelationen der Summenscores

		Leistungsangebot				Vereinskultur					Personal			Mitgliedsbeitrag
		Globale Zufriedenheit	Sportstätten	Angebotsvielfalt	Strukturen	Wertorientierungen	Leistungsbezogene Handlungsorientierungen	Atmosphäre	Konfliktbewältigung und Kommunikation	Sozialengagement	Trainerverhalten	Trainerkompetenz	Vereinsführung	Monetärer Mitgliedsbeitrag
Globale Zufriedenheit	R	1	,537(**)	,502(**)	,585(**)	,470(**)	,509(**)	,513(**)	,528(**)	,578(**)	,480(**)	,493(**)	,503(**)	,472(**)
	Sig. (2-seitig)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	527	527	521	524	518	510	526	467	517	519	438	511	
Sportstätten	R	,537(**)	1	,487(**)	,458(**)	,321(**)	,385(**)	,363(**)	,461(**)	,500(**)	,331(**)	,349(**)	,506(**)	,380(**)
	Sig. (2-seitig)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	527	527	521	524	518	510	526	467	517	519	438	511	
Angebotsvielfalt	R	,502(**)	,487(**)	1	,521(**)	,451(**)	,452(**)	,516(**)	,525(**)	,585(**)	,537(**)	,504(**)	,494(**)	,309(**)
	Sig. (2-seitig)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	521	521	521	518	512	505	520	464	485	511	513	436	506
Strukturen	R	,585(**)	,458(**)	,521(**)	1	,412(**)	,515(**)	,512(**)	,552(**)	,498(**)	,556(**)	,558(**)	,492(**)	,316(**)
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	524	524	518	524	515	507	523	465	488	514	516	436	508
Wertorientierungen	R	,470(**)	,321(**)	,451(**)	,412(**)	1	,507(**)	,535(**)	,563(**)	,498(**)	,445(**)	,381(**)	,360(**)	,250(**)
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	518	518	512	515	518	504	517	462	482	508	510	434	502
Leistungsbezogene Handlungsorientierungen	R	,509(**)	,385(**)	,452(**)	,515(**)	,507(**)	1	,539(**)	,570(**)	,474(**)	,514(**)	,476(**)	,407(**)	,300(**)
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	510	510	505	507	504	510	509	457	474	502	504	428	494
Atmosphäre	R	,513(**)	,363(**)	,516(**)	,512(**)	,535(**)	,539(**)	1	,575(**)	,553(**)	,588(**)	,516(**)	,319(**)	,278(**)
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	526	526	520	523	517	509	526	467	488	516	518	437	510
Konfliktbewältigung und Kommunikation	R	,528(**)	,461(**)	,525(**)	,552(**)	,563(**)	,570(**)	,575(**)	1	,578(**)	,530(**)	,490(**)	,463(**)	,342(**)
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	467	467	464	465	462	457	467	467	441	458	459	405	456
Sozialengagement	R	,578(**)	,500(**)	,585(**)	,498(**)	,498(**)	,474(**)	,553(**)	,578(**)	1	,485(**)	,461(**)	,515(**)	,370(**)
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	489	489	485	488	482	474	488	441	489	480	482	415	475
Trainerverhalten	R	,480(**)	,331(**)	,537(**)	,556(**)	,445(**)	,514(**)	,588(**)	,530(**)	,485(**)	1	,763(**)	,365(**)	,284(**)
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	517	517	511	514	508	502	516	458	480	517	515	429	501
Trainerkompetenz	R	,493(**)	,349(**)	,504(**)	,558(**)	,381(**)	,476(**)	,516(**)	,490(**)	,461(**)	,763(**)	1	,360(**)	,321(**)
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	519	519	513	516	510	504	518	459	482	515	519	431	504
Vereinsführung	R	,503(**)	,506(**)	,494(**)	,492(**)	,360(**)	,407(**)	,319(**)	,463(**)	,515(**)	,365(**)	,360(**)	1	,331(**)
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	438	438	436	436	434	428	437	405	415	429	431	438	424
Monetärer Mitgliedsbeitrag	R	,472(**)	,380(**)	,309(**)	,316(**)	,250(**)	,300(**)	,278(**)	,342(**)	,370(**)	,284(**)	,321(**)	,331(**)	1
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	511	511	506	508	502	494	510	456	475	501	504	424	511

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

### 3.7 Interkorrelationen der wichtigsten Items aus allen Dimensionen

		Leistungsangebot					Vereinskultur				Personal			Mitgliedsbeitrag		
		Globale Zufriedenheit	Funktionalität (Sportstätten)	Ambiente (Sportstätten)	Freizeit- und Gesundheits-sportangebote	Organisation Sportbetrieb	Organisation außersportlicher Vereinsbetrieb	Zusammenarbeit	Rege Verständigung	Kinder- und Jugendentwicklung	Gesellschaftliches Wohlergehen	Zuverlässigkeit (Trainer)	Motivierungsfähigkeit (Trainer)	Erreichbarkeit (Vereinsführung)	Preis/Leistung	Art der Mitarbeit
<b>Globale Zufriedenheit</b>	R	1	,417(**)	,471(**)	,488(**)	,457(**)	,644(**)	,515(**)	,521(**)	,471(**)	,542(**)	,425(**)	,455(**)	,541(**)	,476(**)	,425(**)
	Sig. (2-s.)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	527	521	518	481	452	327	425	431	426	456	509	509	400	490	403
Funktionalität (Sportstätten)	R	,417(**)	1	,436(**)	,338(**)	,298(**)	,324(**)	,298(**)	,337(**)	,356(**)	,359(**)	,253(**)	,179(**)	,449(**)	,277(**)	,221(**)
	Sig. (2-s.)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	521	521	512	476	448	323	421	427	423	451	503	503	396	485	399
Ambiente (Sportstätten)	R	,471(**)	,436(**)	1	,363(**)	,318(**)	,426(**)	,311(**)	,391(**)	,278(**)	,468(**)	,245(**)	,254(**)	,479(**)	,275(**)	,270(**)
	Sig. (2-s.)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	518	512	518	473	446	322	420	427	420	451	500	500	392	484	399
Freizeit- und Gesundheits-sportangebote	R	,488(**)	,338(**)	,363(**)	1	,328(**)	,469(**)	,369(**)	,434(**)	,496(**)	,420(**)	,473(**)	,467(**)	,434(**)	,288(**)	,274(**)
	Sig. (2-s.)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	481	476	473	481	412	307	394	396	397	425	465	465	375	457	365
Organisation Sportbetrieb	R	,457(**)	,298(**)	,318(**)	,328(**)	1	,422(**)	,341(**)	,358(**)	,299(**)	,349(**)	,307(**)	,386(**)	,326(**)	,255(**)	,282(**)
	Sig. (2-s.)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	452	448	446	412	452	301	375	400	380	402	439	436	356	425	358
Organisation außersportlicher Vereinsbetrieb	R	,644(**)	,324(**)	,426(**)	,469(**)	,422(**)	1	,511(**)	,598(**)	,367(**)	,531(**)	,450(**)	,496(**)	,535(**)	,402(**)	,439(**)
	Sig. (2-s.)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	327	323	322	307	301	327	301	300	297	300	320	319	287	306	290
Zusammenarbeit	R	,515(**)	,298(**)	,311(**)	,369(**)	,341(**)	,511(**)	1	,509(**)	,359(**)	,481(**)	,417(**)	,438(**)	,382(**)	,275(**)	,437(**)
	Sig. (2-s.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	425	421	420	394	375	301	425	370	364	386	412	413	343	401	354
Rege Verständigung	R	,521(**)	,337(**)	,391(**)	,434(**)	,358(**)	,598(**)	,509(**)	1	,489(**)	,513(**)	,347(**)	,438(**)	,534(**)	,303(**)	,389(**)
	Sig. (2-s.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	431	427	427	396	400	300	370	431	374	391	417	417	351	404	348
Kinder- und Jugendentwicklung	R	,471(**)	,356(**)	,278(**)	,496(**)	,299(**)	,367(**)	,359(**)	,489(**)	1	,410(**)	,320(**)	,370(**)	,477(**)	,288(**)	,246(**)
	Sig. (2-s.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	426	423	420	397	380	297	364	374	426	393	414	415	347	397	341
Gesellschaftliches Wohlergehen	R	,542(**)	,359(**)	,468(**)	,420(**)	,349(**)	,531(**)	,481(**)	,513(**)	,410(**)	1	,338(**)	,425(**)	,508(**)	,345(**)	,462(**)
	Sig. (2-s.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	456	451	451	425	402	300	386	391	393	456	442	444	354	426	361
Zuverlässigkeit (Trainer)	R	,425(**)	,253(**)	,245(**)	,473(**)	,307(**)	,450(**)	,417(**)	,347(**)	,320(**)	,338(**)	1	,590(**)	,297(**)	,289(**)	,319(**)
	Sig. (2-s.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	509	503	500	465	439	320	412	417	414	442	509	502	385	474	391
Motivierungsfähigkeit (Trainer)	R	,455(**)	,179(**)	,254(**)	,467(**)	,386(**)	,496(**)	,438(**)	,438(**)	,370(**)	,425(**)	,590(**)	1	,308(**)	,258(**)	,330(**)
	Sig. (2-s.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	509	503	500	465	436	319	413	417	415	444	502	509	385	473	390
Erreichbarkeit (Vereinsführung)	R	,541(**)	,449(**)	,479(**)	,434(**)	,326(**)	,535(**)	,382(**)	,534(**)	,477(**)	,508(**)	,297(**)	,308(**)	1	,350(**)	,292(**)
	Sig. (2-s.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	400	396	392	375	356	287	343	351	347	354	385	385	400	370	325
Preis/Leistung	R	,476(**)	,277(**)	,275(**)	,288(**)	,255(**)	,402(**)	,275(**)	,303(**)	,288(**)	,345(**)	,289(**)	,258(**)	,350(**)	1	,321(**)
	Sig. (2-s.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	490	485	484	457	425	306	401	404	397	426	474	473	370	490	378
Art der Mitarbeit	R	,425(**)	,221(**)	,270(**)	,274(**)	,282(**)	,439(**)	,437(**)	,389(**)	,246(**)	,462(**)	,319(**)	,330(**)	,292(**)	,321(**)	1
	Sig. (2-s.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	403	399	399	365	358	290	354	348	341	361	391	390	325	378	403

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

#### 4 Korrelationsstatistik nach Spearman – Summenscores und globale Zufriedenheit

	Globale Zufriedenheit	Leistungsangebot			Vereinskultur				Personal			Mitgliedsbeitrag	
		Sportstätten	Angebotsvielfalt	Strukturen	Wertorientierungen	Leistungsbezogene Handlungsorientierungen	Atmosphäre	Konfliktbewältigung und Kommunikation	Sozialengagement	Trainerverhalten	Trainerkompetenz	Vereinsführung	Monetärer Mitgliedsbeitrag
Spearman-Globale Zufriedenheit R	1,000	,546(**)	,528(**)	,600(**)	,492(**)	,525(**)	,538(**)	,524(**)	,582(**)	,488(**)	,508(**)	,547(**)	,445(**)
Rho	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Signifikanz (2-seit.)	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
N	527	527	521	524	518	510	526	510	489	517	519	438	511

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

## 5 Fallzahlen in den Sportkategorien nach Altersklassen

		Sportkategorie (Organisationsform und Ausrichtung)						Gesamt
		Mannschafts-sportart mit Wettkampfaus-richtung	Mannschafts-sportart ohne Wettkampfaus-richtung	Individual-sportart mit Wettkampf-ausrichtung	Individual-sportart ohne Wettkampf-ausrichtung	Sportartüber-greifendes Ange-bot mit Gesund-heitsschwerpunkt	Sportartüber-greifendes Ange-bot ohne Gesund-heitsschwerpunkt	
Alter der Probanden nach Klassen	18-21 Jahre	21	4	11	4	1	8	<b>49</b>
	22-26 Jahre	31	11	12	7	9	4	<b>74</b>
	27-40 Jahre	21	16	15	11	17	20	<b>100</b>
	41-60 Jahre	8	22	29	34	38	21	<b>152</b>
	61-99 Jahre	0	4	3	20	83	6	<b>116</b>
<b>Gesamt</b>		<b>81</b>	<b>57</b>	<b>70</b>	<b>76</b>	<b>148</b>	<b>59</b>	<b>491</b>

## 6 Vereinsziele nach Nagel et al. (2004, S. 39)

Rang	Ziele	Wichtigkeit		Verwirklichung	
		M	SD	M	SD
1	Förderung der Jugendarbeit	4,53	,80	3,69	1,01
2	Mitgliederzufriedenheit	4,40	,66	3,67	,66
3	Gutes Ansehen	4,39	,71	3,96	,74
4	Beibehalten der Mitgliederzahl	4,35	,78	3,72	,93
5	Qualifizierter Vereinsvorstand	4,35	,70	3,91	,78
6	Qualität der ÜL/Trainer	4,31	,79	3,66	,93
7	Bindung der Mitglieder	4,30	,74	3,27	,81
8	Ehrenamtliche Mitarbeit	4,26	,83	3,34	1,07
9	Mitgliedergewinnung	4,21	,84	3,17	,92
10	Gute finanzielle Lage	4,13	,83	3,58	,98
11	Geselligkeit im Verein	4,13	,74	3,72	,82
12	Qualität der Mitarbeiter der Vereinsorganisation	4,06	,80	3,54	,82
13	Qualität der Sportanlagen	4,02	1,01	3,41	1,10
14	Qualität des Angebots	3,93	,84	3,38	,85
15	Talentförderung	3,84	1,10	3,12	1,03
16	Engagement im Breitensport	3,73	1,12	3,40	1,07
17	Erzielen von sportlichen Erfolgen	3,70	,98	3,33	,94
18	Kostengünstiges Angebot	3,69	,96	3,68	,98
19	Neue Entwicklungen	3,66	,97	3,04	,93
20	Erzieherischer Auftrag	3,58	1,02	3,26	,91
21	Vereinstradition	3,48	1,06	3,43	,93
22	Kooperation mit anderen Einrichtungen	3,41	1,03	3,07	1,05
23	Angebote für Senioren	3,31	1,17	3,03	1,21
24	Außersportliches Angebot	3,31	1,01	3,12	1,03
25	Engagement im Gesundheitssport	3,13	1,24	2,81	1,21
26	Erweiterung des Angebots	2,79	1,22	2,56	1,15
27	Engagement im Leistungssport	2,65	1,26	2,62	1,25
28	Bindung von Leistungssportlern	2,48	1,27	2,39	1,24



## **Fragebogen zur Mitgliederzufriedenheit und Vereinsqualität im Sport**

Die Befragung richtet sich nicht an Trainer und Übungsleiter und nicht an ehrenamtliche oder berufliche Mitarbeiter des Vereins. Außerdem müssen Sie das 18. Lebensjahr vollendet haben.<sup>1</sup>

### **Ausfüllhinweise:**

Bitte bewerten Sie die einzelnen Aussagen des Fragebogens danach, inwiefern diese für Sie zutreffen. *Beachten Sie, dass die Aussagen entweder positiv oder negativ formuliert sind!*

#### *Beispiele:*

- Wenn Sie bei der Aussage „Ich bin mit diesem Verein zufrieden“ das 10-Punkte-Kästchen (Trifft voll zu) ankreuzen, heißt dies, dass Sie höchst zufrieden sind; kreuzen Sie das 1-Punkt-Kästchen (Trifft überhaupt nicht zu) an, heißt dies, dass Sie höchst unzufrieden sind.
- Wenn Sie bei der Aussage „Ich habe die Absicht aus diesem Verein auszutreten“ das 10-Punkte-Kästchen (Trifft voll zu) ankreuzen, heißt dies, dass Sie die volle Absicht haben auszutreten; kreuzen Sie das 1-Punkt-Kästchen (Trifft überhaupt nicht zu) an, heißt dies, dass Sie überhaupt nicht beabsichtigen – also auch nicht ansatzweise mit dem Gedanken spielen – auszutreten.

*Es gibt keine richtigen oder falschen Einschätzungen; bewerten Sie daher alle Aussagen offen und ehrlich und zögern Sie beim Ausfüllen nicht lange. Die Aussagen sollten im Nachhinein nicht mehr korrigiert werden.*

**Alle Angaben werden anonymisiert, so dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind!**

---

<sup>1</sup> **Anmerkung:** Um die Lesbarkeit zu verbessern, wird durchgängig die männliche Geschlechtsform gebraucht. Sie schließt ausdrücklich beide Geschlechter ein.

**Falls Sie bei den folgenden Aussagen keine Einschätzung vornehmen können, kreuzen Sie bitte „Weiß nicht“ an.**

Treffen folgende Aussagen für Sie zu?	Trifft überhaupt nicht zu										Trifft voll zu	Weiß nicht
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Ich habe die Möglichkeit, flexibel am Sportangebot teilzunehmen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Im Rahmen der Mitgliedschaft kann ich mich <i>nicht</i> entspannen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
In meinem Vereinsumfeld handeln die Mitglieder zuverlässig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Leistungszusammensetzung meiner Sportgruppe ist verbesserungsbedürftig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Trainer / Übungsleiter sind unfreundlich	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Der Preis für die Mitgliedschaft ist günstig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Meine Körperwahrnehmung hat sich im Laufe der Mitgliedschaft verbessert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
In meinem Vereinsumfeld wird Gemeinschaft gepflegt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Das Training findet regelmäßig statt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Gesundheitliche Probleme haben sich durch die Mitgliedschaft gebessert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Das Trainingsklima ist verbesserungsbedürftig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Sportanlagen und -gebäude sind gut ausgestattet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Vereinsführung ist gut erreichbar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
In diesem Verein kann ich zusammen mit meiner Familie Zeit verbringen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Im Verein werden gemeinsame Ziele verfolgt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Das Sportangebot ist abwechslungsreich	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Der Verein trägt dazu bei, dass sich Kinder und Jugendliche gut entwickeln	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Im Verein herrscht eine rege Verständigung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Organisation des Sportbetriebs müsste verbessert werden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die im Rahmen der Mitgliedschaft von mir zu erbringende Arbeitsleistung ist zu umfangreich	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Trainer / Übungsleiter können die Inhalte gut vermitteln	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Sportanlagen und Vereinsgebäude sind schwer erreichbar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Durch die Mitgliedschaft hat sich meine sportliche Leistung verbessert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Bereitschaft der Mitglieder, sich für den Verein zu engagieren, ist gering	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Trainingszeiten des Vereins (Uhrzeit und Wochentage) sind für mich günstig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Bewegung bereitet mir <i>keine</i> Freude	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
In meinem Vereinsumfeld wird respektiert, dass Mitglieder freiwillig handeln	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Sportanlagen und -gebäude sind für meinen Sport geeignet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Treffen folgende Aussagen für Sie zu?	Trifft überhaupt nicht zu										Trifft voll zu	Weiß nicht
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Durch die Mitgliedschaft habe ich einen Ausgleich zum Alltag	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
In meinem Vereinsumfeld herrscht ein freundlicher Umgangston	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Organisation des außersportlichen Vereinsbetriebs läuft reibungslos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Trainer / Übungsleiter sind zuverlässig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Mein Wohlbefinden hat sich durch die Mitgliedschaft verbessert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
In meinem Vereinsumfeld gibt es störende Konflikte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Vielfalt der Angebote für Kinder und Familien ist mangelhaft	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Meine Fitness hat durch die Mitgliedschaft nachgelassen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
In meinem Vereinsumfeld wird flexibel gehandelt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Der Preis für die Mitgliedschaft ist im Verhältnis zur Leistung günstig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Das Auftreten der Vereinsführung in der Öffentlichkeit ist verbesserungsbedürftig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Der Verein bietet zahlreiche außersportliche Angebote	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Ich habe im Verein Umgang mit netten Menschen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Der Verein ist offen für unterschiedliche gesellschaftliche Gruppierungen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Sportanlagen und -gebäude sind sauber	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Der Verein trägt zum gesellschaftlichen Wohlergehen bei	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
In meinem Vereinsumfeld herrscht eine gute Stimmung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Angebote im Freizeit- und Gesundheitssport sind vielfältig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Trainer / Übungsleiter können gut motivieren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Im Rahmen der Mitgliedschaft konnte ich sportliche Erfolge feiern	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Im Verein wird mit Kritik gut umgegangen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Alterszusammensetzung meiner Sportgruppe ist sinnvoll	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Ich habe Lust an meinem und auf meinen Sport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Der Umfang der Trainingsmöglichkeiten ist unzureichend	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Trainer / Übungsleiter pflegen einen guten Umgang mit Leistungsanforderungen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Durch die Mitgliedschaft hat sich meine Figur verbessert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
In meinem Vereinsumfeld wird bei Bedarf gut zusammengearbeitet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Sportanlagen und Vereinsgebäude verfügen über ein angenehmes Ambiente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Art der im Rahmen der Mitgliedschaft von mir zu erbringenden Mitarbeit ist gut annehmbar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Treffen folgende Aussagen für Sie zu?	Trifft überhaupt nicht zu										Trifft voll zu	Weiß nicht
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Durch die Mitgliedschaft konnte ich Freundschaften knüpfen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Es gibt viele Leistungssportangebote und Wettkampfmöglichkeiten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Trainer / Übungsleiter sind fachlich <i>nicht</i> kompetent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Meine persönlichen Leistungsziele habe ich <i>nicht</i> erreicht	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Bei einem Anliegen weiß ich, an wen ich mich wenden muss	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Die Trainer / Übungsleiter behandeln alle Mitglieder gleich	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

**Bitte bewerten Sie abschließend noch einige allgemeine Aussagen**

Treffen folgende Aussagen für Sie zu?	Trifft überhaupt nicht zu										Trifft voll zu
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Der von mir zu erbringende, gesamte Mitgliedsbeitrag ist angemessen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ich bin mit diesem Verein zufrieden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ich bin sicher, dass die Entscheidung richtig war, in diesem Verein Mitglied zu werden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Dieser Verein hat mich enttäuscht	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ich würde Freunden und Bekannten zu einer Mitgliedschaft in diesem Verein raten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Der Verein befriedigt insgesamt meine Bedürfnisse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Dieser Verein erfüllt alle wichtigen Qualitätskriterien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ich fühle mich diesem Verein verbunden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ich bin bereit, mich freiwillig für diesen Verein zu engagieren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Die Vereinskultur empfinde ich insgesamt als angenehm	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Die Gesamtleistung des Vereins ist mangelhaft	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ich bin von diesem Verein begeistert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ich bin bereit, dem Verein freiwillige Geldleistungen zukommen zu lassen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Die Mitarbeiter des Vereins sind insgesamt lobenswert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Der Verein behandelt seine Mitglieder gerecht	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ich habe die Absicht, aus diesem Verein auszutreten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Der Verein übertrifft meine Erwartungen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Das Leistungsangebot des Vereins ist – unabhängig von der Leistung einzelner Mitarbeiter – insgesamt gut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

## Abschließend noch ein paar Fragen zu Ihrer Mitgliedschaft und Ihrer Person

In welchem Verein sind Sie Mitglied?	_____
Wie viele Jahre sind Sie bereits Mitglied des Vereins?	_____ Jahre
Welchen Sport üben Sie derzeit aktiv aus und seit wie vielen Jahren?	1. _____ seit _____ Jahren 2. _____ seit _____ Jahren 3. _____ seit _____ Jahren
Nutzen Sie das Vereinsangebot <b>überwiegend</b> in Form einer bestimmten Sportart oder sportartübergreifend?	<input type="checkbox"/> Sportart, <b>wenn ja:</b> <input type="checkbox"/> Mannschaftssportart <input type="checkbox"/> Individualsportart <input type="checkbox"/> Sportartübergreifendes Angebot, <b>wenn ja:</b> <input type="checkbox"/> Kursform <input type="checkbox"/> Training an Geräten <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____
Welche <b>überwiegende</b> Ausrichtung hat das von Ihnen genutzte Sportangebot?	<input type="checkbox"/> Wettkampfsport <input type="checkbox"/> Freizeitsport, <b>wenn ja:</b> <input type="checkbox"/> mit Gesundheitsschwerpunkt <input type="checkbox"/> ohne Gesundheitsschwerpunkt <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____
Nehmen Sie für diesen Verein an Sportwettkämpfen teil?	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja, <b>wenn ja:</b> <input type="checkbox"/> an Verbandswettkämpfen; höchste momentane Wettkampfklasse: _____ <input type="checkbox"/> Ja, an sonstigen Wettkämpfen: _____
Wie regelmäßig sind Sie sportlich aktiv?	<input type="checkbox"/> Mehr als zweimal pro Woche <input type="checkbox"/> Zweimal pro Woche <input type="checkbox"/> Einmal pro Woche <input type="checkbox"/> Weniger als einmal pro Woche
Wie alt sind Sie?	_____ Jahre
Ihr Geschlecht?	<input type="checkbox"/> Weiblich <input type="checkbox"/> Männlich
Ihr derzeitiger Familienstand?	<input type="checkbox"/> Ledig <input type="checkbox"/> Verheiratet <input type="checkbox"/> Geschieden
Haben Sie Kinder?	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja, _____ Kind(er)
Ihr höchster Schul- bzw. Hochschulabschluss? (Falls noch Schüler oder Student, welchen Abschluss streben Sie an?)	<input type="checkbox"/> Ohne Abschluss <input type="checkbox"/> Volks-/Hauptschulabschluss <input type="checkbox"/> Mittlere Reife <input type="checkbox"/> Fachhochschulreife/Abitur <input type="checkbox"/> Hochschulabschluss <input type="checkbox"/> Anderer Abschluss: _____
Ihre derzeitige Erwerbs-/Ausbildungssituation	<input type="checkbox"/> Angestellter/Beamter <input type="checkbox"/> Selbständig <input type="checkbox"/> In Schule/Ausbildung/Studium <input type="checkbox"/> Im Ruhestand <input type="checkbox"/> Hausfrau/Hausmann <input type="checkbox"/> Wehr-/Zivildienst/Freiwilliges Soziales Jahr <input type="checkbox"/> Arbeitssuchend <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____
Sind Sie als Mitarbeiter im Verein tätig (Ehrenamt, Trainer/ÜL oder berufliche Mitarbeit)?	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

**Bitte geben Sie den Fragebogen zurück an ihren Trainer oder Betreuer.**