Qualitätsmanagement in Sportvereinen nach ISO 9001

Magisterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades eines Magisters der Naturwissenschaften

an der Karl-Franzens-Universität Graz

vorgelegt von

Karl-Heinz WEILAND

am Institut für: Statistik und Operations Research

Begutachter: Pferschy, Ulrich; Ao. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn.

Graz, 2013

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Magisterarbeit selbstständig ohne Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst habe. Alle den benutzten Quellen wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen sind als solche einzeln kenntlich gemacht.

Diese Arbeit ist bislang keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden und auch nicht veröffentlicht worden.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Ort, Datum, Unterschrift

Hinweis auf gendergerechte Formulierungen

Aus Gründen der Übersichtlichkeit und leichteren Lesbarkeit wurde in der Magisterarbeit auf weibliche Formulierungen und Schreibweisen verzichtet. An dieser Stelle wird jedoch nachdrücklich darauf hinweisen, dass selbstverständlich Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen sind.

Zusammenfassung

Zusammenfassung

Von den ersten Qualitätsvorschriften 10.000 v. Chr. bis zu umfassenden Qualitätsmanagementsystemen hat sich einiges verändert. Das Thema Qualität findet sich in sämtlichen Bereichen der Arbeitswelt wieder. Eine Ausnahme scheint hier der Dienstleistungssektor im Bereich des Sports zu sein. Qualitätsmanagementsysteme haben mit Verspätung gegenüber anderen Bereichen der Wirtschaft in die Sportwelt Einzug gehalten. Erst seit Ende der 1990er Jahre des vorigen Jahrhunderts wird das Thema in der Literatur aufgegriffen.

Die Masterarbeit geht der Frage nach, ob Qualitätsmanagementsysteme in Sportvereinen eine Berechtigung haben, mit besonderem Augenmerk auf die Qualitätsmanagementnorm ISO 9001. Im theoretischen Teil werden einerseits Aspekte des Qualitätsmanagement betrachtet und andererseits die Wichtigkeit und der Stellenwert von Vereinen und des Sports für die Gesellschaft herausgearbeitet. Abgerundet wird der theoretische Teil mit der Zusammenführung von beiden Thematiken anhand von Beispielen und theoretischem Fachwissen.

Um praktische Erkenntnisse zu gewinnen wurde als Fallbeispiel ein Experteninterview beim deutschen Fußball Zweitligist FC St. Pauli durchgeführt. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse findet sich im Kapitel 5.

Den Abschluss der Masterarbeit stellt das Resümee mit der Beantwortung der Forschungsthematik und der Überprüfung der Hypothese dar, ob die Qualitätsmanagementnorm ISO 9001 für Sportvereine geeignet ist.

Abstract V

Abstract

From the first quality regulations in 10,000 BC to comprehensive quality management systems a lot has changed. Quality is a topic in all areas of employment. One exception seems to be the service sector in the field of sport. Quality management systems have been introduced with delay in the sports world compared with other sectors of the economy. Only since the late 90s of the last century the topic was addressed in the literature.

This thesis investigates the question whether quality management systems in sports clubs have an authorization, with particular attention to the quality management standard ISO 9001. In the theoretical part aspects of quality management on the one hand and the importance of clubs and sports for the society on the other hand are discussed. The theoretical part is finalised with the merging of both topics using examples and theoretical knowledge.

In order to gain practical experience an expert interview was performed as a case study with a spokesperson from the German second division football club FC St. Pauli. The results are summarised in Chapter 5.

The conclusion of the thesis presents the summary of the answers to the research topic and the examination of the hypothesis shows if the quality management standard ISO 9001 is suitable for sports clubs.

Inhaltsverzeichnis VI

Inhaltsverzeichnis

Eide	esstattlic	he Erklär	ung	II	
Hin	weis auf	genderge	erechte Formulierungen	III	
Zusa	ammenf	assung		IV	
Abs	tract			V	
Inha	altsverze	ichnis		VI	
Abb	oildungs	verzeichn	is	VIII	
1	Einlei	1			
	1.1	Situati	1		
	1.2	Zielset	2		
2	Qualit	3			
	2.1	Geschi	3		
	2.2	2.2 Begriffe und Definitionen			
		2.2.1	Qualität	6	
		2.2.2	Qualitätsmanagement	7	
		2.2.3	Qualitätsmanagementsystem	8	
		2.2.4	Weitere Begriffe zum Thema Qualität	8	
	2.3 W	10			
	2.4	Normreihe EN ISO 9000 ff.		12	
		2.4.1	Allgemeines	12	
		2.4.2	ISO 9000:2005	13	
		2.4.3	ISO 9001:2008	14	
		2.4.4	EN ISO 9004:2009	18	
		2.4.5	EN ISO 19011:2011	18	
	2.5	Qualit	18		
3	Sport- und Vereinswesen				
	3.1	Sport i	22		
	3.2	Sport und Integration			
	3.3	Sport ı	28		
	3.4	Gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Sports			
	3.5	Massensport Fußball			
4	Qualit	34			
	4.1	Aktueller Stand der Wissenschaft			
		4.1.1	Besonderheiten des Qualitätsmanagement in		
			Sportorganisationen	35	
		4.1.2	Anhaltspunkte Sportverbände – Sportvereine	39	

Inhaltsverzeichnis VII

	113	Qualitätemanagementmodelle in Sportverginen	40	
4.2				
4.2	•	-		
		9		
	4.2.4	_		
4.3				
	4.3.1	-		
4.4	Vereine, Sportorganisationen und Fitnessketten mit ISO9001		48	
	4.4.1	FC St. Pauli	48	
	4.4.2	FC Gütersloh	49	
	4.4.3	MTV Kronberg	49	
	4.4.4	Jiu Jitsu Studio Dinslaken e.V.	49	
	4.4.5	Sportunion Favoriten	49	
	4.4.5	"Body and Sun" Villach	50	
Fallbeispiel FC St. Pauli			51	
5.1	Methodik- Experteninterview		51	
5.2	Der Ve	erein	51	
	5.2.1	Geschichte	52	
	5.2.2	Das Phänomen, die Marke, der Kult	53	
5.3				
Resüm	nee		61	
Literat	turverzeic	chnis	65	
	Fallbe 5.1 5.2 5.3 Resüm	4.2.1 4.2.2 4.2.3 4.2.4 4.3 Einfüh 4.3.1 4.4 Verein 4.4.1 4.4.2 4.4.3 4.4.4 4.4.5 4.4.5 Fallbeispiel FC 5.1 Metho 5.2 Der Ve 5.2.1 5.2.2 5.3 Zusam Resümee	4.2 Beispiele für Qualitätsmanagement in Sportvereinen und Verbänd 4.2.1 Deutsche Sportjugend (dsj)	

Abbildungsverzeichnis VIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Qualitätskreis nach DIN EN ISO 9004, Ausgabe 1994	6
Abbildung 2: Inhalt des Qualitätsmanagements (eigene Darstellung, in Anlehnung an	
Brüggemann, Bremer 2012, S.122)	9
Abbildung 3: Qualitätslenkung, KVP und Innovation (eigene Darstellung, in Anlehnun	g
an Benes, Groh 2010, S.138)	0
Abbildung 4: Erfolgskette des Qualitätsmanagements (eigene Darstellung, in	
Anlehnung an Bruhn, Georgi 1999, S.3)	1
Abbildung 5: Struktur der Normenfamilie (eigene Darstellung, in Anlehnung an Benes,	,
Groh; 2010, S.285)	3
Abbildung 6: Inhaltsverzeichnis der ISO 9001:2008 (eigene Darstellung)	5
Abbildung 7: Prozess der ständigen Verbesserung nach Deming (Wagner 2006, S.181)	
1	6
Abbildung 8: Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems (EN ISO	
9001:2008, S.6)	6
Abbildung 9: Qualitätsdreieck - Traditionelle Denkungsart (Kaminske 2007 in Masing,	,
S.95)	9
Abbildung 10: Qualitätsdreieck - Aktuelle Auffassung (Kaminske 2007 in Masing,	
S.95)	9
Abbildung 11: Gliederung der qualitätsbezogenen Kosten (Jochem 2010, S.29) 2	0
Abbildung 12: Leistungsarten (Kaminske 2007 in Masing, S.97)	1
Abbildung 13 Sportstruktur in Österreich (BSO, 2013)	23
Abbildung 14: Kosten/Nutzen von Sportausübung in Österreich 1998 (eigene	
Darstellung, in Anlehnung an Weiß et al. 2000, S.76)	9
Abbildung 15: Differenzierung des Sportbegriffs nach Vilnius-Definition (Heinze et al.	
2011, S.5)	1
Abbildung 16: Entwicklung und Publikationen zum Qualitätsmanagement im Sport	
(Daumann, Römmelt 2013, S.79)	4
Abbildung 17: Zusammenhang Ergebnisqualität, Kosten und Gewinn (eigene	
Darstellung, in Anlehnung an Breuer, Erdtel 2009, S.180)	8
Abbildung 18: Kriterien des EFQM-Modell 2010 (vgl. Online-Verwaltungslexikon,	
2013)	-1
Abbildung 19: Eingang Geschäftsstelle am Millerntor mit dem Kultsymbol "Jolly	
Rogers" am linken oberen Bildrand (eigene Aufnahme, Mai 2013) 5	4
Abbildung 20: Stofftierprojekt Marius Ebbers 2013, (eigene Aufnahme, Mai 2013) 5	6

1 Einleitung 1

1 Einleitung

Das erste Kapitel der Arbeit zeigt die Situation und die Aktualität des Themas und erläutert die Zielsetzung und den Aufbau der Arbeit.

1.1 Situation und Aktualität des Themas

"Immer mehr Traditionsvereine, welche die Geschichte des österreichischen Fußballsports mitgeschrieben haben, bleiben durch fehlende Strukturen, utopische Zielsetzungen, Misswirtschaft und den anschließend unvermeidbaren Konkurs, nur noch eine vage Erinnerung" (Jan Michael Machart, Paroli Magazin).

Wir befinden uns nach wie vor in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, die Ausläufer der Wirtschaftskrise sind mittlerweile in alle gesellschaftlichen Bereiche vorgedrungen und machen auch vor dem Sport und dem Vereinswesen nicht Halt. Gerade in Zeiten, in denen Sportförderungen gekürzt werden und Sponsorenleistungen schwer zu lukrieren sind, werden Vereine angehalten wirtschaftlich effizient zu handeln.

Die Geschichte des österreichischen Fußballs ist durch zahlreiche Konkurse geprägt. Der erste österreichische Konkursverein während der 1. Republik war der Simmeringer Sportclub im Jahr 1926. Seit damals sind zahlreiche prominente Traditionsvereine wie beispielsweise der SC Eisenstadt, der Wiener Sportclub, Vorwärts Steyr, FC Tirol Innsbruck, Sturm Graz und Konkursspitzenreiter GAK, mit vier Insolvenzen, dazugekommen. Blickt man über die österreichischen Grenzen hinaus, zeigt sich in vielen Ländern ein ähnliches Bild. Im Jahr 2012 gab es alleine in Deutschland 36 Sportvereine, die Insolvenz angemeldet haben. "Nicht selten sind es unternehmerische Fehlentscheidungen, die zu einer Insolvenz führen, oder schlicht fehlendes wirtschaftliches Wissen", sagt Patrick Naumann von Schulze und Braun, einer der größten Insolvenzkanzleien Deutschlands, in einem Spiegel Online Interview 2013 zum Thema insolvente Sportclubs (vgl. Hamann, 2013).

Die Gründe, eine Arbeit zum Thema "Qualitätsmanagement in Sportvereinen nach ISO 9001" zu verfassen liegen in der beruflichen Situation des Autors und seiner Begeisterung für Sport im Allgemeinen, besonders aber für den Fußball. Das Wirken von Qualitätsmanagementsystemen in Sportvereinen zu untersuchen, erweckte großes persönliches Interesse.

Alleine die Zahlen zum Thema Fußball in Österreich sind sehr beeindruckend. Insgesamt zählt der österreichische Fußballverband (ÖFB) 2.256 Vereine mit 501.685 gemeldeten Spielern. Der jährliche Wertschöpfungsbeitrag in Österreich inklusive multiplikativer Effekte beträgt mehr als 501 Millionen Euro und hat somit einen Anteil von 0,18 Prozent am gesamten Bruttoinhaltsprodukt (vgl. ÖFB, 2013).

1 Einleitung 2

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Vor diesem Hintergrund soll im Rahmen dieser Masterarbeit das Thema Qualitätsmanagement in Sportvereinen nach ISO 9001 näher beleuchtet werden. Im Fokus der Arbeit steht die Fragestellung, ob Qualitätsmanagement, speziell nach ISO 9001, eine Berechtigung in Sportvereinen hat. Geographisch gesehen konzentriert sich diese Untersuchung hauptsächlich auf Österreich und Deutschland, da eine weltweite Betrachtung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Der Autor hat das Augenmerk vermehrt auf den Fußball gerichtet, da Fußball die bekannteste Sportart der Welt ist und es nur einige wenige Vereine mit einer Zertifizierung nach ISO 9001 gibt. Ergänzend wurde ein Experteninterview bei einem der ersten Fußballvereine in Deutschland, welcher bereits nach ISO 9001 zertifiziert ist, durchgeführt. Es handelt sich um den "Kultverein" FC. St. Pauli aus Hamburg, der in vielen Bereichen eine Vorreiterrolle am Fußballsektor einnimmt. Eine weitere Zielsetzung dieser Arbeit ist es, den aktuellen Wissenstand zum Thema Qualitätsmanagement darzustellen und die Expertenbefragung als zusätzliche Literatur in die Arbeit miteinzubeziehen. Des Weiteren stellt der Autor die Hypothese auf, dass die Anwendung von Qualitätsmanagementsystemen in Vereinen eine positive Auswirkung auf deren wirtschaftlichen Erfolg hat.

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich in einen theoretischen Teil und in einen empirischen Teil mit einem Experteninterview. Zunächst folgt in Kapitel 2 eine Annäherung an das Thema Qualitätsmanagement mit einem geschichtlichen Überblick, Begriffen und Definitionen sowie der Vorstellung der EN ISO Reihe. Das Kapitel 2 dient im Wesentlichen als theoretische Grundlage für die Arbeit. In Kapitel 3 wird die gesellschaftliche Wertigkeit des Sports und der Vereine herausgearbeitet. Dabei wird auf einige spezielle Themen wie Sport und Gesundheit näher eingegangen um die Wichtigkeit für die Gesellschaft zu untermauern. Kapitel 4 beschäftigt sich aufbauend auf Kapitel 2 und 3 mit dem Zusammenspiel von Qualitätsmanagement und Sport. Es wird der aktuelle Stand der Wissenschaft beleuchtet und Beispiele von Vereinen mit bereits implementierten Qualitätsmanagementsystemen dargestellt. Im empirischen Teil der Arbeit, unter Kapitel 5, wird zunächst die Arbeitsmethodik erläutert und anschließend das Fallbeispiel FC St. Pauli dargelegt. Dabei wird auf die Vereinsgeschichte eingegangen und die Expertenbefragung zusammenfassend wiedergegeben.

In einem abschließenden Resümee werden die Ergebnisse der Arbeit aufgezeigt und die Frage beantwortet, ob sich die Qualitätsmanagementnorm nach ISO 9001 für Sportvereine eignet. Letztlich wird der Autor die aufgestellte Hypothese überprüfen und die Resultate präsentieren.

2 Qualitätsmanagement

Unter diesem Kapitel sollen die theoretischen Grundlagen zum Thema Qualitätsmanagement vermittelt werden. Aufbauend auf den geschichtlichen Hintergrund beschäftigt sich der Punkt 2.2 mit sämtlichen relevanten Begriffen zum Thema Qualität. Im Kapitel 2.3 wird auf die Wirkungsweisen eines Qualitätsmanagementsystems eingegangen. Das Kapitel 2.4 erläutert die Normreihe der ISO 9000:2005 mit den dazugehörigen Normen. Darunter befindet sich die für diese Arbeit essentielle Norm ISO 9001:2008, die näher beschrieben wird. Abschließend werden im Kapitel 2.5 die qualitätsbezogenen Kosten dargestellt und die verschiedenen Ansätze aufgezeigt.

2.1 Geschichte des Qualitätsmanagements

Grundsätzlich ist anzumerken, dass es bis heute keine systemische, wissenschaftshistorisch haltbare Wirtschaftsgeschichte zum Thema Qualitätsmanagement gibt. Die folgende Aufarbeitung der Geschichte des Qualitätsmanagement ist die Zusammenfassung der bisherigen Interpretationsversuche (vgl. Ketting, 1999, S.17).

Mit der Entstehung der Landwirtschaft (um 10.000 bis 5.000 v. Chr.) und des Handwerks (5.000 bis 4.000 v. Chr.) sind Techniken zur Herstellung von beispielsweise Gefäßen, Geräten und Häusern immer weiter verbessert worden. Das erworbene Wissen wurde von Generation zu Generation weitergegeben und weiterentwickelt. Diese Regeln können als erste Qualitätsvorschriften angesehen werden, mit denen die Produktqualität (Dimension, Form) sichergestellt wurde (vgl. Ketting, 1999, S.17f).

Im 3. Jahrtausend v. Chr. entwickelten die Sumerer in Mesopotamien ein vollständiges Maßsystem. Ähnliche Modelle gab es in der Folgezeit in fast jeder großen Kultur. In der Bronzezeit (3.000-1.200 v. Chr.) kam es zu einer weiteren Spezialisierung der Herstellverfahren für Metalle. Man war in der Lage, die "inneren" Merkmale von Werkstoffen für unterschiedliche Verwendungsmöglichkeiten abzuändern. Das Maßsystem und die "innere" Qualität von Werkstoffen war ein weiterer Schritt in Richtung Qualität (vgl. Ketting, 1999, S.18f).

Der Wandel von Eigentumsverhältnis und die Entstehung von Staaten veränderten die gesellschaftlichen Bedürfnisse der Menschen. Arbeitsteilung wurde immer organisierter, sodass sich Qualitätsdenken mit Kontrollgesichtspunkten in der Gesellschaft entwickelte. Aus dem Reich Hammurapi (1792 bis 1750 v. Chr.) ist ein Gesetz zu Bewertung von Häuserbauten bekannt, in dem Baumängel bestraft wurden (vgl. Ketting, 1999, S.19).

Im klassischen Altertum (800 v Chr. bis 500 n. Chr.) kam es immer mehr zu einem ausgeprägten Qualitätsverständnis durch die Handwerkskunst. Aus dieser Zeit resultieren

die ersten Ansätze von Qualitätsanforderungen im Zusammenhang mit organisatorischen Maßnahmen. Mitverantwortlich für diese Entwicklung ist die Einführung qualitätsrelevanter Prozesse wie Kontrollen, Handlungsvorschriften oder Nacharbeitung von fehlerhaften Produkten sowie erste Qualitätsgarantien. Beispielsweise wurden im medizinischen Bereich unter Hippokrates (460 bis 370 v. Chr.) Anleitungen zur Herstellung von Medikamenten gefunden (vgl. Ketting, 1999, S.19f).

Sehr fortschrittlich für damalige Verhältnisse war China ab 1100 v. Chr. Es existierten Kontrollorgane für die Einhaltung von Standards sowie zur Überwachung und Überprüfung von Prozessen. In der Tang Dynastie (618 bis 907 n.Chr.) wurden beispielsweise Gesetze erlassen, die den Verkauf von Pfeil und Bogen, nur mit gültiger Signatur des Herstellers regelten. Strafandrohungen dienten zur Selbstkontrolle. Ab dem 11. Jahrhundert nach Christus kam es zu einem Aufschwung der gewerblichen Wirtschaft, die den Qualitätsgedanken in den Vordergrund drängte. Zusammenschlüsse von Handwerkern zu Zünften waren zu dieser Zeit prägend. Unabhängig davon entstanden behördliche Qualitätsrichtlinien. Beispielsweise in England unter König Eduard I (1239 bis1307) wurde die Qualität der Wollsorte zur Herstellung von Tüchern geregelt. Ähnliche Systeme wurden in großen Teilen Europas auf andere Gewerbe übertragen (vgl. Ketting, 1999, S.20f).

Ab der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts wird von der industriellen Revolution, die sich von England her ausbreitete, gesprochen. Durch große Erfindungen und technischen Verbesserungen wurde die Handarbeit immer mehr durch Maschinenarbeit ersetzt. Durch diese entscheidende Veränderung konnten größere Stückzahlen in kürzerer Zeit produziert werden. Dadurch wurde die Einhaltung von Qualitätsanforderungen immer wichtiger. Nicht nur die Maßhaltigkeit von Teilen war entscheidend, sondern auch die Eigenschaften der Stoffe. In Rahmen einer Rationalisierungsbewegung in Amerika entstanden die Massenproduktion und die Fließbandarbeit. Ausgehend von Schlachtbetrieben in Chicago setzte H. Ford (1863 bis 1947) die Fließbandarbeit der Automobilindustrie um (vgl. Ketting, 1999, S.21f). "Quantität durch Standardisierung", war seine Maxime (vgl. Zollondz 2011, S.72).

F.W. Taylor (1856 bis 1915) entwickelte ein System der Arbeitsteilung, welches ausführende und disponierende Arbeit trennt. Dieses System wurde auch als "Taylorismus" bekannt (vgl. Zollondz 2011, S.65). Durch die Vereinfachung durch Fließbandarbeit und die dadurch entstandene Monotonie der Arbeit waren für den einzelnen Arbeiter, die einzelne Arbeiterin, keine großen Kenntnisse erforderlich. Dies führte unweigerlich zu einem Qualitätsverfall. Selbst eingeführte Organe zur Qualitätskontrolle bewirkten Gegenteiliges. Das Verantwortungsbewusstsein zum Thema Qualität wurde an diese Kontrollorgane abgegeben. Zu den menschlichen Problemen der Massenproduktion kamen auch noch maschinelle Probleme hinzu. Auf Grund der großen Produktionsmengen nutzten sich die Werkzeuge oder Teile der Maschine schneller ab. Diese Problematik führte zur Einführung statistischer Methoden, wie beispielsweise die stichprobenweise Maßprüfung. Mit der Zeit und der technischen Weiterentwicklung entstanden

erste maschinelle-automatische Prüfungen, die für eine gute Produktqualität entscheidend sind. Hier sind die Entwicklung der numerisch gesteuerten Maschinen in den 1950er Jahren, sowie die CNC (Computer Numeric Control) gesteuerten Maschinen in den 1970er Jahren zu erwähnen (vgl. Ketting, 1999, S.24f).

Gegen Ende des 19. Jahrhunderts sowie am Anfang des 20. Jahrhunderts beschränkten sich Qualitätsprüfungen auf Eingangs-, Zwischen- und Endprüfungen. Durch verbesserte technische Möglichkeiten prozessnaher Prüfungen hat sich die Qualitätsprüfung von einer reinen Güteprüfung zur gezielten, fertigungsprozessorientierten Qualitätskontrolle entwickelt. In den 1950er und 1960er Jahren wurde versucht, vorrausschauend Fehler in der Konstruktions- und Entwicklungsphase zu vermeiden. Verantwortlich für die Entstehung systematischer Verfahren waren vor allem die Raumfahrt und das Militär. Durch präventive, systematische Maßnahmen der Qualitätsplanung hielt das Thema Qualität Einzug in alle betrieblichen Abteilungen. In den 1970er Jahren setzte sich der Begriff der Qualitätssicherung durch (vgl. Ketting, 1999, S.26f).

Bei der Entwicklung des Qualitätsmanagements hat auch Japan einen großen Anteil. Durch erhebliche Probleme in den 1950er und 1960er Jahren ihre Produkte in Europa und USA auf den Markt zu bringen, starteten die Japaner in den 1970er und 1980er Jahren eine beispiellose Qualitätskampagne. Prägend für die Japaner waren Ansätze von W.E. Deming (1900 bis 1993), der nach dem 2. Weltkrieg beim Wiederaufbau der Besatzungsmächte in Japan mitwirkte (vgl. Zollondz 2011, S.86). Sie entwickelten eine ganzheitliche Sichtweise zum Thema Qualität. Strategien wie "Kaizen", "QFD" oder das Fehlervorbeugekonzept "Poka Yoke" resultierten daraus. Es ist festzuhalten, dass es bis 1972 keine einheitliche Fachmeinung bzw. keine einheitliche Definition zum Begriff Qualität gab. Erste Versuche wurden durch die "European Organization for Quality Control" gestartet. Mit dem Start des ersten internationalen Normungsgremium 1979 entstand eine einheitliche weltweite Qualitätsdefinition (vgl. Ketting, 1999, S.27f).

Durch neu gewonnene Erkenntnisse im Bereich des Qualitätsmanagements änderte sich die Sichtweise in den 1990er Jahren zu einem umfassenden Qualitätsmanagement. Die gesamtheitliche Sichtweise löste den Begriff der Qualitätssicherung Anfang der 90iger Jahre ab und der Oberbegriff Qualitätsmanagement wird mit der DIN EN ISO 8402 im Jahr 1992 eingeführt (vgl. Petrick, Reihlen, 1999, S.75). Maßgeblichen Anteil für diese Wandlung haben Modelle von W. Masing (Qualitätskreis, 1976), W. E. Deming (14 Punkte Programm der Qualität, 1986) und J.M. Juran (Qualitäts-Trilogie, 1986) (vgl. Ketting, 1999, S.28).

2.2 Begriffe und Definitionen

Unter diesem Punkt werden die wichtigsten Begriffe und Definitionen zum Thema Qualität und Qualitätsmanagement beschrieben.

2.2.1 Qualität

Beim Durchforsten der Fachliteratur zum Thema Qualität wird schnell klar, dass der Begriff "Qualität" in sehr vielen verschiedenen Zusammenhängen benutzt wird. Qualität steht oft in Verbindung mit Adjektiven wie schlecht, gut oder ausgezeichnet. Somit ist für den privaten Verbraucher eine Bewertung, eine Rangfolge mit dem Begriff Qualität verbunden. Markenprodukte, Firmen, Regionen stehen als Synonym für Qualität (vgl. Becker 2003, S.9f). Der Ursprung des Wortes "Qualität" ist im lateinischen zu finden ("qualis"= wie beschaffen) und bedeutet im Allgemeinen "Beschaffenheit", "Güte" oder "Wert" eines Objektes (vgl. Bruhn 2006, S.33).

Eine andere, technische- wirtschaftliche Annäherung zum Begriff Qualität liefert die EN ISO 9001:2008 die den Begriff wie folgt definiert: "Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt". Inhärent bedeutet im Allgemeinen das Innewohnen oder die Anhaftung. Das heißt, dass die Qualität umso höher ist, je mehr Anforderungen erfüllt werden. Beim prozessorientierten Ansatz der ISO 9001:2008 wird nicht nur das Produkt und die Dienstleistung betrachtet, sondern umfassende Merkmale und Leistungen die dem Kunden angeboten werden. Schon im Qualitätskreis (Abbildung 1) der nicht mehr gültigen EN ISO 9004 wurden die wichtigsten Stationen der Wertschöpfungskette dargestellt. Somit lässt sich ableiten, dass Qualität als summarische Größe gesehen werden kann (vgl. Kamiske, Brauer 2005, S.170f).

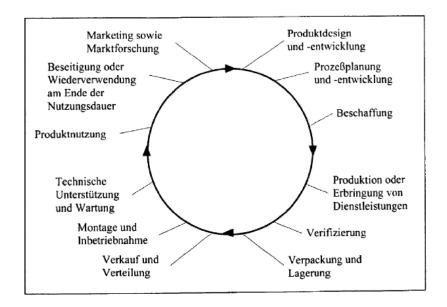


Abbildung 1: Qualitätskreis nach DIN EN ISO 9004, Ausgabe 1994

Der Amerikaner D. A. Garvin. lieferte 1984 einen Ansatz verschiedener Betrachtungsweisen von Qualität. Basierend auf fünf Blickrichtungen des Qualitätsbegriffes wird die Vielschichtigkeit des Begriffes verdeutlicht:

- 1. Die transzendente Sichtweise: Qualität ist absolut und universell.
- 2. Die produktbezogene Sichtweise: Qualität ist präzise und messbar.
- 3. Die anwenderbezogene Sichtweise: Qualität liegt im Auge des Betrachters.
- 4. Die prozessbezogene Sichtweise: Qualität ist das Einhalten von Spezifikationen.
- 5. Die Preis-Nutzen-bezogene Sichtweise: Qualität wird durch Kosten und Preise ausgedrückt.

Nach D. A. Garvin. muss die Bereitschaft Qualität als Strategie zu erkennen vorhanden sein, um Qualitätsmanagement in Unternehmen erfolgreich zu betreiben. Er führt auch die acht Dimensionen der Produktqualität ein, die als Zerlegung des Qualitätsbegriffes dienen: Gebrauchsnutzen, Haltbarkeit, Ausstattung, Kundendienst, Zuverlässigkeit, Ästhetik, Normgerechtigkeit und Qualitätsimage (vgl. Kamiske, Brauer 2005, S.172f).

T. Prefi. lieferte 2003 eine Unterscheidung von "Protective Quality" und "Perceived Quality". Beim ersten der beiden Punkte werden rational erkennbare und messbare Merkmale erfasst. Beim "Perceived Quality" spielen die fünf Sinne sehen, hören, fühlen, riechen und schmecken eine Rolle. Beispielsweise ein schöner Anblick oder ein guter Klang. Abschließend ist anzumerken, dass Qualität im Kopf entsteht, innerhalb wie außerhalb des Unternehmens oder des Vereins. Der Qualitätsgedanke muss von allen Mitarbeitern getragen werden, um Qualitätsmanagement erfolgreich betreiben zu können (vgl. Kamiske, Brauer 2005, S.173f).

2.2.2 Qualitätsmanagement

Der Wandel in der Gesellschaft mit wachsendem Wohlstand und dem steigenden Kostendruck auf Unternehmen durch zunehmende Globalisierung machen die Qualität immer mehr zur Managementaufgabe. Prozessorientierter Ansatz und die Einführung von vorbeugenden Maßnahmen, wie Regelkreise, führen zu einer gezielt verbesserten Qualität (vgl. Benes, Groh 2011, S.91). In der ISO 9001:2008 wird Qualitätsmanagement wie folgt verstanden: "Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität". Nach Deutsches Institut für Normung (DIN) umfasst das Qualitätsmanagement die Festlegung der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele. Des Weiteren spielen die Qualitätsplanung, die Qualitätslenkung, die Qualitätsmanagement.

Im Umgang mit Qualitätsmanagement sind weitere Aspekte der Wirtschaftlichkeit, der Umwelt und der Gesetzgebung zu beachten. Grundsätzlich haben hier die Anforderung der Kunden unter Einhaltung der Gesetze Vorrang (vgl. Kamiske, Brauer 2005, S.206f). Ziel und sogleich die Hauptaufgabe des Qualitätsmanagements ist die ständige Verbesserung und die Vermeidung von Fehlern. Fehlerverhütungen in frühen Stadien der Pro-

duktrealisierung sind ganz wichtig. Je später Fehler erkannt werden, umso höher sind die Kosten. Kundenzufriedenheit spiegelt sich im Preis-Leistungsverhältnis wider. Somit bringt Qualitätsmanagement einen Wettbewerbsvorteil durch das Bestreben der Fehlervermeidung (vgl. Benes, Groh 2011, S.91f). Qualitätsmanagement ist für jedes Unternehmen individuell zu gestalten und umzusetzen. Jeder Mitarbeiter sollte den Gedanken voll und ganz mittragen, um die Vorteile des Qualitätsmanagements zu erreichen (vgl. Bläsing 199, S.137).

2.2.3 Qualitätsmanagementsystem

Nach der ISO 9000 ist ein Qualitätsmanagementsystem ein "System für die Festlegung der Qualitätspolitik und von Qualitätszielen sowie zum Erreichen dieser Ziele" (vgl. EN ISO 9001:2008). Auf Grund immer komplexerer Produkte und der Wirtschaftlichkeit der Massenproduktion lassen sich Produkte bei Kaufabschluss nicht immer ausreichend überprüfen. Somit entstand der Wunsch nach Systemen, die qualitätssichernde Maßnahmen in der gesamten Produktentstehung abdecken. "Ein Qualitätsmanagementsystem (QM) beschreibt alle Prozesse, Zuständigkeiten sowie Mittel, die zur Sicherstellung von Qualität erforderlich sind" (vgl. Timischl 2012, S.14). Die Grundlagen solcher Systeme müssen vom Management in Form von messbaren Qualitätszielen und einer Qualitätspolitik festgelegt werden. Dokumentiert wird ein Qualitätsmanagementsystem im Qualitätsmanagementhandbuch. Hier werden die grundsätzlichen Einstellungen des Managements in Bezug auf Qualität dokumentiert und alle Festlegungen zum Thema Organisation, Planung, Durchführung und Lenkung von Prozessen sowie Zuständigkeiten von Mitarbeitern festgelegt (vgl. Benes, Groh 2011, S.96). Die individuelle Zielsetzung jedes Unternehmens sowie firmenspezifische Gegebenheiten in Bezug auf Größe, Organisation sowie Produkte bestimmen den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems. Aus den genannten Gründen gibt es kein einheitliches Qualitätsmanagementsystem, sondern branchenneutrale Rahmenempfehlungen wie die Normreihe ISO 9000:2008, auf die in Kapitel 2.4 genauer eingegangen wird. (vgl. Kamiske, Brauer 2005, S.210).

2.2.4 Weitere Begriffe zum Thema Qualität

Qualitätspolitik und Qualitätsziele werden von der Unternehmensführung festgelegt und dienen zur Darstellung der unternehmerischen Marschrichtung in Bezug auf Qualität. Die Qualitätspolitik wird durch die Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung zum Ausdruck gebracht, wie in Abbildung 2 dargestellt.



Abbildung 2: Inhalt des Qualitätsmanagements (eigene Darstellung, in Anlehnung an Brüggemann, Bremer 2012, S.122)

Qualitätsplanung ist nach ISO 9001:2005 "der Teil des Qualitätsmanagements, der auf das Festlegen der Qualitätsziele und der notwendigen Ausführungsprozesse sowie der zugehörigen Ressourcen zum Erreichen der Qualitätsziele gerichtet ist (vgl. EN ISO 9000:2005). Die Aufgabe der Qualitätsplanung ist es, alle anfallenden, internen und externen Forderungen an die Qualität zu planen. In diesen Bereich fallen die Planungen in der Produktrealisierung sowie die Planungen im Zusammenhang des QM- Systems (vgl. Benes, Groh 2011, S.105).

Qualitätslenkung ist nach ISO 9001:2005 "der Teil des Qualitätsmanagements, der auf die Erfüllung von Qualitätsanforderungen gerichtet ist (vgl. EN ISO 9000:2005). Die Qualitätslenkung ist also eine überwachende und korrigierende Tätigkeit. Prüfungsergebnisse werden mit der Qualitätsplanung verglichen, bei Abweichungen werden Korrekturen eingeleitet und durchgeführt (vgl. Brüggemann, Bremer 2012, S.123). Qualitätslenkung steht auch mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess und der Innovation in Verbindung (Abbildung 3). Durch diese Verbindung kann sie nicht nur geregelt, sondern auch gelenkt werden. Es wird zwischen der unmittelbaren (greift während der Leistungserbringung ein) und der mittelbaren (agiert vorausschauend) Qualitätslenkung unterschieden (vgl. Benes, Groh 2011, S.139).

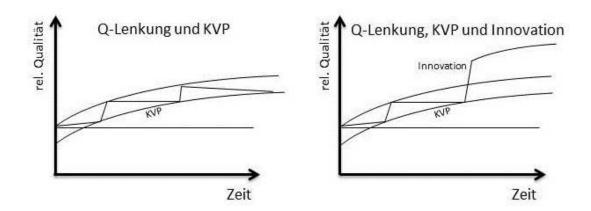


Abbildung 3: Qualitätslenkung, KVP und Innovation (eigene Darstellung, in Anlehnung an Benes, Groh 2010, S.138)

Qualitätssicherung ist nach ISO 9001:2005 "der Teil des Qualitätsmanagements, der darauf gerichtet ist, Vertrauen zu erzeugen, dass Qualitätsanforderungen erfüllt werden (vgl. EN ISO 9000:2005). Die Begriffsdefinition erlebte in den letzten Jahren einen inhaltlichen Wandel. Die Qualitätssicherung gilt als Vorläufer des Qualitätsmanagementsystems. Die Hauptaufgabe war die Prüfung von Qualitätsmerkmalen und die Beseitigung von Fehlern. Nach aktueller Definition handelt es sich um Abläufe und Vorgänge zur Darlegung der Wirksamkeit des QM-Systems. Wie der Definition entnommen werden kann, spielt das Erlangen von Vertrauen eine zentrale Rolle (vgl. Benes, Groh 2011, S.141f).

Qualitätsverbesserung ist nach ISO 9001:2005 "der Teil des Qualitätsmanagements, der auf die Erhöhung der Eignung zur Erfüllung von Qualitätsforderungen gerichtet ist (vgl. EN ISO 9001:2005). Es wird hier von Maßnahmen, die zur Steigerung der Qualität führen, gesprochen. Wichtig sind entsprechende Strukturen, die Mitarbeiter zur Qualitätsverbesserung nutzen können. Eine bekannte Methode ist beispielsweise der kontinuierliche Verbesserungsprozess (vgl. Brüggemann, Bremer 2012, S.123).

2.3 Wirkungsweise eines Qualitätsmanagementsystems

Grundsätzlich wird festgehalten, dass ein Qualitätsmanagementsystem zwei Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat: eine erlössteigernde Wirkung und eine kostensenkende Wirkung. Die erlössteigernde Wirkung geht Hand in Hand mit der Kundenzufriedenheit. Dies ergibt sich aus der Erfolgskette des Qualitätsmanagements wie in Abbildung 4 dargestellt.

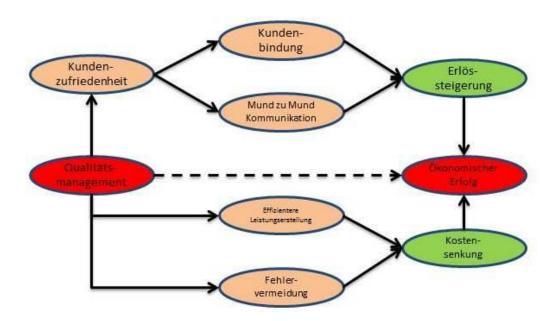


Abbildung 4: Erfolgskette des Qualitätsmanagements (eigene Darstellung, in Anlehnung an Bruhn, Georgi 1999, S.3)

Im Qualitätsmanagement führt eine bessere Erfüllung der Kundenerwartung zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit. Zufriedene Kunden besitzen eine höhere Bereitschaft positive Werbung zu machen als unzufriedene Kunden. Somit sind durch zufriedene Kunden Erlössteigerungen möglich (vgl. Bruhn, Georgi 1999, S.3).

Kundenzufriedenheit ist im Allgemeinen ein positiv behafteter Begriff und beschreibt ein angenehmes Gefühl. Somit lässt sich festhalten, dass es sich bei der Zufriedenheit um eine emotionale Reaktion handelt. Im Zusammenhang mit Produkten und Dienstleistungen wird die unternehmerische Leistung damit beschrieben. Der Kunde hat gewisse Erwartungen in ein Produkt oder eine Dienstleistung. Der Soll-Ist-Vergleich dient zum Abgleich ob Erwartungen erfüllt wurden oder nicht erfüllt wurden und führt somit zu einer Bestätigung oder Nicht-Bestätigung. In Übereinstimmung mit der Literatur wird festgehalten, dass Zusatzleistungen einen höheren Stellenwert als die eigentliche Kernleistung haben, um Kunden zufrieden zu stellen. Die Kundenzufriedenheit ist aus wirtschaftlicher Sicht für das Unternehmen in Bezug auf Wiederkäufe relevant. Im Schnitt machen Wiederholungskäufe rund 70 Prozent des Umsatzes eines Unternehmens aus. Auch die Neugewinnung eines Kunden ist um bis zu fünfmal teurer als einen alten Kunden zu behalten. Kundenzufriedenheit bedeutet Wettbewerbsvorteile, wenn die Bedürfnisse des Nachfragers ständig und dauerhaft gedeckt werden können. Die Ermittlung und Messung der Kundenzufriedenheit ist ein wesentlicher Punkt in jedem Qualitätsmanagementsystems, um die Effizienz zu überprüfen (vgl. Scharnbacher, Kiefer 1998, S.5f).

Die kostensenkende Wirkung im Qualitätsmanagement kann durch eine Effizienzsteigerung der innerbetrieblichen Prozesse sowie durch Methoden der Fehlervermeidung realisiert werden. Bei der Einführung und bei Maßnahmen des Qualitätsmanagementsystems fallen Kosten an, die sich aber mittel- und langfristig durch Effizienzsteigerung in der Produktrealisierung sowie in der Arbeitseffizienz positiv auswirken (vgl. Bruhn, Georgi 1999, S.4). Werden Investitionen im Bereich der Fehlerverhütung getätigt, so steigen zuerst die Fehlerverhütungskosten. Zeitgleich verringern sich die Fehlerhäufigkeit und die Höhe der Fehlerkosten. Die Prüfkosten sinken ebenfalls, da mit steigendem Qualitätsniveau die Prüfhäufigkeit zurückgeht (vgl. Meffert, Bruhn 2012, S234). Auf die anfallenden Kosten zum Thema Qualitätsmanagement wird im Kapitel 4.3 noch genauer eingegangen.

2.4 Normreihe EN ISO 9000 ff.

Unter Kapitel 2.4 wird die ISO 9000 ff. Normreihe vorgestellt.

2.4.1 Allgemeines

Die Wurzeln der Qualitätsmanagementnormen finden sich Mitte des 20. Jahrhunderts in Qualitätssicherungssystemen von Militärorganisationen. Die USA, Großbritannien und die Nato bemühten sich bis in die 80er Jahre um einheitliche militärische Modelle. Im Jahre 1979 wurde von der British Standard Institution (BSI) der erste Standard für Qualitätsmanagementsysteme unter dem Namen BS 5750 entworfen, welcher als Vorläufer der ISO 9000 Serie gilt. Dieser BSI Standard war die Grundlage für die 1987 eingeführte und international anerkannte ISO 9000 Normreihe, welche inzwischen global als Basis für Qualitätsmanagementsysteme genutzt wird (vgl. Zollondz 2011, S.304f).

Für die Ausarbeitung internationaler Normen ist die Internationale Organisation für Normung (ISO) zuständig. Sie ist eine Vereinigung von nationalen Normungsinstituten. Die Erarbeitung neuer Normen unterliegt dem Technischen Komitee in Zusammenarbeit mit staatlichen und nicht-staatlichen Organisationen (Unternehmen). Wird eine entsprechende Norm auch national eingeführt, wird das in der Bezeichnung der Norm vermerkt. In Österreich setzt man die Bezeichnung "ÖNORM" davor (vgl. Wagner 2007, S.175). Die ISO 9000 ff. besteht seit der Revision im Jahr 2000 aus folgenden Normen:

- ISO 9000-QM Systeme/Grundlagen und Begriffe
- ISO 9001-QM Systeme/Anforderungen
- ISO 9004-QM Systeme/Leitfaden zur Qualitätsverbesserung
- ISO 19011-Leitfaden fürs Auditieren von Qualitäts- und/oder Umweltmanagementsystemen

2.4.2 ISO 9000:2005

Die ISO 9000 wurde im Jahr 2005 überarbeitet und im selben Jahre im Dezember veröffentlicht. Somit ist die aktuell gültige Version die ISO 9000:2005. Die Struktur der Normenfamilie wird in Abbildung 5 dargestellt.



Abbildung 5: Struktur der Normenfamilie (eigene Darstellung, in Anlehnung an Benes, Groh; 2010, S.285)

Die ISO 9000:2005 dient zur Unterstützung bei der Einführung und beim Arbeiten mit Qualitätsmanagementsystemen und gilt als übergeordnete Norm der ISO Normreihe gesehen werden. Sie beinhaltet sämtliche Grundlagen in Bezug auf Qualitätsmanagement. Unter Anleitung dieser Norm wird der Umgang mit der ISO 9000 Normenfamilien erleichtert (vgl. Pfeifer 2001, S69). Sie beruht im Wesentlichen auf acht Grundsätzen (vgl. Wagner 2003, S.109):

- Kundenorientierung: Konsequente Kundenorientierung ist ein wichtiger Punkt für den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg. Es gilt Kundenanforderungen zu kennen, zu erfüllen und zu versuchen, die Erwartungen zu übertreffen.
- Führung: Führungskräfte erzeugen das Umfeld, in dem Mitarbeiter ihre Fähigkeiten entfalten und sich für die Erreichung der Ziele und Visionen der Firma einsetzen.
- Einbeziehung der Mitarbeiter: Mitarbeiter spiegeln das Unternehmen wider. Um ihre Potentiale nutzen zu können, ist es wichtig, Mitarbeiter in die Gestaltung der Entscheidungsprozesse einzubinden.

- Prozessorientierter Ansatz: Durch Zusammenfassen von T\u00e4tigkeiten und Ressourcen zu Prozessen ist ein Unternehmen in der Lage effizienter zu handeln.
 Prozessschritte, Schnittstellen und Verantwortliche m\u00fcssen festgelegt werden, um einen reibungslosen Ablauf der Unternehmensprozesse zu garantieren.
- Systemorientierter Managementansatz: Jedes Unternehmen bildet ein komplexes Gesamtsystem. Es ist wichtig, Prozesse und ihre Wechselwirkungen zu erkennen, zu begreifen und zu lenken. Dadurch können Ziele wirksam verfolgt und erreicht werden.
- Ständige Verbesserung: Ständige Verbesserung ist essentiell für den Unternehmenserfolg und muss somit ein übergeordnetes Ziel für jeden Mitarbeiter sein.
- Sachbezogener Ansatz f
 ür Entscheidungsfindung: Wirksame Entscheidungen basieren auf der Analyse von Daten und Informationen.
- Lieferantenbeziehung zum gegenseitigen Nutzen: Gute Geschäftsbeziehungen zwischen Organisation und Lieferanten fördern die Wertschöpfungskette. Offene Kommunikation, Transparenz und Kooperationen sind für beide Seiten wichtig und fördern die Verbesserung von Produkten.

2.4.3 ISO 9001:2008

Die ISO 9001:2008 in ihrer aktuellen Ausgabe aus dem Jahr 2008 wird namentlich "Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen" genannt. Nach der Einführung 1987 kam es 1990, 1994 und 2000 zu Revisionen. Waren es 1994 noch drei Normen (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003) die für Zertifizierungen genutzt wurden, wurden diese drei Normen mit der Revision im Jahr 2000 auf eine Norm, der ISO 9001, zusammengefasst. Die Ausgabe aus dem Jahr 2008 beinhaltet folgende Kapitel: Die Kapitel 0 bis 3 sind nicht zertifizierungsrelevant und beinhalten allgemeine Hinweise, Normative Verweise sowie Begriffe. Im Kapitel 4 bis 8 werden relevante Themen für die Anforderungen eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001:2008 behandelt (vgl. Wagner 2007, S.177f). Abbildung 6 zeigt das Inhaltsverzeichnis der letztgültigen Ausgabe 2008.

- 0 Einleitung
- 1 Anwendungsbereich
- 2 Normative Verweisungen
- 3 Begriffe
- 4 Qualitätsmanagement
- 5 Verantwortung der Leitung
- 6 Management von Ressourcen
- 7 Produktrealisierung
- 8 Messung, Analyse, Verbesserung

Anhang A (informativ): Entsprechungen zwischen ISO 9001:2008 und ISO 14001:2004 Anhang B 8informativ): Änderungen zwischen ISO 9001:2000 und ISO 9001:2008 Literaturhinweise

Abbildung 6: Inhaltsverzeichnis der ISO 9001:2008 (eigene Darstellung)

Ziel der Norm ist es, den prozessorientierten Ansatz zu fördern, um die Entwicklung, Verwirklichung und ständige Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems zu forcieren. In den Mittelpunkt rücken die Kundenzufriedenheit, das Management und der Nachweis der ständigen Verbesserung des Systems. Der große Vorteil des prozessorientierten Ansatzes besteht in der ständigen Lenkung der Prozesse. Die Anwendung von Prozessen und das Erkennen von Wechselwirkungen der Prozesse untereinander sowie deren Lenkung wird als solch ein Ansatz verstanden. Folgende Punkte sind beim prozessorientierten Ansatz von Bedeutung:

- Das Verstehen und Erfüllen von Kundenforderungen
- Prozesse als Wertschöpfung zu betrachten
- Ergebniserzielung bezüglich Prozessleistung, Prozesswirksamkeit
- Ständige Verbesserung von Prozessen

Das in Abbildung 8 dargestellte Modell eines prozessorientierten Systems basiert auf den PDCA-Kreise nach Deming. Dieser Verbesserungskreis in Abbildung 7 arbeitet mit den Schritten Plan-Do-Check-Act.

- Planen (Plan): Ziele und Prozesse werden unter Einhaltung der Kundenanforderung und Unternehmenspolitik festgelegt.
- Durchführen (Do): Verwirklichung der Prozesse.
- Prüfen (Check): Produkte, Prozesse werden anhand von Vorgaben überwacht und Ergebnisse werden präsentiert.
- Verbessern/Handeln (Act): Ergreifen von Maßnahmen zur ständigen Verbesserung der Prozessleistung.

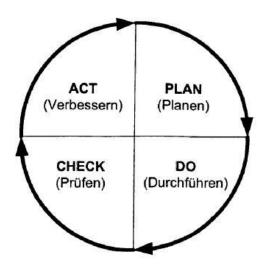


Abbildung 7: Prozess der ständigen Verbesserung nach Deming (Wagner 2006, S.181)

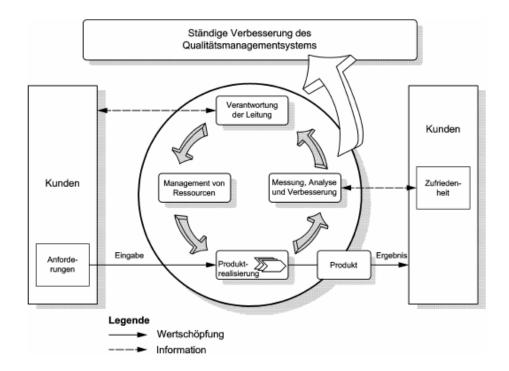


Abbildung 8: Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems (EN ISO 9001:2008, S.6)

Die Abbildung 8 veranschaulicht die Kapitel 4 bis 8 der Norm. Es werden alle Anforderungen der internationalen Norm dargestellt, ohne detailliert auf Prozesse einzugehen (vgl. EN ISO 9001:2008, S.5f).

Das Kapitel 0 "Einleitung" gibt einen Überblick über die Norm. Es wird der prozessorientierte Ansatz erläutert, das Modell des prozessorientierten Qualitätsmanagement dargestellt, Beziehungen zu ISO 9004 hergestellt und die Verträglichkeit mit anderen Managementsystemen erklärt. Das Kapitel 1 "Anwendungsbereich" ist unterteilt in einen

allgemeinen Teil und einen Abschnitt, der die Anwendungen regelt. Im allgemeinen Teil wird festgehalten, welche Voraussetzungen erfüllt werden müssen, um die Norm anzuwenden. Im Abschnitt Anwendungen wird erklärt, dass die Norm für alle Organisationen allgemein gültig ist und dass eine oder mehrere Anforderungen dieser Norm gemäß Abschnitt 7 auch ausgeschlossen werden können. Das Kapitel 2 "Normative Verweisungen" stellt den Zusammenhang zur ISO 9000:2005 her. Im Kapitel 3 "Begriffe" wird angemerkt, dass der Begriff " Produkt" auch als "Dienstleistung" verstanden werden kann (vgl. EN ISO 9001:2008, S.5f).

Wie schon erwähnt beginnen ab Kapitel 4 die zertifizierungsrelevanten Abschnitte der Norm. Im Kapitel 4 "Qualitätsmanagement" wird unter allgemeinen Anforderungen beschrieben, was eine Organisation erfüllen muss, um ein Qualitätsmanagementsystem gemäß der ISO 9001:2008 aufzubauen, zu dokumentieren, zu verwirklichen und dessen Wirksamkeit ständig zu verbessern. Eine Organisation muss: Prozesse und Anwendungen festlegen, die Abfolge der Wechselwirkungen definieren, das Durchführen und Lenken der Prozesse sicherstellen, Verfügbarkeit von Ressourcen und Informationen sicherstellen, Prozesse überwachen und analysieren, danach streben die Prozesse ständig zu verbessern und in Übereinstimmung der Norm die Prozesse leiten und lenken. Der Abschnitt Dokumentationsanforderung im Kapitel 4 regelt die Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems. Die Dokumentation muss enthalten: Qualitätspolitik und Qualitätsziele, eine Qualitätsmanagementhandbuch, dokumentierte Verfahren und Aufzeichnungen gemäß Normanforderung, gelenkte Dokumente und Aufzeichnungen (vgl. EN ISO 9001:2008, S.9f).

Unter Kapitel 5 "Verantwortung der Leitung" werden die Verpflichtungen der obersten Leitung geregelt. Speziell in der Aufbauphase eines Qualitätsmanagementsystems kommt der Managementebene eine sehr große Bedeutung zu. Da sie als oberste Leitung einen Überblick über das gesamte Unternehmen haben sind sie in der Lage alte Strukturen aufzubrechen und neue strategische Richtungen vorzugeben. Forderungen an die oberste Leitungen sind daher die Festlegung der Qualitätspolitik, die Sicherstellung, dass Qualitätsziele festgelegt werden, die Erfüllung von Kundenanforderungen, die Bereitstellung notwendiger Ressourcen und die Durchführung von Managementbewertungen (vgl. Wagner 2007, S.190).

Kapitel 6 "Management von Ressourcen" beschreibt die Verantwortung der Geschäftsführung in Bezug auf Ressourcenmanagement. Die Norm gibt Vorgaben zur Bereitstellung von Ressourcen. Ein besonderes Augenmerk wird auf die personellen Ressourcen und deren Kompetenzen gelegt. Des Weiteren muss die Organisation die geeignete Infrastruktur bereitstellen, um die Produkt-, Norm- und Kundenanforderungen zu erfüllen. Auch muss eine Arbeitsumgebung geschaffen werden, die zum Erreichen der Produkt-konformität erforderlich ist (vgl. EN ISO 9001:2008, S.13f).

Im Kapitel 7 "Produktrealisierung" wird beschrieben, welche Punkte absolut notwendig sind, um die Produktrealisierung mit der gewünschten Produktqualität sicherzustellen und das die Wiederholbarkeit der Prozesse gegeben ist. Ohne auf die Unterkapitel näher

einzugehen, werden im Kapitel 7 die Planung der Produktrealisierung, Kundenbezogene Prozesse in Bezug auf Produkte, Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Dienstleistungserbringung sowie Lenkung von Überwachungs- und Messmittel behandelt (vgl. EN ISO 9001:2008, S.14f).

Kapitel 8 "Messung, Analyse und Verbesserung" stellt das letzte Kapitel dar. Hier werden Forderungen bezüglich Messung, Analyse und Verbesserungen hinsichtlich der Produkte und des Qualitätsmanagementsystems definiert. Konkret geht es in dem Unterkapitel um Überwachung und Messung von Kundezufriedenheit, von Prozessen, der Produktqualität sowie um die Durchführung interner Audits. Weitere Punkte im Kapitel sind die Lenkung fehlerhafter Produkte, die Datenanalyse sowie die Basis des Verbesserungsprozesses (vgl. EN ISO 9001:2008, S20f).

2.4.4 EN ISO 9004:2009

Die EN ISO 9004:2009 mit dem Titel: "Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation – Ein Qualitätsmanagementansatz" steht im Einklang mit der EN ISO 9001:2008. Sie wird als ergänzende Norm angesehen und geht über die Anforderungen der EN ISO9001:2008 hinaus. Sie enthält Anleitungen für die ständige Verbesserung der Organisation und kann als Leitfaden in Richtung "Total Quality Management" gesehen werden. Da die Norm keine Vertragsgrundlage ist und nicht zertifiziert werden kann, wird sie eher als "Managementphilosophie" gesehen. Die letztgültige Ausgabe stammt aus dem Jahr 2009 (vgl. Benes, Groh 2010, S.286).

2.4.5 EN ISO 19011:2011

Die ISO 19011:2011 regelt die Durchführung von internen und externen Audits in Qualitätsmanagement- und Umweltmanagementsystemen. Die Norm ist für alle Organisationen anwendbar, die interne oder externe Audits durchführen. Die Organisation kann selbst entscheiden, welche Teile der Norm umgesetzt werden. Zertifizierungsaudits von Gesellschaften, welche das Ziel einer Zertifizierung verfolgen, sind in dieser Norm nicht geregelt. Lieferantenaudits sind hingegen in dieser Norm geregelt. Die letztgültige Ausgabe stammt aus dem Jahr 2011 (vgl. EN ISO 19011:2011).

2.5 Qualitätsbezogene Kosten

Die Betrachtung der qualitätsbezogenen Kosten ist seit langem Gegenstand von kontroversen Diskussionen. Dabei ist der Begriff der Qualitätskosten seit längeren schwer in die Kritik geraten, da er vermuten lässt, dass Qualität Kosten verursacht. Unter Abbildung 9 ist das traditionelle Qualitätsdreieck ersichtlich. Es zeigt, dass die Parameter Zeit, Kosten oder Qualität nur auf Kosten eines der anderen Parameter verbessert wer-

den können. Aktuelle Ansichten, wie sie in Abbildung 10 ersichtlich sind, vertreten diese Meinung nicht mehr. In der Literatur wird die Auffassung vertreten, dass die Verbesserung der Qualität sich positiv auf Kosten und Lieferzeiten auswirkt (vgl. Jochem 2010, S.28).

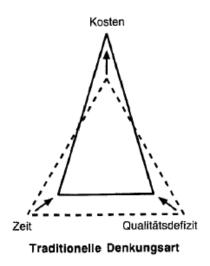


Abbildung 9: Qualitätsdreieck - Traditionelle Denkungsart (Kaminske 2007 in Masing, S.95)



Abbildung 10: Qualitätsdreieck - Aktuelle Auffassung (Kaminske 2007 in Masing, S.95)

Nach der DIN 55350-11¹ werden die qualitätsbezogenen Kosten des Qualitätsmanagement wie folgt untergliedert:

• Fehlerverhütungskosten: Hier wird von Kosten für fehlervorbeugenden Maßnahmen und Aktivitäten im Bereich des Qualitätsmanagements gesprochen.

¹ Die DIN 55350-11:20008-05 dient als Ergänzung zu DIN EN ISO 9000:2005. Die dient ergänzend zur Begriffserklärung zum Thema Qualitätsmanagement.

- Prüfkosten: Alle Kosten, die planmäßig bei Qualitätsprüfungen (z.B. Wareneingang) entstehen. Sie umfassen ebenfalls Kosten wie beispielsweise Prüfmittel, Prüfpersonal, Messmittel.
- Fehlerkosten: Fehlerkosten entstehen durch die Nichteinhaltung von Qualitätsmerkmalen. Sie werden in interne (z.B. Nacharbeit) und externe (z.B. Gewährleistung) Fehlerkosten, entsprechend dem Ort der Entdeckung unterteilt.

Ein alternativer Ansatz zum Thema qualitätsbezogene Kosten ist die Unterteilung in "Kosten von Qualität", die als Konformitätskosten bezeichnet werden, und "Kosten von Nichtqualität", die als Nichtkonformitätskosten bezeichnet werden, wie in Abbildung 11 dargestellt. Die Konformitätskosten sind alle Kosten die anfallen, um Kundenanforderungen zu erfüllen und einen reibungsfreien Arbeitsablauf gewährleisten zu können. Zusammenfassend sind es die geplanten und nicht vermeidbaren Fehlerverhütungskosten. Da diese Kosten von Qualität zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen, können sie als positive Investition gesehen werden. Die Nichtkonformitätskosten oder Abweichungskosten entstehen durch Maßnahmen, die über die eigentliche Leistung hinausgehen. Zusammenfassend sind es die nicht geplanten und vermeidbaren Prüf- und Fehlerkosten (vgl. Jochem 2010, S29).

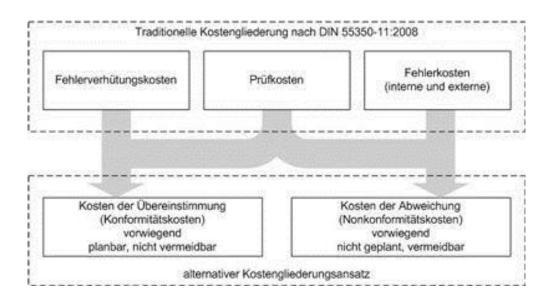


Abbildung 11: Gliederung der qualitätsbezogenen Kosten (Jochem 2010, S.29)

In einem weiteren laut Literatur verbreiteten Ansatz werden qualitätsbezogenen Kosten anhand verschiedener Prozessleistungsarten erfasst, wie in Abbildung 12 ersichtlich. In diesem Ansatz versucht man die gesamte Wertschöpfungskette darzustellen. Die Leistungsarten werden untergliedert in:

 Nutzleistungen: Geplante und werterhöhende Leistungen (z.B. Montage von Produkten)

- Stützleistungen: Geplante und nicht werterhöhende Leistungen (z.B. Umrüsten)
- Blindleistungen: Nicht geplante und nicht werterhöhende Leistungen (z.B. Wartezeiten auf Material)
- Fehlleistungen: Nicht geplante und wertmindernde Leistungen (z.B. Nacharbeit, Ausschuss)

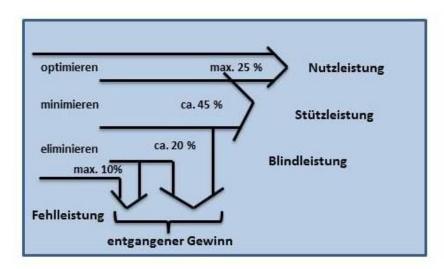


Abbildung 12: Leistungsarten (Kaminske 2007 in Masing, S.97)

Durch die Betrachtung der qualitätsbezogenen Kosten mit dem Ansatz der Prozessleistungsarten können Verluste und Verschwendungen besser ausgemacht und Maßnahmen schneller ergriffen werden. (vgl. Jochem 2010, S.29f).

3 Sport- und Vereinswesen

Im dritten Kapitel dieser Masterarbeit soll die Wichtigkeit und Bedeutung des Sports für die Gesellschaft dargestellt werden. Konkret wird unter 3.1 der Sport in Vereinen erläutert, und die Probleme aufgezeigt, mit welche Vereine alltäglich zu kämpfen haben. Kapitel 3.2 beschäftigt sich mit den integrativen Potentialen des Sports. Die Kapitel 3.3 und 3.4 zeigen in weiterer Folge die enorme Bedeutung des Sports für die Gesundheit und die Wirtschaft. Abschließend wird genauer auf den Bereich Fußball eingegangen und Zahlen angeführt, die schemenhaft die ökonomische Größe des Phänomens Fußball beziffern.

3.1 Sport im Verein

Nach Artikel 12 des Staatsgrundgesetzes von 1867 steht in Österreich der Begriff des Vereins "für einen Zusammenschluss von Personen mit gemeinsamen, ideellen Zielen" (vgl. Bundesministerium für Inneres, 2013).

Der Verein ist in Osterreich die älteste, häufigste und verbreiteteste Organisationsform, wenn von Sport im weiteren Sinn gesprochen wird. Populär geworden ist der Begriff und die Organisationsform Verein gegen Ende des 18. Jahrhunderts. Um gemeinsamen Interessen nachzugehen, schlossen sich Menschen aus freier Entscheidung heraus zu sozialen Formationen zusammen. Es entstanden z.B. Lesegesellschaften, Kunstvereine, Turngemeinden, Industrievereine, später dann Männervereine, Sportvereine und Sportclubs. Die Interessen und die Vielfalt standen im Vordergrund, frei von staatlicher Einflussnahme. Bei Betrachtung der europäischen Sportvereinskultur werden sowohl Unterschiede als auch nationenübergreifende Gemeinsamkeiten deutlich. Es werden in allen europäischen Ländern Sportaktivitäten von freiwilligen Vereinigungen organisiert. Im Vergleich der Sportstrukturen verschiedener Länder kann der Begriff Verein nicht Problemlos mit "club" oder "association" übersetzt werden, ohne auf die länderspezifischen Gegebenheiten einzugehen. In Österreich und Deutschland prägen Nonprofit-Sportvereine die Vereinslandschaft. In anderen Ländern werden auch staatliche Schulsportvereine, informelle Sportgruppen im privaten Freundeskreis sowie gewerbliche Dienstleistungsbetriebe als "Verein" bezeichnet.

Da es für die Beschreibung von Sportvereinen keine anerkannte Bestimmung gibt, werden Vereinstypen anhand ihrer Mitgliedsgröße unterschieden (vgl. Jütting 2008, S.133f):

- Kleinstvereine bis 100 Mitglieder
- Kleinvereine mit 101 bis 300 Mitgliedern
- Mittelgroße Vereine zwischen 300-1000 Mitglieder

• Großvereine mit über 1000 Mitgliedschaften

Wie in Abbildung 13 ersichtlich sind in Österreich staatliche und nicht-staatliche Institutionen für den Sport zuständig. In Summe gibt es circa 14.200 organisierte Sportvereine in Österreich. Die österreichische BSO (Bundessport-Organisation) ist die nichtstaatliche Dachorganisation. Die ordentliche Mitgliedschaft besitzen die drei Dachverbände ASKÖ, ASVÖ und Sportunion, die derzeit 60 anerkannten Fachverbände, der Österreichische Behindertensportverband, das Österreichische Olympische Comité, das Österreichische Paralympische Committee und die Special Olympics. Dazu kommen noch einige außerordentliche Mitglieder wie z.B. die Bundesländer oder der österreichische Heeressportverband (vgl. BSO, 2013). Die Ehrenamtlichkeit nimmt dabei einen sehr hohen Stellenwert ein. So sind rund 350.000 Österreicher in Sportvereinen ehrenamtlich tätig, was 93Prozent aller im Sport tätigen Personen in entspricht (vgl. Moser 2006).

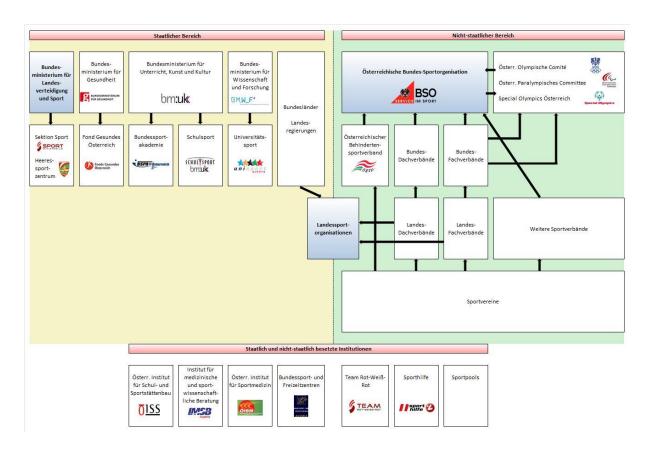


Abbildung 13 Sportstruktur in Österreich (BSO, 2013)

Eine Aktivierungsstudie von O. Weiß und M. Russo zur Förderung des Sportengagements in Österreich hat sich unter anderem mit der Materie Verein inklusive unterschiedliche Themenfelder beschäftigt.

Eine weitverbreitete Annahme in der Öffentlichkeit über Sportvereine ist der Wettkampfgedanke. Dabei wird die Meinung, dass Vereine hauptsächlich für sportliche Menschen sind, vertreten. Resultierend daraus wird der Verein als ungeeignet angesehen, mit Sport zu beginnen. Jedoch gehen zu dieser Thematik laut der Aktivierungsstudie die Expertenmeinungen auseinander. Einige Experten teilen die Meinung der breiten Öffentlichkeit, dass Sportvereine vom Wettkampfgedanken leben und dass die Integration von leistungsschwächeren Personen problematisch ist. Im Gegensatz weisen andere Experten auf die bereits vielfältigen Angebote im Breitensportbereich hin. Oft sind mehr als die Hälfte von Vereinsangeboten im Bereich des Breitensports angesiedelt. Die Problematik wird im falschen, veralteten Image der Gleichsetzung mit dem Leistungssport gesehen. Es herrscht somit eine gewisse Hemmschwelle in der Bevölkerung, einem Verein beizutreten. Gerade hier wird in der Fachliteratur großes zukünftiges Potential gesehen. Zudem herrscht in der Bevölkerung die Meinung vor, die Ausstattung der Sportstätten in Vereinen ist im Vergleich zu privaten Anbietern veraltet und nicht auf aktuellem Stand. Nach Einschätzung von Experten trifft diese Annahme auch zu. So können viele Sportvereine aus Mangel an ausreichender Infrastruktur, wie beispielsweise zu weniger Sportstätten, nicht aufnehmen.

Weitere Problemfelder sind auf Rahmenbedingungen und Strukturen von Sportvereinen zurückzuführen. In der Aktivierungsstudie wird darauf hingewiesen, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen für Sportvereine trotz bestehenden Vereinsgesetzes nicht optimal sind. Es liegt ein großes Potential darin, Hürden in Bezug auf Steuern und der Aufwertung des Ehrenamtes zu bewältigen. Auch wird die Sportfördersituation ebenfalls kritisch betrachtet. Beispielsweise werden in der Bundeshauptstadt Wien nur fünf Prozent des gesamten Sportbudgets an Vereine ausgeschüttet.

Ein weiterer interessanter Aspekt ist die Tatsache, dass bei geringerer Anzahl von Turnstunden in der Schule auch die Bereitschaft zum außerschulischen Sport sinkt. Dagegen ist zu beobachten, je mehr Jugendliche an Sport gewöhnt sind, desto eher suchen sie sich auch in der Freizeit sportliche Betätigungsfelder. Eine wesentliche Aufgabe ist es auch, Kinder und Jugendliche in Vereinen zu halten.

Die Diskussion zum Thema Breitensport in Sportvereinen zeigt vorhandene Potentiale auf. Häufig organisieren sich Gruppen selbstständig, die sich in Sportvereinen nicht gut aufgehoben fühlen. Somit gilt es, dass Breitensportangebot in Vereinen auszudehnen, um die Bedürfnisse solcher Gruppen du decken. Für "nicht-professionelle" Sportler muss zusätzlich Attraktivität schaffen werden, damit Zuwächse zu Vereinen entstehen. Modelle aus Neuseeland zeigen einen Anstieg an Mitgliedern bei Sportvereinen, welche höher bezahlte Trainer beschäftigen. Somit kann daraus geschlossen werden, dass motivierte und gut bezahlte Trainer sich positiv auf Mitgliederzahlen auswirken.

Im Gegensatz zu Vereinen verbuchen private Sportanbieter, wie beispielsweise Fitnessstudios, stärkere Mitgliederzuwächse. Ursachen für diesen Trend sind unter anderem durchgängige Öffnungszeiten, größere Privatsphäre und Ganzjährigkeit. Fitnesscenter gelingt es anscheinend besser, inaktive Sportler anzusprechen. In ein Studio zu gehen gehört zum Life-Style, Sportvereine haben ein hingegen verstaubtes Image. Hier besteht laut der Aktivierungsstudie Potential positive Aspekte auf Vereine zu übertragen. Wenn

ein kommerzieller Anbieter qualitativ schlechte Leistungen anbietet, bekommt er meistens die Rechnung schnell präsentiert. Hingegen Vereinsfunktionäre haben oft keine Konsequenzen zu fürchten. Amtszeiten von 15 bis 20 Perioden sind keine Seltenheit (vgl. Weiß, Russo 2005, S.108f).

Weber bezeichnet in seiner Diplomarbeit Vereine als wichtige Quellen gesellschaftlicher Kommunikation und sozialer Kontakte. Vereine können den Zugang zu Kommunen und der Gesellschaft erleichtern, vor allem für Migranten. Der Erwerb gesellschaftlich relevanter Kapitalien wird in Vereinen erleichtert (vgl. Weber 2008, S.77).

Es kann somit festgehalten werden, dass den Vereinen in den letzten Jahren die Mitglieder abhanden gekommen sind. In Zeiten der Individualität haben es Sportvereine mit veralteten Strukturen schwer.

3.2 Sport und Integration

Gut 40 Jahre nach dem Anwerbestopp für Gastarbeiter haben es Familien mit Migrationshintergrund wesentlich schwieriger an der Gesellschaft und am Arbeitsmarkt teilzunehmen und sich in zentralen Positionen zu beweisen. Die Ausnahme scheint der Sport zu sein. Eine große Anzahl von Sportlern in den unterschiedlichsten Sportarten genießt als "Arbeitsmigranten" größten Respekt. Integrationshürden wie Sprache, gesellschaftliche Diskriminierung sowie mangelnde kulturelle Kompetenz spielen besonders im Profisport kaum eine Rolle (vgl. Weber 2008, S.3). Auch Klein stellt in seiner Publikation 2006 fest, dass dem Sport in Bezug auf Integration von ethischen Minderheiten ein großes Potential unterstellt wird (vgl. Klein 2006, S.65).

Nach Zahlen der Statistik Austria mit Stichtag Jänner 2011 liegt der Ausländeranteil in Österreich bei 11,04 Prozent. Das sind bei einer Einwohnerzahl von 8,5 Millionen Menschen knapp 930.000 Personen. Die Arbeitslosenquote betrug im Jahr 2012 in Österreich im Durchschnitt sieben Prozent, bei Ausländern in Österreich bei circa neun Prozent. Ähnliche Zahlen finden sich auch in anderen Bereichen. Migrantenkinder machen seltener Matura und die Abbruchrate an Schulen ist deutlich höher (vgl. Statistik Austria 2013). Zahlen vom Ausbildungsmarkt weißen ähnliche Tendenzen auf: Beispielsweise berichtet "Die Presse" 2012, dass Migranten seltener eine Lehre machen. Der Anteil der Kinder mit Migrationshintergrund in Berufsschulen lag im Schuljahr 2010/2011 bei nur 9,4 Prozent (vgl. Die Presse 2012). Grundsätzlich lässt sich festhalten, das Migranten und Kinder mit Migrationshintergrund in Österreich wie auch in anderen europäischen Ländern Probleme haben, sich in der Gesellschaft zu positionieren. Weber hält fest, dass Migranten in fast allen Bereichen der Gesellschaft benachteiligt und unterrepräsentiert sind (vgl. Weber 2008, S.9).

In Bezug auf Integration sind für diese Arbeit die Überlegungen der Sozialintegration von Wichtigkeit. Nach Baumann kann als soziale Integration "der Prozess oder das Ergebnis der Eingliederung von Teilen in eine Ganzheit" (vgl. Baumann 2007, S.21) ge-

3

sehen werden. Die soziale Integration ist höher anzusiedeln als die Inklusion. Als Inklusion bezeichnet man die Teilnahme an Sozialzusammenhängen, soziale Integration hingegen bezieht sich auf die Integration vom Menschen in die Struktur eines sozialen Systems (vgl. Baumann 2007, S.21). Esser unterscheidet vier Ebenen der Sozialintegration die im direkten Zusammenhang zueinander stehen (vgl. Esser 2001, S.3f):

- Kulturation: Übernahme von Wissen, Fertigkeiten, Vorstellungen
- Platzierung: Besetzung gesellschaftlicher Positionen
- Interaktion: soziale Beziehungen und Eingliederung in Netzwerke
- Identifikation: Emotionale und kognitive Beziehung zwischen Akteur und sozialem System im Ganzen

Dem Erwerb der Sprache schreibt Esser eine zentrale Bedeutung zu. Die Sprache ist die Grundvoraussetzung für alle Bereiche der sozialen Integration. (vgl. Esser 2006, S.52f).

Ein wesentlicher Faktor im Integrationsprozess ist die Offenheit der Gesellschaft in Bezug auf neue Mitbürger. Oft werden Migranten als Ausländer wahrgenommen und stellen Konkurrenz am Arbeits- und Wohnungsmarkt dar. Vorurteile werden auch von politischer Seite durch teils populistische Ausländerpolitik statt sachlicher Migrationspolitik geschürt. Nach Weber sind Migranten nicht nur "ökonomisches Gut", sondern vor allem auch "politisches Gut" (vgl. Weber 2008, S.20). Parteien gehen mit Ausländerpolitik auf Stimmenfang. Beispielsweise ist der verpflichtende Sprachkurs für Migranten eine zweifelhafte Maßnahme. Die Maßnahme gibt den Migranten Schuld für das Migrationsproblem und nimmt die restliche Bevölkerung von jeder Integrationsleistung aus. Nach Weber ist der Integrationsprozess ein ungleichmäßiger Vorgang. Soziale und identifikative Eingliederungsprozesse hinken der kulturellen und strukturellen Integration hinterher. Migration kommt selten, wie in der öffentlichen Diskussion angenommen (multi-kulturell), durch kulturelle Ursachen. Die Hauptursachen sind wirtschaftlicher Natur wie Not, Kriege oder religiöse Vertreibung. Des Weiteren stellt Weber fest, dass der Integrationsverlauf alles andere als kontinuierlich abläuft. Konflikte, Spannungen und Widersprüche stehen an der Tagesordnung und führen zu Verwerfungen, Segregationen, Subkulturbildungen und Anomien. Besonders junge Migranten sind von der Problematik betroffen. Ihnen sind die Lebensgewohnheiten und kulturellen Werte der "neuen Heimat" bestens vertraut, sie haben dieselben Ansprüche wie einheimische Altersgenossen, aber der Wunsch und die Wirklichkeit in Bezug auf Chancengleichheit klafft oft weit auseinander. Durch Integrationsbarrieren besteht die Gefahr, dass Migranten ihre traditionelle Identität gefährdet sehen (vgl. Weber 2008, S.20f).

Es lässt sich festhalten, dass der Integrationsprozess ein sehr komplexer Vorgang ist und von vielen Faktoren abhängt und beeinflusst wird. Für Migranten ist der komplexe Vorgang kaum zu überblicken und frustrierend, da er in vielen Fällen nicht zum gewünschten Ziel führt. Erfolgreiche Integration wird hauptsächlich am Arbeitsmarkt und am Bildungssystem fest gemacht. Geforderte gesellschaftliche und staatliche Bedingungen sind oft schwer für Migranten zu erreichen. Es lässt sich festhalten, dass erfolgreiche

Integration nur dann stattfinden kann, wenn Migranten nach den vier Ebenen von Esser "Humankapital" erwerben und ausbauen können. Das dies in der Praxis schwierig ist, wurde in diesem Kapitel aufgezeigt. Alternativ kann der Sport den Integrationsverlauf positiv beeinflussen (vgl. Weber 2008, S.22f).

Wie bereits erwähnt, liegen Vorstellungen und Realität der Migranten oft weit auseinander. Oft entsteht ein Teufelskreis aus mangelnden Sprachkenntnissen, schlechter Schulbildung und Benachteiligung am Arbeitsmarkt. Der Sport bietet hier einen alternativen Ansatz, abseits der gesellschaftlichen Regeln von Bildungs- und Arbeitsmarkt, sich Anerkennung erarbeiten zu können. Beim Sport zählt einzig und alleine die Leistung, um sich Anerkennung und Respekt verdienen zu können. Die Regeln im Sport dienen zur Chancengleichheit und sind transparenter als gesellschaftliche Regeln. Somit bietet der Sport vor allem für benachteiligte Gesellschaftsmitglieder eine Plattform, um sich in der Gesellschaft durch Leistung Anerkennung zu erarbeiten. Oft sind es gerade Menschen mit Migrationshintergrund, die im Profisport zu Leistungsträgern und Publikumslieblingen werden, ohne dass Bildung und Sprache eine zentrale Rolle spielen. Vor allem im Vereinssport wäre es denkbar, dass Migranten ohne große Hürden, "Humankapital" erwerben und ausbauen können. Das gemeinsame Ziel, etwas erreichen zu wollen, steht im Vordergrund und nicht die Nationalität der Mitglieder. Durch den gemeinsamen sportlichen Erfolg können sich Migranten zumindest in Vereinen positionieren und werden mit Anerkennung und Respekt belohnt. Diese positiven Erfahrungen können sich wiederum positiv auf den Integrationsprozess auswirken (vgl. Weber 2008, S.25f).

In einer empirischen Analyse zum Zusammenhang von Sport und Integration kommen Becker und Häring zum Ergebnis, dass gemäß der Indikatoren der sozialen Integration (Anzahl der Freunde und Bekannte, regelmäßiges Treffen im Freundes-und Bekanntenkreis und Anzahl der Kontexte), Sportler sozialer integriert sind als Nichtsportler. Das Ergebnis der Untersuchung deutet darauf hin, dass Sport soziale Integration fördert (vgl. Becker, Häring 2012, S.261).

Zingler kommt in seiner Diplomarbeit zur Thematik Sport und Integration zu folgendem Schluss: Vordergründig scheint es so zu sein, dass im Sport soziale Ungleichheit nicht existiert. Vor allem Mannschaftssportarten bieten viele Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme zwischen Migranten und Einheimischen. Die Aufnahme sozialer Kontakte ist wesentlich einfacher und somit auch der Zugang zu "Humankapital". Somit kommt es zu Integration im Sinne von Interaktion. Allerdings stellt Zingler auch fest, dass sich nicht zwangsläufig gute Integration im Sport in außersportliche Bereiche übertragen lässt (vgl. Zingler 2009, S.41f).

Auch Weber kommt bei seiner Arbeit zu einem ähnlichen Ergebnis: Es hat sich gezeigt, dass Sport im Integrationsprozess eine wichtige Rolle spielen kann. In kaum einen anderen Bereich der Gesellschaft sind Migranten gemäß ihrem Bevölkerungsanteil so stark repräsentiert wie im Sport. Eine wichtige Aufgabe übernehmen Sportvereine. Sie dienen als Plattform für Interaktion. Daraus können weitere wichtige soziale vereinsun-

3

abhängige Kontakte entstehen. Er stellt ebenfalls wie Zingler fest, dass Sport nicht als Heilmittel für gescheiterte Integration gesehen werden kann. Als Spiegel der Gesellschaft treten in gewissen Maß dieselben gesellschaftlichen Probleme der Diskriminierung und Benachteiligungen auf. Ein ganz wichtiger Faktor ist aber, dass Benachteiligung und Diskriminierung sportlichen Erfolg nicht verhindern können. Diese Störfaktoren haben nur behindernde oder verzögernde Wirkung. Es geht allein um die sportliche Leistungsfähigkeit. Da Sport zum Großteil im Amateurbereich auf Vereinsebene stattfindet, kann er Vorurteile Einheimischer gegenüber Migranten und umgekehrt mindern und ein respektvolles Miteinander fördern. Die positiven Erfahrungen aus dem Sportbereich können als Motivation für das tägliche Leben genutzt werden (vgl. Weber 2008, S.77f).

3.3 Sport und Gesundheit

"Das Empfinden, gesund zu sein, steht in Wechselbeziehung zur Umwelt und zu gesellschaftlichen und sozialen Bedingungen". Solche Bedingungen können negative Erlebnisse, falsche Ernährung, Hektik, Bewegungsmangel etc. sein. Diese Vielzahl an unterschiedlichen Erscheinungen kann zu einem Mangel an Wohlbefinden bis zu erkennbaren Krankheiten führen. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert Gesundheit als "einen Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur als das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen". Im Allgemeinen kann festgehalten werden, dass gesunde Menschen über genug Lebenskraft verfügen, um aktiv am Leben teilzunehmen. Gesundheit bezieht sich auf den ganzen Menschen und sein gesamtes Umfeld. Zum "Gesundsein" gehört Eigenverantwortung in Bezug auf Ernährung, Bewegung und Hygiene (vgl. Bösing 1994, S.10).

Das Wort Sport leitet sich aus dem lateinischen "deportate" ab, was übersetzt fortbringen oder wegtragen bedeutet (vgl. Rost 1994, S.5). "Seit Beginn des 20. Jahrhunderts hat sich das Wort Sport zu einem umgangssprachlichen, weltweit gebrauchten Begriff entwickelt. Eine präzise oder gar eindeutige begriffliche Abgrenzung lässt sich deshalb nicht vornehmen. Was im Allgemeinen unter Sport verstanden wird, ist weniger eine Frage wissenschaftlicher Dimensionsanalysen, sondern wird weit mehr vom alltagstheoretischen Gebrauch sowie von den historisch gewachsenen und tradierten Einbindungen in soziale, ökonomische, politische und rechtliche Gegebenheiten bestimmt. Darüber hinaus verändert, erweitert und differenziert das faktische Geschehen des Sporttreibens selbst das Begriffsverständnis von Sport."(vgl. Röthing, Prohl 2003, S.493)

"Zur unserer Natur gehört die Bewegung. Die vollkommene Ruhe ist der Tod" (Blaise Pascale, 1623 bis 1662). Es ist inzwischen unumstritten und wissenschaftlich belegt, dass regelmäßige körperliche Aktivität positive Auswirkung auf unsere Gesundheit hat. Körperliche Aktivität spielt bei der Vermeidung, der Rehabilitation wie auch in der Behandlung von verschiedenen Krebsarten, Schlaganfall, Adipositas, Diabetes Typ 2, Osteoporose oder Rückenschmerzen eine wesentliche Rolle. Des Weiteren finden sich in

3

der Literatur Hinweise, dass regelmäßige Bewegung Depressionen vorbeugen und lindern kann und dass der Erhalt von mentalen Fähigkeiten bis ins hohe Lebensalter unterstützt wird. Mit Ausnahme des afrikanischen Kontinentes sterben mittlerweile mehr Menschen weltweit an nichtübertragbaren, weitgehend vermeidbaren Krankheiten. Diese zunehmenden nichtübertragbaren Krankheiten sind auch immer mehr eine wirtschaftliche Belastung. Fakt ist, dass die täglich empfohlene Menge an körperlicher Aktivität für Erwachsene nur circa 13 Prozent der Bevölkerung erfüllt. Ursachen sind bewegungsfeindliche Umgebungen, technische Fortschritte oder sitzende Arbeitstätigkeiten, um einige zu nennen. Der europäische Gesundheitsbericht 2002 der WHO geht in seinem Bericht davon aus, dass sich 15 bis 39 Prozent der koronaren Herzerkrankungen, 33 Prozent der Schlaganfälle, 22 bis 33 Prozent der Tumorerkrankungen des Darms, 5 bis 12% Prozent der Brustkrebserkrankungen und 18 Prozent der osteoporose-bedingten Knochenbrüche vermeiden ließen, wenn die Bevölkerung einen körperlich aktiveren Lebensstil annähme. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass eine sportliche Aktivität als gesundheitsfördernd angesehen werden kann, wenn regelmäßig, wohldosierte Belastungsanreize auf das Herz-Kreis-Lauf System, die Atemfunktion sowie Muskel- und Bewegungsapparat ausgeübt werden (vgl. Banzer 2007, S.15).

"Wer Sportplätze baut, hilft Spitäler zu sparen"(Julius Tandler, 1896 bis 1936). Wird von Sport und Gesundheit gesprochen, sollte die Kosten-Nutzen-Bilanz nicht vergessen werden. Durch Ausübung von Sport kommt es natürlich auch zu Sportunfällen, die Kosten verursachen. Die Kosten entstehen hauptsächlich durch den beruflichen Produktionsausfall sowie durch Invalidität. Eine Studie der österreichischen Bundessportorganisationen aus dem Jahr 2000 zeigt, dass der Nutzen (Einsparung) von Sportausübung weit höher ist, als die entstehenden Kosten von Sportunfällen. Die Zahlen stammen aus dem Jahr 1998 und werden in der Abbildung 14 dargestellt (vgl. Weiß et al. 2000, S.76).

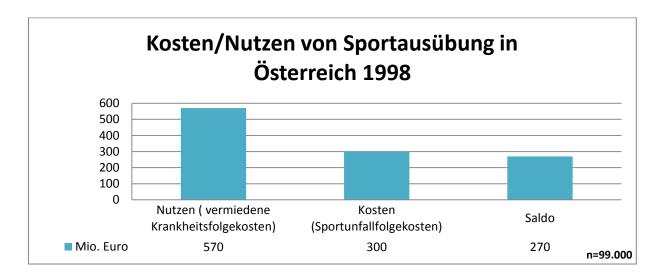


Abbildung 14: Kosten/Nutzen von Sportausübung in Österreich 1998 (eigene Darstellung, in Anlehnung an Weiß et al. 2000, S.76)

3

Eine aktuelle Studie der IMAS Marktforschung mit Umfragedaten von 2008 bis 2012 besagt, dass mehr als jeder dritte Österreicher gar keinen Sport mehr treibt. Ebenso nimmt die Anzahl der sehr aktiven Sportler stetig ab. Nur mehr 16 Prozent der Österreicher sind täglich am Sporteln. Im Jahr 2008 waren es immerhin noch 20 Prozent der Österreicher. Fast jeder Vierte in der Umfrage gibt an, zumindest einmal die Woche Sport zu betreiben. Unregelmäßig sportaktiv sind 27 Prozent, wogegen 34 Prozent der Befragten angaben, keinen Sport zu treiben Anhand der geringen Anzahl der regelmäßigen Sporttreibenden und der wirtschaftlichen Relevanz des Themas, schlummern hier enorme wirtschaftliche und gesundheitliche Potentiale (vgl. IMAS 2013).

3.4 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Sports

Wie schon in den Kapiteln 3.1 bis 3.3 erwähnt wurde, kommen Sport und Sportvereinen wichtige Aufgaben in der Gesellschaft zur Steigerung des Gemeinwohls zu. Zudem ist Sport ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Sport ist:

- Dienstleistung,
- Konsum,
- Werbefaktor und
- Arbeitgeber.

Trotz der gesellschaftlichen Wichtigkeit wurde der Wirtschaftssektor Sport lange Zeit substanziell unterschätzt. Die Sportwirtschaft gilt als Querschnittsmaterie, sie steht mit einer Vielzahl anderer Branchen in Verbindung, was eine Abgrenzung und Abschätzung der gesamtwirtschaftlichen Spannweite erschwert. Eine einheitliche Definition des Begriffs "Sportwirtschaft" hat es lange Zeit nicht gegeben. Im "Weißbuch Sport" 2007 verkündete die EU, dass auf europäischer Ebene ein "Satellitenkonto für den Sport"² zu erarbeiten sei. Mit der "Vilnius-Definition des Sports" wurde klar festgelegt, für welche Produktaktivitäten ein Sportbezug innerhalb eines Kontos nachgewiesen werden sollte (vgl. Helmenstein, Kleissner 2007, S.19f). Das Sportsatellitenkonto für die einzelnen Länder Europas erfasst die direkten durch Sportaktivitäten ausgelösten wirtschaftlichen Effekte. Das Sportsatellitenkonto für Europa hat die Aufgabe, die durch Sportaktivitäten ausgelösten Effekte in einer gesammelten, gröberen Form wiederzugeben (vgl. Dimitrov et al. 2006, S.2). Unterteilt wurde in drei Teilbereiche, die in der Abbildung 15 dargestellt werden (vgl. Helmenstein, Kleissner 2007, S.19f):

² Ein Satellitenkonto basiert auf der Methodik der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR). Da es sich beim Sport aber nicht um eine klassische Branche der VGR handelt, werden die benötigten Informationen aus sportbezogenen Komponenten verschiedenster Branchen herausgelöst und zu einem "Satellitenkonto Sport" zusammengefasst (vgl. Baumann, Schiess 2009, S.66f)

- Sport im statistischen Sinn: Als Sport im statistischen Sinn wird der wirtschaftsstatistische Sport definiert. Hier werden nach "Nace Code"³ der Betrieb von Sportanlagen und die Erbringung von Dienstleistungen des Sports berücksichtigt.
- Sport im engeren Sinn: Unter Sport im engeren Sinn werden Aktivitäten verstanden, die zur Ausübung des Sports essentiell sind. Hier fallen alle Aktivitäten der statistischen Definition hinein sowie die Sportartikelherstellung, der Sportartikelhandel, die Sportunterhaltung und die Sportausbildung.
- Sport im weiteren Sinn: Als Sport in weiteren Sinn können alle Tätigkeiten verstanden werden, die einen Bezug zum Sport haben, aber ohne zur Ausübung des Sports notwendig sind. Vor allem Bereiche der Tourismuswirtschaft, des Gesundheitswesen, der Werbewirtschaft und der Versicherungswirtschaft sind hier zu nennen. Hier besonders zu erwähnen ist der Sporttourismus, aktiv wie passiv. Jährlich fallen etwa 57 Millionen Übernachtungen in Österreich auf den Sporttourismus. Ebenfalls sind alle Aktivitäten des Sports im engeren Sinn enthalten.

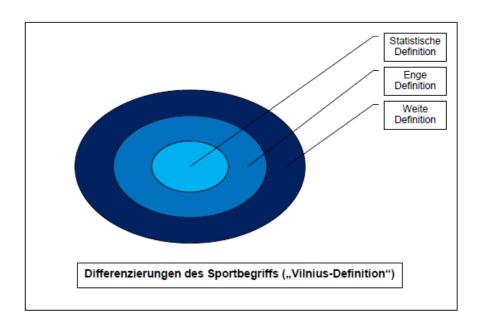


Abbildung 15: Differenzierung des Sportbegriffs nach Vilnius-Definition (Heinze et al. 2011, S.5)

Die Einkommenseffekte, die Beschäftigungseffekte und die fiskalischen Effekte lassen sich anhand des Satellitenkontos extrahieren. Wesentliche Kerngrößen der Einkommenseffekte sind die Wertschöpfung und die Kaufkraft. Das Instrument des Sportsatelli-

³ Die Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Union wird als "Nace Code" bezeichnet. Er ist ein System zur Klassifizierung von Wirtschaftszweigen (vgl. ISIC Rev.3, 2013).

tenkontos erlaubt die Bestimmung der Einkommenseffekte mit Bezug zum Sport auch in der Landwirtschaft, in der Industrie und im Dienstleistungssektor. In Bezug auf die Wertschöpfung hat der Sport im weiteren Sinn in Österreich jährlich eine Wertschöpfung (direkte- und multiplikative Wertschöpfung) von 16,44 Milliarden Euro erzielt, dies entspricht circa 7,49 Prozent der Gesamtwertschöpfung. Die direkte Wertschöpfung beläuft sich auf 10,73 Milliarden Euro. Sehr beachtlich sind auch die Kaufkrafteffekte beim Sport in weiteren Sinn. 6,69 Milliarden Euro an direkten und 3,41 Milliarden Euro an indirekten Effekten ergeben eine jährliche Kaufkraft von 10, 1 Milliarden Euro. Beschäftigungseffekte bei der Definition Sport im weiteren Sinn ergeben sich in Österreich aus der Summe von direkten, indirekten und induzierten Effekten. Im Summe sind 333.544 Arbeitsplätze im Vollzeitäquivalent dem Sport im weiteren Sinn zuzuordnen, das entspricht circa 8,72 Prozent am österreichischen Arbeitsmarkt. Aus den Beschäftigungseffekten des Sports im weiteren Sinn leiten sich auch Einnahmen ab und Sozialtransfers werden reduziert. Die Einnahmen an Steuern und Sozialversicherungsabgaben belaufen sich auf rund 3,91 Milliarden Euro Es profitieren Bund, Länder, Gemeinden sowie Sozialversicherungsträger. Des Weiteren dient der Sport als Motor für regionale Entwicklungen (Tourismus, Infrastruktur, Großveranstaltungen wie die UEFA Euro 2008 oder die alpine Schi WM 2013 in Schladming) (vgl. Helmenstein, Kleissner 2007, S.22f).

3.5 Massensport Fußball

Welt. Die Sportart in ihrer modernen Form hat ihre Wurzeln in England als sich Fußball von Rugby abspaltete. 1848 verfassten Studenten der Universität Cambridge die ersten Fußballregeln.1863 wurde der englische Fußballverband FA (Football Association) gegründet. Er gilt somit als erster nationaler Verband der Welt. Als älteste Mannschaft der Welt wird mit Gründungsjahr 1857 der Sheffield F.C. bezeichnet (vgl. FIFA, 2013).

Alleine die Zahlen in Österreich sind sehr beeindruckend. Insgesamt zählt der österreichische Fußballverband 2.256 Vereine mit 501.685 gemeldeten Spielern. Der jährliche Wertschöpfungsbeitrag in Österreich inklusive multiplikativer Effekte beträgt mehr als 501 Millionen Euro und hat somit einen Anteil von 0,18 Prozent des gesamten Bruttoinhaltsproduktes (vgl. ÖFB, 2013).

Deutschland führt die internationale Rangliste mit den meisten registrierten Spielern laut FIFA-Umfrage 2006 mit 6,3 Millionen Spielern an. Aktuelle Zahlen vom DFB (Deutschen Fußball Verband) zeigen sogar 6,8 Millionen Mitglieder in rund 25.500 Vereinen (vgl. DFB, 2013).

Laut der "Big Count"-Umfrage 2006 des Weltverbands FIFA spielen 265 Millionen Menschen Fußball. Dazu kommen noch fünf Millionen Funktionäre und Schiedsrichter. Somit sind rund vier Prozent der gesamten Weltbevölkerung mit dem Fußball verbun-

3

den. Von den 265 Millionen Menschen sind rund 35 Millionen in 325.000 Vereinen organisiert. England hat rund 42.500 Vereine und führt somit die Rangliste an. Die meisten registrierten Spieler hat Deutschland, wie bereits vorher erwähnt wurde. Bei der Umfrage nahmen die 207 Mitgliedsverbände der FIFA teil (vgl. FIFA, 2013).

4 Qualitätsmanagement und Sport

Unter Kapitel 4 wird die Fachliteratur zum Thema Qualitätsmanagement in Sportvereinen erläutert. Das Kapitel 4.1 behandelt vor allem Besonderheiten des Qualitätsmanagement in Sportvereinen sowie relevante Modelle. Neben der theoretischen Betrachtung werden unter Kapitel 4.2 und 4.4 Beispiele von Vereinen mit Qualitätsmanagementsystemen gebracht. Im Kapitel 4.3 werden Einführungsszenarien erläutert.

4.1 Aktueller Stand der Wissenschaft

Die Thematik Qualität im Sport und Qualitätsmanagement im Sport wurde für die Forschung im Bereich des Sportmanagements Ende der 1990er Jahre interessant. Die Abbildung 16 zeigt die Entwicklung der Veröffentlichungen zum Thema Qualitätsmanagement im Sport. Die meisten Publikationen stammen aus dem ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts. Viele internationale Publikationen sind im Jahr 2002 nach dem "12th Commonwealth International Sport Conference" in Manchester erschienen. Die große Anzahl der Publikationen im Jahr 2007 sind im Kongressband des 5. Deutschen Sportökonomie-Kongress (2006) der Deutschen Sporthochschule in Köln veröffentlicht worden. Neben allgemein theoretischer Behandlung der Thematik Qualitätsmanagement im Sport, finden sich auch noch andere Ansätze, die in der Literatur behandelt werden. Vorherrschend finden sich Partialansätze, die einzelne Aspekte von Qualitätsdenken im Sport behandeln. Viel seltener werden ganzheitliche, praxisorientiere Qualitätsmanagementansätze behandelt (vgl. Daumann, Römmelt 2013, S.79f).



Abbildung 16: Entwicklung und Publikationen zum Qualitätsmanagement im Sport (Daumann, Römmelt 2013, S.79)

Wie schon eingangs erwähnt, finden sich in der Literatur vermehrt Hinweise, dass das Thema Qualität eine wichtige Rolle in Bereich des Sportmanagements spielen kann. Ziel ist es, mit hochwertigen sportlichen Angeboten, Kunden an die Sportorganisation zu binden. Das Qualitätsmanagement hat erst mit einiger Verzögerung im sportlichen Bereich Einzug gehalten, dient aber immer öfter dazu Organisationsstrukturen des Sports zu optimieren. Als Gründe für die Einführungen nennen Breuer und Erdtel in Anlehnung an institutionalistische Organisationstheorien (vgl. Breuer, Erdtel 2009, S.172f):

- Koerzive Anpassungsprozesse: Gewährung von Subventionen werden an Bedingungen des Qualitätsmanagement gebunden.
- Mimetische Anpassungsprozesse: Aus der Unsicherheit heraus richtig zu handeln, werden moderne Managementkonzepte kopiert.
- Normative Anpassungsprozesse: Mitarbeiter erlernen Organisationskonzepte und setzen diese in Sportorganisationen um.

Um Aufschluss darüber zu bekommen, ob die Einführung von Qualitätsmanagementkonzepten in Sportorganisationen sinnvoll ist und ob betriebswirtschaftliche Konzepte ungefiltert in den Sport übertragen werden können, bedarf es, die Besonderheiten des Sports zu berücksichtigen.

4.1.1 Besonderheiten des Qualitätsmanagement in Sportorganisationen

Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht bedeutet "Sport" Produkte die zum aktiven Sport gerbraucht werden und Betriebe, die diese Produkte produzieren. Wird die Sportartikelindustrie ausgenommen, so werden in Sportorganisationen hauptsächlich Dienstleistungen produziert. Somit wird deutlich, dass es sich um eine heterogene Gruppe handelt. Das Spektrum reicht vom Produkt Tennisschläger, über die Dienstleistung Fußballmatch, vom Großkonzern bis zum Golfclub. Es treten Besonderheiten auf, die nicht überall im Sport vorkommen und auch außerhalb des Sports Gültigkeit besitzen. Horch und Breuer haben diese Besonderheiten in einer Matrix zusammengefasst. Sie unterteilen in vier Komplexe:

- Mehrperspektivität
- Unsicherheit des Qualitätsmanagement im Sport
- Integration des externen Faktors in Non-Profit-Sportorganisationen
- Kosten und Dysfunktionen des Qualitätsmanagementsystems

Der Begriff "Mehrperspektivität" bedeutet, dass im Sport verschiedene Ansprüche und Qualitätsbegriffe neben, mit und auch gegeneinander zum Tragen kommen. Dies geschieht auf unterschiedlichen Ebenen. Wie schon vorher erwähnt wurde, ist der Sportsektor sehr heterogen. Es gibt viele verschiedene Felder der Sportwirtschaft. Im

Bereich der Dienstleistung steht ein subjektiver, kundenbezogener Qualitätsbegriff im Vordergrund. In anderen Bereichen, wie zum Beispiel im Leistungssport, stehen objektive Qualitätsbegriffe, wie Rekorde, im Vordergrund. Bei Vergleichswettkämpfen zählt wiederum die relative Leistung, wie beispielsweise wer weiter springen kann. In anderen Bereichen wie dem Gesundheitssport bewertet der Experte die Leistung und nicht der Kunde. Des Weiteren kommt es beim aktiven und passiven Sport zum Zusammenwirken mehrerer Anbieter. Es handelt sich um eine zusammengesetzte Nachfrage. Ausrüstung, Mannschaft, Stadionkomfort, Training etc. ergeben die Gesamtqualität. Das gilt auch für das Qualitätsmanagement. Hier ist eine Kooperation verschiedener Produzenten nötig. Ein weiterer zentraler Punkt sind die verschiedenen Erwartungen der Anspruchsgruppen. Beteiligte Personen können widersprüchliche Erwartungen haben. Die Spieler wollen Spaß am Sport haben, die Sponsoren ein medienwirksames Auftreten erreichen, der Trainer einen Sieg sehen.

Da es im Sport häufig um Dienstleistungen geht, tauchen Unsicherheiten zum Thema Qualitätsmanagement für Anbieter und Stakeholder (Sympathisanten, Sponsoren, Mitglieder) auf. Da Dienstleistungen Leistungsversprechen und keine Sachgüter sind, sind sie sehr schwer zu beurteilen. Für den Anbieter ist die Erzeugung und für den Nachfrager die Beurteilung weit schwieriger im Vergleich zu Sachgütern. Ein Tennisschläger ist leichter zu beurteilen als eine Tennistrainerstunde. Eine weitere Besonderheit sind bilaterale, personenbezogene Dienstleistungen. Der Produzent ist ein Teil des Produktes. Es geht um erbrachte Leistungen von Personen für Personen. Der Konsument, die Konsumentin werden zum Mitproduzenten. Es hilft der beste Trainer der Welt nicht viel, wenn die Spieler das Training verweigern. Ebenfalls besonders ist die Unsicherheitshypothese, die besagt, dass sich der Zuschauer eine bestimmte Art von Unsicherheit über den Ausgang und das Ergebnis des Wettkampfes wünscht. Spannung kann z. B. nur in Kooperation zwischen zwei Teams entstehen. Der neutrale Beobachter wünscht sich eine ausgeglichene Liga, somit wird aber der einzelne Fan jeder Mannschaft enttäuscht, da der Fan am liebsten nur Siege sehen will. Da der Spielausgang nicht vorhergesagt werden kann, sind beim Thema Qualität Randprodukte von großer Bedeutung. Ein komfortables Stadium oder ein gutes Rahmenprogramm wie beispielsweise Gewinnspiele sind dem Fan sehr wichtig. Weitere Unsicherheiten sind etwa das Wetter oder Sportverletzungen, die nicht beeinflusst werden können. Auch ändern sich Konsumentenwünsche im Sport ständig. Hier ist die Aufgabe des Qualitätsmanagement in erster Linie Marktforschung (vgl. Horch, Breuer 2007, S.107f).

Eine Besonderheit in **Non-Profit-Sportorganisationen** ist das nicht gewinnorientierte Handeln. Es geht um bedarfswirtschaftliche Ziele vieler verschiedener Anspruchsgruppen. Es geht den Mitgliedern darum, gemeinsam Sport zu betreiben, gemeinsam Veranstaltungen zu organisieren oder den sportlichen Erfolg zu erhöhen. Rein von der Sache her, müsste hier ein großer Anreiz für Qualität bestehen, andererseits fehlt der Motor für effektives Handeln, der Profit. Breuer und Erdtel unterteilen die Besonderheiten in Non-Profit-Sportorganisationen in folgende Punkte:

- Zieldefinition,
- Strukturqualität,
- Prozessqualität und
- Ergebnisqualität.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass es ohne Zielgrößen kein Qualitätsmanagement gibt. Ziele wie der Gewinn, der Umsatz und die Rentabilität sind für Non-Profit-Sportorganisationen ungeeignet. Da Effektivitäts- und Effizienzziele irrelevant sind, wird sich hier den Effektivitätszielen des Systemmanagements bedient. Die vier Zielgrößen für Non-Profit-Sportorganisationen sind die Mitgliederzufriedenheit, die Problemlösungsfähigkeit, die Anpassungsfähigkeit und "Responsiveness" (Berücksichtigung individueller und vielfältiger Bedürfnisse).

Probleme bei der Strukturqualität ergeben sich Großteils aus den Schwächen der Freiwilligenarbeit. Stellen werden oft an Bekannte vergeben, ohne dass die Kompetenz im Vordergrund steht. Auch die Rahmenbedingungen, wie Sportstätten, gehören sehr oft nicht den Non-Profit-Organisationen, sondern der öffentlichen Hand. Somit kann hier weniger Einfluss auf die Qualität der Sportstätten genommen werden.

Tradition und Emotion sind in der Vereins- und Verbandskultur tief verwurzelt. Dies erschwert die Implementierung von modernen Managementsystemen. Es kommt zum Konflikt zwischen ehrenamtlichen Einsatz und betriebswirtschaftlichen Ansätzen. Mitglieder sind über soziale Bedürfnisse an den Verein gebunden, betriebswirtschaftliche Ansätze rufen gewisse Skepsis hervor. Zusätzlich können ehrenamtliche Mitglieder jederzeit den Verein verlassen. Es gibt auch keine finanziellen Anreize. All diese Punkte sind nicht förderlich für eine adäquate Prozessqualität.

Das Thema Ergebnisqualität ist ebenfalls problembehaftet. Bei Sportdienstleistungen hängt die Ergebnisqualität maßgeblich vom Zutun der Adressaten ab. Dies wird der integrative Faktor von Sportdienstleistungen genannt. Oft hängt dieser Faktor auch von mehreren Adressaten ab. Sie beeinflussen die Ergebnisqualität in Wechselwirkung. Deutlich macht das ein Mannschaftspiel wie Fußball: Alle Spieler wirken in Wechselwirkung auf die Ergebnisqualität ein. Somit muss in diesem Zusammenhang die Frage gestellt werden, in wie weit der Anbieter der Dienstleistung die Ergebnisqualität beeinflussen kann (vgl. Breuer, Erdtel 2009, S.176f).

Das Thema **Kosten** wird bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in Sportorganisationen häufig vernachlässigt. Die Literatur der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich hauptsächlich mit Großbetrieben, die meisten Sportvereinen sind jedoch in einer Dimension von Kleinbetrieben. Der Nachteil der Kleinbetriebe in Bezug auf Qualitätsmanagement ist der Mangel an personellen Ressourcen. Oft hat das Tagesgeschäft Vorrang. Ein hoher Abhängigkeitsgrad von einzelnen Personen limitiert die Möglichkeiten für ein rationales Managementsystem. Der Vorteil von wenigen Mitarbeitern ist die hohe Interaktionsdichte, flache Hierarchien, kurze Kommunikati-

onswege und Flexibilität. Die Managementliteratur gibt zum Thema Kosten eines Qualitätsmanagementsystems nicht viel her. Es wird hauptsächlich der Nutzen behandelt. Fakt ist, dass für Kleinbetriebe die Kosten oft zu hoch und der Nutzen zu gering ist (vgl. Horch, Breuer 2007, S.113). Eine hohe Ergebnisqualität kann im Sinne der Adressaten nicht schaden und führt zu einer stärkeren Bindung an die Organisation. Jedoch kann die höhere Ergebnisqualität mit einem Kostenanstieg verbunden sein, sodass bei höherer Qualität der Gewinn sinkt. Auf Abbildung 17 ist der Zusammenhang zwischen Ergebnisqualität, Kosten und Gewinn zu sehen. For-Profit-Sportorganisationen sollten ihre Qualität nur soweit erhöhen, bis der qualitätsabhängige Gewinn sein Maximum erreicht hat. Non-Profit-Sportorganisationen folgen nicht der Gewinnmaximierung und können somit zur rationalen Grenze zwischen Qualitätskosten und Qualitätserlöse steigern.

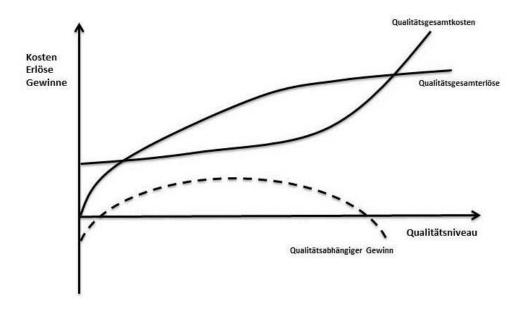


Abbildung 17: Zusammenhang Ergebnisqualität, Kosten und Gewinn (eigene Darstellung, in Anlehnung an Breuer, Erdtel 2009, S.180)

Neben allen bisher genannten Problemen können sich in Sportorganisationen (vor allem in Non-Profit-Organisationen) auch Dysfunktionen des Qualitätsmanagements einstellen. Unter **Dysfunktion** wird eine Funktionsstörung verstanden. Je mehr Organisationen emotional und traditionell geführt werden, desto eher kann die Einführung von Managementmethoden schaden. Oft fühlen sich Mitglieder in "chaotischen" Vereinen wohl. Hier kann die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems kontraproduktiv sein (vgl. Breuer, Erdtel 2009, S.178f).

4.1.2 Anhaltspunkte Sportverbände – Sportvereine

Für Sportverbände in Österreich und Deutschland existieren kaum Untersuchungen, die Managementansätze in den Mittelpunkt rücken. Folgende Darstellungen beruhen auf einer Fragebogenuntersuchung aus dem Jahr 2004 der Führungsakademie in Köln des Deutschen-Olympischen-Sportbundes. Wadsack hat Punkte zum Thema Qualitätsmanagement aus dieser Befragung zusammengefasst:

- 94,1 Prozent der Sportverbände sehen Mitgliederzufriedenheit auf Bundesebene als Erfolgsfaktor der Verbandsarbeit.
- 74,3 Prozent der Sportverbände sehen Qualitätsmanagement und 91,4 Prozent die Strategieentwicklung für den Verband für die nächsten drei Jahre als wichtige Herausforderung.
- 80,6 Prozent der Sportverbände haben noch keine Mitgliederbefragung durchgeführt.
- Mitarbeiterbefragungen und Qualitätsberichte existieren bei circa. 1/3 der befragten Verbände.

Diese wenigen Punkte geben einen Einblick in Diskussion zum Thema Qualitätsmanagement in Sportverbänden. Es scheint, dass die Notwendigkeiten und der Aufwand für beispielsweise Mitarbeiterbefragungen oder andere qualitätsrelevante Prozesse noch nicht gesehen werden. Umfassendes Qualitätsmanagement war im Jahr 2004 in Deutschland lediglich bei einem Verband umgesetzt (DIN ISO 9001) und bei einem Verband gerade in der Einführungsphase (DIN ISO 9001). Sieben weitere Verbände planten zu diesem Zeitpunkt eine "Total Quality Management" (TQM) Einführung.

Einen Gesamtüberblick über die 91.080 Sportvereine in Deutschland und der 14.000 in Österreich zu geben, ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Somit wird im Kapitel 4.2 auf Beispiele eingegangen und unter Kapitel 5 ein konkretes Fallbeispiel behandelt. Es finden sich allerdings einige Beispiele für Qualitätsentwicklungen:

- Im Gesundheitssport werden Gütesiegel wie "Fit für Österreich" oder "Sport pro Gesundheit" in Deutschland verwendet. Hier können einzelne Vereinsangebote nach Erfüllung von gewissen Kriterien ein Zertifikat erhalten.
- Im Freiburger Kreis, eine Arbeitsgemeinschaft großer Deutscher Vereine, wird der Qualitätsmanagement-Gedanken systematisch aufgegriffen. Dabei gibt es ein Checklisten-Handbuch, welches laufend aktualisiert und erweitert wird.
- Auch finden sich immer wieder vereins-individuell initiierte Maßnahmen, die Qualitätsaspekte enthalten und zum Teil als Qualitätsmanagement gesehen werden können.
- Sehr oft sind Teilaspekte des Qualitätsmanagementsystems in Sportvereinen Auflagen für Lizensierungsverfahren und Qualifizierungsmaßnahmen.

• ISO 9001-Zertifizierungen im Fußball.

Wadsack hat folgende Beispiele für die Auslöser für Vereinskrisen aus 30 Insolvenzfällen herausgearbeitet, die auf Qualitätsdefizite hindeuten:

- Vermeintliche Kavaliersdelikte zu "Gunsten des Sports" durch Vereinsführung wie beispielsweise Steuerhinterziehungen.
- Vernachlässigung kaufmännischer Vorsicht für den sportlichen Erfolg.
- Übergang vom Amateursport zum Profisport und die damit verbundenen Mehrkosten.
- Abschluss unwirtschaftlicher Verträge mit langfristigen Belastungen.
- Kontrollvernachlässigungen einzelner Abteilungen durch den Vorstand.

Viele dieser negativen Beispiele finden wir im bezahlten Sportbereich, der aufgrund der wirtschaftlichen Risiken sehr anfällig ist (vgl. Wadsack 2007. S.339f).

4.1.3 Qualitätsmanagementmodelle in Sportvereinen

Die Literatur zum Thema Qualitätsmanagementmodelle in Sportvereinen beschäftigt sich mit Partialansätzen und umfassenden Qualitätsmanagementsystemen, zu denen auch die ISO 9001 oder das EFQM Modell für Exzellenz gehören (vgl. Breuer, Erdtel 2009; Wadsack 2007). Dabei werden Begriffe wie UQM (umfassendes Qualitätsmanagement) und TQM (Total Quality Management) verwendet. Grundsätzlich geht es darum, die gesamte Organisation in das Qualitätsthema einzubinden, wie unter Kapitel 2 ausführlich behandelt.

Das EFQM Modell für Exzellenz zählt ebenfalls zu den TQM Systemen und wurde 1989 von der European Foundation for Quality (EFQM) entwickelt. Das Modell beruht auf neun Bewertungskriterien und stellt einen Bewertungsmaßstab für Qualitätsmanagementsysteme da, wie in Abbildung 18 ersichtlich.

EFQM-Modell 2010

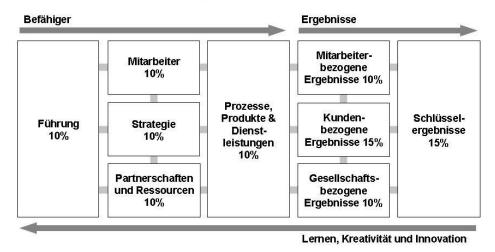


Abbildung 18: Kriterien des EFQM-Modell 2010 (vgl. Online-Verwaltungslexikon, 2013)

Die neun Kriterien dienen zur Bewertung einer Organisation. Die fünf "Befähiger-Kriterien" erfassen was eine Organisation tut, die vier "Ergebnis-Kriterien" was eine Organisation erreicht. Ähnlich der ISO 9001 wurden auch hier Grundsätze des Qualitätsmanagement formuliert:

- Nutzen f
 ür den Kunden schaffen
- Mit Vision, Inspiration und Integrität führen
- Mit Prozessen managen
- Durch Mitarbeiter erfolgreich sein
- Innovation und Kreativität fördern
- Partnerschaft aufbauen
- Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen
- Ausgewogene Ergebnisse erzielen

Das EFQM ermöglicht einer Organisation (ähnlich der ISO 9001) ihre Stärken und Schwächen zu erkennen. Der Hauptunterschied zur ISO 9001 liegt in einer standardisierten Bewertungsgrundlage des Modells. Somit ist es möglich, die Leistung verschiedener Organisationen zu vergleichen (vgl. Daumann, Römmelt 2013, S.44f).

Ein weiteres Modell ist das Gap-Modell der Dienstleistungsqualität, welches auf der Grundlage des TQM und auf einen prozessorientierten Ansatz basiert. Ziel ist es, Gaps (Lücken) in der Kommunikation zwischen Dienstleister und Kunde bei der Dienstleistungserstellung zu erkennen. Folgende fünf Gaps werden im Modell behandelt:

- Gap 1: Diskrepanz zwischen den tatsächlichen und dem Management wahrgenommenen Kundenerwartungen.
- Gap 2: Diskrepanz zwischen den wahrgenommenen Kundenerwartungen und der anschließenden Umsetzung.
- Gap 3: Diskrepanz zwischen den Spezifikationen der Dienstleistungsqualität und der tatsächlich erstellten Dienstleistung.
- Gap 4: Diskrepanz zwischen der tatsächlich erstellten Dienstleistung und der an den Kunden, die Kundin gerichteten Kommunikation.
- Gap 5: Unterschied zwischen erwarteter und real erlebter Dienstleistung.

Der Dienstleister kann nur auf die Gaps 1 bis 4 direkt Einfluss nehmen, um die Qualitätsanforderung- und Qualitätserwartung des Kunden, der Kundin zu erfüllen. Ein besonderes Augenmerk legt das Modell auf die vertikale und horizontale Kommunikation zwischen allen beteiligten Personen. Eine weitere Stärke dieses Modells ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess, der zum Ziel hat, Maßnahmen zur Vermeidung der Gaps zu definieren (vgl. Breuer, Erdtel 2009, S.175).

Neben diesen umfassenden Qualitätsmanagementsystemen sind Partialansätze zu beachten. Es werden einzelne Teile im Verein unter dem Blickwinkel der Qualität betrachtet. Dies können Bereiche wie die Geschäftsstelle oder bestimmte Leistungsprozesse sein sowie beispielsweise Zuschauerbefragungen zu Leistungen wie Stadionkomfort, Ticketservice, Gastronomiebereiche etc. (vgl. Wadsack 2007, S.337).

4.2 Beispiele für Qualitätsmanagement in Sportvereinen und Verbänden

Unter diesem Kapitel werden exemplarisch Beispiele des Qualitätsmanagements in Sportvereinen und Sportverbänden für Österreich und Deutschland gezeigt und unterschiedliche Qualitätsansätze erläutert.

4.2.1 Deutsche Sportjugend (dsj)

Die "dsj" war einer der ersten Dachverbände in Deutschland, die sich mit der Thematik auseinandersetzte. Jedoch sah sich die "dsj" Ende der 1990er Jahre mit vielen Problemen konfrontiert. Aus dieser problembehafteten Zeit heraus entstand ein Drei-Phasen Konzept zur Reorganisation des Dachverbandes mit einer:

- Vorbereitungsphase: Formung von Teams, Information und Kommunikation.
- Konzeptphase: Befragung der Anspruchsgruppen. Entwicklung des Leitbildes, Erarbeitung des Führungskonzeptes, Strukturkonzeptes, Leistungskonzeptes, Qualitätskonzeptes.

Realisierungsphase: Demokratische Legitimation sicherstellen und Beschlossenes umsetzen.

Das Ergebnis dieser Einführung war ein Leitbild, ein Führungskonzept und ein Qualitätskonzept. Zentrales Merkmal dieser Vorgehensweise für die Einführung ist das Verständnis der Qualitätsentwicklung als Prozess. Somit wird Akzeptanz für das Vorhaben unter den Beteiligten geschaffen. Die Einführung wurde in Zusammenarbeit mit einem Hochschulinstitut durchgeführt (vgl. Wadsack 2007, S.341).

4.2.2 Gütesiegel Fit für Österreich

Das "Fit für Österreich" Projekt ist eine Initiative des Sportministeriums, der Österreichischen Bundes-Sportorganisationen und der Sport-Dachverbände ASKÖ, ASVÖ und Sportunion. Ziel des Projekts ist es, Menschen von der Wichtigkeit der Bewegung zu überzeugen. Das geschaffene Qualitätssiegel "Fit Für Österreich" wird für ein hochwertiges, qualitatives Sportangebot in Vereinen vergeben. Das Qualitätssiegel dient einerseits als Marketinginstrument für Vereine um Kunden zu gewinnen und andererseits soll es Konsumenten als Orientierungshilfe dienen. Vereine müssen folgende sieben Kriterien erfüllen, um das Qualitätssiegel zu erhalten (vgl. Fit für Österreich, 2013):

- Qualifizierte Übungsleiter: Übungsleiter müssen über anerkannte Ausbildungen und praktische Erfahrungen im angebotenen Programm verfügen. Weitere fachliche und soziale Kompetenzen müssen in Workshops und Weiterbildungen erworben werden.
- Qualifizierte Programme: Auf ein gesundheitsorientiertes Bewegungsprogramm und auf Verletzungsprophylaxe wird besonderes Augenmerk gelegt.
- Medizinische Untersuchung: Übungsleiter sind angehalten, Teilnehmer die länger sportlich inaktiv waren, über medizinische Untersuchungen zu informieren.
- Information: Neben dem Bewegungsangebot sollten Teilnehmer mit gesundheitsrelevantem Wissen zum Bewegungsangebot durch Übungsleiter informiert werden.
- Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit: Programmanbieter (Gütesiegelbesitzer) sollen in lokalen Einrichtungen wie Arztpraxen, Schulen, Apotheken etc. Infomaterial auflegen um Partner für eine Zusammenarbeit zu motivieren.
- Qualitätssicherung und Dokumentation: Die Bundes-Sportorganisation vergibt das Qualitätssiegel befristet auf zwei Jahre. Qualitätssicherung erfolgt über Fortbildungen, welche Übungsleiter mindestens einmal in zwei Jahren absolvieren müssen.
- Service des Vereins: Jeder Verein mit einem "Fit für Österreich" Sportangebot muss einen kompetenten Ansprechpartner ernennen, welcher alle Informationen

über das Angebot hat. Funktionären der Vereine wird eine Ausbildung zum Bundes-Sportorganisation Sportmanager empfohlen.

4.2.3 Landessportbund Nordrhein-Westfalen (NRW)

Der Landessportbund Nordrhein-Westfalen ist die größte Personenvereinigung in NRW mit 20.000 Sportvereinen und insgesamt circa 5 Millionen Mitglieder. In den 20.000 Sportvereinen sind ungefähr 1,5 Millionen Menschen ehrenamtlich beschäftigt. Jährlich finden im Schnitt 2.500 Qualifizierungsmaßnahmen mit 40.000 Teilnehmern statt (vgl. Landessportbund Nordrhein-Westfalen, 2013).

Verwendet wird hier das Qualitätsmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM), welches in Kapitel 4.1.3 schon erläutert wurde. Es gilt hier ein umfassendes Qualitätsmanagement nicht in einem Schritt als Ganzes zu implementieren, sondern schrittweise über kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Der Landessportbund will mit Hilfe des Qualitätsmanagementsystems seine entsprechende Nutzenstiftung gegenüber Land, Mitgliederorganisationen und der Öffentlichkeit dokumentieren. Die Einführung des EFQM kann somit als strategische Entscheidung gesehen werden, um beispielsweise zukünftige finanzielle Ressourcen vom Land als Geldgeber sicherzustellen. Weitere Zielsetzungen sind:

- Zielperspektiven für alle organisatorischen Bereiche
- Effektiver und effizienter Mitteleinsatz durch Prioritätensetzung
- Freisetzung von Mitteln f
 ür neue Aufgaben

Laut Breuer und Erdtel werden mit den Zielsetzungen die Besonderheiten in Bezug auf Non-Profit-Sportorganisationen erfüllt. Somit wird das Modell der EFQM als organisationsadäquat bezeichnet (vgl. Breuer, Erdtel 2009, S.184f).

4.2.4 Gütesiegel des ÖFT (Österreichischen Fachverband für Turnen) für Turnvereine

Mit diesem Gütesiegel, das im Jahr 2001 eingeführt wurde, können österreichische Turnvereine ihre Qualität darstellen. Als Vorbild dient die Kategorisierung von Hotels mit Sternesystem. Jeder Verein hat die Möglichkeit bis zu maximal fünf Sterne zu erlangen. Anhand eines Fragebogens werden in fünf Kategorien Fragen beantwortet und mit Punkten bewertet. Es werden Aktivitäten im Freizeit- Leistungs- und Gesundheitssport sowie die Kompetenzen der Übungsleiter bewertet. Ziel ist es, für Klein- und Großvereine möglichst viele Sterne zu bekommen, um sich von der Konkurrenz abzuheben. In der aktuellen Rangliste aus dem Jahr 2013 führt die Sportunion West-Wien vor Turn-Gym Union Salzburg sowie der Sportunion Favoriten (vgl. Österreichischer Fachverband für Turnen, 2013).

4.3 Einführung eines Qualitätsmanagementsystems

Römisch hat sich im Jahr 2005 mit Qualitätsmanagement in Golfvereinen befasst und Implementierungsansätze formuliert. Unter anderem wurde in dieser Arbeit untersucht, ob die ISO 9001 und das EFQM-Modell adäquate Ansätze darstellen, um in Golfvereinen umgesetzt werden zu können. Die Untersuchung erfolgte anhand von qualitativen Experteninterviews. Die ursprünglich für gewinnorientieren Unternehmen konzipierten Ansätze sollten nicht bedingungslos von Vereinen übernommen werden, sondern deren Besonderheiten berücksichtigt werden. Grundsätzlich wird von Römisch festgehalten, dass sowohl die ISO 9001 als auch das EFQM-Modell geeignete Ansätze sein können. Als größtes Hindernis für die Implementierung in Golfvereinen wird die fehlende Notwendigkeit der Geschäftsführung beziehungsweise der Vereinsvorständen ausgemacht. Es kann auch entscheidend sein, welche personellen und finanziellen Mittel Vereine in Qualitätsmanagement investieren wollen oder können. Folgende Instrumente für die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems sind aus praktischen Erfahrungen und der Literatur laut Römisch geeignet (vgl. Römisch 2007, S.265f):

- Selbstbewertung für Führungskräfte: Eine Methode in Anlehnung an das EFQM-Modell zur Selbstbewertung des Vorstandes. Anhand eines Fragebogens sollen Stärken und Schwächen zu Kompetenzen, Leitbild, Vereinszielen etc. ausgemacht und in der Führung diskutiert werden. Es wird eine aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Qualitätsmanagement erreicht und die Verantwortung der Leitung wird demonstriert.
- Mitarbeiterbefragung: Diese dienen als Bestandsaufnahme. Aus den gewonnenen Informationen können strategische Entscheidungen für das Unternehmen getroffen werden. Die Befragung kann auch als Standortbestimmung für Qualitätsverständnis der Mitarbeiter verwenden werden.
- Mitgliederbefragung: Sie dienen als wichtiges Instrument beim Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems um Erwartungen, Forderungen und Wünsche der Mitglieder einfließen zu lassen. Die Analyse dient als Basis zur ständigen Verbesserung.
- Finanzkennzahlen: Um die Wirtschaftlichkeit von Vereine gewährleisten zu können, sollen Finanzkennzahlen definiert werden. Der Nachweis von wirtschaftlichen, soliden Finanzstrukturen stärkt das Vertrauen der Mitglieder und Anspruchsgruppen. Beispielsweise lässt die Aufschlüsselung von Einnahmestrukturen erkennen, wie groß die Abhängigkeit von Fremdkapital ist.
- Prozessanalyse-Qualitätsmanagementhandbuch: Die Prozessanalyse dient dazu, Ablaufschritte zu beschreiben, zu analysieren und Verbesserungspotentiale zu erkennen. Mit dem Ziel Zeit- und Geldressourcen einzusparen, wird als Ergebnis ein Qualitätsmanagementhandbuch erstellt.

- Anreizsysteme und Weiterbildungsmaßnahmen: Dienen zur Motivierung und Qualifizierung der Mitarbeiter. Das Ziel sind fähige und motivierte Mitarbeiter.
- Qualitätszirkel: Diese sollen als Maßnahme zur kontinuierlichen Verbesserung gesehen werden. Mitarbeiter werden systematisch eingebunden und können durch konstruktive Kritik mit Verbesserungsvorschlägen den Verein weiterentwickeln. Solche Maßnahmen fördern die Motivation und Teamfähigkeit der Mitarbeiter.
- Beschwerdemanagement: Stellt unter dem Aspekt der Mitgliederorientierung einen wichtigen Punkt dar. Wünsche, Beschwerden, Anregungen dienen als Anhaltspunkte für weitere Maßnahmen und fördern die Mitgliederzufriedenheit.
- Ausgestaltung der Maßnahmen: Abschließend geht es um die inhaltliche Ausgestaltung der Maßnahmen, welche die Bedürfnisse des Vereins berücksichtigen und um die Suche nach einem geeigneten Rahmen für ein umfassendes Qualitätsmanagement.

Daumann und Römmelt befassten sich 2013 unter anderem mit dem Einführungsprozess von Qualitätsmanagementsystemen. Solch eine Einführung geschieht nicht in einem Schritt, sondern in einem längerfristigen Prozess. Verschiedenen Prozessmodellen der Qualitätsmanagementliteratur liegen zwei Kernannahmen zu Grunde: Es wird einerseits die Führungsaufgabe bei Einführungsprozessen betont, andererseits die Wichtigkeit des Qualitätsverständnis der Mitarbeiter. Unterschiedliche Modelle der Einführung finden sich in der Fachliteratur. Malorny stellt 2001 ein vierstufiges Phasenmodell vor. Bruhn schlägt 1998 ein Fünf-Schritte-Modell zur Einführung des Qualitätsmanagement in Dienstleistungsorganisationen vor. Auf Grund der Themenstellung möchte der Autor den Einführungsprozess nach ISO 9000:2005 konkreter beschreiben und die anderen beiden Modelle vernachlässigen. Es handelt sich um ein acht Phasen Modell mit folgenden Schritten:

- Erfordernisse und Erwartungen der Kunden und Stakeholder werden ermittelt: Dies kann auf unterschiedliche Art und Weise stattfinden. Beispielsweise wären hier Befragungen von Vertretern der jeweiligen Stakholdergruppen zu nennen. Die Möglichkeit, Anliegen und Wünsche zu erfüllen, hängt auch von verfügbaren Mitteln und strategischen Entscheidungen ab.
- 2. Qualitätspolitik und Qualitätsziele der Organisation werden definiert: Die oberste Leitung legt die Rahmenbedingungen des Qualitätsstrebens fest. Die Qualitätspolitik und die Strategie dienen als Basis für die Qualitätsziele, die für jede Hierarchieebene formuliert werden. Den Stakeholdern und Mitarbeitern sollten die Ziele bekannt und leicht zugänglich sein.
- 3. Prozesse und Verantwortliche zur Erreichung der Qualitätsziele werden festgelegt.

- 4. Erforderliche Ressourcen werden bestimmt und bereitgestellt. Ressourcen können personeller, zeitlicher, finanzieller oder materieller Art sein. Diese Ressourcen dienen zur Erreichung der festgelegten Qualitätsziele.
- 5. Methoden, welche die Wirksamkeit und Effizienz jedes einzelnen Prozesses messen, werden eingeführt.
- 6. Messungen zur Ermittlung der aktuellen Wirksamkeit und Effizienz jedes einzelnen Prozesses werden durchgeführt: Regelmäßige Messungen werden durchgeführt und dokumentiert, um Entwicklungen zu verfolgen. Positive und negative Trends lassen sich erkennen. Durch die Messungen startet der Regelkreislauf, um mögliche Fehlerquellen zu identifizieren.
- 7. Mittel zur Verhinderung von Fehlern und zur Beseitigung ihrer Ursachen werden bestimmt. Beispielsweise Qualitätszirkel zur Ursachenanalyse.
- 8. Ein Prozess zur ständigen Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems wird eingeführt und angewendet: Im Fachjargon wird vom "KVP", dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess gesprochen, der dem PDCA Zyklus, wie im Kapitel 2.2 beschrieben, zu Grunde liegt.

Da es bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in Vereinen keine Musterlösung gibt, müssen die Besonderheiten jedes Vereins bei der Gestaltung berücksichtigt werden. Grundsätzlich verläuft der Implementierungsprozess, unabhängig von der Vereinsgröße, immer nach demselben Schema ab. Kleinere Vereine haben den Vorteil, einer einfacheren internen Koordination und überschaubaren Strukturen (vgl. Daumann, Römmelt, S.471f).

4.3.1 Kosten und Zeitlicher Aspekt

Vorab lässt sich festhalten, dass in der Fachliteratur keine konkreten Zahlen und Zeitangaben zu finden sind. Jedes Unternehmen und jeder Verein startet mit unterschiedlichen Voraussetzungen in das Projekt der Einführung. Eine bedeutende Rolle spielt die Anzahl der Mitarbeiter. Weitere Aspekte, die Kosten und Zeit beeinflussen sind unter anderem Vorkenntnisse der Angestellten, die Art des Qualitätsmanagements sowie Vorlagen für Verfahrensanweisungen.

Die Kosten bei einer Einführung und anschließenden Zertifizierung unterteilen sich in zwei Kategorien: Die Kosten der Einführung selbst, sowie den Zertifizierungskosten. Die Einführungskosten setzen sich dabei zusammen aus externer Beratung und internen Kosten (Schulung der Mitarbeiter, Aufwand beim Systemaufbau). Im Gegensatz dazu sind die eigentlichen Zertifizierungskosten deutlich geringer einzuschätzen. Sie setzen sich aus Personentage für die Zertifizierung sowie Registrierungsgebühren zusammen. Dabei hängt die Anzahl der Personentage von der Firmengröße ab, wobei jedoch international gültige Standards nicht unterschritten werden dürfen (vgl. Drechsel 2007, S.348).

Um einen groben Überblick über Kosten und Zeit zu bekommen, werden beispielhaft Angebote von Beratungsfirmen dargestellt.

Im ersten Beispiel wird nur der zeitliche Aspekt behandelt. Hier wird als ungefährer durchschnittlicher Richtwert folgendes angegeben:

- 20 Wochenstunden über einen Zeitraum von sechs Monaten.
- Zweitägige Schulungen für Mitarbeiter in Qualitätsmanagementtechniken.
- Qualitätszirkel monatlich für alle Mitarbeiter (ca. zwei Stunden), welcher nach erfolgreicher Einführung des Qualitätsmanagements weiterhin stattfindet.

Auch in diesem Beispiel wird darauf hingewiesen, dass diese Richtwerte stark variieren können (vgl. Piechulek 2013, S.3).

Im zweiten Beispiel werden Kosten und Zeit berücksichtigt. Hier wird der Zeitraum für die Einführung in ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 mit etwa drei bis sechs Monaten angegeben. Die Zeitdauer hängt von den vorher angegebenen Faktoren ab. Gesamtkosten für ein Unternehmen mit 11 Vollzeitmitarbeiter mit den Sparten Produktion, Einkauf, Prüfmittel werden wie folgt aufgeschlüsselt:

- Kosten für Beratung: circa 4.700 Euro
- Reisekosten sind variabel und werden hier mit circa 300 Euro angenommen
- Kosten für ein Erstaudit: ungefähr 3.200 Euro
- Kosten für das erste und zweite Überwachungsaudit je circa 1.600 Euro

Somit entstehen in den ersten drei Jahren Kosten von 11.400 Euro. Es wird hier nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es sich um Richtwerte handelt (vgl. QM Dienstleistungen Grosser, 2013).

4.4 Vereine, Sportorganisationen und Fitnessketten mit ISO9001

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die ISO 9001 in Produktionsunternehmen weitaus stärker vertreten ist, wie im Sportsektor allgemein. Dies liegt an den Besonderheiten des Qualitätsmanagement im Vereinswesen, wie bereits in Kapitel 4.1 näher erläutert wurde. Jedoch finden sich einige Vereine und Organisationen, die hier eine gewisse Vorreiterrolle übernommen haben.

4.4.1 FC St. Pauli

Der FC St. Pauli ist einer der ersten Fußballvereine in Deutschland, der das Qualitätsmanagementsystem ISO 9001 im September 2011 eingeführt hat. Im Kapitel 5 wird der FC St. Pauli als Fallbeispiel näher behandelt.

4.4.2 FC Gütersloh

Der FC Gütersloh tituliert sich als erster Fußballverein in Deutschland, der die ISO 9001 Norm im August 2011 eingeführt hat. Nach einer Insolvenz im Jahre 2000 war es laut Sponsoren eine wichtige Maßnahme zur Neustrukturierung des Vereins. Nachvollzierbarkeit und Transparenz sind hier wesentliche Punkte für Geldgeber. Federführend für die Umsetzung war der Rheda-Wiedenbrückner Unternehmensberater M. Pitting, der die Implementierung als Sponsorenleistung betrachtet. "Ein moderner Fußballverein muss heutzutage wie ein Unternehmen geführt und geleitet werden. Ohne Abläufe und Strukturen kommt man dauerhaft nicht zurecht"(Manfred Pitting, 2011) (vgl. FC Gütersloh, 2013).

4.4.3 MTV Kronberg

Der MTV Kronberg ist der erste Sportverein in Deutschland, der ISO 9001 zertifiziert wurde. Die erste Zertifizierung erfolgte im Jahr 2000. Den MTV Kronberg gibt es seit über 150 Jahren und er bietet über 20 verschiedene Sportarten an. Der Qualitätsmanagementbeauftrage des Vereins A. Erb ist von den Vorteilen der Norm überzeugt. Laut Erb ist es wichtig, dass eine systematische Ordnung im Verein vorhanden ist und die Führung nach besten Grundsätzen erfolgt. Wichtig für Sponsoren und Mitgliedern ist die sinnvolle Verwendung ihrer Beiträge. Dies kann durch das vorhandene Qualitätsmanagementsystem gewährleistet werden. Zu messbaren Ergebnissen kommt es durch ständige Überprüfungen von geplanten Maßnahmen, Trainern und dem Sportangebot (vgl. MTV Kronberg, 2010).

4.4.4 Jiu Jitsu Studio Dinslaken e.V.

Dinslaken ist eine Stadt am Niederrhein in Nordrhein-Westfahlen. Das ortsansässige Jiu Jitsu Studio bietet diverse Kampfsportarten an. Im Jahr 2001 wurde ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 eingeführt. Mit dem Ziel moderner Managementmethoden im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wurde ein Leitbild zur Orientierung erstellt. Der Verein will sich damit in der Darstellung und Leistungsfähigkeit mit einer "Corporate Identity" von anderen Kampfsportvereinen abheben (vgl. Jiu Jitus Studio Dinslaken e.V., 2013).

4.4.5 Sportunion Favoriten

Sportunion Favoriten ist einer der größten gemeinnützigen Sportvereine Österreichs. Das weitläufige Sportangebot von Aerobic bis Zumba wird von ungefähr 2.500 Mitgliedern genutzt und von über 100 Trainern unterrichtet. Seit November 2011 ist der Verein ISO 9001 zertifiziert. Die Implementierung wird als strategische Entscheidung

zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit am Markt gesehen. "Es gibt wohl kaum einen traditionellen Sportverein mit derart effizienten Strukturen wie den unseren. Dazu ein hochkarätiges Trainerteam, das seinesgleichen sucht, bestmögliches Service für unsere Mitglieder und erschwingliche Preise. Nur so ist es möglich, noch besser zu werden und auch zu wachsen", erklärt geschäftsführender Obmann A. Susnik 2011 (vgl. Sportunion Favoriten, 2011).

4.4.5 "Body and Sun" Villach

Das "Body and Sun" ist ein gesundheitsorientiertes Fitnessstudio in Villach. Seit Mai 2013 ist es einer der ersten Fitnessstudios in Österreich mit einem ISO 9001 Zertifikat (vgl. Body and Sun. 2013).

5

5 Fallbeispiel FC St. Pauli

Unter dem gegenständigen Kapitel wird das Fallbeispiel FC St. Pauli erläutert. Nach kurzer methodischer Einführung werden der Verein und seine Besonderheiten umfassend dargestellt. Zum Abschluss wird unter Kapitel 5.3 das durchgeführte Experteninterview präsentiert.

5.1 Methodik- Experteninterview

Zur Datenerhebung für das Fallbeispiel FC St. Pauli wurde ein leitfadengestütztes Experteninterview mit der verantwortlichen Person für Qualitätsmanagement im Verein durchgeführt. Das Experteninterview wurde vollständig, aber einfach nach Meuser und Nagel transkribiert. Nicht relevante Gesten, Pausen und Stimmlagen wurden vernachlässigt. Neben der Transkription schlagen Meuser und Nagel noch fünf weitere Schritte zur Datenaufbereitung vor. Da diese Schritte hauptsächlich zum Vergleich von Experteninterviews dienen, wurden sie vom Autor vernachlässigt. Das durchgeführte Interview dient in diesem Fall als zusätzliche Quelle zur spärlich vorhandenen Literatur und wird im Kapitel 5.3 zusammenfassend präsentiert. Die zusätzlich gewonnenen Informationen des Experteninterwies sollen gemeinsam mit der Fachliteratur die aufgestellten Fragestellungen der Arbeit überprüfen (vgl. Meuser, Nagel 2005, S. 72f).

5.2 Der Verein

Eingangs werden einige Aussagen und Zitate wiedergegen die sehr gut die Besonderheiten dieses Vereins beschreiben.

"Was den FC St. Pauli von anderen deutschen Proficlubs unterscheidet, ist seine hohe gesellschaftliche und kulturelle Strahlkraft. Mehr Tore als der Gegner schießen zu wollen, das ist am Millerntor nicht alles." (Helmut Schulte, ehemaliger Trainer und Geschäftsführer Sport). "Der FC St. Pauli ist nicht nur ein Fußballverein. Er ist ein Lebensgefühl" (vgl. Bönig et al. 2011, S.6). Der Verein besteht aus 19 Abteilungen⁴, 450 Fanclubs, 15.000 Dauerkartenbesitzer, 400.000 Zuschauer pro Saison sowie 2.000.000 Fans Deutschlandweit und circa 19 Millionen Sympathisanten alleine in Deutschland. In der weiteren Arbeit wird hauptsächlich der Sektor Fußball betrachtet.

⁴ American Football, Beach Volleyball, Blindenfußball, Bowling, Boxen, Dart, Fußball-Frauen, Fußball-Herren, Handball, Kegeln, Marathon, Radsport, Rugby, Schach, Schiedsrichter, Tischfußball, Tischtennis, Tor- und Goalball, Triathlon

5.2.1 Geschichte

5

Als offizielles Gründungsjahr wird das Jahr 1910 geführt, als sich die Fußballer vom Hamburg-St. Pauli Turnverein abgespalten haben und dem norddeutschen Fußballverband beigetreten sind. 1924 erfolgte die Abspaltung vom Turnverein. Als Vereinsfarben dienen seit Beginn an die Farben braun und weiß. Spielstätte ist das legendäre Millerntor-Stadion, welches 1963 eröffnet wurde. Aktuelles Fassungsvermögen beträgt 29.063 Zuschauer. In einem letzten Ausbauschritt wird voraussichtlich noch die Nordtribüne erneuert. Im Anschluss einige wichtige geschichtliche Daten ab der Nachkriegszeit:

- 1948: In der Oberligasaison verlor der FC. St. Pauli nur drei Spiele in der gesamten Saison und musste sich dann im Halbfinale um die deutsche Meisterschaft den 1. FC Nürnberg mit 2:3 nach Verlängerung geschlagen geben.
- 1963 bis 1974: Diese Zeit war geprägt von elf Jahren Regionalliga. Der FC St. Pauli nahm in dieser Zeit insgesamt sechs Mal an den Aufstiegsrunden in die neu geschaffene deutsche Bundesliga teil. Erst mit der Einführung der neuen zweiten Deutschen Bundesliga 1974 stieg St. Pauli in den "bezahlten Fußball" auf.
- 1974 bis 1979: Vom Himmel in die Hölle. 1977 gelang sensationell der erstmalige Aufstieg in die höchste deutsche Spielklasse. Die Erwartungen in der ersten Bundesligasaison konnten anschließend nicht erfüllt werden und es erfolgte der direkte Wiederabstieg. 1979 kommt es noch schlimmer für den Verein. Lizenzentzug und Zwangsabstieg in die Amateur-Oberliga-Nord.
- 1979 bis 1988: Neun Jahre geprägt vom Auf- und Abstieg zwischen Oberliga und zweiter deutschen Bundesliga. 1988 gelang den Kietzkickern der zweite Aufstieg in die höchste Spielklasse.
- 1988 bis 1991: Diese drei Jahre gehen als die glorreiche Zeit in die St. Pauli Geschichte ein. In der Saison 1988/1989 belegten der Verein in der Abschlusstabelle Rang 10, die bislang beste Platzierung in der Bundesliga.
- 1991 bis 2000: Nach dem abermaligen Abstieg 1991 in die zweite Liga dauert es vier Jahre bis 1995 wieder die Rückkehr ins Oberhaus fixiert werden konnte. Nach nur zwei Saisonen mussten die Jungs von St. Pauli wieder zurück in Liga zwei.
- 2000 bis 2009: Nach kurzem Höhenflug und Aufstieg im Jahr 2001 erfolgt der direkte Wiederabstieg 2002. Höhepunkt der Saison war der Sieg gegen den damaligen Weltpokalsieger FC Bayern München 2:1 am Millerntor. Somit war der Slogan "Weltpokalsieger-Besieger" geboren. Im Jahr 2003 kam der tiefe Fall in die Regionalliga mit einer Liquiditätslücke von 1,9 Millionen Euro in der Kasse. Um eine Strafversetzung zu entgehen wurde die legendäre "Retter Kampagne" (Retter T-Shirts, Saufen für St. Pauli, Kulturveranstaltungen und Benefizspiel gegen den FC Bayern München) ins Leben gerufen. Durch den Verkauf des Ju-

gendleistungszentrums an die Stadt Hamburg und den Erlös der Retter Kampagnen konnte ein Zwangsabstieg in die Oberliga verhindert werden. 2006 wurde als Drittligist das Halbfinale des DFB (Deutscher Fußball Bund) Pokals erreicht und ein Jahre später erfolgte der Aufstieg in die zweithöchste Spielklasse.

• 2009 bis 2013: Nach zwei Jahren Zweitklassigkeit folgte 2010 der bislang letzte Aufstieg in die Bundesliga. Nach nur einer Saison mussten die Braun-Weißen wieder eine Liga tiefer, wo St. Pauli aktuell verweilt (vgl. Brux 2013).

5.2.2 Das Phänomen, die Marke, der Kult

Wie kann es sein, dass ein Verein der noch nie Titel gewonnen hat, einer der beliebtesten Vereine Deutschlands ist? Das Image und die Popularität scheint nicht an den sportlichen Erfolg gebunden zu sein. Die Anziehungskraft geht weit über die Grenzen Deutschlands hinaus. Berichte in CNN oder der Londoner Times zeugen von Internationalität. Es gibt Dauerkartenbesitzer auf der ganzen Welt verteilt. Fanclubs finden wir beispielsweise in Amerika, Asien, dem Nahen Osten und in Nordeuropa. Wesentliche Bestandteile der Vereinsidentität sind das konstruktive Miteinander mit den Fans sowie das gelebte "Rebellenimage". Fanartikel verkaufen sich weltweit auf Champions-League-Niveau, 96 Prozent der 30 bis 39 jährigen Deutschen kennen den FC St. Pauli. Alle diese Fakten machen den Verein als Werbepartner sehr attraktiv. Die Kunst liegt im Spagat zwischen traditionellen Werten und wirtschaftlichen Erfordernissen. Weltoffenheit und Internationalität des Hafenviertels treffen auf Kreativität und soziale Gegensätze eines Stadtteils. Diese Aspekte prägen die Fankultur. Menschen mit verschiedenen Lebensweisen treffen sich am Millerntor und feiern friedlich den FC St. Pauli. Faschismus, Sexismus, Rassismus hat in der Welt des FC St. Pauli nichts verloren. Das Vereinslogo für diesen Kultverein ist der vielleicht lebendigste Totenkopf der Welt. Der knochige "Jolly Rogers" hat seinen Ursprung in der Fanszene. 1987 tauchte die Piratenflagge erstmals am Millerntor auf und etablierte sich zum Kultobjekt. Kaum ein Symbol eines Sportvereins wird häufiger auf internationalen Rockbühnen getragen. Abbildung 19 zeigt den Eingang der Geschäftsstelle mit dem berühmten Vereinslogo (vgl. Bönig, Grbavac und Meeske. 2011, S.8f).



Abbildung 19: Eingang Geschäftsstelle am Millerntor mit dem Kultsymbol "Jolly Rogers" am linken oberen Bildrand (eigene Aufnahme, Mai 2013)

Die Marke FC St. Pauli hat sich ungleich zum sportlichen Erfolg sehr stark entwickelt und am Markt etabliert. Der außergewöhnlich große Wiedererkennungswert und Markeneigenschaften wie Toleranz, Offenheit, Freundlichkeit und Individualität finden bei Partner großen Zuspruch. Das "Lebensgefühl St. Pauli" zieht Menschen an. Die rebellische, weltoffene, nicht aggressive, kreative Vereinskultur macht den FC St. Pauli, wie schon erwähnt, zu einem attraktiven Wirtschaftspartner. Beispielsweise wurde die Revolutionskampage "Viva St. Pauli-Kampf der Drittklassigkeit" 2005 mit dem Marketingpreis des Sports ausgezeichnet. Auch mit Vereinsmedien werden monatlich Millionen von Menschen erreicht. Neben der Vereinszeitschrift "im Blickpunkt" sind die Stadionzeitung "Viva St. Pauli", der Radiosender "FC St. Pauli FM" besonders beliebt. "Was hier für kreative Köpfe arbeiten, sieht man allein schon an der Stadionzeitung" (Bayern Manager Uli Hoeneß 2006).

Auch wirtschaftlich haben die letzten 100 Jahre den Verein geprägt. Aus vielen Höhen und Tiefen wurden Lehren gezogen. Rebellenimage und professionelles Arbeiten müssen kein Wiederspruch sein. "Das Gegensatzpaar, Kommerz und Kult stimmt so nicht. Wenn unter Kommerz verstanden wird, dass du mehr in der Kasse hast, als du ausgibst, dann handelt es sich einfach um gesundes kaufmännisches Handeln. Wenn Kommerz aber heißt: Ich hole jeden Cent aus Vermarktungsmöglichkeiten heraus, die mit dem Verein kulturell nichts zu tun haben, dann gehen wir diesen Weg ganz bewusst nicht" (Dr. Bernd-Georg Spies, Vizepräsident des FC St. Pauli seit 2007). Ziele wurden ausgegeben und teilweise vollständig umgesetzt:

- Dauerhafte Etablierung unter den TOP 25 im deutschen Profifußball
- Wahrung und Stärkung der Vereinskultur
- Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ISO 9001 im Jahr 2012
- Talentförderung durch kontinuierliche Verbesserung der Nachwuchsarbeit
- Unterstützung beispielhafter sozialer Projekte national wie international

Auch der sportliche Sektor wurde modernisiert:

- Professionelles Scouting
- State-of-the-Art-Technik in der Spielanalyse und Leistungsdiagnostik
- Individuelles Training in allen Bereichen
- Modernes Nachwuchsleistungszentrum mit Internat
- Modernes, professionelles Trainingsgelände

Besonders zu erwähnen ist der soziale Einsatz des Vereins. Der FC St. Pauli hat sich zum Ziel gesetzt, soziale Verantwortung zu übernehmen. Das zeigen zahlreiche nationale und internationale soziale Projekte wie beispielsweise:

- Viva con Aqua: Das Projekte wurde vom ehemaligen St. Pauli Spieler Benny Adrion ins Leben gerufen. Es wird Geld für Trinkwasserprojekte in Afrika, Asien und Lateinamerika gesammelt.
- Kiezkick: Ein lokales St. Pauli Projekt, dass Kindern ohne Vereinszugehörigkeit die Möglichkeit bietet, Fußball zu spielen. Die Ausrüstung und die Plätze werden vom FC St. Pauli bereitgestellt. Das Training übernehmen ehrenamtliche Helfer.
- Piratennest: Eine eigene Kindertagesstätte direkt im Millerntorstadion.
- Stofftieraktion vom Spieler Marius Ebbers: Zum Saisonabschluss 2012/2013 hat
 Marius Ebbers die Fans aufgerufen Stofftiere für den guten Zweck auf den Rasen zu werfen. Die Stofftiere kommen Kindertagesstätten in Hamburg und einem Kinderprojekt in Ghana zu gute. Über 1000 Stofftiere landeten auf den Rasen, wie Abbildung 20 zeigt.

Abbildung 20: Stofftierprojekt Marius Ebbers 2013, (eigene Aufnahme, Mai 2013)

Des Weiteren hat sich der FC St. Pauli als erster Proficlub Deutschlands 2009 Leitlinien auferlegt, die das Handeln von seiner Vereinsführung, seinen Mitgliedern, seinen Angestellten und seinen Ehrenamtlichen definiert. Im Zuge der Jahreshauptversammlung wurden diese Leitlinien gemeinsam erarbeitet und mit großer Mehrheit verabschiedet(vgl. Bönig, Grbavac und Meeske. 2011, S.18f). Die drei wesentlichen Punkte von insgesamt 15 sind (vgl. Brux 2013):

- Punkt 2: Der FC St. Pauli stellt sich dieser gesellschaftlichen Verantwortung und tritt über den sportlichen Bereich hinaus für die Interessen seiner Mitglieder, Angestellten, Fans und Ehrenamtlichen ein.
- Punkt 5: Toleranz und Respekt im gegenseitigen Miteinander sind wichtige Eckpfeiler beim FC St. Pauli.
- Punkt 8: Jeder Einzelne und jede Gruppe sollte sein/ihr gegenwärtiges und künftiges Handeln ständig selbstkritisch prüfen und sich seiner/ihrer Verantwortung für andere bewusst sein. Die Vorbildfunktion gerade für Kinder und Jugendliche darf nicht in den Hintergrund geraten.

5

5.3 Zusammenfassung des Experteninterviews

Die Zusammenfassung des Interviews orientiert sich an der Reihenfolge der Fragestellungen vom Leitfaden, der im Anhang der Arbeit einzusehen ist.

Seit wann hat der FC St. Pauli die ISO 9001 bzw. über welchen Zeitraum fand der Einführungsprozess statt?

Die befragte Person gab an, dass der Verein das Zertifikat zur Erfüllung der ISO 9001 Norm seit September 2011 besitzt. Als Startzeitpunkt der Vorbereitungen für die Einführung kann der Sommer 2010 festgehalten werden. Zu diesem Zeitpunkt wurde ein Qualitätsmanagementbeauftragter von der Vereinsführung bestimmt und eine Festanstellung geschaffen. Somit kann man von einer Vorbereitungszeit von 14 bis 15 Monaten bis zur Zertifizierung sprechen.

Wie war die Ausgangssituation davor bzw. gab es Strukturen ähnlich des Qualitätsmanagementsystems?

Der Ausgangszustand vor der Einführung wurde als chaotisch bezeichnet. Die interviewte Person sagte aus, dass es so gut wie gar keine Strukturen gab.

Gründe der Einführung? Von wem kam die Initiative?

Nach Angaben der Expertin gab es im Vorfeld des Sommers 2010 eine strategische Entscheidung vom Gremium rund um Präsidium und Aufsichtsrat. Die Idee entstand aus einem Zeitungsinterview zum Thema Fußball, wo am Rande das Thema Qualität behandelt wurde. Durch dieses Zeitungsinterview entstand die Idee eines Dienstleisters den FC St. Pauli zu zertifizieren.

Des Weiteren wurde angegeben, dass der FC St. Pauli ein professioneller Fußballverein ist und als mittelständisches Unternehmen wahrgenommen wird. Die Anzahl der Mitarbeiter wurde gesamt mit circa 150 Personen angegeben. 50 Mitarbeiter davon sind in der Geschäftsstelle tätig, die restlichen 100 Personen sind im sportlichen Bereich angesiedelt. Durch wirtschaftlich solide Grundstrukturen wurde für das Thema Qualitätsmanagement Platz gefunden. Die über die Jahre gewachsenen Strukturen und Prozesse sollten mit der Norm nachgebessert und optimiert werden, das was die Norm letztlich auch verlangt.

Wurde externe Beratung beigezogen? Zeitlicher Aufwand der externen Beratung?

Die befragte Person gibt an, dass die Umsetzung des Projektes grundsätzlich intern abgewickelt worden ist. Durch ein gutes Netzwerk wurde kostenlose, ehrenamtliche Beratung hinzugezogen. Der externe Beratungsaufwand wurde mit 20 bis 30 Stunden beziffert. Die Stunden wurden für Gespräche mit dem Qualitätsmanagementbeauftragten verwendet.

Interner Aufwand des Qualitätsmanagements?

Grundsätzlich erfolgen die internen Schulungen durch den Qualitätsmanagementbeauftragten. Die Interviewte erklärt, dass die Qualitätsmanagementstelle 2010 an eine Vollzeitstelle im Referat-Präsidium angedockt war und zurzeit an eine "drei viertel" Teilzeitstelle. Der zeitliche interne Aufwand wird mit einer "ein viertel" Vollzeitstelle angegeben. Die Interviewte merkte in diesen Zusammenhang an, dass dies der Ist-Zustand sei, der Sollzustand aber ein anderer sein sollte.

Probleme bei der Einführung und bei der Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems?

Die befragte Person erklärt, dass bei den Gesprächen mit den externen Beratern schnell klar geworden ist, dass Qualitätsmanagement in Fußballvereinen nicht vergleichbar ist mit Produktionsunternehmen. Im Nachhinein betrachtet hätte mehr Austausch zwischen Beratern und Qualitätsmanagementbeauftragten nicht geschadet.

Es wird ganz klar die Meinung vertreten, dass ein wesentliches Problem bei der Einführung der zeitliche Faktor ist. Viele Priorisierungen gehen zur Lasten des Qualitätsmanagementsystems. Tagesgeschäft hat klaren Vorrang. Die Mitarbeiter haben genügend Arbeit. Qualitätsmanagement wird als zusätzliche Arbeit gesehen und nicht als alltäglicher mitinvolvierter Prozess. Einerseits wünscht sich der Verein durch die Einführung optimierte Prozesse, andererseits zeigt die Tatsache der "ein viertel" Stelle die stiefmütterliche Behandlung des Themas. Für eine richtige und gewissenhafte Umsetzung müssten laut der befragten Expertin mehr Zeitressourcen vorhanden sein. Es herrscht teilweise die Einstellung im Verein, dass es ohne Qualitätsmanagementsystem davor eigentlich auch funktioniert hat.

Des Weiteren wird von der befragten Person angegeben, dass Abläufe und Prozesse die nicht funktionieren, im Verein bekannt sind. Durch die guten Beziehungen zu Kollegen ist es schwierig, als verantwortliche Person die Probleme anzusprechen, und Änderungen in Angriff zu nehmen.

Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems? Negatives?

Die Interviewte bezieht sich auf die Norm ISO 9001 und gibt an, dass das Ziel der Norm die Optimierung der Arbeitsprozesse sei. Und es ist letztendlich auch das Ziel des Vereins und der Nutzen der daraus entstehen kann. Die Hinterfragung der Abläufe hat positive Auswirkungen gehabt. Bei den zwei durchgeführten Audits sind viele Themen hochgekommen, die den verantwortlichen Bereichsleitern schon klar waren, aber vor Augen geführt wurden.

Die Problematik der Messbarkeit wird von der befragten Person in diesem Zusammenhang erläutert. Es kann nicht gemessen werden, ob es mit oder ohne Qualitätsmanagement besser läuft.

Als negativer Punkt wird von der Expertin empfunden, dass die ISO 9001 noch nicht richtig gelebt wird. Es sehen noch nicht alle Mitarbeiter den Sinn dahinter und daher kann sich der Nutzen der Norm nicht richtig entfalten.

Sind die Erwartungen an die Norm erfüllt worden?

Laut der befragten Person sind die Erwartungen in Sinne der Zertifizierung erfüllt worden. Das ist für den Verein ein klarer Erfolg. Bei der Optimierung von einzelnen Prozessen wird noch Potential gesehen.

Qualitätsmanagement auf Managementebene oder auch im sportlichen Bereich?

Die Interviewte gibt an, dass das Qualitätsmanagement auf den Geschäftsstellenbereich ausgelegt ist. FC St. Pauli ist ein Spartenverein, jedoch ist das Qualitätsmanagement noch nicht so weit fortgeschritten, dass alle Sparten durchleuchtet wurden.

Im sportlichen Bereich wurde das Nachwuchsleistungszentrum zertifiziert. Die sportliche Leitung ist im Qualitätsmanagementprozess involviert. Es sind auch einzelne Prozesse wie beispielsweise Scouting als Prozess definiert worden.

Des Weiteren erläuterte die Expertin auch noch den Zusammenhang zwischen dem Lizensierungsverfahren der Fußballbundesliga und dem Qualitätsmanagementsystem. Die aufbereiteten Unterlagen für das Lizensierungsverfahren dienen als gute Basis für ein Qualitätsmanagementsystem. Hier müssen gewissen Personalien oder bestimmte Stellen, die dem Qualitätsmanagement ähneln, vorhanden sein.

Hat Qualitätsmanagement eine Berechtigung in Sportvereinen? Ab welcher Vereinsgröße hat Qualitätsmanagement Potential?

Die Expertin gibt zur Fragestellung an, dass Qualitätsmanagement in Sportvereinen eine Berechtigung hat. Die Struktur und die Größe des Vereins spielt natürlich eine große Rolle. Sportvereine in der Größe vom FC St. Pauli haben eine soziale Verantwortung, insbesondere der Profifußballbereich.

Die Expertin äußert sich in diesem Zusammenhang zur ISO 9001 als Norm für Sportvereine kritisch. In der jetzigen Form sollte die Norm an die Besonderheiten der Sportvereine angepasst werden. Der Sport lebt von einer gewissen Leichtigkeit, die Norm wirkt da etwas trocken. Hier kommt abermals der Hinweis, dass mit eventuell mehr "Manpower" das Qualitätsmanagement attraktiver gestaltet werden könnte.

Wird die ISO 9001 als Marketinginstrument verwendet?

Die Interviewte gibt an, dass die ISO 9001 im Falle von FC St. Pauli nicht als Marketinginstrument benutzt wird. Die Marke St. Pauli ist anders aufgebaut. In anderen Konstellationen, wie etwa in Gütersloh, ist es gut vorstellbar.

Die Marke St. Pauli hat sich in den letzten 20 Jahren enorm entwickelt. Es wurde ein neues Stadium gebaut. Die Fans halten gerne an alten Strukturen und alten "Fan-Dasein" fest. Mitbestimmung der Fans hat einen großen Stellenwert. Durch diese Gegebenheiten wird die ISO 9001 nicht als Marketinginstrument verwendet. Die große Kunst

5

ist es im Verein den Mittelweg zwischen wirtschaftlichen, modernen Handeln und traditionellen Gegebenheiten zu finden.

Thema Kundenzufriedenheit - Wer wird als Kunde gesehen?

Die Expertin gibt an, dass der FC St. Pauli die Kunden in drei Kategorien unterteilt hat. Mit dem Produkt (der Dienstleistung) FC St. Pauli sollen Fans, Vereinsmitglieder und Sponsoren bedient werden.

Beim Thema Kundenzufriedenheit will der Verein alle drei Anspruchsgruppen zufriedenstellen. Das Stadion ist fast immer ausverkauft, somit wird hier kein großer Handlungsbedarf gesehen. Der Verein will ständig neue Mitglieder gewinnen und wenn möglich wird eine Sponsorenzusammenarbeit auf Lebenszeit angestrebt.

Ist in Zukunft ein integriertes Managementsystem geplant – Arbeitssicherheit oder Umwelt?

Die befragte Person erklärt, dass ein integriertes Managementsystem in Zukunft sicher Sinn machen würde. Es erscheint aber vorerst sinnvoller, den Umsetzungsprozess professioneller in bestimmten Bereichen anzukurbeln.

Zusätzliche Information der interviewten Person

Die Expertin möchte hervorheben, dass sich viele ehrenamtliche Personen für den Verein engagieren, die sehr wichtig sind.

6 Resümee

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die geschichtliche Entwicklung des Qualitätsmanagements. Hier ist deutlich geworden, dass sich die Menschheit seit mehreren tausend Jahren mit der Thematik "Qualität" beschäftigt. Prägend für die umfassenden Qualitätsmanagementsysteme wie die ISO 9001 sind die japanischen Qualitätskampagnen in den 1970er und 1980er Jahren des vorigen Jahrtausends. Der Oberbegriff des Qualitätsmanagement wurde 1992 mit der ISO 8402 eingeführt.

Es folgte ein Blick auf die Begriffe Qualität, Qualitätsmanagement und weiteren wichtigen Begriffen zum Thema Qualität. Es ist klar geworden, dass der Begriff Qualität in vielen verschiedenen Zusammenhängen und Betrachtungsweisen benutzt wird. Im Blickwinkel der ISO 9001 bedeutet hohe Qualität die Erfüllungen mehrerer Anforderungen. Mit dem Wandel der Zeit und der Globalisierung wurde das Qualitätsthema immer mehr zur Managementaufgabe. Timischl (2012) definiert ein Qualitätsmanagementsystem mit "allen Prozessen, Zuständigkeiten sowie Mittel, die zur Sicherstellung von Qualität erforderlich sind". Die Literatur zeigt auch eindeutig, dass es für Unternehmen keine Musterlösung in Bezug auf Qualitätsmanagement gibt, sondern das individuelle Gegebenheiten berücksichtig werden müssen.

Ein wesentlicher Faktor ist die Wirkungsweise eines Qualitätsmanagementsystems auf den Unternehmenserfolg. Es wird von einer erlössteigernden und von einer kostensenkenden Wirkung ausgegangen. Erlössteigernd durch Kundenzufriedenheit und Kostensenkend durch Effizienzsteigerung der innerbetrieblichen Prozesse sowie durch Methoden der Fehlervermeidung.

Die ISO 9000 Normreihe wurde im Jahr 1987 eingeführt und besteht seit dem Jahr 2000 aus folgenden Normen: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 19011. Die für die Arbeit relevante Norm in der Ausgabe ISO 9001:2008 forciert den prozessorientierten Ansatz mit dem Ziel der Kundenzufriedenheit und der ständigen Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems. Die Norm ist weltweit anerkannt und findet sich in produktiven Betrieben, Dienstleistungsunternehmen und zunehmend Sportvereinen wieder.

Die qualitätsbezogenen Kosten sind seit langem Gegenstand von kontroversen Diskussionen. Aktuelle Literaturquellen sind der Auffassung, dass eine Verbesserung der Qualität Kosten senkt.

Die Organisationsform "Verein" ist in Bezug auf Sport, die älteste, häufigste und am weitersten verbreitete Organisationsform in Österreich. In Summe gibt es circa 14.200 organisierte Sportvereine in Österreich. Das Vereinswesen lebt von vielen ehrenamtlichen Helfern. Vereine werden als wichtige Quellen gesellschaftlicher Kommunikation und sozialer Kontakte gesehen. Wie die Aktivierungsstudie von Weiß und Russo zeigt, kämpfen Vereine seit Jahren mit Imageproblemen und den Abgang von Mitgliedern.

Veraltete Strukturen und verstaubte Sportstätten können mit modernen Fitnesseinrichtungen kaum konkurrieren.

Festzuhalten ist, dass der Sport im Integrationsprozess eine wichtige Rolle spielen kann. Sportvereine dienen als Plattform für Interaktionen. In kaum einem anderen Gesellschaftsbereich sind Migranten gemäß ihrem Bevölkerungsanteil so stark repräsentiert. Die sportliche Leistung steht im Vordergrund und nicht die Herkunft. Positiv gewonnene Erfahrungen aus dem Sportbereich können als Motivation für das tägliche Leben genutzt werden.

Dass sich regelmäßige sportliche Betätigung positiv auf Gesundheit und unser Wohlbefinden auswirkt, ist eine bestätigte Tatsache. Körperliche Aktivität spielt bei der Vermeidung, der Rehabilitation wie auch in der Behandlung von verschiedenen Krebsarten, Schlaganfall, Adipositas, Diabetes Typ 2, Osteoporose, Rückenschmerzen eine wesentliche Rolle. Beispielsweise geht die WHO 2002 davon aus, dass sich 33% der Schlaganfälle der Bevölkerung vermeiden ließe, wenn die Bevölkerung einen körperlich aktiveren Lebensstil annähme. Eine Studie der österreichischen Bundessportorganisationen aus dem Jahr 2000 zeigt, dass der Nutzen (Einsparung) von Sportausübung weit höher ist als die entstehenden Kosten von Sportunfällen. Besorgniserregend ist die abnehmende Tendenz der Personen die regelmäßigen Sport betreiben.

Der Wirtschaftssektor Sport wurde lange Zeit unterschätzt. Aktuelle Zahlen belegen das Gegenteil. Sport in weiteren Sinn hat eine jährliche Wertschöpfung von 16,44 Milliarden erzielt, dies entspricht 7,49 Prozent der österreichischen Gesamtwertschöpfung. In Summe sind 333.544 Arbeitsplätze im Vollzeitäquivalent dem Sport im weiteren Sinn zuzuordnen, das entspricht circa 8,72 Prozent am österreichischen Arbeitsmarkt. Des Weiteren dient der Sport als Motor für regionale Entwicklungen.

Ein Hauptaugenmerk in dieser Arbeit wurde auf den Fußball gelegt, da er die wohl bekannteste Sportart der Welt ist. Alleine in Österreich sind 501.685 Spieler in 2.256 Vereinen organisiert. Laut einer FIFA Umfrage 2006 sind vier Prozent der gesamten Weltbevölkerung mit dem Fußball verbunden.

Die Wissenschaft beschäftigt sich seit Ende der 1990er Jahre vermehrt mit dem Thema Qualitätsmanagement im Sport. Als Einführungsgründe nennen Breuer und Erdtel 2009 koerzive, mimetische und normative Anpassungsprozesse unter Berücksichtigung der Besonderheiten der Sportvereine beziehungsweise Sportorganisationen. Als Besonderheiten werden von Horch und Breuer die Mehrperspektivität, die Unsicherheit des Qualitätsmanagement im Sport, Integration des externen Faktors in Non-Profit Sportorganisationen sowie Kosten und Dysfunktionen des Qualitätsmanagement genannt.

Aus einer Umfrage von Wadsack 2004 geht hervor, dass in vielen Vereinen und Organisation die Notwendigkeit für qualitätsrelevante Prozesse noch nicht gesehen wird. Im Jahr 2004 gab es lediglich einen Sportverein in Deutschland mit einem ISO 9001 Zertifikat.

Neben einigen Partialansätzen werden in Sportvereinen und Sportorganisationen hauptsächlich die ISO 9001, das Gap Modell der Dienstleistungsqualität oder das EFQM Modell umgesetzt wenn ein umfassendes Qualitätsmanagement eingeführt wird.

Römisch ist 2005 zum Entschluss gekommen, das die ISO 9001 ein geeignetes Modell für einen Golfverein ist. Römisch 2005 wie auch Daumann und Römmelt 2013 haben Ansätze zur Einführung einer umfassenden Qualitätsmanagementnorm formuliert. Sie kommen zum Entschluss, dass Qualitätsmanagement-Implementierungsprozesse immer nach einem gewissen Schema, unabhängig von Vereinsgröße ablaufen sollten.

Das Fallbeispiel FC St. Pauli zeigt deutlich, dass innovative, renommierte Vereine das Thema Qualitätsmanagement aufgegriffen haben. Die erhaltenen Aussagen der Expertin decken sich auch mit den Erkenntnissen der Fachliteratur. Beispielsweise die Problematik der Besonderheiten eines Sportvereins mit vielen Ehrenamtlichen wurde zum Thema. Der Verein ist mittlerweile ein mittelständisches Unternehmen mit circa 150 Mitarbeiter und enormer sozialer Verantwortung als Stadtteilverein, der qualitatives Handeln erfordert.

Die Fragestellung ob die ISO 9001 eine Berechtigung in Sportvereinen hat, kann der Autor aus den gewonnenen Erkenntnissen bejahen. Unter anderem Römisch 2005 sowie die befragte Expertin sind zum Entschluss gekommen, dass Qualitätsmanagement in Sportvereinen sehr sinnvoll ist und die ISO 9001 dazu geeignet scheint. Die Expertin hat dazu noch die Empfehlung abgegeben, die Norm gegebenenfalls für Sportvereine anzupassen. Unter Betrachtung der bearbeiteten Aspekte ist ein Qualitätsmanagement auf jeden Fall zu empfehlen und sollte auch von staatlichen Institutionen gefordert werden. In der Industrie sind Qualitätsmanagementsysteme viel weiter verbreitet als in Dienstleistungsunternehmen. Sport wird nach wie vor hauptsächlich in Vereinen ausgeübt. Der Sportsektor ist ein wichtiger und wachsender Wirtschaftssektor. Regelmäßige sportliche Betätigung verringert Erkrankungen und senkt somit Krankheitsfolgekosten. Sportvereine spielen eine wichtige Rolle im Integrationsprozess und haben eine enorme soziale Verantwortung. Alleine in Österreich sind über 500.000 Menschen in Fußballvereinen organisiert. Alle aufgezählten Punkte sprechen für Qualitätsmanagementsysteme. Hier sind enorme zukünftige Potentiale vorhanden. Für veraltete Vereinsstrukturen könnte die Einführung der ISO 9001 eine Trendwende herbeiführen. Auch für kleine Sportvereine, die aus kostentechnischen Gründen kein umfassendes Qualitätsmanagementsystem einführen können, sind Partialansätze wie Mitglieder oder Sponsorenbefragungen zu empfehlen.

Ein weiteres Ziel der Arbeit war die Darstellung der aktuellen Literatur zum Thema und der zusätzlichen Literaturquelle der Expertenbefragung. Hier finden sich einige Parallelen zwischen Fachliteratur und Befragung. Beispielsweise stieß der Verein bei Gesprächen mit externen Beratern und bei der Einführung auf Besonderheiten des Qualitätsmanagements in Sportvereinen, die in Kapitel 4.1.1 ausführlich beschrieben sind.

Die aufgestellte Hypothese, dass die Anwendung von Qualitätsmanagementsystemen in Vereinen eine positive Auswirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg hat, kann nicht ein-

deutig beantwortet werden. Auch die befragte Expertin konnte keine Auskunft dazu geben. Die Messbarkeit wurde als problematisch genannt, da nach Meinung der Expertin nicht mich Sicherheit gesagt werden kann, ob es mit oder ohne Qualitätsmanagement besser läuft. Fakt ist jedoch, dass nach Fachliteratur und persönlicher Berufserfahrung, ein richtig umgesetztes Qualitätsmanagementsystem eine erlössteigernde und eine kostensenkende Wirkung hat und eine Verbesserung im Umgang mit Stakeholdern bringt.

7 Literaturverzeichnis

Banzer, Winfried. "Gesundheit und Bewergung." In Sport und Gesundheit - Bewegungsbezogene Primärprävention und Gesundheitsförderung - Sammlung und Kategorisierung wissenschaftlicher Publikationen 2000-2007, von Siw Waffenschmidt, S.15-16. Köln: Sportverlag Strauß, 2010.

- Baumann, Hartmut. "Bewegung, Spiel und Sport im Seniorenalter ein breites Integrationsfeld." In *Sport integriert integriert Sport*, von Axel Horn, S.21-. Gmünd: Pädagogische Hochschule Schwäb, 2007.
- Baumann, Thomas, und Ueli Schiess. "Die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus: Satellitenkonto Tourismus der Schweiz 2001 und 2005." *Die Volkswirtschaft Das Magazin für Wirtschaftspolitik*, März 2009: S.66-69.
- Becker, Peter. Prozessorientiertes Qualitätsmanagement nach der Ausgabe Dezember 2000 der Normenfamilie DIN EN ISO 9000 Zertifizierung und andere Managementsysteme. Renningen: TAE Kontakt & Studium Band 619, Expert Verlag, 3 Auflage, 2003.
- Becker, Simone, und Armando Häring. "Soziale Integration durch Sport? Eine empirische Analyse zum Zussamenhang von Sport und sozialer Integration." *Sportwissenschaft*, 17. Juni 2012: S.261-270.
- Benes, Georg M. E., und Peter E. Groh. *Grundlagen des Qualitätsmanagementsystems*. München: Carl Hanser Verlag, 2011.
- Bläsing, Jürgen P. "Organisation des Qualitätsmanagements in Unternehmen." In *Handbuch Qualitätsmanagement*, von Walter Masing, 127-154. München, Wien: Carl Hanser Verlag, 4. Auflage, 1999.
- Body and Sun- Fitness Total für Sie & Ihn. 2013. http://www.bodyandsun.at/news/iso-90012008.html (Zugriff am 9. Juli 2013).
- Bönig, Christian, Josip Grbavac, und Michael Meeske. FC St. Pauli 1910 Die FIbel. Hamburg: Eigenverlag, 2011.
- Bösing, Lothar. Sport und Gesundheit Gemeinsame Konzeption des Ministerium für Kultus und Sport des Landessportverbandes Baden-Württemberg. Schorndorf: Ministerium für Kultus uns Sport Baden-Württenberg und Landessportverband Baden-Württemberg, 1994.
- Breuer, Christoph, und Mandy Erdtel. "Qualitätsmanagement in Sportorganisationen." In *Handbuch Sportmanagement*, von Christoph Breuer und Thiel Ansgar, S.172-187. Schorndorf: Hoffmann Verlag, 2 Auflage, 2009.

Brüggemann, Holger, und Peik Bremer. Grundlagen Qualitätsmanagement - Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2012.

- Bruhn, Manfred. Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Grundlagen Konzepte Methoden. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2006.
- Bruhn, Manfred, und Dominik Georgi. Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagements. München, Wien: Carl Hanser Verlag, 1999.
- Brux, Sven. *Offizielle Homepage des FC. St Pauli 1910 e. V.* 1. Juni 2013. http://www.fcstpauli.com/home/verein/historie/vereinsgeschichte (Zugriff am 1. Juni 2013).
- BSO Österreichische Bundes-Sportorganisation. 2013. http://www.bso.or.at/de/sport-in-oesterreich/struktur-und-organisation/staatlicher-und-nicht-staatlicher-bereich/ (Zugriff am 14. Juni 2013).
- Bundesministerium für Inneres. 2013. http://www.bmi.gv.at/cms/bmi_vereinswesen/ (Zugriff am 12. Juni 2013).
- Daumann, Frank, und Benedikt Römmelt. *Qualitätsmanagement im Bundessportfachverband.* Köln: Sportverlag Strauß, 2013.
- *DFB Deutscher Fußball Bund.* 2013. http://www.dfb.de/?id=11015 (Zugriff am 5. Juli 2013).
- Die Presse. 29. Oktober 2012. http://diepresse.com/home/bildung/weiterbildung/1306735/Migranten-machennur-selten-eine-Lehre (Zugriff am 10. Juni 2013).
- Dimitrov, D. et al. *Die makroökonomischen Effekte des Sports in Europa*. Projektbericht, Wien: Studie im Auftrag des Bundeskanzleramt, Sektion Sport, 2006.
- Drechsel, Michael. "Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen." In *Masing Handbuch Qualitätsmanagement*, von Tilo Pfeifer und Robert Schmitt, S.343-350. München: Carl Hanser Verlag, 5. Auflage, 2007.
- EN ISO 19011:2011- Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen. Norm, Brüssel: Europäisches Komitee für Normung, 2011.
- EN ISO 9000:2005 Qualitätsmanagementsysteme-Grundlagen und Begriffe. Norm, Brüssel: Europäisches Komitee für Normung, 2005.
- EN ISO 9001:2008 Qualitätsmanagementsysteme-Anforderungen. Norm, Brüssel: Europäisches Komitee für Normung, 2008.
- FC Gütersloh. 26. August 2011. http://www.fcguetersloh.com/aktuelles/details/news/fcguetersloh-erhaelt-iso-zertifizierung.html (Zugriff am 9. Juli 2013).

FIFA - Fédération Internationale de Football Association. 2013. http://de.fifa.com/classicfootball/history/the-game/origins.html (Zugriff am 4. Juli 2013).

- Fit für Österreich. 2013. http://www.fitfueroesterreich.at/main.asp?kat1=11&kat2=132&kat3=298&vid=1 (Zugriff am 16. Juni 2013).
- Grosser , Holger. *QM Dienstleistungen Grosser*. 2013. http://www.qm-guru.de/Berechnen/ISO%209001%20Kosten.htm (Zugriff am 9. Juli 2013).
- Hamann, Birger. *Spiegel Online*. 09. April 2013. http://www.spiegel.de/sport/fussball/fussball-traditionsclubs-sind-pleite-oder-haben-finanziell-angeschlagen-a-887742.html (Zugriff am 12. Juni 2013).
- Heinemann, Klaus. *Einführung in die Soziologie des Sports*. Schorndorf: Hofmann Verlag, 5. Auflage, 2007.
- Heinze, Angela et al. *Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports in Deutschland*. Unterlage der Sitzung des Sportausschusses, Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2011.
- Helmenstein, Christian, und Anna Kleissner. "Gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Sports in Österreich." In *Sport und Gesundheit in Wirtschaft und Gesellschaft*, von Sabine Urnik, S.17-27. Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2007.
- Horch, Heinz-Dieter, und Christoph Breuer. "Besonderheiten des Qualitätsmanagements im Sport." In *Qualitätsmanagement im Sport*, von H-D. Horch, C. Breuer, D. Hovemann, S. Kaiser und V. Römisch, S.107-116. Köln: Deutsche Sporthochschule, 2007.
- IMAS International.
 2. April 2013. http://www.imas.at/index.php/de/component/content/article/86-imas-report-de/aktuelle-reports/317 (Zugriff am 20. April 2013).
- Jiu Jitsu Studio Dinslaken e.V. 2013. http://www.jiu-jitsu-studio-dinslaken.de/ (Zugriff am 9. Juli 2013).
- Jochem, Roland. Was kostet Qualität? München: Carl Hanser Verlag, 2010.
- Jütting, Dieter Heinz. "Sport im Verein." In *Handbuch der Sportsoziologie*, von Kurt Weis und Robert Gugutzer, S.133-142. Schorndorf: Hofmann-Verlag, 2008.
- Kaminske, Gerd. "Qualitätsbezogene Kosten." In *Masing Handbuch Qualitätsmanagement*, von Tilo Pfeifer und Robert Schmitt, S.93-99. München: Carl Hanser Verlag, 5. Auflage, 2007.
- Kamiske, Gerd F., und Jörg-Peter Brauer. *Qualitätsmanagement von A bis Z.* Berlin und München: Hanser Verlag, 5. Auflage, 2005.

Ketting, Michael. "Geschichte des Qualitätsmanagement." In *Handbuch Qualitätsmanagement*, von Walter Masing, S.17-30. München; Wien: Carl Hanser Verlag, 4. Auflage, 1999.

- Klein, Marie-Luise. "Konzepte sozialer Integration und ihre Anwendung in der Sportforschung." In *Sport bewegt Europa. Beiträge zur interkulturellen Verständigung.*, von Diethelm Blecking und Petra Gieß-Stüber, S.65-77. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren, 2006.
- Krems, Burkhard. *Online-Verwaltungslexikon*. 14. Jänner 2011. http://www.olev.de/e/efqm.htm (Zugriff am 15. Juni 2013).
- *Landessportbund Nordrhein- Westfalen.* 2013. http://www.lsb-nrw.de/journalisten/daten-und-fakten-zum-lsb-nrw/ (Zugriff am 16. Juni 2013).
- Machart, Jan Michael. *Paroli Online Mgazin für Gesellschaft, Politik und Kultur.* 12. November 2012. http://www.paroli-magazin.at/aus-den-augen/aus-dem-sinn/konkurse-im-heimischen-fussball-eine-chronologie-teil-1/ (Zugriff am 12. Juni 2013).
- Meffert, Heribert, und Manfred Bruhn. *Dienstleistungsmarketing Grundlagen-Konzepte-Methoden*. Wiesbaden: Springer Gabler, 7. Auflage, 2012.
- Meuser, Michael, und Ulrike Nagel. "ExpertInneninterviews vielfach erprobt, wenig bedacht Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion." In *Das Experteninterview Theorie, Methoden, Anwendungen*, von Alexander Bogner, Beate Littig und Wolfgang Menz, S.71-93. Wiesbaden: VS Verlag für Solzialwissenschaften, 2.Auflage, 2005.
- Moser, Ulrike. *Profil Online*. 22. April 2006. http://www.profil.at/articles/0616/560/138738/sportvereine-in-bewegung (Zugriff am 14. Juni 2013).
- MTV Kronberg. 23. Februar 2010. http://altehomepage.mtv-kronberg.de/templates/php/archiv.php?ar=0/1&texte_id=2759&seite=6 (Zugriff am 9. Juli 2013).
- o.V. $\ddot{O}FB$ \ddot{O} sterreichischer Fußballverband. 2010. http://www.oefb.at/oefborganisation-pid569 (Zugriff am 12. Juni 2013).
- ÖFT Österreichischer Fachverband für Turnen. 2013. http://www.oeft.at/guetesiegel.htm (Zugriff am 16. Juni 2013).
- Petrick, Klaus, und Helmut Reihlen. "Qualitätsmanagement und Normung." In *Handbuch Qualitätsmanagement*, von Walter Masing, S. 73-92. München; Wien: Carl Hanser Verlag, 4. Auflage, 1999.
- Pfeifer, Tilo. *Qualitätsmanagement Strategien, Methoden, Techniken.* München, Wien: Carl Hanser Verlag, 3. Auflage, 2001.

Piechulek, Hanne. "Qualitätsmanagementberatung Dr. Hanne Piechulek." 2013. http://www.qm-piechulek.de/leitfaden.pdf (Zugriff am 9. Juli 2013).

- Römisch, Vera. "Qualitätsmanagement in Golfvereinen Bedeutung und Implementierungsansätze." In *Qualitätsmanagement im Sport*, von H-D. Horch, C. Breuer, D. Hovemann, S. Kaiser und V. Römisch, S.265-279. Köln: Deutsche Sporthochschule, 2007.
- Rost, Richard. *Sport und Gesundheit Gesund durch Sport Gesund trotz Sport*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 1994.
- Röthing, Peter, und Robert Prohl . "Sport." In *Sportwissenschaftliches Lexikon*, von Peter Röthing und Robert Prohl, S. 493-495. Schorndorf: Hofmann, 7. Auflage, 2003.
- Scharnbacher, Kurt, und Guido Kiefer. *Kundenzufriedenheit Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung*. München, Wien, Oldenbourg: R. Oldenbourg Verlag, 2 Auflage, 1998.
- Statistik Austria. 2013. www.statistik.at/ (Zugriff am 10. Juni 2013).
- Susnik, Alexander. *Sportunion Favoriten*. Dezember 2011. http://www.sportunionfavoriten.at/inhalte/Newsletter_2011-12_WEB.pdf (Zugriff am 9. Juli 2013).
- Timischl, Wolfgang. *Qualitätssicherung Statistische Methoden*. München: Hanser Verlag, 4. Auflage, 2012.
- Wadsack, Ronald. "Qualitätsmanagement in Sportvereinen und im Sportverband." In *Qualitätsmanagement im Sport*, von D. Horch, C. Breuer, G. Hovemann, S. Kaiser und V. Römisch, S.337-347. Köln: Deutsche Sporthochschule, 2007.
- Wagner, Karl. "Ausgestaltung von QM-Systemen auf Basis der ISO-9000-Reihe." In *Masing Handbuch Qualitätsmanagement*, von Tilo Pfeifer und Robert Schmitt, S.173-205. München: Carl Hanser Verlag, 5. Auflage, 2007.
- Wagner, Karl Werner. *PQM Prozessorientiertes Qualitätsmanagement*. München, Wien: Carl Hanser Verlag, 3. Auflage, 2003.
- Weber, David. Sport und Integration Welche Rolle kann Sport im Integrationsverlauf spielen? Diplomarbeit, Hamburg: Diplomica Verlag GmbH, 2008.
- Weiß, Otmar et al. Sport und Gesundheit. Die Auswirkungen des Sports auf die Gesundheit eine sozio-ökonomische Abalyse. Studie, Wien: Österrichischen Bundes-Sportorganisationen, 2000.
- Weiß, Otmar, und Manfred Russo. Mehr Österreicher/innen zum Sport Eine Aktivierungsstudie zur Förderung des Sportengagements in Österreich. Studie, Wien: Österreichische Bundes-Sportorganisation, 2005.

Zingler, Jan-Robert. *Integration durch Sport - Fußball als Mittel zur Steigerung der Bildungsmotivation in berufsvorbereitenden Maßnahmen*. Diplomarbeit, Marburg: Philipps-Universität Marburg, 2009.

Zollondz, Hans-Dieter. Grundlagen Qualitätsmanagement: Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. München; Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2 Auflage, 2011.