



universität  
wien

## MAGISTERARBEIT

Titel der Arbeit

# Qualitätsentwicklung bei Fußballamateurvereinen

Verfasser

Christian Heidenreich, Bakk. rer. nat.

angestrebter akademischer Grad

Magister der Naturwissenschaften (Mag.rer.nat.)

Wien, November 2011

Studienkennzahl: A 066 826

Matrikelnummer: a0102929

Studienrichtung: Sportwissenschaft

Betreuer: Univ. Prof. Mag. Dr. Otmar Weiß

## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Qualitätssicherung und –entwicklung im österreichischen Amateurfußball. Laut der Mitgliederstatistik der Bundessportorganisation (BSO) vom 1.1.2010 sind 525.000 Österreicher als Mitglieder in 2.236 Fußballvereinen aktiv, das sind 17% der gesamten Bevölkerung. Ein Grund dafür, sich im Rahmen dieser Arbeit mit dem Betätigungsfeld Fußballamateurvverein zu beschäftigen, welcher neben sportlicher Aktivität auch ein sehr wertvolles soziales Umfeld sowohl für Kinder und Jugendliche als auch für Erwachsene bietet. Ein soziales Umfeld, welches durch verschiedene Faktoren im Verein gesteuert und beeinflusst wird. Faktoren wie die Vereinsstruktur, Zielsetzung, Strategieplanung, Infrastruktur, Programme zur Spielerentwicklung sowie Ausbildung der sportlich verantwortlichen Personen nehmen entscheidenden Einfluss darauf, in welche Richtung sich das soziale Umfeld des Fußballamateurvvereins entwickelt. Im Rahmen dieser Arbeit soll die Frage beantwortet werden, welche Möglichkeiten sich durch ein gezieltes und zentral gesteuertes Qualitätsmanagement in den Vereinen ergeben würden und welche Verbesserungen erzielt werden können. Im ersten Teil dieser Arbeit, dem hermeneutischen Teil, geht es darum, sich näher mit dem organisierten Fußballsport in Österreich sowie mit den Themen Qualität und Qualitätsentwicklung auseinanderzusetzen. Weiters steht ein Exkurs zu zwei anderen europäischen Fußballverbänden an. Der zweite Teil der Arbeit, der empirische Teil, startet mit der Interviewkonzeption gefolgt von der Auswertung der Interviewdaten. In der anschließenden Diskussion werden die Ergebnisse besprochen sowie unter Einbindung der hermeneutischen Ergebnisse Möglichkeiten für Qualitätsmanagement in Österreich erarbeitet. Meine persönliche Motivation für diese Themenwahl lag darin, dass durch die mehrjährige Tätigkeit in unterschiedlichen Fußballvereinen ein sehr klarer Einblick in dieses Tätigkeitsfeld geschaffen wurde. Gemeinsam mit der Affinität zur Sportart Fußball war dies ein Grund für mich, mich mit der Fragestellung nach einer Qualitätsentwicklung in diesem Bereich zu beschäftigen. Mein besonderer Dank gilt meinem Betreuer Univ. Prof. Mag. Dr. Weiß, der die Idee dieser Fragestellung würdigte sowie in den Vorabgesprächen durch seine Erfahrung einen entscheidenden Beitrag leistete, die Fragestellung zu konkretisieren und einzuengen und damit die Arbeit in diesem Umfang möglich zu machen. Ebenso möchte ich an dieser Stelle den Interviewpartnern danken, welche sich die Zeit nahmen um einen entscheidenden Beitrag zu den vorliegenden Ergebnissen sowie eventuell auch für den österreichischen Fußball zu leisten. Zuletzt möchte mich bei meiner Familie bedanken, welche mich nicht nur während des gesamten Studiums sondern speziell beim Verfassen dieser Arbeit unterstützten und mir stets mit Rat zur Seite standen.

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Qualitätssicherung und –entwicklung im österreichischen Amateurfußball. 525.000 Österreicher sind als Mitglieder in 2.236 Fußballvereinen aktiv, das sind 17% der gesamten Bevölkerung. Fußballvereine, welche einerseits sportliche Aktivität bieten und andererseits ein sehr wertvolles soziales Umfeld für Kinder, Jugendliche und auch Erwachsene darstellen. Vor diesem Hintergrund wird versucht, Möglichkeiten für ein gezieltes Qualitätsmanagement in diesem Bereich zu geben. Mithilfe von qualitativen Leitfadeninterviews wurden vier Experten befragt, die einschlägige Erfahrung in diesem Praxisfeld besitzen. Die Auswertung der Interviews erfolgte anhand der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2003). Daraus ergaben sich eine Vielzahl von Ergebnissen, welche zusammengefasst und zu einem Katalog von Möglichkeiten zur Qualitätsentwicklung in Vereinen ausgearbeitet wurden. Qualitätsentwicklungen, welche sich zunächst positiv auf das Vereinsumfeld auswirken würden, und wovon in weiterer Folge der gesamtösterreichische Fußballsport enorm profitieren würde.

The subject of this thesis is assurance and development of quality in Austrian amateur-level football. The 525.000 Austrians registered in 2.236 football clubs make up 17% of the overall population. These clubs offer exercise in sports on one hand, but also an important social environment for children, teenagers as well as adults. Against that background, possibilities for targeted quality management in this area are proposed. By means of qualitative guided interviews, four experts with relevant experience in this field were questioned. The analysis of the interviews was done following the method of structuring content-analysis after Mayring (2008). A variety of results could be derived, which were summarized in a catalogue of suggestions for quality development in clubs. These quality developments would at first have a positive influence on the environment of the individual clubs, but would also have a very beneficial effect for Austrian football sports as a whole over the long term.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst habe und außer den im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen keine anderen Hilfsmittel verwendet habe.

Wien, November 2011

## **Inhaltsverzeichnis**

Qualitätsentwicklung bei Fußballamateurvereinen .....	1
Vorwort .....	2
Abstract .....	3
Eidesstattliche Erklärung .....	4
1. Einleitung .....	8
1.1. Problemstellung.....	8
1.2. Ziel der Arbeit .....	9
1.3. Zentrale Fragestellungen.....	12
1.4. Das Untersuchungsdesign (Forschungsmethode) .....	12
1.5. Gliederung der Arbeit .....	14

## **Hermeneutischer Teil**

2. Fußball-Amateurvereine .....	15
2.1. Die Sportorganisation .....	15
2.1.1. Bedeutung von Sportvereinen.....	15
2.1.2. Aufbau und Konstruktion einer Sportorganisation .....	16
2.1.3. Interaktion und Kommunikation .....	17
2.1.4. Umwelten.....	18
2.2. Die Fußballorganisation.....	19
2.2.1. Der Fußballsport in Österreich .....	19
2.2.2. Amateurfußball vs. Profifußball .....	19
2.2.3. Der Fußballamateurverein .....	22
2.2.4. Beispiele für Fußballamateurvereine.....	24
3. Qualität .....	27
3.1. Qualität und Qualitätsmanagement .....	27
3.2. Qualitätsmanagement im Sport .....	28
3.3. Qualitätsmanagement in Fußballamateurvereinen .....	30
3.3.1. Anpassungsprozesse.....	30
3.3.2. Kernbereiche des Qualitätsmanagements.....	33
4. Internationale Beispiele für Qualitätsentwicklung .....	45
4.1. Quality Mark – ein Qualitätssystem für Fußballvereine in Schottland <sup>7</sup> .....	45
4.1.1. Einleitung .....	45
4.1.2. Was versteht man unter Quality Mark? .....	45
4.1.3. Welche Vorteile genießen die Vereine von dieser Qualitätsentwicklung?.....	46

4.1.4. Quality Mark – ein landesweiter Erfolg!.....	46
4.1.5. Quality Mark – Ausblick in die Zukunft .....	47
4.2. Vereinsbezogene Breitensportaktivitäten des Finnischen Fußballverbands <sup>8</sup> .....	47
4.2.1. Finnische Breitensportphilosophie im Fußball.....	47
4.2.2. Ziele der Breitensport Programme für den Zeitraum 2007-2009 .....	47
4.2.3. Finnische Breitensportprojekte im Rahmen der Zielsetzungen des Verbandes zwischen 2007-2009 .....	47
4.2.4. Vision Finnland 2020 .....	48
4.2.5. Vereinsentwicklung.....	48
4.2.6. Kriterien für den All Stars Quality Club.....	49
4.2.7. FootPass Quality Tool zur Entwicklung der Vereine .....	49
4.2.8. Zukunft der Vereinsentwicklung in Finnland.....	50

## **Empirischer Teil**

5. Konzept zur Durchführung der Interviews.....	51
5.1. Der Leitfaden .....	51
5.2. Das Kategoriensystem.....	54
6. Die Interviewpartner .....	57
7. Interviewauswertung .....	60
7.1. Vorstellung des Interviewpartners .....	60
7.1.1. Sportlicher Werdegang .....	60
7.1.2. Beruflicher Werdegang .....	61
7.1.3. Werdegang in der Organisation .....	62
7.1.4. Aufgabenbereich in dieser Funktion .....	63
7.1.5. Zielsetzung innerhalb des Arbeitsbereichs .....	64
7.2. Qualität im Fußballamateurvverein .....	65
7.2.1. Ausdifferenzierung des Qualitätsbegriffes .....	65
7.2.2. Beschreibung und Beurteilung von Qualität in Vereinen .....	66
7.2.3. Bedeutung von Qualität .....	67
7.3. Qualitätsentwicklung und –sicherung .....	68
7.3.1. Bereiche innerhalb des Vereins .....	68
7.3.2. Möglichkeiten von Qualitätsentwicklung und –sicherung .....	69
7.3.3. Verantwortlichkeit .....	71
7.4. Systeme zur Qualitätsentwicklung und –sicherung .....	72
7.4.1. Bestehende Systeme national und international .....	72
7.4.2. In Österreich mögliche Systeme .....	73

7.5. Sich ergebende Chancen .....	74
7.5.1. Für den Amateurfußball in Österreich .....	74
7.5.2. Für den gesamten österreichischen Fußball .....	75
7.5.3. Für die Gesellschaft .....	77
8. Diskussion der Ergebnisse.....	78
9. Zusammenfassung .....	83
10. Literaturverzeichnis.....	85
Abbildungsverzeichnis .....	88
Anhang .....	89
10.1. Transkriptionen.....	89

## **1. Einleitung**

Im Rahmen der Einleitung ist es das Ziel, einen Überblick über das Thema, die Ziele, die Methodik sowie die Strukturierung der nachfolgenden Arbeit zu geben.

### **1.1. Problemstellung**

Die mangelnde Bewegung von Kindern und Jugendlichen, sowie die starke Zunahme von chronischen Krankheiten aufgrund der fehlenden Herz-Kreislauf-Aktivität ist mittlerweile ein zentrales Thema in unserer Gesellschaft, welches aus der täglichen politischen Diskussion nicht mehr wegzudenken ist. Damit einhergehend werden diverse Bewegungsangebote in unserer Gesellschaft ein immer größeres Thema werden. Egal ob kommerziell ausgerichtete oder gemeinnützige Anbieter – das Angebot muss attraktiv gestaltet werden, um die Gesellschaft nachhaltig von Bewegung und Sport begeistern zu können. Nicht das Angebot selbst, sondern vielmehr die Qualität des Bewegungsangebots ist dabei ein ganz entscheidender Faktor, um nachhaltige Kundenzufriedenheit erreichen zu können. Eine mehr als zentrale Rolle stellen in dieser Thematik immer noch die zahlreichen Sportvereine dar, die aufgrund ihrer gemeinnützigen Ausrichtung und dem damit verbundenen kostengünstigen Sportangebot grundsätzlich eine sehr interessante Anlaufstelle für bewegungshungrige Menschen darstellt. Laut der Mitgliederstatistik der BundesSportorganisation (BSO) vom 1.1.2010 sind in Österreich mehr als 3,1 Mio. Mitglieder in 14.160 Sportvereinen gemeldet. Die bei den Österreichern beliebteste Sportart ist dabei mit Abstand Fußball, gefolgt von Tennis und Skifahren (siehe Abb. 1). 525.000 Mitglieder in 2.131 Fußballvereinen, sprich fast 17% aller organisierten Sporttreibenden sind in einem Fußballverein tätig. Vergleicht man diese Mitgliederzahl mit dem Jahr 2002, wo knapp 404.000 Mitglieder in Fußballvereinen gemeldet waren, so lässt sich immerhin eine deutliche Steigerung von 30% innerhalb von 8 Jahren erkennen, wobei die anderen beiden Sportarten Rückgänge in ihren Mitgliederzahlen zu verzeichnen hatten.

	Stand: 1.1.2002		Stand: 1.1.2010	
	Vereine	Mitglieder	Vereine	Mitglieder
<b>Fußball</b>	2.224	403.900	2.131	525.000
<b>Tennis</b>	1.787	192.357	1.686	173.210
<b>Ski</b>	1.228	151.660	1.212	145.949

Abbildung 1: Mitgliederstatistik in Sportvereinen (BSO 2010, Zugriff am 10.11.2010)

Diese Zahlen untermauern die Reichweite und die Beliebtheit dieser Sportart. Somit ist auch nicht verwunderlich, warum Fußballspiele die Medien und die Öffentlichkeit in den letzten Jahren derart beherrschen. Fußballvereine bieten jedoch nicht nur unglaublich wertvolle Möglichkeiten für Menschen aktiv zu sein und sich im Sport zu engagieren. Sie bieten auch jede Menge Raum für Kinder und Jugendliche um sinnvoll ihre Zeit zu verbringen, soziale Kompetenzen erwerben können, Werte vermittelt zu bekommen sowie auf einfache Art und Weise neue Freundschaften schließen zu können. Vor dem Hintergrund dieser Beliebtheit und der Entwicklung dieser Sportart, stellt sich die Frage, wie sehr die Qualitätsentwicklung in den zahlreichen Vereinen eine Rolle spielt. Bei einer vorab Recherche zur Magisterarbeit konnte festgestellt werden, dass es in Österreich kein konkretes Programm zur Sicherung der Qualität in Fußballamateurvereinen gibt, in einigen europäischen Ländern hingegen schon. Sieht man sich auf der Internetseite des Deutschen Fußballbunds um, so kann man erkennen, dass das Thema *Qualitätskriterien in Fußballvereinen* in Deutschland bereits seit dem Jahr 2006 vorhanden ist. Somit kann an dieser Stelle gesagt werden, dass man sich in der nächsten Zeit auch in Österreich mit diesem Thema beschäftigen wird müssen.

## 1.2. Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es daher, anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse herauszufinden, ob es in Österreich bereits dieses angesprochene Bewusstsein dafür gibt, wie wichtig die Qualität des organisierten Sportbetriebs – speziell in Fußballamateurvereinen – ist.

Um den Umfang dieser Arbeit etwas eingrenzen zu können, soll ein ganz klarer Fokus auf den österreichischen Amateurfußball gerichtet werden. Grund dafür ist die Tatsache, dass es sich erfahrungsgemäß bei den meisten österreichischen Profifußballklubs um modern geführte Unternehmen handelt, die sich höchstwahrscheinlich selbst regelmäßig einer Qualitätssicherung unterziehen bzw. auch extern gewisse Auflagen seitens der österreichischen Bundesliga bereits erfüllen müssen. Somit beschäftigt sich der Autor zu Beginn der Literaturrecherche mit dem Aufbau der Struktur, dem Wesen sowie den

Umwelten von Fußballamateurvereinen in Österreich, um hier einen klaren Einblick in diese Thematik geben sowie das Untersuchungsfeld so konkret als möglich festlegen zu können.

Geht es in weiterer Folge um die Verantwortlichkeit für die Entwicklung von qualitativen Richtlinien, gilt es dabei zu Beginn die Frage zu klären, welche Institutionen innerhalb der Organisation des österreichischen Sports (siehe Abb. 2) sich dafür zuständig zeigen, an einem System zur Qualitätsentwicklung in Fußballvereinen mitzuarbeiten. Der Einstieg hierfür soll über eine Recherche erfolgen, was denn eigentlich unter dem Begriff Qualität zu verstehen ist und was genau Qualität in einem Fußballverein bedeutet. Im empirischen Teil dieser Arbeit soll es in weiterer Folge das Ziel sein - unabhängig von einem vorhandenen oder nicht vorhandenen Bewusstsein – die Möglichkeiten zu erforschen, die es in Österreich gibt um Qualitätsentwicklung in Fußballamateurvereinen einzuführen, zu überprüfen und sicherzustellen.

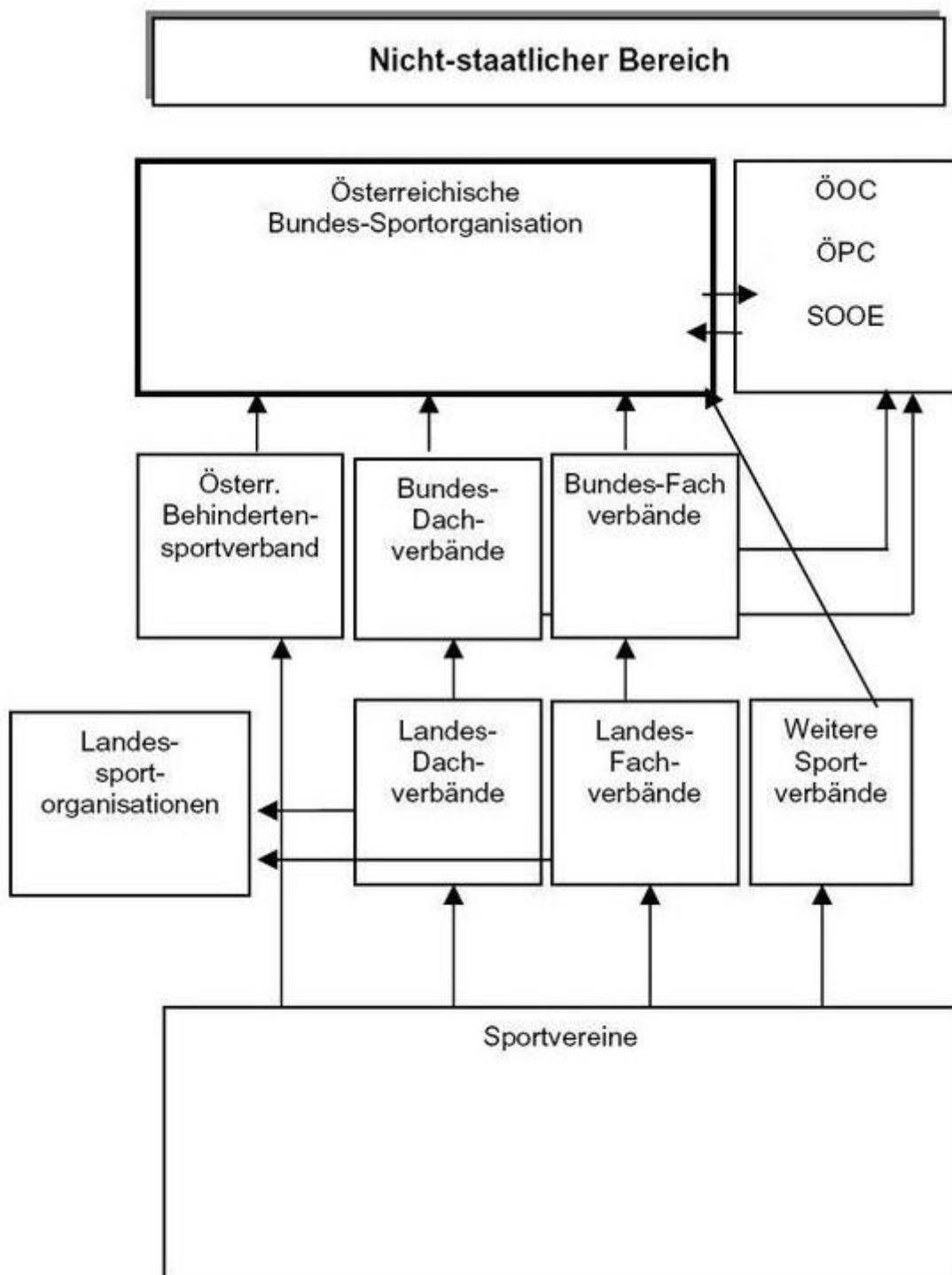


Abbildung 2: Struktur des österreichischen Sports im nicht-staatlichen Bereich (BSO 2010, Zugriff am 15.11.2010)

### **1.3. Zentrale Fragestellungen**

Der Fokus dieser Arbeit liegt somit auf dem Amateurbereich im österreichischen Fußball und einer klaren Sicherstellung und Weiterentwicklung anhand möglichst eng definierter Qualitätsmerkmale. Daraus ergeben sich folgende zentrale Fragestellungen für die Arbeit:

- Wie sehen die Charakteristik sowie der Aufbau eines Fußballamateurvvereins in Österreich aus?
- Was bedeutet Qualität in einer Sportorganisation respektive einem Fußballamateurvverein?
- Welche Formen von Qualitätssicherungs- bzw. entwicklungssystemen für Fußballvereine gibt es bisher?
- Welche Möglichkeiten gibt es, Systeme zur Qualitätsentwicklung in Fußballvereinen in Österreich durchzuführen?

### **1.4. Das Untersuchungsdesign (Forschungsmethode)**

Untersuchungsgegenstand der folgenden Magisterarbeit ist die Qualitätssicherung und -entwicklung in Fußballvereinen in Österreich. Zur Datenerhebung werden qualitative Interviews mit ausgewählten Experten geführt. Im Rahmen der Literaturrecherche soll sich zeigen welche Gremien für den Bereich Qualitätsentwicklung verantwortlich sind, und welche Interviewpartner sich daraus ergeben. Die Zielgruppe – Verantwortliche in relevanten Sportorganisationen – sind eine entsprechend kleine Gruppe, sodass qualitative Interviews mit einer kleinen Menge an Gesprächspartnern durchaus als sinnvoll erscheinen.

Das qualitative Interview kann als mündliche und persönliche Form der Befragung beschrieben werden, bei der eine unverzerrte und möglichst vollständige Sammlung von Informationen zu dem interessierenden Untersuchungsgegenstand im Vordergrund steht. Kepper (1996, S.35) dazu:

*„Das Prinzip der Kommunikativität zeigt sich beim qualitativen Interview vor allem in dem Bemühen, sich einer alltäglichen Kommunikationssituation anzunähern. Dazu gehören zum einen eine deutliche Zurückhaltung des Interviewers im Gespräch sowie seine Möglichkeiten, jeweils individuell auf die Auskunftsperson eingehen zu*

können. (...) Gegebenenfalls wird die Auskunftsperson selber zum Wiederholen gewisser Gesprächssequenzen gebeten, um ihre subjektiven Interpretationen in die Auswertung mit einfließen zu lassen."

Nachfolgend ist eine Auflistung der Charakteristika des qualitativen Interviews nach Lamnek (1995, S.172f.) zu finden:

- Qualitative Interviews sind mündlich und persönlich.
- Es handelt sich um nicht standardisierte Interviews, denn gerade durch die notwendige situative Anpassung an den Gesprächspartner sind vorformulierte Fragen und deren Reihenfolge nicht vorhersehbar.
- Es werden ausschließlich offene Fragen gestellt.
- Der Interviewstil ist neutral bis weich.

Im Hinblick auf die Absichten des Interviewers handelt es sich vornehmlich um vermittelnde aber auch um ermittelnde Interviews.

- Gerade im qualitativen Interview hat der Befragte die Möglichkeit, seine Wirklichkeitsdefinition dem Forscher mitzuteilen.
- Aufgrund der häufig recht intimen und sehr persönlichen Themen versteht sich, dass ein qualitatives Interview durch eine Einzelbefragung stattfindet.

Kepper (1996, S.37) weiters:

*„In der Sozialforschung, und hier insbesondere in der Soziologie und Psychologie, hat sich eine Vielzahl unterschiedlicher Formen qualitativer Interviews herausgebildet, die zwar die oben beschriebenen qualitativen Merkmale aufweisen, im Detail jedoch unterschiedliche Gesichtspunkte berücksichtigen.“*

Die Daten werden im Anschluss an die qualitative Erhebung zunächst durch eine Inhaltsanalyse zusammengefasst und ausgewertet und im Anschluss im Rahmen einer Diskussion der Ergebnisse an die Fragestellungen der Arbeit herangeführt.

## **1.5. Gliederung der Arbeit**

### **1.5.1. Literaturrecherche**

Im Rahmen der Einleitung wird dem Leser eine Einführung in das Thema, die Fragestellungen sowie die Untersuchungsmethodik gegeben. In weiterer Folge beschäftigt sich der hermeneutische Teil mit den Themen Fußballamateurverein, Qualität und Qualitätsmanagement sowie internationalen Beispielen über Qualitätsentwicklung im Fußball.

### **1.5.2. Datenerhebung**

In diesem Kapitel sollen einerseits die Interviewleitfäden erarbeitet werden, welche zur Befragung der ausgewählten Experten dienen sollen. Hier liegt das Augenmerk darauf, besonders gut persönlich abgestimmte Leitfäden zu entwickeln, die eine gute Qualität in der darauffolgenden Befragung ermöglichen sollen. Andererseits sollen im zweiten Teil dieses Kapitels die Ergebnisse aus den Interviews dargestellt und beleuchtet werden. Das Ziel ist es, möglichst viele Erkenntnisse und Beantwortungen auf die Fragestellungen zu erhalten, um möglichst ausführliche und umfangreiche Ergebnisse präsentieren zu können.

### **1.5.3. Zusammenfassung**

Im letzten Kapitel dieser Arbeit werden die gesammelten Ergebnisse und Analysen zusammengefasst. Weiters soll mit einem erneuten Blick auf die Literatur der Bogen zur Problemstellung möglichst geschlossen werden, damit ein möglichst konkreter und praxisnaher Ausblick gegeben werden kann.

## **2. Fußball-Amateurvereine**

Zu Beginn des hermeneutischen Teils, in dem eine detaillierte Auseinandersetzung mit den einzelnen Teilbereichen des Arbeitsthemas basierend auf einschlägiger Fachliteratur stattfindet, erscheint es als sinnvoll, sich mit der Zielgruppe respektive dem Untersuchungsfeld der Arbeit – den österreichischen Fußballamateurvereinen auseinanderzusetzen.

### **2.1. Die Sportorganisation**

#### **2.1.1. Bedeutung von Sportvereinen**

Bereits im Rahmen der Problemstellung wurde versucht darzustellen, welche Reichweite und Beliebtheit Sportvereine allgemein in unserer Gesellschaft haben. Ein großer Teil des geregelten sozialen Lebens in den modernen Gesellschaften wird durch freiwillige Organisationen geprägt. (Schlagenhauf & Timm, 1981, S.151). Politische, kulturelle und auch soziale Interessen werden in Organisationen gemeinsam verfolgt, die Vermittlung und Erhaltung sozialer Werte und Normen steht dabei immer wieder an erster Stelle. Eine Vielzahl von Menschen, die in Vereinen tätig sind oder gar in Sportvereinen groß geworden sind, können unzählige Geschichten darüber erzählen, warum sie immer wieder gerne Zeit im Vereinsumfeld verbringen. Soziale Geborgenheit auf der einen Seite, welche für jeden Menschen zusätzlich zur Familie eine wertvolle Bereicherung darstellt und teilweise von unschätzbarem Wert ist. Auf der anderen Seite die regelmäßige sportliche Betätigung sowie Herausforderung. Sei es als Aktiver oder nur als beteiligter Zuschauer oder Funktionär. Die Identifikation mit einer Sache oder einem Sportler/Mannschaft gibt oft sehr viel Halt im Leben eines Menschen. Im Schulsport ist es das Ziel, Kindern und Jugendlichen ein breites Spektrum über die Bewegungs- und Sportmöglichkeiten zu geben bzw. gleichzeitig für eine grundlegende motorische Ausbildung zu sorgen. Somit sollen Kinder von der Bewegung begeistert werden um sich in weiterer Folge sich in einem Sportverein intensiver in ihrer Freizeit sportlich betätigen zu können. Eben dazu dienen die unzähligen Sportvereinigungen, die sich sowohl in Österreich als auch in Deutschland gleichermaßen einer großen Beliebtheit erfreuen. 3,1 Millionen registrierte Mitglieder in Sportvereinen (siehe BSO Mitgliederstatistik vom 1.1.2010) bedeuten eine sehr große Zahl an Sportinteressierten in Österreich. Ähnliches zeigen Statistiken aus Deutschland. Wie Schlagenhauf (1977, S.58) herausfand sind in unserem nördlichen Nachbarstaat mehr als die Hälfte aller sporttreibenden Personen in Sportvereinen organisiert. Keine andere Interessensgruppe zeigt dabei nur ähnliche Anteile an Mitgliedern auf, wie dies bei sportbegeisterten Personen der Fall ist. Als Grund für diese gravierenden Unterschiede führt der Autor den hohen Organisiertheitsgrad im

Bereich Bewegung und Sport an, welcher aufgrund der Vielzahl von vorhandenen Sportvereinen gegeben ist. Somit ein neuerliches Zeichen, welch große Bedeutung organisierten Sportvereinen innerhalb unserer Gesellschaft, trotz der mittlerweile großen Konkurrenz seitens kommerzieller Sportanbieter (Heinemann 1992, S.12), beigemessen werden kann.

### **2.1.2. Aufbau und Konstruktion einer Sportorganisation**

Für die weitere Untersuchung ergibt sich somit die Frage, wie eine Sportorganisation respektive ein Sportverein überhaupt definiert sind und welche Eigenschaften diese prägen.

*„Der Verein ist ein institutionelles Arrangement zur Verwirklichung der Interessen und Absichten seiner Mitglieder. Er ist daher durch konstitutive Merkmale gekennzeichnet, mit denen eine Identität zwischen den Zielen der Organisation und den Interessen der Mitglieder gewährleistet wird. (.....) Der Verein ist unabhängig von Dritten, finanziert sich also im Prinzip aus den Beiträgen und der Freiwilligenarbeit der Mitglieder.“* (Heinemann, 1992, S. 12)

Zu erkennen in dieser Formulierung ist aus soziologischer Sicht, dass sowohl die Interessen und Absichten der Mitglieder, also auch die Ziele der Organisation, im Blickpunkt des Vereinsgeschehens stehen. Die bereits oben angesprochene Identifikation der Mitglieder mit den Zielen und Aktivitäten der Organisation spielt in der Ausrichtung jedes einzelnen Vereins eine große Rolle. Vor allem auch aus dem Grund, weil der Verein aus den Beiträgen und der Freiwilligenarbeit der Mitglieder lebt und finanziert wird, und daher eine hohe Interaktion zwischen Vereinsführung und Mitgliedern fast lebensnotwendig ist. Beachtet man den wirtschaftlich-rechtlichen Aspekt der obigen Definition so ist zu erkennen, dass ein Verein als unabhängig deklariert wird, welcher weiters gemeinnützig, das bedeutet nicht auf Gewinn ausgerichtet, angelegt ist und sich aus den Beiträgen sowie der Arbeit der Mitglieder finanziert. Heinemann wird in einem weiteren Werk deutlich genauer, in dem er eine Sportorganisation beschreibt als

*„ein soziales Gebilde, das als Instrument geplant und gestaltet ist, damit Ziele aufgrund der strukturierten Zusammenarbeit vieler Individuen besser bzw. schneller erreicht werden können, als es dem einzelnen Individuum möglich wäre“.* (Heinemann 2004, S. 13)

Von Zielen ist also die Rede, welche innerhalb einer Organisation bestehen und welche erreicht werden sollen. Erreicht durch das Mitwirken einzelner Individuen, die sich deshalb im Rahmen einer Organisation vereinen, weil abzusehen ist dass sich die Ziele gemeinsam einfacher verwirklichen lassen. Geht es nach Kasper, Heimerl und Mühlbacher (2002, S. 23) so kann man diese Zusammenschlüsse (Organisationen) metaphorisch mit Maschinen vergleichen, welche aus ineinander greifenden Teilen (Individuen) bestehen. Jeder Teil (Mensch) hat dabei eine klar definierte und festgelegte Rolle, welche für die Funktion des Ganzen mitverantwortlich ist. Entscheidend bei der Schaffung einer Organisation ist gleichbedeutend zu Maschinen der Konstrukteur, welcher klare Vorstellungen einbringt und die Maschine (Organisation) nach seinen Vorstellungen erschafft und leitet. Umgelegt auf einen Sportverein geht es hier also um eine starke Führungspersönlichkeit, welche eine klare Richtung vorgibt, die Kommunikation anregt und für die Führung des Vereins Verantwortung zeigt. In der Arbeit in Sportorganisationen, vor allem dann wenn irgendwo Probleme auftauchen, taucht immer wieder einmal das Zitat auf „Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken“, welches in eben diese Kerbe schlägt und die enorme Bedeutung und Wichtigkeit eines kompetenten und verantwortungsbewussten Kopfes eines Sportvereins hervor streicht. Unbedingt erforderlich dabei ist laut Kasper et al. (2002, S. 23)) ebenso ein Konstruktionsplan, welcher gut strukturiert die Ziele und Aufgaben der Maschine (Organisation) wiederspiegelt. Umgelegt auf den Sportverein kann man hier von einem Organigramm sprechen, welches – ergänzt durch konkrete Aufgabenbeschreibungen – einen klaren Plan vorgibt welche Personen in welchem Aufgabenfeld für das Erreichen welcher Ziele verantwortlich sind.

### **2.1.3. Interaktion und Kommunikation**

Diese Gedanken werden weitergeführt, in dem Kasper und Mühlbacher (2002, S. 130f.) versuchen Weicks Modell des Organisierens zu erläutern, wonach die Organisation lediglich als Mythos bzw. Substantiv angeführt wird. Eine Organisation besteht demnach vielmehr

*„aus Mitteilungen, Bedeutungen, Bildern, Mythen und Interpretationen  
(...) welche allesamt beträchtlichen Spielraum für Definitionen und  
Selbstbestätigungen lassen“.*

Eine ganz klare Erkenntnis, wonach Organisationen, und somit auch Sportvereine, keine starren Konstrukte sind sondern vielmehr als lebendiger Zusammenschluss von Personen, Ideen und Gedanken gelten.

*„Die Organisation ‘lebt’ in den Interaktions- und Kommunikationsprozessen, entsteht aus ihnen und besteht durch sie.“*  
(Kasper und Mühlbacher, 2002, S. 130f.)

Bestätigt wird diese These durch Heijl (1992, S. 183) wonach die Interaktionseigenschaften der Komponenten, durch die diese am System respektive der Organisation teilnehmen, die für die Komponente eines Systems charakteristische Eigenschaft ist.

#### **2.1.4. Umwelten**

Des Weiteren ist ein System immer ganzheitlich sowie als Differenz zu seiner Umwelt zu betrachten. Hinsichtlich der Umwelten des gesellschaftlichen Teilsystems „Sport“ kann gesagt werden (Thiel 1997, S.27), dass diese für steuerungstheoretische Analysen zu differenzieren sind, um spezifische Zusammenhänge verdeutlichen zu können. Zunächst lassen sich zwei verschiedene Umwelten des gesellschaftlichen Teilsystems Sport unterscheiden, eine Innenwelt und eine Außenwelt (Wilke 1993, S.58). Indem soziale Systeme über Kommunikationen und deren Zurechnung als Handlung (Bsp. Tätigkeiten der Vorstandmitglieder im Verein) identifiziert werden, gehören die Mitglieder des Systems als Personen zur Umwelt des Systems (Luhmann 1975, S. 28). Das heißt sie nehmen zwar am Kommunikationszusammenhang dieses sozialen Systems teil, aber auch an anderen, außersystemischen Zusammenhängen (berufliche Tätigkeit; andere Vereinstätigkeit, etc.). In diesem Sinne bilden die Relationen des Systems mit seinen Mitgliedern (Vorstandsmitglieder) die Innenwelt des sozialen Systems. Die aus den unterschiedlichen Umweltbezügen der von Mitgliedern resultierenden divergenten Orientierungen (Tätigkeiten außerhalb der Organisation) müssen somit unter dem Aspekt des systemrelevanten Handelns (Vereinstätigkeit) koordiniert werden (Willke 1993, S.59). Die übrige Umwelt (z.B. Medien), die grundsätzlich einen höheren Komplexitätsgrad als das System aufweist, lässt sich als Außenwelt verstehen. Eine Organisation respektive ein Sportverein ist demnach durch klare Ziele ausgerichtet, welche sich auf die Mitglieder und deren Interessen beziehen und damit einher gehen müssen. Bestimmt durch Interaktion und Kommunikation ist ein Sportverein jedoch keinesfalls als ein Gebäude zu sehen, welches einmal errichtet und wird und danach zur Verwendung zur Verfügung steht. Vielmehr ist ein Sportverein ein dynamisches Konstrukt wo das Zusammenwirken seiner einzelnen Teile (Mitglieder) für die Identifikation und Ausrichtung sowohl nach innen als auch nach außen sorgen. Die Umwelten der Organisation bestimmen die

Interaktionswege nach außen und sind somit als ganz integrativer Teil des Systems zu betrachten, welcher nie unabhängig von der Organisation selbst gesehen werden darf.

## 2.2. Die Fußballorganisation

Im vorigen Kapitel ist es gelungen, die Charakteristika von Organisationen, projiziert auf das Thema Sportverein, allgemein erläutern zu können. In weiterer Folge nähert man sich noch mehr der Zielgruppe, es geht somit konkret um die Fußballamateurvereine Österreichs, die hier dargestellt werden sollen.

### 2.2.1. Der Fußballsport in Österreich

Damit in weiterer Folge dieser Arbeit über Qualitätskriterien bei Fußballvereinen geforscht werden kann, erscheint es als sinnvoll, an dieser Stelle eine Eingrenzung des Zielbereichs innerhalb des Fußballsports vorzunehmen. Der Österreichische Fußballbund (ÖFB) besteht als gemeinnützig ausgerichtete Organisation als Vereinigung der 9 Landesverbände inkl. der Fußball-Bundesliga (Organisation zur Durchführung des Profibetriebs). Ziel des ÖFB ist es unter anderem, sowohl den Spitzens- als auch den Breitenfußball in Österreich weiterzuentwickeln und zu fördern. Der Fokus liegt dabei auf der „Überwachung und Organisation von erfolgreichen Wettbewerben im Berufs-, Jugend-, Frauen- und Amateurfußball“<sup>1</sup>.

### 2.2.2. Amateurfußball vs. Profifußball

Aus der Ausrichtung des ÖFB lässt sich bereits erkennen, dass grundsätzlich im Fußballsport in Österreich (wie auch in allen anderen Sportarten) eine Unterscheidung zwischen Berufsfußball (Spitzensport) und Amateurfußball (Breitensport) getroffen wird. Scherrer (2009, S. 95) beschäftigt sich mit der Unterscheidung zwischen Profi- und Amateursport, wenn er zunächst der Meinung ist, dass in der Gesellschaft die Bezeichnung des Amateurs in der Regel eher negative Assoziationen hervorruft, der Begriff Profi hingegen positive. Sich ‘amateurhaft’ zu verhalten bedeutet, dass man negativen Wertungen der Gesellschaft ausgesetzt ist, das zeigt beispielsweise die Formulierung „amateurhaftes Verhalten“. Verhält man sich jedoch wie ein ‘Profi’, so zeugt das durchaus von einem in der Gesellschaft erwünschten Auftreten, und es ist gleichermaßen mit einer positiven Betrachtungsweise verbunden. Die Differenzierung zwischen Amateuren und Profis im Sport ist hingegen laut Scherrer weitgehend wertfrei zu sehen, beide Kategorien gelten als absolut anerkannt. Während Profisportler (auch

---

<sup>1</sup> <http://www.oefb.at/die-aufgaben-und-ziele-des-groessten-news17253>, Zugriff am 24.11.2010

Berufssportler genannt) sich im und mit ihrem Sport ihren Lebensunterhalt verdienen, lassen sich Amateure für ihre sportliche Tätigkeit grundsätzlich nicht entschädigen und erhalten allenfalls Ersatz für ihre Auslagen. Als interessant wird in diesem Zusammenhang auch die Spielordnung des Bayrischen Fußballverbands (BFV) erachtet, in der zu lesen ist, dass es sich dann um einen Amateurfußballer handelt,

*„wenn er aufgrund seines Mitgliedschaftsverhältnisses Fußball spielt und als Entschädigung kein Entgelt bezieht, sondern seine nachgewiesenen Auslagen und allenfalls einen pauschalierten Aufwendungsersatz bis zu 149,99 € im Monat erstattet erhält. Im pauschalierten Aufwendungsersatz sind insbesondere eventuelle Kosten für Ausrüstung, Vorbereitung und Versicherungen erfasst; Auslagenerstattung erfolgt insbesondere für Reise, Unterkunft und Verpflegung im Zusammenhang mit Spiel und Training. Die Annahme, das Fordern, Anbieten, Versprechen oder Gewähren von Handgeldern oder vergleichbaren Leistungen für den Vereinswechsel eines Spielers oder den Ersatz zulässiger Aufwendungen übersteigender Zahlungen ist verboten und stellt ein unsportliches Verhalten im Sinne von §§ 47, 48 der Rechts- und Verfahrensordnung dar.“<sup>2</sup>*

Diese Unterscheidung soll auch im Rahmen dieser Arbeit für die Zielgruppenfestlegung dienen. Im Österreichischen Fußball gibt es zwei Profiligen, in denen ausschließlich professionell geführte Vereine, die auch als solche bestimmten Kriterien im Rahmen eines Lizenzierungsverfahrens unterliegen, teilnahmeberechtigt sind.<sup>3</sup>

Unterhalb dieser zwei Profiligen befindet sich der regional eingeteilte Fußball beginnend bei drei Regionalligen über neun Landesligen bis hin zu zahlreichen unteren Klassen. Die Frage, die sich zu diesem Zeitpunkt stellt, ist, wo in Österreich ein Ende des Profifußballs und der Beginn des Amateurfußballs vorzufinden ist. Aufgrund der vorliegenden Definitionen müsste der Berufsfußball bis weit in die unteren Ligen gehen, da, kolportierterweise, in Regionalligen, Landesligen und selbst darunter viele Spieler über ihre Auslagen hinaus entschädigt werden.

---

<sup>2</sup> [http://www.bfv.de/cms/seiten/1192\\_5398.html](http://www.bfv.de/cms/seiten/1192_5398.html), Zugriff vom 24.11.2010

<sup>3</sup> <http://www.bundesliga.at/blinfo/index.php>, Zugriff vom 24.11.2010

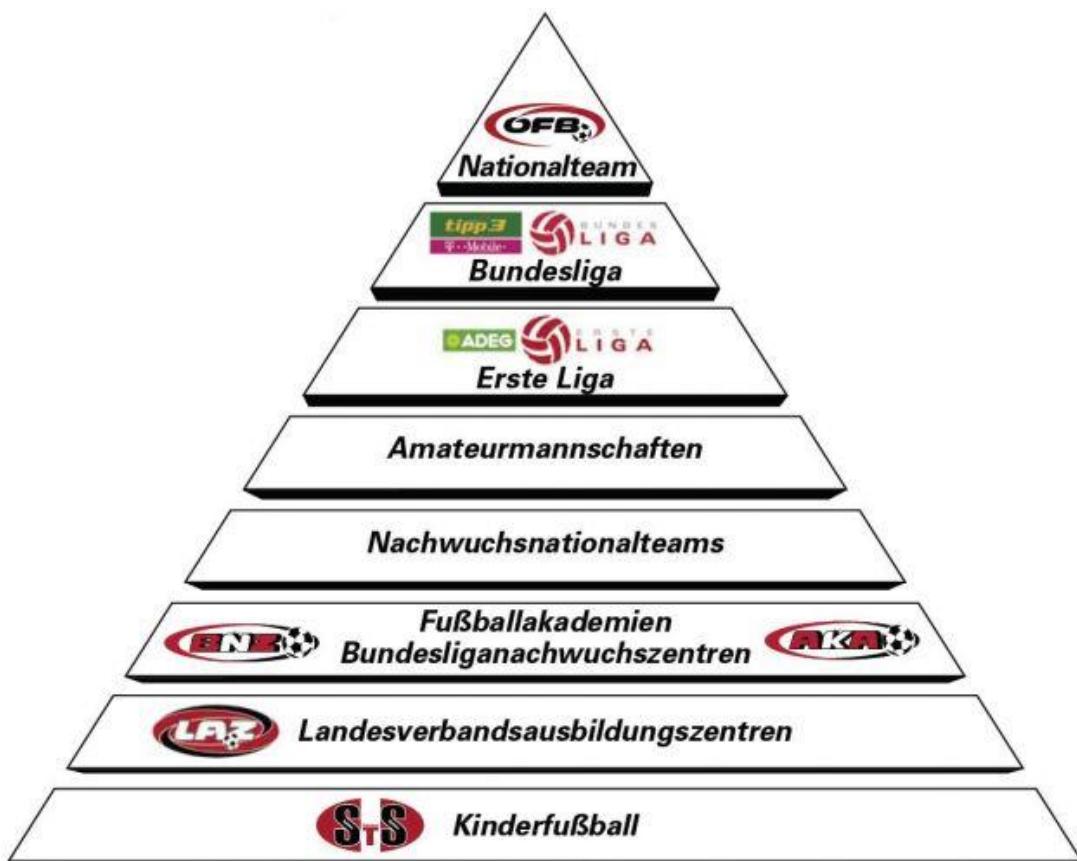


Abbildung 3: Struktur der Talenteförderung im Österreichischen Fußball (ÖFB 2010, Zugriff am 25.11.2010)

Im Hinblick auf die nachfolgenden Untersuchungen wird es jedoch als sinnvoll erachtet, das Ende des österreichischen Lizenzierungsverfahrens als gleichzeitig letzte Stufe des Berufsfußballs zu erachten, und somit mit Beginn der drei Regionalligen von Amateurfußball zu sprechen. Unterstützt wird diese Betrachtungsweise von Heinemann und Schubert (1992, S. 19), die von einer Professionalisierung im Sportverein dann sprechen

- wenn Sportler oder auch Funktionäre für ihre Tätigkeit Geld erhalten
- wenn sie ihre Tätigkeit als (Ganztags) –Beruf ausüben
- wenn sie mit dieser Tätigkeit ihren Lebensunterhalt bestreiten
- wenn für die Ausübung einer Tätigkeit ein Zeitaufwand und eine Kompetenz nötig sind, für die der einzelne in der Freizeit und als Laie nicht mehr zu gewinnen ist und die er nicht mehr bewältigen kann
- wenn sich der Beruf in einer festen Berufsgruppe konsolidiert und verfestigt hat.

Die Tatsache, dass es sich unterhalb der zwei österreichischen Profiligen, sprich ab der Regionalliga, um einen Zeitaufwand von durchschnittlich maximal vier abendlichen

Trainingseinheiten und zusätzlich ein Spiel am Wochenende handelt, dies meist in der Freizeit stattfindet sowie meist durch die finanzielle Entschädigung nicht der Lebensunterhalt bestritten wird, kann durchaus mit ruhigem Gewissen festgestellt werden, dass es sich in diesem Bereich um Amateurfußball handelt. Dass speziell im Fußballsport auch im Amateurbereich viele Spieler mit hohen Geldsummen zu Vereinen gelockt und entschädigt werden ist nicht nur kolportiert sondern gilt als unbestritten. Wo genau und ob überhaupt eine exakte Trennlinie zwischen Profi- und Amateurfußball aufgrund diverser Bezahlungsstrukturen gezogen werden kann ist an dieser Stelle sehr schwierig zu untersuchen und soll auch nicht Thema dieser Arbeit sein.

### **2.2.3. Der Fußballamateurverein**

Insgesamt 2.256 Fußballvereine sind laut der Statistik beim ÖFB gemeldet.<sup>4</sup> Zieht man davon die 20 Vereine der beiden Profiligen ab, so bleiben 2.236 österreichische Fußballamateurvereine, welche nach vorgenommener Trennlinie unterhalb des Berufsfußballs angesiedelt sind und welche somit das Untersuchungs-feld Amateurfußball für die nachfolgende Arbeit darstellen.

#### **2.2.3.1. Regionalligen**

Als erste Instanz unter den Profiligen sind die Regionalligen zu finden, in denen – wie der Name bereits sagt – Vereine regional, jedoch Bundesland übergreifend, zusammengefasst werden. Es gibt in Österreich drei Regionalligen (Ost, Mitte West), wobei jeder Liga wiederum drei Landesverbände zugeordnet sind, welche die Mannschaften der jeweiligen Liga stellen.

Regionalliga OST – Wien, Niederösterreich, Burgenland

Regionalliga MITTE – Oberösterreich, Steiermark, Kärnten

Regionalliga WEST – Salzburg, Tirol, Vorarlberg

#### **2.2.3.2. Landesverbände**

Unterhalb der drei Regionalligen geht es ausschließlich in die Zuständigkeit der einzelnen Landesverbände. Beginnend bei 16 Vereinen in den neun Landesligen folgen danach zahlreiche regional aufgeteilte Ligen, deren Anzahl je nach Größe des Bundeslands variiert. Stärkster Landesverband gemessen anhand seiner Mitgliedsvereine ist mit

<sup>4</sup> <http://www.oefb.at/oefb-organisation-pid569>, Zugriff vom 6.12.2010

Abstand der NÖFV (Niederösterreichischer Fußballverband), der mit 497 Vereinen klar vor Oberösterreich (357 Vereine) und der Steiermark (323 Vereine) liegt. Sieht man sich beispielsweise die Struktur des Amateurfußballs im Niederösterreichischen Fußballverband genauer an, so erkennt man folgende Ligaeinteilung.

## Unterbau (Erwachsenenbereich – HERREN) NÖ-Spielklassen 2009/10

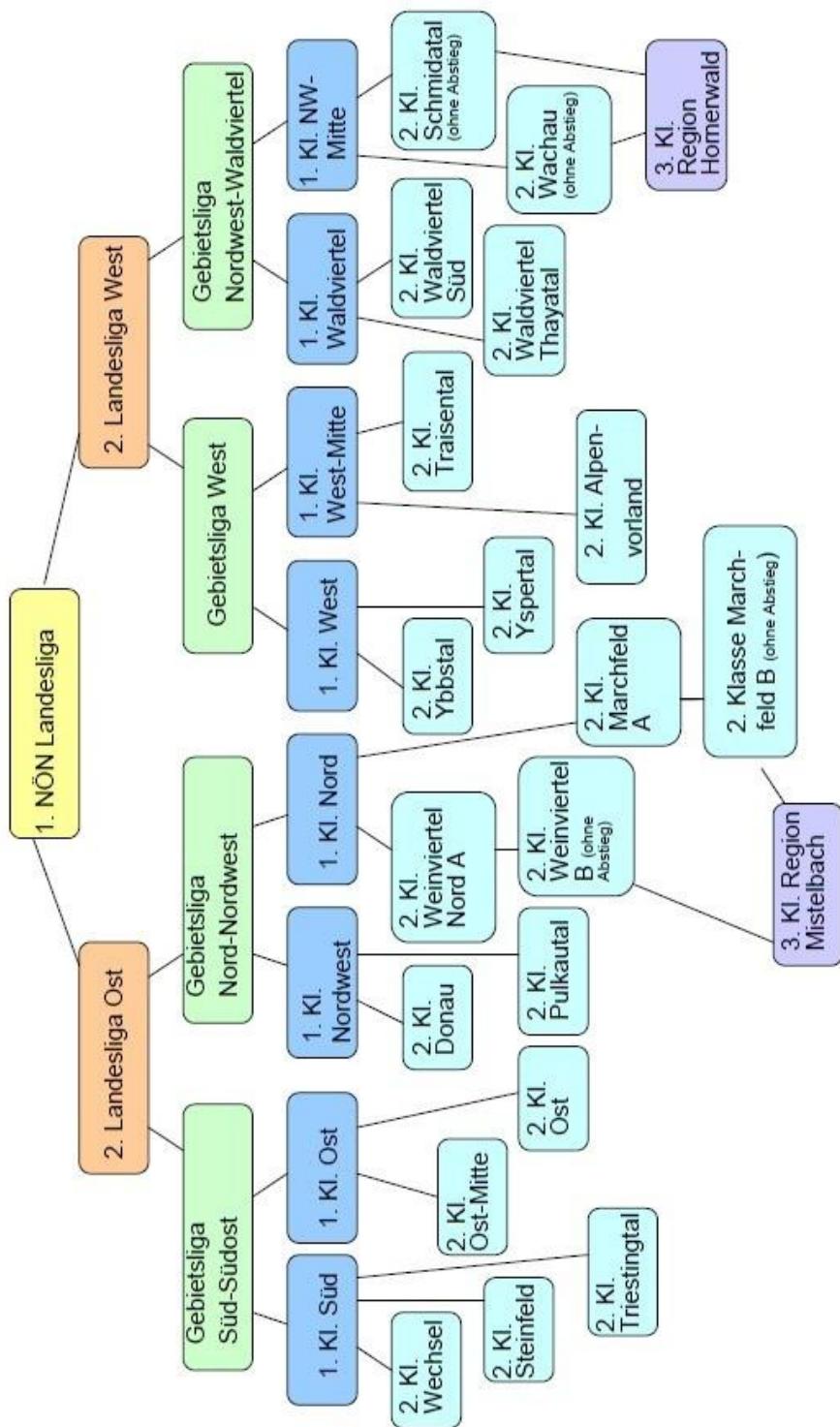


Abbildung 4: Einteilung der Spielklassen in Niederösterreich (NÖFV 2011, Zugriff am 31.10.2011)

## **2.2.4. Beispiele für Fußballamateurvereine**

Für den weiteren Verlauf der Untersuchung wird es als sinnvoll erachtet, an dieser Stelle einen Einblick in den Aufbau und die Organisation von zwei Fußballamateurverein zu geben, um ein klares Verständnis davon zu erhalten, in welche Bereiche ein Verein konkret gegliedert ist und welche Tätigkeitsfelder bestehen. Dazu sollen zwei Vereine mit einem unterschiedlichen Liganiveau gewählt werden, um gleichzeitig Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausstreichen zu können.

### **2.2.4.1. SV Horn**

Als erstes Beispiel soll der Sportverein Horn dienen. Der 1922 gegründete Waldviertler Fußballverein ist in Österreich sowohl für seinen Damen- als auch für Herrenfußball durchaus bekannt. Die Herren-Kampfmannschaft bewegte sich in den letzten 20 Jahren einige Male zwischen der Landesliga und der Regionalliga OST hin und her und ist seit der Spielsaison 2007/08 wieder fester Bestandteil der Regionalliga OST. Die Damen-Kampfmannschaft ist seit dem Jahr 2006/07 in der zweiten österreichischen Spielklasse, der 2.Liga Ost vertreten.

Anhand der Organigramme, die der Verein auf seiner Internetseite veröffentlicht, ist der Verein in folgende Hauptbereiche strukturiert:

- Vereinsvorstand
- Organisation
- Sport
- Technik (Infrastruktur)

Zur genauen Veranschaulichung werden nachfolgend die Organigramme aus den Bereichen Organisation sowie Sport dargestellt, um einen detaillierten Einblick in die Aufgabenverteilung sowie die einzelnen Verantwortungsbereiche zu geben.



## Organisatorischer Bereich

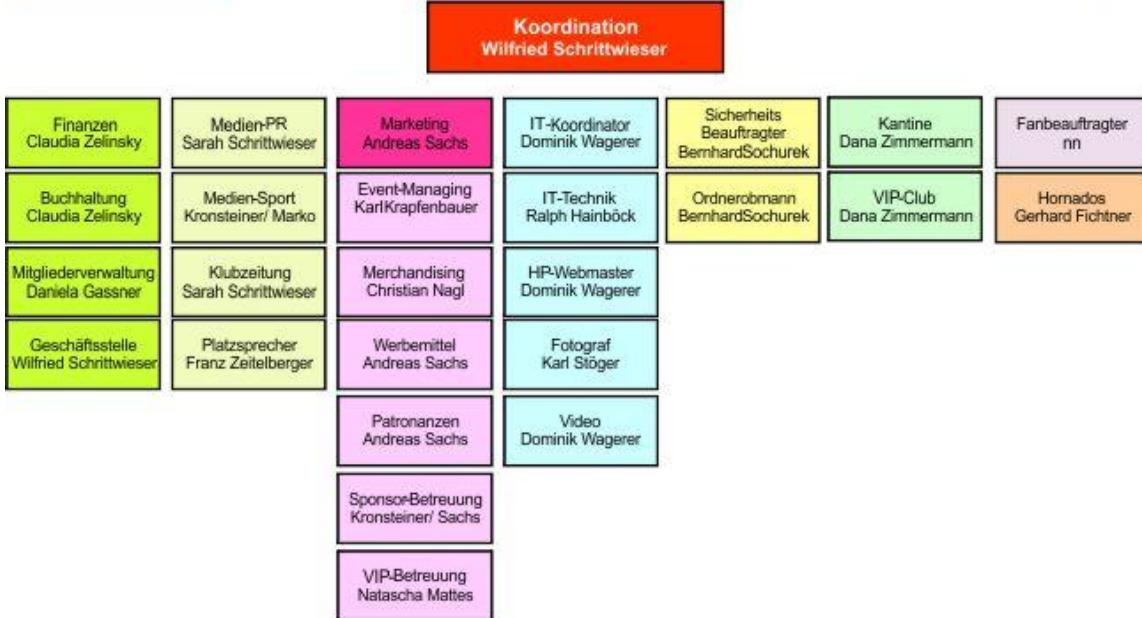


Abbildung 5: Struktur im organisatorischen Bereich des SV Horn (SV Horn 2011, Zugriff am 31.10.2011)



## Sportlicher Bereich

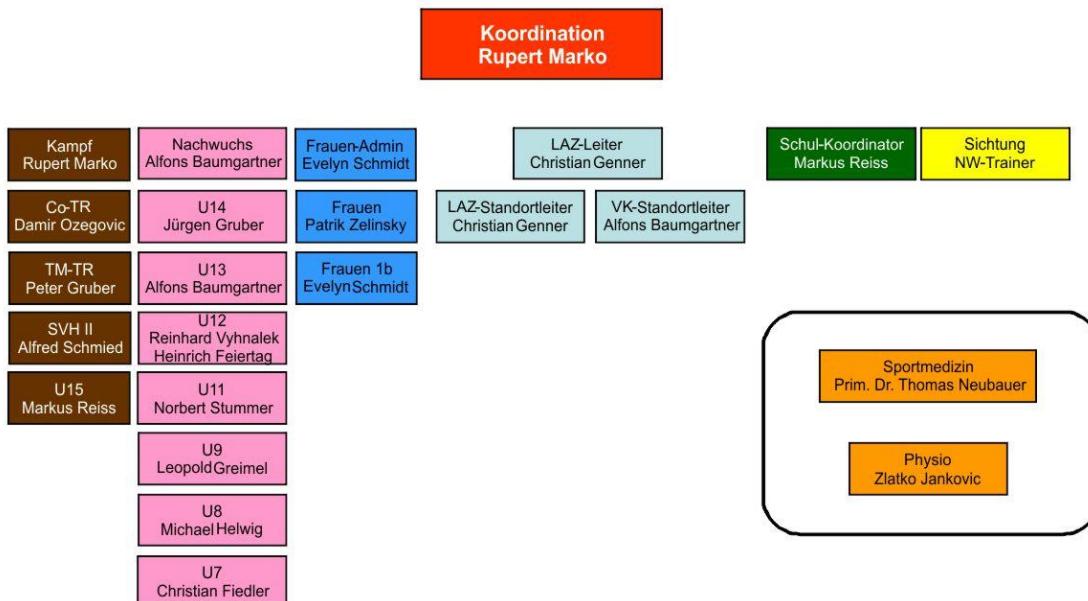


Abbildung 6: Struktur im organisatorischen Bereich des SV Horn (SV Horn 2011, Zugriff am 31.10.2011)

#### **2.2.4.2. ASV 13**

Als zweiter Fußballamateurverein soll neben dem SV Horn der ASV 13 näher dargestellt werden. Der Wiener Fußballverein wurde im Jahr 1947 gegründet, damals noch unter dem Namen SV Hörndlwald/SPÖ. Seit 1956 besteht der Verein unter dem aktuellen Namen und auf der aktuellen Heimstätte in Speising im 23. Wiener Gemeindebezirk. Auf der Internetseite lässt sich eine Strukturierung in folgende Sektionen erkennen:

- Kampfmannschaft/U23
- Nachwuchs
- Frauen

Diese Strukturierung bedeutet auch gleichzeitig eine Einteilung der einzelnen Aufgabenbereiche im Verein. Ergänzend dazu noch die Bereiche

- Sponsoren/Marketing
- Fotos/PR
- Mitgliederservice (Club100)

#### **2.2.4.3. Vergleich von Gemeinsamkeiten und Unterschieden**

Bei der Auswahl der Vereine wurden bewusst zwei Klubs mit unterschiedlichem Liganiveau gewählt. Die nachfolgende Untersuchung bezieht sich auf den gesamten Amateurfußballbereich, somit sollen anhand der Auswahl dieser beider Vereine mögliche Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgestrichen werden. Beide Klubs zeigen demnach anhand ihres Internetauftritts eine klare Strukturierung ihrer Abteilungen und Arbeitsbereiche auf. Etwas detaillierter kann auf der Seite des SV Horn die genaue Zuteilung der Aufgabenbereich zu den jeweiligen Personen ausfindig gemacht werden. Ebenfalls zu vergleichen sind die sportlichen Sektionen des Vereins. Sowohl der SV Horn als auch der ASV 13 führen eine Herrensektion, eine Damensektion sowie eine Nachwuchssektion. Der Fokus auf die eigene Nachwuchsarbeit inkl. eines klaren Konzepts sowie klaren Zielen ist bei beiden Klubs eindeutig erkennbar, wobei der SV Horn hier erneut ins Detail geht und Ziele genauer ausformuliert wurden. Unterscheidungen der beiden Vereine lassen sich hinsichtlich der detailgetreuen Aufbereitung der unterschiedlichen Aufgaben und Zuordnungen innerhalb des Vereins treffen. Bei ähnlicher Strukturierung erhält der Leser auf der Seite des SV Horn mehr Informationen über Ausrichtung der einzelnen Aufgabenbereiche, Inhalte der jeweiligen Arbeitsfelder sowie den jeweils zuständigen Personen. Vor allem die übersichtliche Darstellung anhand eines Organigramms auf der Seite des SV Horn bietet einen klaren und transparenten Einblick in die Arbeit des Vereins.

### 3. Qualität

#### 3.1. Qualität und Qualitätsmanagement

Nachdem nun mit dem Aufbau von Fußballamateurvereinen das Untersuchungsfeld beleuchtet wurde, geht es jetzt darum, die Frage zu beantworten, unter welchem Gesichtspunkt das Thema Qualität respektive Qualitätsmanagement in einem Fußballverein zu sehen ist. Gerade in der heutigen - sehr leistungsorientierten - Gesellschaft gewinnt der Begriff Qualität zunehmend an Bedeutung. Egal ob bei Lebensmitteln, bei technischen Geräten, oder auch bei Dienstleistungen, der Mensch setzt gewisse – oftmals sehr hohe – Ansprüche an die Dinge und Gegebenheiten in seinem Umfeld, vor allem dann wenn er dafür monetäre Mittel aufbringt. Grund genug, sich einleitend zu diesem Kapitel mit der Abgrenzung des Begriffs Qualität zu beschäftigen, um diese Erkenntnisse in weiterer Folge auch für die Einbindung in den Sportbezug verwenden zu können. Geht es nach Hoeth und Schwarz (2002, S. 16) so liegt der Ursprung für den Begriff Qualität im Lateinischen *qualis* (=wie beschaffen), dessen Substantiv lautet *qualitas*: Beschaffenheit, Verhältnis, Eigenschaft. Daraus ist zu schließen, dass Qualität etwas mit dem Zustand eines Produktes oder einer Dienstleistung zu tun hat. Bruhn (1999, S. 25) greift die Definition des Deutschen Instituts für Normung e.V. (DIN) auf:

*„Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit (Produkt, Tätigkeit, Prozess, Organisation) bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“*

Wadsack (2007, S. 337) greift diese Definition ebenfalls auf, sieht jedoch die Herausforderung dieser Begriffsbeschreibung in der Konkretisierung der „festgelegten und vorausgesetzten Erfordernisse“. Im Umfassenden Qualitätsmanagement (UQM) werden die Erfordernisse auf die zentralen Aspekte der Kundenzufriedenheit, der Wirtschaftlichkeit sowie der Mitarbeiterorientierung bezogen. Es kann also gesagt werden, dass von einer bestimmten Zielgruppe (Kunden, Mitarbeiter, Wirtschaft oder Politik) gewisse Anforderungen beispielsweise an eine Tätigkeit oder eine Organisation (Einheit) gestellt werden, welche durch Qualität erfüllt werden sollen. Je nach Erfüllung dieser Erwartungshaltung wird demnach die Güte der Einheit bewertet und folglich von guter bzw. schlechter Qualität gesprochen. Das Ziel und die Aufgabe von Qualitätsmanagement ist es nun, vorhandene Ressourcen, Kompetenzen und Prozesse so zu organisieren, dass die Qualitäten der Leistungserbringung (Produkt oder Dienstleistung) für den Adressaten (Kunden) optimiert werden. Qualitätsmanagement umfasst dabei sowohl eine

differenzierte Leistungsbeschreibung und eine Festlegung verbindlicher Qualitätsstandards als auch Strategien welche eine Qualitätsentwicklung und – Überprüfung beinhalten. Eine zentrale Bedeutung nehmen dabei Maßnahmen der Personalentwicklung und des organisationalen Lernens ein. (Breuer & Erdtel 2005, S.164)

### **3.2. Qualitätsmanagement im Sport**

Steigt der Anspruch an die Qualität von Produkten und Dienstleistungen im alltäglichen Lebensablauf der Menschen, so betrifft dies auch den Sport respektive den Sportverein. Somit wird die Schaffung von Qualität zunehmend als eine wichtige Aufgabe des Sportmanagements betrachtet, wie dies auch Breuer & Erdtel (2005, S. 164) bestätigen. Durch die Steigerung von hochwertigen Angeboten kann es mitunter gelingen, Adressaten (Mitglieder, Kunden, Geldgeber) zu erreichen und somit zufrieden zu stellen mit dem gleichzeitigen Ziel, diese an die Sportorganisation zu binden. Ein steigendes Interesse dieser genannten Adressaten kann somit einen klaren Überlebensvorteil für die Organisation bringen. Horch und Breuer (2007, S. 107) sehen dabei Qualitätsmanagement im Sport als noch sehr junge Thematik im Vergleich zu anderen Branchen. In bisherigen Veröffentlichungen geht es dabei einerseits um Strukturen und Prozesse, welche das Qualitätsmanagement in Sportorganisationen verbessern sollen, andererseits auch mit der Bewertung von Dienstleistungsqualität aus der Sicht der oben genannten Adressaten (Mitglieder, Kunden, Geldgeber). Das spannende an der Diskussion über Qualitätsmanagement im Sport ist laut Horch & Breuer jedoch, weniger auf die Übertragung allgemeiner Modelle auf Organisationen sondern vielmehr auf die systematische Berücksichtigung von Besonderheiten des Sports Wert zu legen. Dabei ist zu sagen, dass die Erbringung von Qualität im Sport ein sehr komplexes Thema ist, weil es sich hierbei nicht um ein Produkt, beispielsweise eine Konsumgut handelt, dessen Güte auf subjektive Weise sehr einfach durch den Verbraucher zu beurteilen ist. Vielmehr handelt es sich in den meisten Fällen im Aufgabenfeld von Sportorganisationen um Dienstleistungen, wo eine Einhaltung von gewissen Qualitätsstandards ungleich schwieriger zu sein scheint als auf dem Produktionssektor (Hoeth & Schwarz 2002, S. 16). Mit einem Grund dafür ist die Tatsache, dass für die Ausübung des Sportangebots (z.B. Trainingseinheit, Sportstunde, etc.) Leistungen mehrerer Anbieter notwendig sind. Es besteht die Nachfrage nach Sportgeräten, Sportkleidung, Anlagen, Trainingsinhalten, Mitspielern, Ligawettkampfsystemen sowie die gesamte Stadioninfrastruktur. Erst die Summe dieser Leistungen ergibt die Gesamtqualität der Trainingseinheit, was somit auf das Qualitätsmanagement erschwerend einwirkt. Auch ist die Qualität eines Fußballspiels deutlich schwieriger einzuschätzen als die eines Sportschuhs. Ein Fußballspiel wird auf

unterschiedlichste Weise wahrgenommen. Ein Zuschauer freut sich über das tolle, neue Stadion, die Fangesänge oder die gute Stimmung durch die vielen Zuschauer, ein anderer freut sich über gute Spielkultur, viele Torraumszenen oder den Sieg der favorisierten Mannschaft. (Horch & Breuer 2002, S. 109 f.). Als ebenso herausfordernd wird dieses Thema bei Wadsack (2007, S.337) beschrieben, der es als Ziel sieht, die Vielfalt der Qualitätskomponenten bei Dienstleistungen (siehe auch Abbildung...) zu einer für den Adressaten (Kunden, Mitglieder, Geldgeber) aus subjektiver Sicht wertvollen Leistung zu verknüpfen.

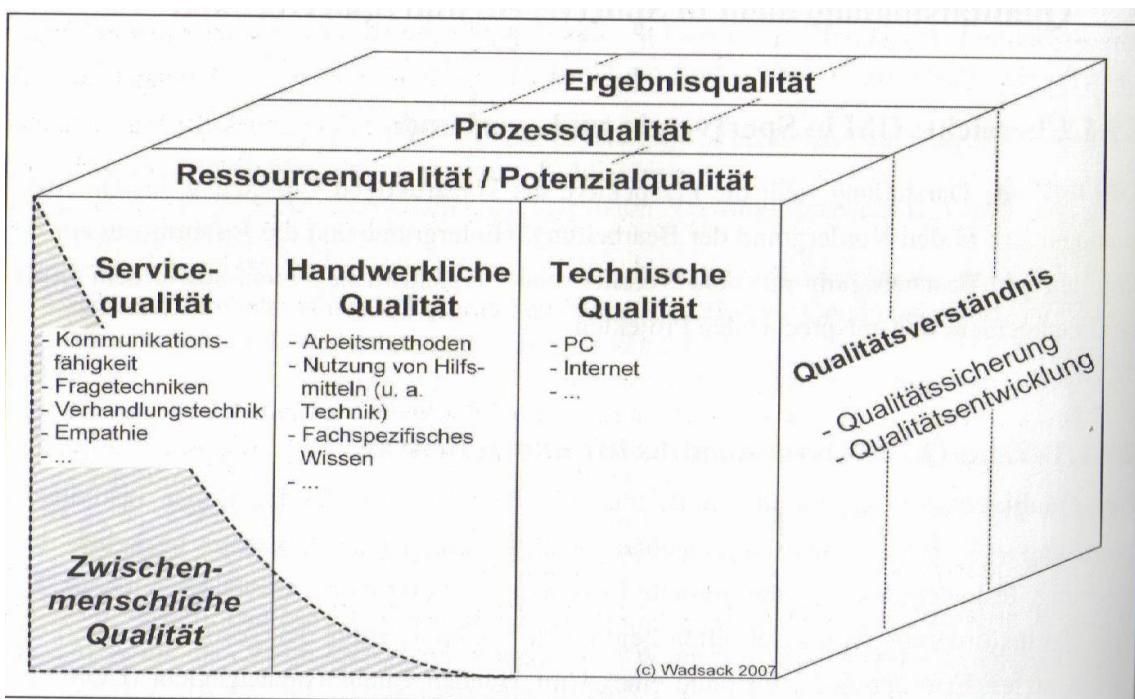


Abbildung 7: Komponenten der Dienstleistungsqualität (Wadsack 2007, S. 338)

Eine besondere Herausforderung sieht er in der entstehenden Prosumentenbeziehung zwischen Produzent und Konsument, weil hier situativ und gegebenenfalls mehrfach ein Rollenwechsel stattfindet. Beispielsweise kann in einem Fußballverein der Spieler einer Kampfmannschaft gleichzeitig der Konsument und der Produzent sein, weil er einerseits durch das Leistungsangebot des Vereins profitiert und hier seine Sportart ausüben kann (Konsument), andererseits durch seine sportliche Leistung ein Angebot für den Zuschauer bringt und somit zum Produzenten wird. Ein ähnlicher Fall tritt dann ein, wenn ein Geldgeber, der den Verein monetär unterstützt (Produzent), regelmäßig bei den Spielen der Mannschaften auf der Tribüne sitzt und somit zum Konsumenten mutiert. Ein sehr

spannender und komplexer Diskurs, der jedenfalls dazu anregt, sich noch tiefer in die Materie des Qualitätsmanagement zu stürzen.

### **3.3. Qualitätsmanagement in Fußballamateurrvereinen**

Es wurde also herausgestrichen, dass Qualität auf dem Dienstleistungssektor, wie es bei einem Fußballverein der Fall ist, ungleich schwieriger zu planen, zu erreichen und auch zu evaluieren ist. Was genau ist es jedoch, dass es so schwierig macht die Qualität eines Sportprodukts oder eines Sportvereins zu bestimmen und zu beeinflussen? Das Ziel des Qualitätsmanagements muss es jedenfalls sein, die in einer Organisation (einem Verein) vorhandenen Ressourcen, Kompetenzen und Prozesse so zu organisieren, dass die Qualitäten der Leistungserbringung für die Adressaten (Mitglieder, Kunden, Geldgeber) erbracht werden. Sollte im Rahmen dieses Prozesses erkannt werden, dass in einem Bereich zu wenige Ressourcen vorhanden sind, muss klarerweise danach getrachtet werden, hier entweder Ressourcen (menschliche oder sachliche) beziehungsweise Kompetenzen für die Organisation gewinnen zu können. Wie es Breuer und Erdtel (2009, S. 172ff.) verdeutlichen, umfasst das Qualitätsmanagement dabei zum einen eine differenzierte Leistungsbeschreibung und die Festlegung verbindlicher Qualitätsstandards, zum anderen auch Strategien der Qualitätsentwicklung und -überprüfung.

#### **3.3.1. Anpassungsprozesse**

Beide Punkte lassen darauf schließen, dass sich die Organisation möglichst konkret darüber im Bewusstsein sein sollte, was sie erreichen wollen, was sie ihren Adressaten bieten wollen, wie sie das erreichen wollen und auf welche Art danach überprüft wird ob diese Anpassung erreicht wurde oder auch nicht. Interessant sind die drei unterschiedlichen Formen von Anpassungsprozessen, welche von Breuer und Erdtel (2009, S. 172ff.) an dieser Stelle angeführt werden:

##### **3.3.1.1. Koerzive Anpassungsprozesse**

Diese werden initiiert durch eine restriktive Beeinflussung der organisationalen Rahmenbedingungen. Beispielsweise knüpfen externe Akteure wie Bund, Land, Gemeinde, Verbände die Gewährung von Subventionen an Maßnahmen des Qualitätsmanagements. Als Beispiel können sportbezogene Jugendsozialarbeit, die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern oder die Strukturtransparenz im Verein gestaffelt gefördert werden. Ein Beispiel aus der österreichischen Fußballbundesliga kann an dieser Stelle angeführt werden. Als sogenannter „Österreicher Topf“ wird die Bereitstellung von Fördergeldern an die Vereine der österreichischen Fußball-Bundesliga verstanden,

anhand dessen der Ausländeranteil in den Vereinen begrenzt und der Einsatz junger österreichischer Spieler gefördert werden soll. Seit dem Spieljahr 2004/05 werden, wie die Kleine Zeitung in ihrer Online Ausgabe vom 6.12.2010 berichtet, jährlich 5 Millionen Euro an die 10 Erstligaklubs aufgeteilt, wobei vier Millionen aus TV-Geldern und eine Million vom ÖFB zur Verfügung gestellt werden. Je nach Einsatzminuten österreichischer Spieler werden dabei die Gelder auf die Klubs aufgeteilt. Seit der Saison 2008/09 müssen darüber hinaus mindestens 12 Spieler pro Verein und Spiel auf dem Spielbericht aufscheinen, welche die österreichische Staatsbürgerschaft besitzen. Verstößt ein Verein gegen diese Regelung, erhält er im gesamten betreffenden Quartal keine Förderung aus dem Österreicher Topf. Die Auswirkungen daraus sind beachtlich. Seit 2004/05 ist der Anteil heimischer Fußballer in der obersten Spielklasse stetig gestiegen. Auch in der derzeitigen Saison ist ein erneuter Anstieg zu vermelden. Waren es in der abgelaufenen Saison noch 63,7%, so kamen in der ersten Saisonhälfte 2010/11 70,1% Österreicher in der Bundesliga zum Einsatz.<sup>5</sup>

Ein sehr gutes Beispiel also, um zu zeigen welche Auswirkungen eine an Richtlinien gebundene Erteilung von Subventionen bei Vereinen haben kann, vor allem dann, wenn viele Vereine Jahr für Jahr so knapp budgetieren, dass sie auf diese Förderungen nur sehr schwer verzichten können.

### **3.3.1.2. Mimetische Anpassungsprozesse**

Diese ergeben sich aus der Unsicherheit der Sportorganisation über eine „richtige“ Entwicklung. Unsicherheit wird dabei zu reduzieren versucht, indem vermeintlich erfolgreiche bzw. „moderne“ Managementkonzepte einfach kopiert werden und versucht wird diese auf die eigene Organisation umzulegen. Diese Art von Qualitätsmanagement wird eher bei kleineren Vereinen in Bereich des Amateurfußballs angewandt. Hier wird versucht, größere und groß teils auch erfolgreichere Verein als Vorbild zu sehen und deren Vereinsstruktur zu übernehmen. Vorteil davon ist, dass es sich meist um ein erfolgreiches und funktionierendes Führungskonzept handelt, welches übernommen wird. Der Nachteil wird jedoch ganz klar darin gesehen, dass jede Organisation die Struktur auf ihre eigenen Ressourcen und Kompetenzen innerhalb des Vereins anpassen sollte, um ein optimales Management erreichen zu können. (Breuer und Erdtel, 2009, S. 172ff.)

---

<sup>5</sup> <http://schlank.kleinezeitung.at/sport/fussball/2585756/oesterreicher-anteil-bundesliga-weiter-gestiegen.story>, Zugriff am 18.1.2011

### **3.3.1.3. Normative Anpassungsprozesse**

Diese erfolgen dann, wenn Mitarbeiter durch Aus- und Fortbildung Normen bzw. Standards vermeintlich erfolgreicher Organisationsführung erlernen, diese Kenntnisse in die Organisation einbringen und dort umzusetzen versuchen (Breuer & Erdtel 2009, S. 172). Ein Beispiel ist an dieser Stelle aus dem Österreichischen Fußball erwähnenswert. Seit Juni 2009 gibt es eine vom Österreichischen Fußballbund (ÖFB) initiierte gemeinsam mit den Landesverbänden organisierte Ausbildung zum Fußball Nachwuchsleiter, welche ganz klar das Ziel verfolgt, Funktionäre und Vereinsverantwortliche fachlich aus- und weiterzubilden. Folgende Inhalte und Fragestellungen werden im Rahmen dieser Ausbildung verfolgt:<sup>6</sup>

- Die Konzepte des ÖFB und der LV
- Kinder- und Jugendfußball in Österreich
- Argumente für die Öffentlichkeit – Warum gerade Sportverein? Warum Fußball?
- Gesellschafts- und sozialpolitische Bedeutung der Vereine für die Kinder- und Jugendarbeit
- (erzieherischer, integrativer, gesundheitlicher, persönlichkeitsbildender, sozialer Nutzen des Fußballs)
- Tipps und Hilfestellungen
- Arbeitserleichterungen
- Problemlösungen:
  - Was ist zu tun, wenn...?
  - Wie organisiere ich...?
  - Wer hilft mir bei ...?
  - Weshalb muss ich...?
  - Wann soll ich...?
  - Wo finde ich...?

Es geht also um die Anpassung des Vereins/der Organisation an gestellte und vor allem normative Anforderungen. Wie oben bereits angeführt, muss - um hier eine optimale Anpassung erreichen zu können - der Verein sich im Klaren darüber sein, wo es hingehst und welche Ziele man verfolgt. Dies unterstreichen Breuer & Erdtel (2009, S. 176) indem sie die Kernbereiche des Qualitätsmanagements mit Zieldefinition,

---

<sup>6</sup> <http://www.oefb.at/ausbildung-zum-fussball-nachwuchsleiter-pid647>, Zugriff am 18.1.2011

Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität herausstreichen. Diese Unterteilung wird von Hoeth und Schwarz (2002, S. 14) bestätigt, in dem hier versucht wird, Dienstleistungen zu systematisieren und anhand des Drei-Dimensionen-Modells darzustellen. Es handelt sich dabei um die Potenzialdimension, gefolgt von der Prozessdimension und der Ergebnisdimension, auf welche sich eine Dienstleistungsorganisation und somit auch die Qualitätsentwicklung innerhalb dieser herunter brechen lassen. Parallelen in diesen Modellen lassen sich bei den Ebenen von Potenzial (Struktur), Prozess und Ergebnis erkennen. Was zu fehlen scheint ist jedenfalls die Ebene der Zielsetzung respektive Zieldefinition in dem Modell von Hoeth und Schwarz (2002, S. 14)

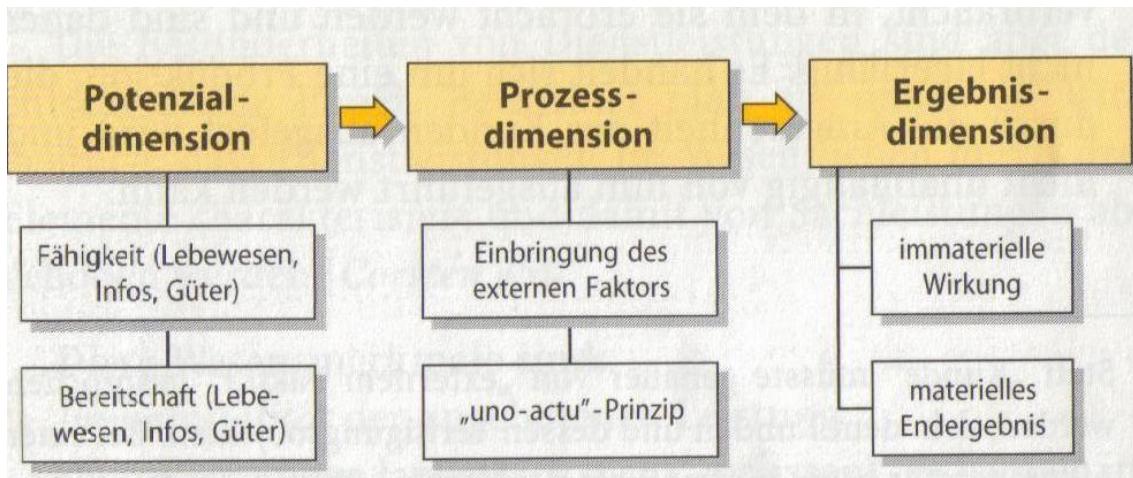


Abbildung 8: Drei Dimensionen Modell der Dienstleistung (Hoeth & Schwarz 2002, S.14)

### 3.3.2. Kernbereiche des Qualitätsmanagements

Wie bereits angeführt stellen die Zieldefinition, die Strukturqualität, die Prozessqualität sowie die Ergebnisqualität die wichtigen Bereiche des Qualitätsmanagements im Sport dar, auf welche im Folgenden näher eingegangen werden soll.

#### 3.3.2.1. Ziele

##### 3.3.2.1.1. Bedeutung von Zielen

Aufstieg in die nächsthöhere Liga, Förderung von eigenen Nachwuchsspielern oder Erhöhung der Zuschauerzahlen. All das sind Ziele, oder besser ausgedrückt Wünsche von Fußballvereinen wie man sie gerne und oft zu hören oder lesen vermag. Geht es um die bestmögliche Erreichung von Wünschen oder noch besser Zielen, so ist nach Breuer & Erdtel (2009, S. 176) die Herausforderung im Management von Non-Profit-Sportorganisationen, so wie es der Fußballamateurverein darstellt, geeignete Zielgrößen zu bestimmen. Nur dann können darauf Leistungs- und Qualitätskriterien aufbauend bestimmt werden und es kann die Basis für ein Qualitätsmanagement im Verein gelegt

werden. Heinemann (2004, S. 95) verstärkt diese Meinung indem er sagt, dass Ziele innerhalb einer Organisation eindeutig festgelegt werden müssen, und zwar so, dass darüber bei allen, die in der Organisation tätig sind, vor allem jedoch bei den Mitgliedern mit Entscheidungsbefugnissen, Klarheit bestehen muss. Die Struktur einer Organisation gleicht einem Gebäude, welches ohne einem guten Fundament nicht nachhaltig erbaut werden kann. Somit kann eine Organisation ohne konkreter Zielformulierung nicht stabil genug aufgebaut werden. Eine besondere Herausforderung liegt darin, dass in einer Sportorganisation eine Vielzahl unterschiedlicher Ziele parallel vorhanden sind, diese jedoch hierarchisch miteinander in Beziehung stehen und logisch auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sind. Weiters können zwischen diesen verschiedenen Zielen Widersprüche und Konflikte bestehen, weil sie nicht alle gleichermaßen mit den vorhandenen Ressourcen erreicht werden können. Darüber hinaus kann das Setzen von Zielen Teil einer politischen Auseinandersetzung innerhalb der Mitglieder der Organisation sein und damit Ausdruck der jeweiligen Macht- und Einflusschancen sein. Und es können sich diese verschiedenen Ziele natürlich im Zeitablauf verändern. (Heinemann 2004, S. 97) Dies zeigt die Komplexität der Zielsetzung innerhalb eines Sportvereins, was jedoch niemals zu dem Denken führen darf, dass aufgrund eben dieser Komplexität und des damit verbundenen Zeitaufwands eine detaillierte Zielsetzung und –formulierung nicht unbedingt notwendig ist.

### **3.3.2.1.2. Formulierung von Zielen**

Geht es um eben diese Formulierung der Ziele so ist es die S.M.A.R.T – Formel, die eine sehr weit verbreitete Anwendung sowohl in der Praxis als auch in der Theorie findet. In Anlehnung an Kehr & Schattke (2010, S.6) werden dabei die Kriterien qualitativ gesetzter Ziele wie folgt erläutert:

#### **S**pezifisch

Eine konkrete und präzise Formulierung der Ziele, sodass kein Spielraum für Interpretationen und Nachforderungen vorhanden ist, sowie Eindeutigkeit und Widerspruchsfreiheit besteht.

#### **M**essbar

Welches sind die Kriterien, anhand derer ich beobachten und messen kann, ob meine Ziele erreicht wurden oder nicht?

### Aktionsorientiert

Ziele werden optimaler weise möglichst positiv formuliert, sodass sie motivieren und anspornen, sowie selbst und aus eigener Kraft erreichbar sind.

### Realistisch

Neben dem optimalen Anspruch sind Ziele auch realistisch gesetzt, was bedeutet, dass exakt die Mittel und die Zeit bestimmt werden, die tatsächlich für die Zielerreichung zur Verfügung stehen.

### Terminiert

Ein klarer Zeitplan mit einem klar definierten Ende des Projektes oder eines Zeitpunkts, an dem die Ziele erreicht werden sollen.

#### 3.3.2.1.3. Arten von Zielen

Um dieses komplexe Thema der Zielsetzung etwas kategorisieren zu können, spricht Heinemann (2004, S. 97ff.) über sieben verschiedenen Arten von Zielen, die in einer Sportorganisation relevant sind.

##### - *Ziel der Systemerhaltung*

Werden in einer Sportorganisation Ziele gesetzt, ohne dabei auf die Sicherung der Existenz des Vereins zu achten, so kann dies zu groben Problemen im Hinblick auf die Erhaltung der Organisation führen. Beispielsweise kann ein Fußballverein alle seine sportlichen Ziele erreicht haben (Meisterschaft, Nachwuchsspieler, soziale Events): wenn ihm dabei jedoch das Geld ausgeht, um weiterhin bestehen zu können oder unüberbrückbare Konflikte in der Vereinsführung entstehen, fehlt die Erfüllung grundlegender Bedingungen. (Heinemann, 2004, S. 97ff.)

##### - *Ideologische Ziele*

Im Rahmen einer Ideologie bzw. Organisationsphilosophie sollen der eigene Wert für die Gesellschaft, die besondere Verantwortung, die vielfältigen Funktionen und der eigenständige Dienst für das Gemeinwohl dargelegt und betont werden. Auch eine Vision sollte darin enthalten sein, um die Werte und ethnischen Grundlagen nach denen die Organisation handelt niedergelegt sind. Anhand dieser Philosophie kann es einer Organisation gelingen, ihren Interessen sowie ihr Handeln gegenüber der Öffentlichkeit und dem Staat zu legitimieren. Es ist in den letzten Jahren sogar Brauch geworden,

solche ideologischen Ziele in einem „Leitbild der Organisation“ zu dokumentieren und im Rahmen der externen Kommunikationsmedien (Homepage, Vereinsaussendungen) regelmäßig darauf hinzuweisen. (Heinemann, 2004, S. 97ff.)

- *Sachziele*

Sachziele einer Organisation machen Aussagen über die Art der bereitgestellten Sportprodukte. Es sind dies Zielsetzungen über ausgewählte Betätigungsfelder, welche Aussage darüber liefern, was die Organisation – unabhängig von den ideologischen Zielen – tatsächlich machen will. Dabei leiten sich die Sachziele aus den ideologischen Zielen ab und stehen dazu nicht in Widerspruch. Sportliche Ziele wie zum Beispiel das Abschneiden in der anstehenden Meisterschaft, die Implementierung von mindestens drei Nachwuchsspielern in die Kampfmannschaft, das Einstiegen der Damenmannschaft in eine Verbandsmeisterschaft, aber auch gesellschaftliche Ziele wie zum Beispiel eine attraktive Unterhaltung für alle Zuschauer oder das Veranstalten von zumindest fünf sozialen Events für das Vereinsumfeld stellen solche Sachziele dar. Zu beachten ist, dass diese miteinander kompatibel sind, andere sich hingegen widersprechen, womit eine sehr genaue Umsetzung der ideologischen Ziele in die Sachziele des Vereins getätigter und überlegt werden muss. (Heinemann, 2004, S. 97ff.)

Zusammenfassend aus den ersten drei Arten von Zielen kann an dieser Stelle gesagt werden, dass

- in einem Fußballamateurrverein Klarheit über die Vereinsphilosophie herrschen muss, welche in einem Leitbild festgelegt werden sollte.
- dieses Leitbild konsequent und abgestimmt in Sachziele umgesetzt werden muss und diese Sachziele in einem sinnvollen Zusammenhang zur Organisationsphilosophie stehen müssen.
- zu prüfen ist, inwieweit die verschiedenen Sachziele miteinander kompatibel sind bzw. sich widersprechen
- sich der Verein bei der Entscheidung für den Umfang jedes einzelnen Ziels bewusst sein muss welche Restriktionen sich für andere Ziele ergeben und worauf somit verzichtet werden muss.

- *Operative Ziele*

Sachziele werden in weiterer Folge in operative Ziele umgesetzt, sprich es wird festgelegt, was getan werden muss um die Sachziele zu erreichen. Ist es das Ziel, regelmäßig Nachwuchsspieler in die Kampfmannschaft eines Fußballvereins zu integrieren, muss festgelegt werden, wie viele Spieler braucht man in wie vielen Nachwuchsmannschaften,

welche Nachwuchstrainer sind für die Förderung der Talente am besten geeignet und welchen Trainer muss man in der Kampfmannschaft einsetzen, um das Vertrauen in junge Spieler auch gewährleisten zu können. (Heinemann, 2004, S. 97ff.)

- *Operationale Ziele*

Darunter versteht man die Umsetzung von Sachzielen und operativen Zielen in empirisch ermittelbare Messwerte, mit deren Hilfe man feststellen kann, ob die gesetzten Ziele in der Tat erreicht wurden, wie es ja auch das Modell von Kehr & Schattke (S.M.A.R.T.) fordert. Bezogen auf das obige Beispiel muss also festgelegt werden, dass beispielsweise drei Spieler jede Saison von der Ausbildungsmannschaft in die Punkt Mannschaft eingebaut und zu einer festen Größe ausgebildet werden sollen. Obacht geboten ist vor dem Hintergrund, dass die Formulierung von operativen oder operationalen Zielen oft zu Widersprüchen mit Sachzielen oder den ideologischen Zielen des Vereins führen kann. Hier muss sehr sensibel und aufmerksam gehandelt werden, um nicht womöglich entgegen die Intention von bereits gesetzten Vereinszielen zu arbeiten. (Heinemann, 2004, S. 97ff.)

- *Motivationsziele*

Motivation heisst, dass in einem Verein ein bestimmtes, auf die Erreichung der Ziele ausgerichtetes Verhalten bewirkt, gelenkt, erhalten und gegebenenfalls auch wieder beendet wird. Bei dieser Art von Zielen geht es schlussendlich um eine adäquate Einbindung der Mitglieder bzw. Mitarbeiter in die Organisation und die Schaffung einer erforderlichen Leistungsbereitschaft. (Heinemann, 2004, S. 97ff.)

- *Positionale Ziele*

Ein Fußballverein ist untrennbar mit seinem Umfeld verbunden. Es bestehen vielfältige Verknüpfungen zu anderen Organisationen und zu verschiedenen Personengruppen. Der Verein pflegt Beziehungen zur öffentlichen Verwaltung, anderen Vereinen und ist eingebettet in die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einer Region. Positionale Ziele beinhalten demnach den Einfluss des Vereins auf die öffentliche Hand und andere Organisationen, die Formen der Kooperation mit anderen Vereinen und das erstrebenswerte Image und die Außendarstellung in der Öffentlichkeit.

Zusammenfassend ergeben sich aus der Analyse der Zielformen, dass ein Fußballverein:

- einen Konsens darüber hat, welche Ziele angestrebt werden. Der Verein muss wissen, wohin sein Weg in Zukunft führen soll
- sein Potential ausloten muss, welches vorhanden ist um diese Ziele auch tatsächlich erreichen zu können.

- Restriktionen und Hindernisse analysieren muss, die bei der Verwirklichung der Ziele im Weg stehen könnten und es muss Klarheit über den Ursprung dieser Hindernisse bestehen um diese gegebenenfalls beseitigen zu können.
- die dauernde Aufgabe besitzt, zu überprüfen in welchem Umfang die jeweils gesteckten Ziele erreicht wurden und um die Gründe aufdecken zu können, warum diese eventuell nicht erreicht wurden. (Heinemann, 2004, S. 97ff.)
- 

### **3.3.2.1.4. Funktionen von Zielen**

Um zum Thema „Ziele“ abschließend noch zu verdeutlichen, warum es so wichtig ist, in oben angesprochener Form an Zielen innerhalb des Vereins zu arbeiten, soll anhand der Bedeutung und Funktion von diesen dargestellt werden, wofür die Zielsetzung in einem Verein besteht.

- Ziele sind Grundlage der Entscheidungsfindung

In einem Fußballverein sind täglich eine Vielzahl von Entscheidungen zu treffen: Welche Schwerpunkte werden in Training und Spiel gesetzt, welche Spieler werden vom Verein in der Übertrittszeit verpflichtet, welche Qualifikationen und Leistungen verlange ich von meinen Trainern, wie viele Leute wollen wir mit unserem Saisonabschlussfest erreichen, welche Maßnahmen werden gesetzt um die Veranstaltung am Wochenende zu bewerben? Für all diese und noch viel mehr Entscheidungen sind Ziele gleichsam der Leitstrahl, an dem sich Entscheidungsträger auszurichten haben. Ziele reduzieren somit Handlungs- und Entscheidungsalternativen. Aus der Vielzahl möglicher Alternativen werden durch Zielvorgaben jene wählbar, die ermöglichen, Ziele zu erreichen. (Heinemann, 2004, S. 97ff.)

- Ziele als Voraussetzung für eine Leistungs- und Erfolgskontrolle

Nur wenn ein Verein klare Ziele hat, kann festgestellt werden, ob die getroffenen Entscheidungen richtig und die Maßnahmen, die man ergriffen hat, auch erfolgreich waren. Nur mit diesen klaren Zielvorgaben kann man analysieren, welche Fehler gemacht wurden und wer die Verantwortung für ein unbefriedigtes Ergebnis innehalt. (Heinemann, 2004, S. 97ff.)

- Ziele verringern Risiken und Unsicherheiten

Risiken ergeben sich aus unsicherer Zukunft. Wer aber klare Ziele setzt, der verringert subjektiv Unsicherheiten, weil man sicher sein kann alles unternommen zu haben. Somit haben Ziele auch einen psychologisch-symbolischen Effekt. (Heinemann, 2004, S. 97ff.)

- Ziele motivieren die Mitarbeiter

Werden innerhalb des Vereins Ziele gesetzt, so werden Mitarbeiter auch über diese an den Verein gebunden. Sie wissen dadurch wie ihre Teilaufgabe in die Arbeit, die Mission und die Vision des Vereins eingebunden ist. Sie haben somit einen Orientierungspunkt für ihr eigenes Handeln und haben diese Identifikation mit dem Verein noch viel eher, je mehr sie auch in den Zielfindungsprozess eingebunden werden. (Heinemann, 2004, S. 97ff.)

- Ziele dienen der Legitimation

Ziele innerhalb des Vereins - und dabei sind vorwiegend die ideologischen Ziele gemeint - sind Instrumente, um öffentliche Anerkennung zu erhalten. Sie dienen dazu, Vertrauen in den Verein zu gewinnen, das Image zu verbessern und sind damit Instrumente der Ressourcenmobilisierung. Wenn beispielsweise Entscheidungsträger in Unternehmen oder der Gemeinde durch verschiedene Medien über die Ziele und die Philosophie des Vereins erfahren, sind diese Symbol für planende Vernunft und rationale Entscheidungen und machen somit den Verein für Investitionen interessant. (Heinemann, 2004, S. 97ff.)

### **3.3.2.2. Strukturqualität**

Obmann, Kassier, Sportlicher Leiter, Nachwuchsleiter, Trainer, Mitarbeiter. Viele Aufgaben und Positionen werden innerhalb eines Vereins – meist von ehrenamtlichen Personen, denen Verein und Idee am Herzen liegt – bekleidet. Gerade in diesem Jahr 2011, dem Jahr der Ehrenamtlichkeit, wird die Bedeutung und Wichtigkeit von freiwilligen Mitarbeitern vermehrt ins Rampenlicht gerückt. Die oben genannten Positionen mit genauen Aufgabenbeschreibungen zu versehen und in eine geordnete und effektiv arbeitende Struktur zu bringen, stellt die Herausforderung für den Verein dar. Wie dies auch Breuer und Erdtel (2009, S. 177) anmerken, besteht dabei die besondere Herausforderung in der eben angeführten Freiwilligenarbeit der Vereinsmitglieder. Häufig erfolgt die Belegung der Funktionen mit ehrenamtlichen Mitarbeitern nicht in Anknüpfung an stellenadäquate Kompetenzbeschreibungen im Sinne von Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen, sondern viel mehr anhand von Persönlichkeitseigenschaften wie Sympathie, Verlässlichkeit, Bekanntheit und Bereitschaft zur Mitarbeit. Diese Diskrepanz verbunden mit den Stärken der Freiwilligenarbeit (zeitliche Flexibilität, intrinsische Motivation) zu einer ziel- und aufgabengerichteten Struktur innerhalb der Vereinsarbeit zu führen erscheint somit als notwendige und hilfreiche Maßnahme auf dem Weg zur Qualitätssteigerung in der Vereinsarbeit. Eine Struktur innerhalb einer Sportorganisation dient dazu, ihr eine dauerhafte Ordnung zu verleihen, wie dies auch Heinemann (2004, S. 109f.) untermauert. Diese Ordnung kann auch als Skelett einer Organisation verstanden werden, anhand dessen beschrieben wird welche Stellen oder Positionen bzw. welche

Abteilungen es in einer Organisation gibt und welche Aufgaben und Verantwortungen ihnen zugeordnet werden. Dabei gelten folgende Sachverhalte bei der Beschreibung einer Struktur: die Festlegung der Arbeitsteilung innerhalb der Organisation, damit die gesteckten Ziele erreicht werden können; die Koordination der unterschiedlichen Teilaufgaben sowie die Aufteilung der Kontrollfunktionen, damit überprüft werden kann ob die Aufgaben erfüllt wurden (Heinemann 2004). Darüber hinaus geben Kaspar und Mayerhofer (2002, S. 23) an, dass sich diese formalen Sozialstrukturen von Organisationen dadurch auszeichnen, dass in ihnen die sozialen Positionen und die Beziehungen zwischen ihnen explizit spezifiziert und unabhängig von den persönlichen Merkmalen derjenigen, die diese Positionen innehaben, definiert sind. Die Autoren schließen sich somit der Meinung von Breuer & Erdtel (2009) an, wonach genau diese formale Struktur von großer Bedeutung für eine progressive Entwicklung innerhalb einer Organisation ist. Eine Organisation ist somit in der Lage, Aufgaben besser zu erfüllen und Ziele effizienter zu erreichen als eine einzelne Person. Dies funktioniert deshalb, weil sie arbeitsteilig gegliedert ist, sprich jeder Mitarbeiter sich für eine bestimmte Aufgabe spezialisieren und sich darauf konzentrieren kann. Heinemann (2004, S. 110ff.) sieht zwei Formen der formalen Gliederung von Organisationen, eine funktionale, horizontale und eine hierarchische, vertikale Struktur, welche nachfolgend beschrieben werden sollen.

### **3.3.2.2.1. Funktionale Arbeitsteilung**

Die Aufgabe der funktionalen Arbeitsteilung innerhalb einer Organisation liegt darin, die horizontale Gliederung der Aufgaben derart vorzunehmen, dass die Arbeiten auf verschiedene Personen bzw. Abteilungen so aufgeteilt sind, dass ihre Ziele erreicht werden können. An dieser Stelle der Arbeitsteilung besteht noch keine hierarchische Anordnung. Hierbei gibt es die Möglichkeit einer segmentären Arbeitsteilung, welche die Organisation in mehrere Bereiche aufteilt, welche prinzipiell die gleichen Aufgaben zu erfüllen haben. Beispielsweise findet man so eine Form bei Sportfachverbänden, wie es etwa der ÖFB darstellt. Dieser gliedert sich in 9 Landesverbände, welche gleichermaßen für die Erledigung der Aufgaben in ihrem Bundesland verantwortlich sind. Weiters findet man die Möglichkeit der objektbezogenen Arbeitsteilung, welche vorliegt, wenn innerhalb einer Organisation die verschiedenen Personen bzw. Abteilungen unterschiedliche, nach Möglichkeit spezialisierte Aufgaben zu erfüllen haben, jedoch die einzelnen Arbeitsbereiche grundsätzlich nicht von der Arbeit der anderen abhängen, sprich ein eigener Verantwortungsbereich vorliegt. Weiters liegt eine funktionsspezialisierte Arbeitsteilung dann vor, wenn unterschiedliche Funktionen am gleichen Objekt erfüllt werden müssen. Beispielsweise können beim Antrag zum Bau einer Sportanlage nicht

mehrere Abteilungen nebeneinander eigene Verantwortungsbereiche haben (objektbezogene Gliederung), sondern es müssen vom Antrag bis zum Bau zunächst Bauamt, Verkehrsamt, Sportamt und Umweltamt chronologisch durchlaufen werden. (Heinemann 2004, S. 114)

Die Fragen, die sich somit für eine Gliederung der Arbeitsbereiche ergibt, sind:

- Welche Aufgaben müssen zur Erreichung des Ziels der Organisation erfüllt werden?
- In welchen Phasen, also mit welcher zeitlichen Sequenz sind diese Aufgaben zu erfüllen?
- Wie können diese verschiedenen Teilaufgaben sinnvoll miteinander koordiniert und abgestimmt werden, ohne dass z.B. Leerlauf, Doppelarbeit oder die Nichterfüllung von Aufgaben vorkommen, oder gar hinderlich dabei sind, die Ziele der Organisation zu erfüllen?

Wird versucht diese Strukturbegriffe auf Sportvereine umzulegen, müssen laut Heinemann (2004, S. 120ff.) jedenfalls die bei Vereinen übliche Mischung von Elementen sozialer Gruppen und formaler Organisationen beachtet werden. Hier handelt es sich zunächst um eine Interaktionsfestigung. Je stärker die Übereinstimmung mit den Zielen, Werten und der Tradition des Vereins, je angenehmer die Atmosphäre bei der Vereinsarbeit, sowie je größer die Motivation der Mitarbeiter, desto größer ist die Bereitschaft für eine interaktionelle Handlung und desto weniger braucht explizit geregelt zu sein. Soziale Tauschprozesse, gemeinsame Ziele, Wertorientierungen und eine Identifikation mit dem Verein dienen somit gleichzeitig der Einbindung sowie der Verhaltenssteuerung. Die Personalisierung innerhalb der Vereinsarbeit stellt eine weitere Besonderheit dar, welche meist anstelle von Standardisierung und Spezialisierung auftritt. Ämter werden wesentlich von der Persönlichkeit und dem Profil des jeweiligen Inhabers, sowie von seinen Fähigkeiten und seinem Engagement geprägt. Hier darf nicht vergessen werden, dass es sich gerade aufgrund dieser Personalisierungsfähigkeit um eine ganz besondere Leistungsfähigkeit der Vereine handelt, weil Mitarbeiter aufgrund ihres hohen Engagements aufnahmefähig für oft auch unvorhersehbare Aufgaben sind. (Heinemann 2004, S. 121). Aufgrund dieser Mitarbeiterstrukturen haben Kontrollen sowie Sanktionen meist informellen Charakter. Androhung des Ausschlusses oder Ähnliches werden meist ersetzt durch Tadel, Ironisierungen, Scherze oder Unaufmerksamkeit der Person gegenüber. Weiters passiert Führung innerhalb eines ehrenamtlich organisierten Vereins selten auf dem Erteilen von Weisungen oder Befehlen. Vielmehr handelt es sich in den meistens Fällen um eine Koordination der Aufgaben, basierend auf der persönlichen Ausstrahlung sowie Überzeugungskraft einzelner Personen, welche Führungspositionen

innehaben. Das Miteinbeziehen der Umwelten eines Vereins stellt eine weitere – ganz entscheidende – Komponente der strukturellen Arbeit im Verein dar. Wie dies auch durch Heinemann (2004, S. 122) bestätigt wird, bestehen sehr oft Verknüpfungen zu Betrieben oder Verwaltungen im näheren Umfeld, welche meist direkten Einfluss auf die Struktur und Arbeit im Verein nehmen. So besteht durch die Mitgliedschaft oder Mitarbeit im Verein oft ein Geflecht von Beziehungen, welches den direkten Zugang zu relevanten Institutionen oder Personen ermöglicht. Diese Verflechtungen in eine funktionierende Struktur zu bringen, stellt definitiv eine Herausforderung für die Vereinsverantwortlichen dar.

### **3.3.2.2. Hierarchische Arbeitsteilung**

Die zweite Dimension neben der funktionalen Gliederung ist der Rang der jeweiligen Teilaufgabe in einem hierarchisch - oder auch vertikalen - Gefüge einer Organisation. Die Frage, die mit der hierarchischen Gliederung beantwortet werden soll, lautet: Wer hat die Befugnis, über welche Sachverhalte welche Entscheidungen zu fällen und entsprechende Anordnungen zu geben, also wer besitzt Befehlsgewalt und wer hat diese Anordnungen auszuführen. Im Hinblick auf die Arbeit in einem Fußballamateurvverein kann an dieser Stelle gesagt werden, dass je genauer und je klarer diese Entscheidungsgewalten geregelt sind, desto einfacher können auch die Personen in ihren Verantwortungsbereichen handeln und entscheiden. (Heinemann 2004, S. 123) Merkmale, welche Aussagen über die hierarchische Gliederung geben, sind, wie es auch Kasper & Mayerhofer (2002) anführen, an erster Stelle die Tiefe der Organisation, welche Informationen darüber gibt, in wie viele Ebenen der Über- und Unterordnung die Organisation gegliedert ist. Man kann hier von einer flachen (wenige Entscheidungsebenen) oder einer tiefen (viele untergeordnete Entscheidungsebenen) Struktur sprechen. Weiters gibt die Kontrollspanne Auskunft darüber, wie viele Abteilungen bzw. Personen einem Vorgesetzten zugeordnet sind. Zuletzt gibt noch die Zentralisierung und Dezentralisierung darüber Aufschluss, wie groß die Anzahl von Positionen respektive Personen ist, die innerhalb der Organisation entscheidungsbefugt sind. Ein Verein gilt somit als zentralisiert, je kleiner die Anzahl der Personen ist, die Entscheidungen treffen dürfen.

Zusammengefasst kann an dieser Stelle gesagt werden, dass die angesprochenen Modelle von Strukturen innerhalb eines Vereins ganz einfach optimale Rahmenbedingungen dafür schaffen sollen, dass sich die Mitglieder bzw. Mitarbeiter mit ihren Potentialen optimal im Interesse des Vereins entfalten und einbringen können. Es

soll danach getrachtet werden, optimale Strukturen zu schaffen um die Ziele der Organisation erreichen zu können, wobei als klarer Grundsatz gilt,

*„dass Entscheidungskompetenz und Verantwortung zu jeder Zeit in der gleichen Hand liegen müssen, somit niemand für die Folgen seines Handelns verantwortlich gemacht werden darf, wenn er darüber nicht auch eigenständig entscheiden durfte“. (Heinemann 2004, S. 127)*

### **3.3.2.3. Prozessqualität**

Gefühlsentscheidungen, Entscheidungen aus persönlicher Motivation, Besprechungen je nach Freizeiteinteilung. All diese Punkte sind Charaktere einer Vereinskultur, die geprägt ist durch freizeitorientierte ehrenamtliche Arbeit. Die Vorteile dieses Engagements verbunden unter Beachtung der negativen Aspekte in eine geordnete Bahn respektive einen kontinuierlichen Prozessablauf der Vereinsagenden zu bringen, stellt eine besondere Herausforderung auf dem Weg zu qualitativ guter Arbeit dar. Breuer und Erdtel (2009, S. 177) bestätigen diesen Ansatz, indem sie vielen Vereinen eine nahezu Unvereinbarkeit von ehrenamtlichem Engagement und betriebswirtschaftlichem Denken attestieren. Die Implementierung moderner und zielorientierter Managementmethoden, ohne dabei die sozialen Bedürfnisse, anhand derer Funktionäre an den Verein gebunden sind, zu missachten, kann durchaus als Ziel auf dem Weg zu qualitativ gutem Prozessmanagement ausgegeben werden. Wenn es gelingt, dass engagementgestützte Formen nach und nach von informations- und personalführungsgestützten Formen der Sicherung von Prozessqualität implementiert werden, werden viele positive Effekte innerhalb der Organisationsentwicklung zu verspüren sein. Weitere Entwicklung kann dadurch erreicht werden, indem die umfassende „Exit-Option“ des Ehrenamts, verbunden mit einer sehr geringen Verpflichtungsfähigkeit nachhaltig durch konkrete Anreize im Hinblick auf eine Erhöhung der Prozessqualität für die jeweiligen Funktionen geschaffen wird. Anreize, die motivierend dabei mithelfen, den betreffenden Bereich und somit die gesamte Organisation weiterzuentwickeln.

### **3.3.2.4. Ergebnisqualität**

In der nächsten Saison unbedingt den Rivalen aus der Nachbarortschaft im Derby besiegen. Mit möglichst vielen Nachwuchsmannschaften im oberen Playoff spielen. 500 Zuschauer bei den Heimspielen der Kampfmannschaft zu haben. Welcher Verein strebt nicht danach, so viele gute Ergebnisse auf allen Ebenen der Vereinsarbeit zu erzielen. Eine hohe Qualität an Ergebnissen im Fußballamateurverein ist eine große Herausforderung, der man durch gute Arbeit gewachsen sein muss. Geht es nach Breuer

& Erdtel (2009, S. 178) besteht die große Herausforderung darin, dass die Ergebnisqualität maßgeblich vom Zutun des Adressaten abhängt. Dies kann am Beispiel eines Fußballspiels verdeutlicht werden, bei dem die Ergebnisqualität vom Adressaten selbst, nämlich dem Fußballspieler abhängt, man spricht vom integrativen Faktor der Sportdienstleistung. Erschwerend wirkt zusätzlich, dass dieser integrative Faktor im Fußballsport nicht nur von einem einzelnen Adressaten abhängt, sondern viele integrierte Adressaten (Spieler, Schiedsrichter) die Ergebnisqualität in gegenseitiger Abhängigkeit beeinflussen. Wenn man zusätzlich noch die aus trainingswissenschaftlicher Sicht hohe Komplexivität der Sportart Fußball sieht und dabei nicht vergisst dass auch noch 11 gegnerische Spieler versuchen hohen Einfluss auf die Ergebnisqualität zu nehmen, kann man sich vorstellen, wie komplex sich die Planbarkeit des Erfolgs (Ergebnis) gestaltet. An dieser Stelle bleibt somit noch unbeantwortet, wie sehr der Anbieter der Dienstleistung (Fußballverein) überhaupt alleine für die Ergebnisqualität verantwortlich sein kann bzw. über welche Steuerungsmöglichkeiten der Verein überhaupt verfügt. Aufgrund der bisherigen Recherchen erscheint es jedoch als logisch und nachgewiesen, dass sich Strategien zur Qualitätsentwicklung, wie es etwa Zielsetzung, Strukturqualität, Prozessqualität darstellen, vor allem mittel- und langfristig positiv auf die gewünschte Ergebnisqualität auswirken.

## 4. Internationale Beispiele für Qualitätsentwicklung

In diesem Kapitel sollen Beispiele aus einigen europäischen Ländern angeführt werden, welche Einblicke in bereits bestehende Systeme zur Weiterentwicklung von Fußballamateurvereinen geben sollen. Dadurch besteht die Erwartungshaltung, zusätzlich zur Literaturrecherche einen weiteren wertvollen Input im Hinblick auf die Möglichkeiten für österreichische Vereine zu erhalten.

### 4.1. Quality Mark – ein Qualitätssystem für Fußballvereine in Schottland<sup>7</sup>

Fußballvereine sind das Herz der Gesellschaft. Sie bieten nicht nur unglaublich wertvolle Möglichkeiten für Menschen aktiv zu sein und sich im Sport zu engagieren. Fußballvereine bieten auch jede Menge Raum für Kinder und Jugendliche um sinnvoll ihre Zeit zu verbringen, soziale Kompetenzen zu erwerben, Werte vermittelt zu bekommen sowie auf einfache Art und Weise neue Freundschaften schließen zu können. Somit muss es im Interesse der Gesellschaft sowie der zuständigen Verbände und Sportinstitutionen sein, diese Vereine optimal weiterzuentwickeln um bestmögliche Bedingungen für seine Mitglieder sowie die Sporttreibenden anbieten zu können. „Quality Mark“ stellt ein System der Qualitätsentwicklung dar, welches in Schottland seit 2006 erfolgreich praktiziert wird und welches nachstehend näher vorgestellt werden soll.<sup>7</sup>

#### 4.1.1. Einleitung

Ein System, welches in Schottland praktiziert wird und sich dafür verantwortlich zeigt, Fußballvereinen, die im Breitensport tätig sind, zu helfen sich weiterzuentwickeln. Gemeinsam mit den Funktionären soll es dabei gelingen, bestmögliche Organisations- sowie Infrastruktur zu gewährleisten, welche Qualitätsstandards in den Bereichen Coaching, Spiel- und Spielerentwicklung sowie den organisatorischen Rahmenbedingungen geboten werden können. Gemeinsam soll es demnach gelingen, ein positives Umfeld zu gestalten, welches eine möglichst optimale Ausbildung und Entwicklung der Zukunftshoffnungen ermöglicht.<sup>7</sup>

#### 4.1.2. Was versteht man unter Quality Mark?

Ist eine Art Auszeichnung für gewisse Standards in einem Amateurverein, die jeder Klub erreichen kann.

---

<sup>7</sup> Quelle: <http://www.fcpurkersdorf.at/FCP-Termine/>, Zugriff am 11.03.2011

Es gibt 3 mögliche Stufen dieses Qualitätszeichens:

- Standard (Standard)
- Fortschrittlich (Developement)
- Gemeinschaftszentrum (Community)

Innerhalb dieser drei Stufen gibt es fünf Bereiche, welche als Kriterien für eine Einstufung herangezogen werden:

- **Management:** Zusammensetzung, Vereinsstruktur, Organisation
- **Administration:** Zugehörigkeiten zu Ligen, Versicherung
- **Spieler- und Trainerentwicklung:** Trainerqualifikationen, Trainingsinfrastruktur
- **Planung:** Zielsetzung und Strategien im Verein
- **Sozialwesen:** Sicherheit der Kinder, klare Verhaltensregeln, Erste Hilfe

#### **4.1.3. Welche Vorteile genießen die Vereine von dieser Qualitätsentwicklung?**

Zusätzlich zu den offensichtlichen Vorteilen, die ein Verein aufgrund des Erreichen der genannten Qualitätsstandards hat, gibt es - Dank der Unterstützung der Sponsoren Big Lottery und McDonalds - die Möglichkeit, den Vereinen wie folgt unter die Arme zu greifen:

- Vergünstigte Plätze bei Trainerausbildungen
- Zugang zu erweiternden Fortbildungen in den Bereichen Erste Hilfe und Sicherheit bei Kindern
- Eingeräumte Zeit eines Bundesligamitarbeiters
- Verbesserte Möglichkeit für externes Sponsoring – Quality Mark ist anerkannt bei „Sportscotland“ und vielen örtlichen Institutionen
- Zugang zu Studienreisen europäischer Fußballvereine mit dem „Leonardo da Vinci - Prinzip“
- Kostenloses Equipment und Ausstattung für ihren Verein

#### **4.1.4. Quality Mark – ein landesweiter Erfolg!**

- Quality Mark existiert seit 2006
- Die ersten Vereine wurden im März 2006 ausgezeichnet
- 160 Vereine und Schulen haben bislang Quality Mark erzielt
- 13 Vereine haben die Stufe „Gemeinschaftszentrum“ (Community) erreicht
- Über 10.000 ehrenamtliche Mitglieder haben durch Quality Mark Zugang zu Aus- und Weiterbildungen erhalten
- 32.000 Spieler (von 3 bis 63 Jahren!) sind in Quality Mark Vereinen involviert

- Über 500 Trainer und ehrenamtliche Mitarbeiter haben an Studienreisen zu europäischen Vereinen nach dem „Leonardo da Vinci - Prinzip“ teilgenommen, um sich weiterzubilden.

#### **4.1.5. Quality Mark – Ausblick in die Zukunft**

Gemeinschaftszentren sollen dabei helfen, ein positives Umfeld zu schaffen. Ein Fußball-Gemeinschaftszentrum (Community Football Hub – CFH) ist ein Konzept, welches örtliche Fußballvereine und andere Einrichtungen vereint, um ein umfangreiches Bewegungs- und Freizeitangebot für die Region schaffen zu können.

### **4.2. Vereinsbezogene Breitensportaktivitäten des Finnischen Fußballverbands<sup>8</sup>**

Nach dem Programm des Schottischen Fußballverbands soll in diesem Kapitel das Konzept aus Finnland näher vorgestellt werden, um einen zusätzlichen Blickwinkel auf diese Thematik geben zu können. Sieht man sich einen Überblick über den Fußball in Finnland an, so erkennt man das Vorhandensein von über 1000 Fußballvereinen, verteilt auf 12 Provinzen. Dabei gibt es 114.651 registrierte FußballspielerInnen, wovon 22% weiblich sind. Der Finnische Fußballverband hat im August 2006 die UEFA Breitensport Statuten akzeptiert und auch bestätigt, diese Ziele gemeinsam umsetzen zu wollen.<sup>8</sup>

#### **4.2.1. Finnische Breitensportphilosophie im Fußball**

Diese begann 1999 mit der Gründung der „All Stars – Programme for children and young people“. Ziel dieses Programms war es, allen Menschen im ganzen Land die faire Chance und den fairen Zugang zum Fußball unabhängig von ihrem Niveau zu ermöglichen. Parallel dazu gab es auch das Programm „Football for everyone“, welches auf den Erwachsenenfußball abgezielt hat.

#### **4.2.2. Ziele der Breitensport Programme für den Zeitraum 2007-2009**

- 150.000 registrierte SpielerInnen, davon 30% weiblich
- 100.000 ehrenamtliche MitarbeiterInnen
- 100 beheizbare Kunstrasenplätze in Originalgröße

#### **4.2.3. Finnische Breitensportprojekte im Rahmen der Zielsetzungen des Verbandes zwischen 2007-2009**

- All-Stars Programme für Kinder und Jugendliche
- Fußball für Jedermann (für Erwachsene)

---

<sup>8</sup> Quelle: <http://www.fcpurkersdorf.at/FCP-Termine/>, Zugriff am 11.03.2011

- Verantwortung für die Gesellschaft zeigen – durch Projekte und Aktivitäten
- Diverse Projekte zur Entwicklung der Infrastruktur
- Vereinsentwicklung

#### **4.2.4. Vision Finnland 2020**

- 250.000 registrierte SpielerInnen (5% Wachstum/Jahr)
  - Über 1 Million wöchentlich spielende FußballerInnen
- Erfahrungen aus mehreren Endrundenteilnahmen (EM, WM)
  - Herren A-Team unter den Top 20, Damen unter den Top 8 der FIFA-Weltrangliste
  - Jugendnationalteams unter den Top 6-8 Nationen
- In allen Bereichen Nummer 1 in Finnland sein
  - Populärste Sportart auch bei den Zuschauern zu sein
  - Die besten Werte erzielen, beste Coaching Qualität
  - Weit am meisten Kinder und Jugendliche begeistern
- Vorreiter im Bereich soziale Verantwortung
  - Ethische Vereinsaktivitäten setzen
- Infrastruktur auf nordischem Top-Niveau
  - Neues Nationalstadion
  - Inkl. Trainings- und Spielbedingungen

#### **4.2.5. Vereinsentwicklung**

Um sich nicht nur quantitativ steigern zu können, und mehr Einwohner vom Fußballsport begeistern zu können, sondern vor allem qualitativ gute Arbeit in den Vereinen zu liefern, wurde im Jahr 2001 der „All Stars Youth Quality Club“ ins Leben gerufen. Ziel dieses Clubs ist es, vergleichbar mit dem Programm „Quality Mark“ aus Schottland, Vereinsentwicklungen dadurch voranzutreiben, dass der Verein bei Erreichen der FAF-Kriterien (Kriterien des Finnischen Fußballverbands) mit dem „All-Stars Quality Club“ Award ausgezeichnet wird. Es soll eine enge Zusammenarbeit mit den Quality Club stattfinden, welche sich auswirkt durch:

- Betreuung durch den FAF und die regionalen Verbände
- Halbjährliche Meetings
- Einbringung neuer Ideen und Anregungen
- Finanzielle Unterstützung durch den Verband

Im April 2008 waren bereits 48 Vereine mit dem Quality Award ausgezeichnet, weitere 30 haben den Entwicklungsprozess bereits gestartet.<sup>8</sup>

#### **4.2.6. Kriterien für den All Stars Quality Club**

- Kriterien für die Trainer
  - Verantwortlicher Nachwuchsleiter mind. UEFA B-Lizenz
  - Trainer – Spieler Verhältnis 1:10
- Ausbildung der Spieler
  - Schriftliches Konzept zur Ausbildung und Entwicklung der Nachwuchsspieler
  - Interne Ausbildungsstrategie
- Fair Play
  - Verhaltensregeln inkl. Konsequenzen
  - Problemlösungsstrategien
- Kommunikation
  - Interner und externer Plan zur Kommunikation
  - Internetauftritt
- Wirtschaftlichkeit des Vereins
  - Interne Aufklärung
  - Festgehaltener Strategieplan

#### **4.2.7. FootPass Quality Tool zur Entwicklung der Vereine**

Um die Qualität der Vereinsarbeit weiter steuern zu können, wurde das ursprünglich belgische computerbasierte Tool 2004-2005 vom Unterrichtsministerium und dem Finnischen Sportinstitut für finnische Verhältnisse wie folgt adaptiert und angelegt:

- Pilot Phase 2005 für 6 Vereine
- 1. Probephase für 80-85 Vereine 2006-2008
- 2. Probephase für 85-100 Vereine 2009-2011
- Verpflichtend für All Stars Quality Clubs seit 2006
- 2006: Allgemein vereinbarter Strategieplan, wo für die Jahre 2007-2009 dieses Tool offiziell für die generelle Entwicklung der Vereine gewählt wurde
- Probephase läuft für
  - Bundesliga Herren 14 Vereine
  - Bundesliga Frauen 10 Vereine

---

<sup>8</sup> Quelle: <http://www.fcpurkersdorf.at/FCP-Termine/>, Zugriff am 11.03.2011

- Erste Division Herren 14 Vereine (alle)
- All Stars Youth Quality Clubs 48 Vereine
- Andere Nachwuchsvereine 20-30 Vereine

Gesamt: 100 Vereine (80% aller registrierten SpielerInnen)

#### **4.2.8. Zukunft der Vereinsentwicklung in Finnland**

Zukünftig sollen zusätzlich folgende Maßnahmen für Nachhaltigkeit in der Qualitätsentwicklung sorgen:

- Strategieplan für 2007-2009
  - Neuer Strategieplan zur Vereinsentwicklung – von allgemein zu spezifisch; maßgeschneiderte Programme für die Vereine (Ergebnisse von FootPass)
  - Zusammenarbeit aller Verbände wird gestärkt, auch durch jährliche Entwicklungsseminare
  - Weiterbildung für Funktionäre auf allen Ebenen
    - Funktionäre der Vereine
    - Funktionäre der Landesverbände
  - Mehr Hauptamtliche Mitarbeiter in den Vereinen (mind. 1 auf 500 Spieler)
  - UEFA Lizensierung wird angefügt an die finnische Lizensierung
    - FootPass Probephase
    - Auszeichnung für FAF Kriterien
    - Auszeichnung für UEFA Kriterien
  - Alle Informationen werden bis 2010 in einer Datenbank erfasst

## **5. Konzept zur Durchführung der Interviews**

Ziel dieses Kapitels ist es, einen Leitfaden im Hinblick auf die Durchführung der Experteninterviews zu erstellen. Die Ergebnisse des hermeneutischen Teils sollen dabei als Grundlage dienen. Darauf aufbauend sollen Kategorien gebildet werden, um die Experten in einer geordneten Struktur interviewen zu können. Ziel der Interviews ist es, Expertenmeinungen zu erhalten, was Qualität in Fußballamateurvereinen aus ihrer Sicht bedeutet, welche Formen zur Qualitätssicherung und –entwicklung die Experten kennen und welche Möglichkeiten die Interviewpartner für eine Umsetzung in Österreichs Amateurfußball sehen. Zu den genauen Kriterien von qualitativen Interviews wurde bereits in Punkt 1.5. Stellung bezogen.

### **5.1. Der Leitfaden**

#### **Interviewvorbereitung**

- Vor der Kontaktaufnahme
  - Informationen zum Interviewpartner recherchieren
  - Die erste Kontaktaufnahme gut überlegen und vorbereiten (Mail, Anruf)
  - Klare Meinung darüber haben, warum diese Person der geeignete Interviewpartner ist
  - Interviewleitfaden vorbereiten und auf den Interviewpartner abstimmen
  
- Erste Kontaktaufnahme
  - Kurze Vorstellung der eigenen Person
  - Erläuterung des Interviewgrundes und des Themas der Magisterarbeit
  - Ziele des Interviews erläutern
  - Warum kann das Interview auch im Interesse des Interviewpartners liegen?
  - Ort des Interviews festlegen, dabei die Umgebungsgeräusche für die Tonbandaufnahme bedenken (Caféhaus z.B. ungeeignet)
  - Ungefähre Dauer des Gesprächs abklären

#### **Das Interview**

1. Begrüßung und Einstieg ins Gespräch
  - Danke fürs Zeitnehmen betonen
  - Allgemeine Punkte aus der Kontaktaufnahme wiederholen
  - Abklären und Begründung der Tonbandaufnahme
  - Vorstellung der eigenen Person

- Was passiert mit den Daten? Vorgehensweise der Magisterarbeit erklären
- Offene Fragen vorab klären

## 2. Vorstellung des Interviewpartners

- Angaben zur Person
  - Können Sie uns ihren persönlichen sportlichen Werdegang kurz beschreiben.  
Affinität nur zu Fußball oder auch zu anderen Sportarten?
  - Persönlicher Werdegang  
Welchen Ausbildungsweg haben Sie eingeschlagen?  
Welche Erfahrungen konnten Sie vor ihrer jetzigen Tätigkeit sammeln?
- Angaben zur Organisation
  - Eigene Funktion  
In welcher Position sind Sie derzeit in der Organisation tätig?  
Wie lange sind Sie schon in der Organisation?  
Welche Positionen hatten Sie früher inne?
  - Aufgabenbeschreibung  
Welche Aufgaben können Ihre Tätigkeit am besten beschreiben?  
Entspricht diese Tätigkeit ihren Vorstellungen?  
Mit welchen spannenden Themen sind Sie aktuell konfrontiert?
  - Aussichten  
Wie sehen Sie Ihre Zukunft in dieser Organisation?  
Welche Ziele verfolgen Sie dabei?

## 3. Qualität im Fußballamateurverein

- Qualitätsbegriff
  - In Österreich 2.236, in Niederösterreich 494 Fußballamateurvereine
  - Wie beschreiben und beurteilen Sie die Arbeit, die in diesen Vereinen geleistet wird?
  - Was bedeutet in Ihrem Verständnis Qualität bzw. qualitativ gute Arbeit in einem Verein?
  - In welchen Bereichen oder auch Sparten eines Vereins kann man Ihrer Meinung nach über Qualität sprechen, in welchen nicht?

In welchen Bereichen wird aus Ihrer Sicht in Österreich gute/verbesserungswürdige Arbeit geleistet?

- Bedeutung von Qualität

Welche Bedeutung glauben Sie hat qualitativ gute Arbeit in einem Verein?

Was kann dadurch erreicht werden?

Welche Zielgruppen können dadurch profitieren?

#### 4. Qualitätsentwicklung und –sicherung im Fußballamateurverein

- Bedeutung von Qualitätssicherung und –entwicklung

In welchen Bereich eines typischen Fußballamateurvereins könnten Sie sich eine Qualitätsentwicklung vorstellen?

Wo würde es Sinn machen?

Wo wäre es unbedingt notwendig/wo nicht?

Welche Chancen sehen Sie persönlich durch eine Steigerung von Qualität in den angesprochenen Bereichen?

Was kann dadurch erreicht werden?

Welche Ziele könnten damit verbunden sein?

- Möglichkeiten

Welche konkreten Möglichkeiten sehen Sie aus derzeitiger Sicht, in den angesprochenen Bereichen Qualität zu verbessern?

Welche Strategien und Vorgangsweisen könnten dabei sinnvoll sein?

Warum diese Strategien? Gibt es bereits Erfahrungen damit?

Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach die Arbeit mit Zielen (Zielsetzung, Zielformulierung, Zielerreichung) dabei?

Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach die Struktur im Verein (Mitarbeiterstruktur, Aufgabenbeschreibung, Hierarchie, Infrastruktur) dabei?

Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach die Prozesse und Abläufe (Kommunizieren, Entscheiden, Delegieren, Umgang mit dem Ehrenamt) innerhalb eines Vereins?

Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach die Spieler- & Trainerentwicklung dabei?

- Verantwortlichkeit

Welche Organisationen sehen Sie dafür verantwortlich bzw. auch in der Lage, diese angesprochenen Punkte umzusetzen?

Welchen Beitrag könnte Ihre Organisation dazu leisten?

Welchen Beitrag könnten Sie in ihrer Funktion dazu leisten?

Wie sehr funktioniert dahingehend derzeit die Zusammenarbeit mit den Vereinen?

Wie sehen sie im Hinblick auf mögliche Strategien der Qualitätsentwicklung und –sicherung die Zusammenarbeit mit den Vereinen?

## 5. Systeme zur Qualitätsentwicklung und –sicherung

- Bestehende Systeme und Modelle

In anderen europäischen Ländern gibt es bereits Konzepte, welche auf die Entwicklung und Sicherung von Qualität in Fußballamateurvereinen ausgerichtet sind.

Welche dieser Systeme sind Ihnen bekannt?

Welche konkrete Nutzen werden ihrer Meinung nach dadurch gewonnen?

- In Österreich mögliche Systeme

Welche Möglichkeiten sehen sie für Österreich, unter der Berücksichtigung der Vereins- und Verbandstrukturen, ein Modell für Qualitätssicherung einzuführen?

Welche Chancen können sich dadurch für den österreichischen Amateurfußball ergeben?

Welche Chancen können sich dadurch für die Vereine selbst ergeben?

Welche Chancen können sich dadurch für den gesamten österreichischen Fußball (Auswirkungen auf den Profifußball) geben?

Welche Auswirkungen könnten eine positive Entwicklung auf die Gesellschaft haben?

### **5.2. Das Kategoriensystem**

Um die Auswertung der leitfadengestützten Experteninterviews systematisieren und erleichtern zu können, wurden Kategorien inklusive Unterkategorien erstellt, welche im nachfolgenden Kapitel angeführt und beschrieben werden.

#### 1. Vorstellung des Interviewpartners

##### a. Sportlicher Werdegang

Diese Kategorie beschreibt die aktive Karriere der Person als Sportler sowie Tätigkeiten nach der aktiven Zeit.

b. Beruflicher Werdegang

Hier wird die berufliche Aus- und Weiterbildung des Interviewpartners zum Thema gemacht.

c. Werdegang in der Sportorganisation

In dieser Kategorie wird die Historie in der aktuellen Sportorganisation skizziert. Inhalt sind dabei der Zeitraum, alle bisherigen Funktionen, sowie die aktuelle Funktion inklusive Aufgaben und Zielen.

d. Aufgabenbereich in dieser Funktion

Hier werden die Agenden sowie aktuelle Themen angeführt, die diese Funktion mit sich bringt.

e. Zielsetzung innerhalb des Arbeitsbereichs

Welche Zielsetzungen der Interviewpartner innerhalb seines Aufgabengebiets hat, wird hier thematisiert.

2. Qualität im Fußballamateurverein

a. Ausdifferenzierung des Qualitätsbegriffes

Diese Kategorie soll Einblick über das Verständnis und die Auffassung des Begriffs Qualität der jeweiligen Personen geben. Mehr dazu ist auch in Kapitel 3.1 zu finden.

b. Beschreibung und Beurteilung von Qualität in Vereinen

In dieser Kategorie werden die Expertenmeinungen zur Qualitätsarbeit in Fußballamateurvereinen thematisiert. Das Kapitel 3.2 liefert weitere Informationen zu dieser Thematik.

c. Bedeutung von Qualität

Beschreibt die Vorteile, die durch qualitativ gute Arbeit erreicht werden können.

3. Qualitätsentwicklung und –sicherung

a. Bereiche innerhalb des Vereins

Diese Kategorie beschreibt in welchen Bereichen eines Fußballamateurvereins Qualitätsentwicklung und –sicherung sinnvoll wäre und welche Chancen darin gesehen werden.

b. Möglichkeiten von Qualitätsentwicklung und –sicherung

Die konkreten Vorstellungen über Werkzeuge im Verein, die Qualität steigern sowie halten zu können.

c. Verantwortlichkeit

Diese Kategorie dient zur Thematisierung, welche Organisation in welchem Bereich Verantwortung übernehmen muss.

4. Systeme zur Qualitätsentwicklung und –sicherung

a. Bestehende Systeme national und international

In dieser Kategorie zeigt der Interviewpartner welche Systeme aus dem In- und Ausland bereits bekannt sind. Auch die Kapitel 4.1 und 4.2 geben nähere Einblicke in derartige Möglichkeiten.

b. In Österreich mögliche Systeme

Die Meinung über Möglichkeiten in Österreich.

## 5. Sich ergebende Chancen

### a. Für den Amateurfußball in Österreich

Analyse der Chancen, die sich für die zahlreichen Vereine, Sportler und Funktionäre im österreichischen Amateurfußball ergeben würden.

### b. Für den gesamten österreichischen Fußball

Beschreibt mögliche und wahrscheinliche Auswirkungen auf den Spitzfußball.

### c. Für die Gesellschaft

Diese Kategorie gibt Auskunft, ob sich durch eine mögliche Qualitätsentwicklung auch in der Gesellschaft Effekte bemerkbar machen können.

## 6. Die Interviewpartner

Bei der Auswahl der Experten für die Interviewführung wurde versucht, eine sehr überlegte Wahl zu treffen. Kriterien waren zunächst eine hohe Fußballfachkenntnis durch lange, einschlägige Erfahrung in unterschiedlichen Bereichen des Fußballs sowie des Qualitätsmanagements. Weiters sollte sich die Annahme bestätigen, die Interviewpartner haben aufgrund ihrer Ausbildung, Erfahrungen sowie ihrer aktuellen Position einen Bezug sowie Zugang zur Thematik der Erhebung. Und zuletzt wurde die Auswahl der Kandidaten vor dem Hintergrund getroffen, dass von den unterschiedlichen im Fußball involvierten Organisationen Personen gewählt werden, um ein möglichst breites Meinungsspektrum zu erhalten. Letzteres ist dadurch gelungen, dass mit Mag. Stefan Gogg ein Vertreter des Österreichischen Fußballbunds (ÖFB) als Fachverband, mit Patrick Schuch ein zuständiger Vertreter eines Landesverbandes (NÖFV), und mit Robert Tippmann (SC Columbia) sowie Andreas Forche (SV Gablitz) zwei Führungskräfte aus Vereinen mit unterschiedlichem Leistungsniveau als Experten gewonnen werden konnten, die eben diesen breiten Einblick sowie konkrete Antworten auf die Fragestellungen geben sollten. Speziell die gegenüberstehenden Sichtweisen von Verbänden und Vereinen wurde als spannend und aufschlussreich erwartet.

### Interviewpartner 1 – Mag. Stefan Gogg (ÖFB)

Das Interview mit Stefan Gogg fand am Dienstag, 17.5.2011 in der Dachgeschoßwohnung von Mag. Gogg im 14. Bezirk in Wien statt. Mag. Stefan Gogg ist seit August 2010 im ÖFB tätig, konkret in der Funktion als Leiter der ÖFB-Breitensportabteilung und wurde von Sportdirektor Willi Ruttensteiner als für diesen Bereich best geeigneter Interviewpartner vorgeschlagen. Mag. Gogg ist seit seiner Kindheit dem Fußballsport verbunden. Mit 7 Jahren begann er selbst das Fußballspielen zu lernen ehe er mit 8 Jahren den Sprung in die Nachwuchsausbildung des SK Rapid schaffte. 12 Jahre – bis zur Amateurmännerchaft - durchlief er die Kaderschmiede des österreichischen Rekordmeisters, ehe er zum Wr. Sportklub und weiter zum FC Purkersdorf wechselte. Parallel zu seiner aktiven Karriere sowie zu seinem Studium als Sportmanager startete er mit 22 Jahren seine Karriere als Nachwuchstrainer, und war beim SK Rapid für das Trainingsprogramm im Rahmen der Schulkooperationen hauptverantwortlich. Jede Menge fußballspezifische Erfahrung, die Mag. Gogg aufzuweisen hat, die er sowohl für seinen aktuellen Job als auch speziell für dieses Experteninterview mitbringt. Seine Zuständigkeit als Breitensportreferent trifft genau den Bereich des Amateurfußballs, womit hier eine hohe Affinität gegeben ist.

### Interviewpartner 2 – Patrick Schuch (NÖFV)

Das Interview mit Patrick Schuch fand am Freitag, 20.5.2011 in Räumlichkeiten des Niederösterreichischen Fußballverbands in St. Pölten statt. Hr. Schuch hat als Jugendlicher in Niederösterreich (Krems, Horn) ebenfalls aktiv Fußball gespielt, jedoch mit 25 Jahren sehr früh begonnen, sich seiner Trainerausbildung zu widmen und die Richtung des Sportfunktionärs einzuschlagen. Schuch ist seit 10 Jahren Inhaber der Staatlichen Trainerausbildung (UEFA-A-Lizenz). Er hat sowohl im Nachwuchs- als auch im Kampfmannschaftsfußball mehrere Jahre Trainererfahrung sammeln können, bevor er 2003 in die Talenteförderung in Krems eingestiegen ist sowie seit 2007 hauptamtlich als Sportkoordinator im Niederösterreichischen Fußballverband für den gesamten Jugend- und Amateurfußball sowie die Trainerausbildung verantwortlich ist.

Beruflich ist Hr. Schuh gelernter Chemietechniker und hat jahrelang Erfahrung in der chemischen Industrie sammeln können, bevor er dann 7 Jahre in seinem Unternehmen als Qualitätsmanager für ISO-Zertifizierung zuständig war. Eine Erfahrung, die ihm sowohl in seiner jetzigen Arbeit für die Weiterentwicklung der Vereine hilfreich ist, als ihn auch perfekt als Interviewpartner zum Thema Qualitätsmanagement im Fußballamateurbereich eignete.

**Interviewpartner 3 – Andreas Forche (SV Gablitz)**

Dieses Experteninterview fand am Montag, 18.7.2011 im Vereinshaus des FC Purkersdorf statt. Hr. Forche hat seit Kind auf eine hohe Affinität zum Fußball. Er begann selbst diese Sportart zu spielen, wurde dann in weiterer Folge vom SV Gablitz für die Landesliga U23-Mannschaft geholt. Aufgrund mehrerer Verletzungen musste Hr. Forche sehr früh seine aktive Karriere beenden und startete somit sehr früh als Funktionär. Ebenfalls beim SV Gablitz begann er die Agenden des Sportlichen Leiter Stv. zu übernehmen, bevor er einige Jahre später selbst die sportliche Leitung und mittlerweile parallel dazu auch die Funktion des Obmanns übernahm, womit er seit 3 Jahren die starke Kraft des SV Gablitz darstellt. Aufgrund seiner langjährigen Arbeit in einem Fußballverein und seine große Liebe zum Amateurfußball wurden sehr hohe Erwartungen in die Antworten von Hr. Forche gelegt. Speziell durch die Tatsache, dass der Interviewpartner für seine beiden Funktionen nach eigenen Angaben in Summe 20 bis 30 Stunden pro Woche aufwendet, konnten sehr konkrete und fachlich fundierte Meinungen aus diesem Gespräch erwartet werden.

**Interviewpartner 4 – Robert Tippmann (SC Columbia Floridsdorf)**

Das Gespräch mit Hr. Tippmann fand am Dienstag, 19.7.2011 in einem Kaffeehaus im ersten Wiener Gemeindebezirk statt. Tippmann begann mit 6 Jahren seine Fußballschuhe zu schnüren. Beim Floridsdorfer AC durchlief er die Nachwuchsschule bevor er als Profispieler Stationen wie SV Mattersburg, SV Schwechat sowie dem Wiener Sportklub durchlief. Bereits ein halbes Jahr nach seinem Karriereende als aktiver Sportler begann Robert Tippmann seine Funktionärstätigkeit beim SC Columbia Floridsdorf. Zunächst als sportlicher Leiter tätig hat er mittlerweile parallel dazu auch die Funktion des Obmanns übernommen. In seiner mittlerweile 6 jährigen Tätigkeit als Funktionär führte er den SC Columbia zu mehreren großen Erfolgen im Amateurfußball. Mit der Kampfmannschaft gelang dem Verein in Tippmanns Ära zweimal der Aufstieg bis aktuell in die dritthöchste Spielklasse (Regionalliga). Den Nachwuchsbereich hat er nicht nur quantitativ von 80 auf 160 Spieler erweitern, sondern auch die Qualität der Trainerentwicklung verbessern sowie im letzten Spieljahr den Aufstieg in die zweithöchste Spielklasse fixieren können. Durch die langjährige – teils hauptberufliche – Tätigkeit im Amateurfußball und den dadurch bedingten großen Wissensschatz im Zielgruppenbereich der Fragestellung wurden sehr profunde Antworten sowie eine qualifizierte Expertenmeinung aus Sicht eines Amateurvereins im Rahmen dieser Interviewführung erwartet.

## **7. Interviewauswertung**

Die Interviews der vier Experten wurden anschließend an die Interviewführung wörtlich transkribiert. Im Anhang kann in die Transkriptionen Einsicht genommen werden. Ziel der Auswertung ist es in diesem Kapitel, in Anlehnung an die strukturierende Inhaltsanalyse von Mayring (2003), das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. Durch das Herantragen des Kategoriensystems (siehe Kapitel 5.2) an das Interviewmaterial werden alle Textbestandteile, die durch die Kategorien angesprochen werden, systematisch extrahiert. Es erfolgt eine Erfassung der Aussagen über jede Kategorie getrennt nach Interviewpartnern in einer horizontalen Analyse. In der darauffolgenden vertikalen Analyse werden diese Aussagen miteinander verglichen.

### **7.1. Vorstellung des Interviewpartners**

#### **7.1.1. Sportlicher Werdegang**

##### **Interviewpartner 1**

Hat aktiv sehr lange auf hohem Niveau Fußball gespielt. Hat als Spieler den Rapid Nachwuchs durchlaufen und danach unter anderem Stationen wie die Rapid Amateure oder den Wr. Sportklub zu Buche stehen. Aktuell ist er als Sportmanager beim ÖFB tätig.

##### **Interviewpartner 2**

Hat als Jugendlicher in Niederösterreich Fußball gespielt, darunter in den U23 Mannschaften von Krems und Horn. Zusätzlich auch einige Jahre in der Leichtathletik trainiert. Hat mit 25 seine Trainerkarriere begonnen und ist seit 2007 hauptamtlich im Niederösterreichischen Fußballverband tätig.

##### **Interviewpartner 3**

Sieht sich als Allroundsportler, der eher zufällig als Fußballspieler begonnen hat jedoch durch mehrere Verletzungen früh seine aktive Karriere beenden musste. Ist aktuell als Funktionär beim SV Gablitz in Niederösterreich tätig.

#### Interviewpartner 4

Hat als Kind begonnen beim FAC in Wien Fußball zu spielen und hat im Laufe seiner Karriere viele Jahre Regionalliga gespielt bzw. ist er beim SV Mattersburg sogar im Profifußball tätig gewesen. Hat mit 34 seine aktive Karriere beendet. Nach einem halben Jahr Pause als Funktionär beim SC Columbia Floridsdorf begonnen.

#### Conclusio

Jeder der vier Interviewpartner hat bereits in seiner Jugend mit dem aktiven Fußballsport begonnen, wobei Interviewpartner 3 eher zufällig zu diesem Sport gekommen ist. Zwei der Interviewpartner haben dabei auf professionellem und semiprofessionellem Niveau gespielt, die anderen beiden haben unter anderem aufgrund von Verletzungen sehr früh die aktive Karriere beenden müssen. Alle vier Experten haben gemeinsam, dass sie nun in einer Funktionärstätigkeit diesem Sport erhalten geblieben sind. Zwei davon Hauptamtlich in Verbänden (ÖFB, NÖFV) sowie die anderen beiden ehrenamtlich in Fußballamateurvereinen (SC Columbia, SV Gablitz).

### **7.1.2. Beruflicher Werdegang**

#### Interviewpartner 1

Hat Sportwissenschaften und Sportmanagement studiert sowie abgeschlossen und danach im Marketing- sowie im Fußballbereich zahlreiche Fortbildungen absolviert.

#### Interviewpartner 2

Hat die UEFA-A-Lizenz (staatliche Trainerausbildung) als Fußballtrainer absolviert und ist beruflich gelernter Chemietechniker mit jahrelanger Erfahrung im Qualitätsmanagement.

Interviewpartner 3 hat sich zu dieser Thematik leider nicht geäußert.

#### Interviewpartner 4

Hat neben der sportlichen Karriere eine Lehre absolviert und ist immer parallel zum Sport im Berufsleben gestanden. Zu einem großen Teil seines Lebens hat er dabei in der Pensionsversicherungsanstalt gearbeitet, nun ist er selbstständig.

#### Conclusio

Sehr unterschiedliche Werdegänge gab es auf beruflicher Seite. Während Interviewpartner 1 das Studium der Sportwissenschaften erfolgreich absolvierte, kommt Interviewpartner 2 aus der Chemiebranche, wo er sehr viele Erfahrungen im Qualitätsmanagement sammeln konnte. Interviewpartner 4 hat nach seiner Lehre als Industriekaufmann 15 Jahre in der Dienstleistung gearbeitet und ist nun selbstständig.

### **7.1.3. Werdegang in der Organisation**

#### Interviewpartner 1

Ist seit August 2010 als Leiter der ÖFB Breitensportabteilung für alle österreichischen Projekte im Schul-, Breiten- und Amateurbereich verantwortlich.

#### Interviewpartner 2

Arbeitet seit 2007 als Sportkoordinator im NÖFV und ist dabei unter anderem verantwortlich für die Landesausbildungszentren (LAZ), die Trainerausbildung sowie den Kontakt zu den Vereinen.

#### Interviewpartner 3

Hat seit 2005 sukzessive den Verein SV Gablitz übernommen, zuerst Sportlicher Leiter bis hin zu Teifunktion inkl. Obmann.

#### Interviewpartner 4

Hat als Funktionär beim SC Columbia 2006 nach seiner aktiven Karriere begonnen in den Fußball einzusteigen und hat beginnend mit dem sportlichen Leiter nun gleichzeitig auch

die Funktion des Obmanns inne. Sieht sich trotz des Besitzes der staatlichen Trainerausbildung (UEFA-A-Lizenz) auch langfristig eher als Funktionär denn als Trainer.

### Conclusio

Während die Interviewpartner 2, 3 und 4 alle im Bereich von 4-6 Jahren in ihrer Organisation tätig sind und auch allesamt Aufstiege innerhalb des Vereins verbuchen können, ist Interviewpartner 1 erst seit etwa einem Jahr in der Organisation tätig. Die Gemeinsamkeit liegt sicherlich darin, dass alle Interviewpartner einschlägige Erfahrungen im Amateurfußball besitzen. Zwei davon sind aktuell in Amateurvereinen als Funktionär tätig, die anderen beiden sind jeweils in ihren Verbänden (ÖFB, NÖFV) für den Breitensport und somit den Amateurbetrieb verantwortlich.

#### **7.1.4. Aufgabenbereich in dieser Funktion**

##### Interviewpartner 1

Ist sehr viel mit projektbezogener Arbeit mit Thema Fußball konfrontiert, jedoch in unterschiedlichste Richtungen. Die Freiwilligenarbeit und somit die Arbeit im Breitensportverein gilt aktuell als zentrales Jahresthema.

##### Interviewpartner 2

Ist als Sportlicher Leiter von Akademie, LAZs, Trainerausbildung tätig. Dazu zählen die Entwicklung einer Futsal-Meisterschaft sowie zusätzliche Managementaufgaben in Zusammenarbeit mit den Vereinen zu seinen Aufgaben.

##### Interviewpartner 3

Hat einen sehr umfassenden Aufgabenbereich mit wirtschaftlichen (Sponsoren, Werbung, Veranstaltungen) und sportlichen (Unterstützung der Trainer) Agenden, der alleine sehr schwer bewältigbar ist, jedoch aktuell von ihm gemanagt wird.

##### Interviewpartner 4

Sein umfassender Aufgabenbereich beinhaltet von Sponsorgesprächen über Spielerverträge bis zu den Verbandsangelegenheiten alle sportlichen und wirtschaftlichen

Belange des Vereins. Dabei hat er im Laufe der Jahre sehr viel dazugelernt und es macht ihm sehr viel Spaß.

### Conclusio

Als Gemeinsamkeit kann gesehen werden, dass alle vier Experten einen sehr umfassenden Aufgabenbereich in ihrer Organisation zu erfüllen haben, der bei den Vereinsvertretern einerseits sowohl die wirtschaftlichen als auch sportlichen Belange des Vereins sind, bei den Verbandsvertretern andererseits ein sehr Projektbezogener Aufgabenbereich vorhanden ist, der viele verschiedene Aufgaben gleichzeitig beinhaltet. Zu erkennen war bei den Gesprächen, dass die Aufgaben jedoch unterschiedlich glücklich machen. So haben zwei Interviewpartner vermittelt, dass sie sehr viel Spaß mit ihren Aufgaben haben, die anderen zwei jedoch vor allem aufgrund der sehr hohen Forderung nicht ganz glücklich in der derzeitigen Funktion sind.

### **7.1.5. Zielsetzung innerhalb des Arbeitsbereichs**

#### Interviewpartner 1

Sieht sich mittelfristig weiterhin in dieser Managementfunktion des ÖFB und hat sich langfristig noch keine Gedanken gemacht.

#### Interviewpartner 2

Wird in wenigen Monaten die Funktion des Sportdirektors im NÖFV innehaben mit gleichzeitig mehr Verantwortung als bisher durch starrere Kommunikationswege.

#### Interviewpartner 3

Ziele sind die Ressourcen zu optimieren und auf sportlichem Weg Meister zu werden. Sieht auch eine persönliche Motivation in seiner Aufgabe durch neue Herausforderungen.

#### Interviewpartner 4

Verfolgt mit dem Verein das Ziel, ein anständiger Regionalligaverein zu werden, Ausbildungsverein für große Vereine, Konsolidierung mit dem Nachwuchs sowie gute Dokumentation seiner Arbeit für etwaige Übergabe an einen Nachfolger.

## Conclusio

Alle vier Experten haben in ihrer jetzigen Funktion sehr ehrgeizige Zielsetzungen, was für eine kontinuierliche Denk- und Arbeitsweise in der jeweiligen Organisation spricht.

### **7.2. Qualität im Fußballamateurverein**

#### **7.2.1. Ausdifferenzierung des Qualitätsbegriffes**

##### Interviewpartner 1

Als entscheidende Qualitätsmerkmale nennt er zum Beispiel die Ausbildung der Trainer, welche sowohl im Nachwuchs als auch im Kampfmannsbereich tätig sind. Die Personen, die in der Vereinsführung am Werk sind, sind ein Teil der Qualität eines Vereins. „Es ist ganz entscheidend, dass da Leute am Werk sind, die dieses übergeordnete Denken haben, was Vereinsarbeit bedeutet, was Nachwuchsförderung bedeutet, was auch Entwicklung in einem Verein bedeutet.“ (Interview 1, 155-158) Weiters sieht er eine klare Struktur innerhalb der Managementebene als Merkmal für Qualität in einem Verein.

##### Interviewpartner 2

Sieht vor allem einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess unabhängig von Personen als klares Qualitätsmerkmal, orientiert an Kundenerwartungen und der Kundenzufriedenheit. „Begriffe wie: Wie kann ich mich verbessern? dürfen in einem Verein nicht fremd sein.“ (Interview 2, Zeile 199)

##### Interviewpartner 3

Möglichst viele eigene Nachwuchsspieler in den Erwachsenenbereich bringen. Dazu braucht man ausgebildete Nachwuchstrainer, große Kader, Erfolge im Jugendbereich, wie auch eine gute Infrastruktur. Ist der Meinung, dass möglichst viele Leute (von alt bis jung) durch unterschiedliche Medien auf den Verein aufmerksam gemacht werden müssen.

##### Interviewpartner 4

Qualität heißt in seinem Verständnis Richtlinien innerhalb des Vereins in die Spielerentwicklung zu bringen, dort auf Qualität zu achten, regelmäßig Spieler in die Kampfmannschaft zu bringen und dafür die notwendigen Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen.

### Conclusio

Qualität im Verein liegt zu einem hohen Maße an der Qualität der Trainer und des Trainings, das sehen zumindest drei der vier Interviewpartner so. Zwei Experten streichen die passende Infrastruktur als Merkmal hervor. Ebenfalls zweimal, von beiden Vereinsvertretern, wird als ganz klares Qualitätsmerkmal die Regelmäßigkeit des Einbaus von eigenen Nachwuchsspielern in die Kampfmannschaft angeführt. Dadurch hat der Verein langfristig die Möglichkeit, sowohl wirtschaftlich als auch sportlich zu überleben. Damit verbunden sieht Interviewpartner 4 klare Richtlinien innerhalb des Vereins für die Spielerentwicklung als Zeichen von Qualität. Die Qualität der Funktionäre selbst sowie eine damit verbundene Struktur in der Vereinsführung wird angeführt. Als ganz entscheidend sieht Interviewpartner 2 die Kundenorientiertheit in der Vereinsarbeit in hoher Affinität zum Begriff Qualität.

## **7.2.2. Beschreibung und Beurteilung von Qualität in Vereinen**

### Interviewpartner 1

Es gibt vom ÖFB aus zusammen mit den Landesverbänden klare Bestimmungen und Regelungen wie ein Verein die Struktur betreffend, aufgestellt sein sollte, wie beispielsweise jetzt den Bereich der Trainerordnung. Ich hoffe natürlich, dass diese Bestimmungen und diese Ziele, die wir von unserer Seite vorgeben, in den meisten Vereinen auch so umgesetzt werden.

### Interviewpartner 2

Sowohl Infrastruktur als auch das flächendeckende Angebot an Fußballmöglichkeiten ist sehr gut. Die kontinuierliche Arbeit in den Vereinen, sowie die Qualifikation der Nachwuchstrainer sind nicht gut.

### Interviewpartner 3

Die geleistete Arbeit wird von ihm als gut bewertet, wobei sich dennoch - nach seiner Meinung - nicht alle Vereine langfristig wirtschaftlich halten werden können.

#### Interviewpartner 4

Die hohe Nachfrage an diesen Sport spricht für die Arbeit in den Vereinen, welcher als Treffpunkt und Kommunikationsort dient. In erster Linie arbeiten die Vereine sehr gut im Bereich der Wertevermittlung und der sozialen Integration, die Qualität vor allem in der Nachwuchsarbeit sieht er noch stark verbesserungswürdig.

#### Conclusio

Generell wird bei dieser Frage den Vereinen ein gutes Zeugnis ausgestellt. Kontinuität in der Arbeit ist ein Punkt, der als verbesserungswürdig angeführt wird. Die Arbeit im Nachwuchs wird immerhin von 2 Interviewpartnern als stark verbesserungswürdig beurteilt.

#### **7.2.3. Bedeutung von Qualität**

##### Interviewpartner 1

Qualitätsarbeit hat die Bedeutung, dass von den verantwortlichen Funktionären mehr für eine Entwicklung beigetragen werden kann. Für viele, die jetzt nicht durch persönliche Ausbildung oder durch langjährige Erfahrung die Kompetenzen oder das Wissen haben, es Ansatzpunkte oder Punkte gibt, an denen sie festhalten können. „Eine Möglichkeit, sich festzuhalten und zu sagen: Ok, gut. Da müssen wir noch eine Schraube drehen und da müssen wir noch eine Schraube drehen um dieses Qualitätskriterium dann auch erreichen zu können.“ (Interview 1, Zeile 178-181)

##### Interviewpartner 2

Sieht eine große Chance darin, viele Nachwuchsspieler durch gute Arbeit lukrieren und ausbilden zu können. Durch gemeinsame Ziele bei allen im Verein tätigen Personen kann eine hohe Identifikation mit dem Klub erreicht werden, was sich langfristig positiv auswirken wird.

### Interviewpartner 3

Sowohl die Gewinnung neuer Sponsoren als auch die Steigerung des Publikums können laut Interviewpartner 3 Vorteile durch qualitativ gute Vereinsarbeit sein.

Interviewpartner 4 hat sich zu dieser Thematik leider nicht geäußert.

### Conclusio

Unterschiedlichste Auswirkungen von qualitativ guter Vereinsarbeit werden von den Experten bei dieser Thematik angeführt. Durch externe Hilfestellungen sieht Mag. Gogg die Möglichkeit, Funktionäre in ihrer Arbeit zu unterstützen und somit mehr für eine Entwicklung beitragen zu können. Mehr Nachwuchsspieler zu lukrieren und diese gut auszubilden ist ein Thema, die Gewinnung von Sponsoren und Publikum würde laut Hr. Forche daraus resultieren und auch eine mögliche höhere Identifikation mit dem Verein wird in den Raum gestellt.

## **7.3. Qualitätsentwicklung und –sicherung**

### **7.3.1. Bereiche innerhalb des Vereins**

#### Interviewpartner 1

Sieht innerhalb des Vereins drei Bereiche, in welchen Qualitätsentwicklung und –sicherung sinnvoll ist. Seiner Meinung nach sind drei Bereiche zu trennen: Training, Sportliche Leitung und Organisation. Beispielsweise kann in Punkten wie Nachwuchsförderung, soziale Werte und interne Kommunikation die Qualitätsentwicklung vorangetrieben werden.

#### Interviewpartner 2

Sieht die folgenden Bereiche als potenziell Entwicklungsfähig: Infrastruktur, Personal, Kundenzufriedenheit, Lieferanten, Politik, Sponsoren

### Interviewpartner 3

Er ist der Meinung, dass es in den Bereichen der Nachwuchsarbeit, der Infrastruktur, der Öffentlichkeitsarbeit sowie im Bereich der Trainerentwicklung sinnvoll ist, Qualität voranzutreiben.

### Interviewpartner 4

Sieht Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Amateurvereine in den Bereichen der Rahmenbedingungen, Qualität der Trainer, Qualität im Führungsteam, genaue Aufgabenstrukturierung und dem Vorhandensein einer Zielsetzung.

### Conclusio

In dieser Kategorie geht es nun bereits näher in die Möglichkeiten für Qualitätsmanagement, nämlich eine mögliche Unterteilung in Bereiche, in denen Qualitätsentwicklung möglich ist. Alle Experten sind sich zunächst einig hinsichtlich der Infrastruktur. Ebenfalls viermal genannt wurde der Bereich der Nachwuchsförderung, wo nach Meinung der Interviewpartner durch konkrete Arbeit Qualität entwickelt werden kann. Zusätzlich aus dem sportlichen Bereich sind sich alle einig zur Entwicklung der Trainer. Des Weiteren werden eine Aufgabenstrukturierung, das Vorhandensein einer Zielsetzung, sowie die Arbeit mit Öffentlichkeit, Lieferanten, Politik, Sponsoren und der Kundenzufriedenheit als Bereiche angeführt.

### **7.3.2. Möglichkeiten von Qualitätsentwicklung und –sicherung**

#### Interviewpartner 1

Speziell die Idee, den Vereinen konkrete Vorgaben zu machen, sieht Mag. Gogg als konkrete Möglichkeit zur Qualitätsentwicklung. Eben in den in Kapitel 7.3.1 angeführten Bereichen, beispielsweise der Trainerentwicklung, der Spielerentwicklung oder der Wertevermittlung sollte dabei den Vereinen Hilfestellungen gegeben werden. Weiters sieht er darin eine Möglichkeit, durch eine höchstmögliche Zahl an Nachwuchsspielern die Entwicklung in Vereinen positiv voranzutreiben. „Wenn man jetzt einfach Punkte vorgibt wo man sagt das erwarten wir uns in einem Amateurbereich in der sechsten Klasse, dann haben die im Verein verantwortlichen Personen eine Orientierungsmöglichkeit um zu sagen: Ok, gut. Da müssen wir noch in verschiedenen Bereichen nachbessern um dieses

Qualitätskriterium später auch erreichen zu können, ohne vielleicht genau im Detail zu wissen: Warum brauchen wir das eigentlich unbedingt? Oder erst später daraus dann zu verstehen: Aha, ok, deswegen.“ (Interview 1, Zeile 174-183)

#### Interviewpartner 2

Steht für klar vorgegebene Richtlinien in den oben genannten Bereichen Trainerausbildung, Kundenzufriedenheit, Leitbild, Ziele und Visionen im Verein, sowie Qualität in der Funktionärsebene.

#### Interviewpartner 3

Ist der Meinung, dass durch Regelungen wie die Verschärfung der Eigenbauspielerbestimmung, dem Verbot für den Einsatz nicht in Österreich lebender Spieler, fachlich und sozial gut ausgebildete Trainer, kostenlose Nachwuchstrainerausbildung, das Zusammenschließen von Vereinen sowie eine Deckelung der Entschädigung für Sportler, Qualitätsentwicklung stattfinden kann.

#### Interviewpartner 4

Klare Richtlinien und Trainingskonzepte müssen vereinsintern vorgegeben werden und innerhalb eines Netzwerkes im Verein nachhaltig und zielorientiert gehandhabt werden. Alle Beteiligten müssen ständig an einer Weiterbildung orientiert und offen für neue Themen sein.

#### Conclusio

Einig sind sich die Experten darin, dass es klare und konkrete Richtlinien geben muss, wie in den einzelnen Bereichen und Sparten des Vereins gearbeitet wird. Als Beispiele werden dafür die Bereiche angegeben, die auch in Kapitel 7.3.1 erläutert wurden (Infrastruktur, Trainerausbildung, usw.). Fast einig sind sich alle Interviewpartner darin, dass es hier extern Richtlinien geben muss, die zunächst an die Vereine und in weiterer Folge innerhalb des Vereins an die ausführenden Organe und Funktionäre delegiert werden müssen. Nur Interviewpartner 4 sieht es als sinnvoll, dass lediglich innerhalb des Vereins Richtlinien an die handelnden Personen erteilt werden müssen. Zusätzlich angeführt werden hier (Interviewpartner 3) Regelungen wie z.B. eine schärfere Eigenbauregelung (Spieler die im Verein ausgebildet wurden) sowie ein Verbot für den

Einsatz von nicht in Österreich lebenden Spielern, um hier den Vereinen klar zu machen, dass sie auf die eigenen Spieler setzen. Auch das Zusammenschließen von mehreren Vereinen um sowohl sportliche als auch wirtschaftliche Synergieeffekte dadurch zu erzielen, wird thematisiert.

### **7.3.3. Verantwortlichkeit**

Interviewpartner 1

Die Umsetzung von Qualitätsentwicklungsprojekten in den Vereinen geht von deren Vorbereitung durch die Sportdirektoren der Landesverbände, über die Sportkommission, bei der Entscheidungen getroffen werden bis zu den in Landesverbänden sitzenden Vereinsvertretern, die dann die Entschlüsse in die Vereine tragen und umsetzen müssen.

Interviewpartner 2

Sieht hier alle Landesverbände sowie mehr Interesse als derzeit seitens des ÖFB für entscheidend, Qualitätsmanagement in Vereinen umzusetzen. Wichtig ist Hrn. Schuch dabei, dass es eine einheitliche Lösung für alle Bundesländer gibt, und nicht individuell Projekte gestartet werden, die später wiederum angepasst werden müssten.

Interviewpartner 3

Er sieht die Verbände in der Pflicht, zum Einen steuernd bei den Vereinen und deren Entwicklung einzutreten und zum Anderen die Vereine zu unterstützen und ihnen Hilfestellungen zu geben.

Interviewpartner 4 hat sich leider nicht zu dieser Thematik geäußert.

Conclusio

Alle Experten sind sich in dem Punkt einig, dass die Landesverbände gemeinsam mit dem ÖFB hier gefordert sind, ein Projekt zu starten welches die Möglichkeiten zur Qualitätsentwicklung und -sicherung beinhalten würde. Beginnend bei den Sportdirektoren würde der Vorschlag in die sogenannte Sportkommission gelangen, bei der dann Entscheidungen getroffen werden, die wiederum selbstständig von den Verbänden in die Vereine getragen und umgesetzt werden müssen.

## **7.4. Systeme zur Qualitätsentwicklung und –sicherung**

### **7.4.1. Bestehende Systeme national und international**

Interviewpartner 1

„In Österreich gab es bereits die Idee, im Bereich der Akademien Qualitätskriterien einzuführen, sprich: Kriterien aufgrund deren Struktur, aufgrund deren finanziellen Investment, aufgrund der ausgebildeten Trainer zusätzlich noch Sterne oder Punkte zu vergeben. Es gibt Lizenzkriterien, die jede Akademie erfüllen muss, aber der Eine macht darüber hinaus mehr als der Andere und da war die Idee schon in dem Bereich, eben Qualitätskriterien festzulegen, um darüber hinaus noch diese Akademien in einem Punkte- oder in einem Sternensystem zu kategorisieren.“ (Interview 1, Zeile 339-346)

Interviewpartner 2

Aus Belgien, Finnland und Holland sind Systeme des Qualitätsmanagements bei Akademien und Vereinen bekannt. Vor allem seit dem Besuch einer österreichischen Delegation in Finnland, wo es ein derartiges Breitensportprojekt gibt, ist man auch in Österreich sehr angetan von dieser Idee.

Interviewpartner 3 hat sich zu dieser Thematik leider nicht geäußert.

Interviewpartner 4 hat sich zu dieser Thematik leider nicht geäußert.

Conclusio

Zuständige Funktionäre in Österreich haben sich in den vergangenen Jahren immer wieder am europäischen Fußballmarkt über Qualitätsmanagement im Amateurfußball informiert. Dabei wurden vergleichbare Systeme in Belgien, Finnland und Holland gesichtet, die in ähnlicher Weise durchwegs auch in Österreich umsetzbar wären. Bisher konkret in Österreich angedacht wurde lediglich, zur bestehenden Qualitätsüberprüfung zusätzlich Qualitätskriterien mit einer Sternekategorisierung in den Nachwuchsakademien einzuführen. Dieses Projekt wurde jedoch noch nicht realisiert.

#### 7.4.2. In Österreich mögliche Systeme

##### Interviewpartner 1

Sieht eine Kategorisierung nach bestimmten Qualitätskriterien als tolle Möglichkeit, die Entwicklung der Vereine voranzutreiben. Zum Beispiel Infrastruktur, Ausbildung der Trainer, soziale Arbeit im Verein sowie Ehrenamtlichkeit. „Was ich mir da gut vorstellen könnte ist, im Bereich der Infrastruktur einen Stern zu vergeben, sprich: Wie viele Trainingsplätze hat ein Verein? Gibt es einen Kunstrasenplatz? Gibt es eine Fluchtlichtanlage? Gibt es vielleicht eine zugehörige Halle? Gibt es sonstige polysportive Anlagen dort? Wie schauen die Kabinen aus? Wie schaut die Kantine aus? Das wäre glaube ich einmal ein sehr großer Punkt um zu sagen, da kann man vielleicht einen oder zwei Sterne vergeben nach diese Kriterien, wirklich quantitativ vielleicht festzulegen, und diese Anzahl sollen sie haben.“ (Interview 1, Zeile 240-246) Um dieses Projekt realisieren zu können, sei es notwendig, diese Form der Qualitätsentwicklung mit allen Vor- und Nachteilen den Vereinen gut zu verkaufen.

##### Interviewpartner 2

Steht für die Einführung eines Qualitätsmanagements mit Zertifizierungsrichtlinien und externer Auditierung, im Rahmen deren Punkte für Kriterien im Verein vergeben werden sollen. Auswirkungen sieht er darin, dass „wenn es heute 20, 25 Vereine beginnen umzusetzen, und wenn ich ein 5-Stern Breitensportverein bin in der zweiten Klasse und nebenbei ist der Landesligist und der zertifiziert sich nicht und ich ein Internetportal mache, und ich sage: Was ist 5-Stern? Und da sieht jeder, die haben einen Physiotherapeuten, zweimal pro Woche, die haben einen Doktor als Ansprechpartner, die haben ein Sekretariat, dann schicke ich meinen Buben nicht zu dem Landesligisten, sondern zum Zweite-Klasse Verein.“ (Interview 2, Zeile 376-382) Durch diese mittelfristige Revolution erwartet er sich einen Flächenbrand an Qualitätsmanagement innerhalb der Vereine.

##### Interviewpartner 3

Sieht die Möglichkeit, dass Verbände mit Regelungen und Konsequenzen (Bsp. Ausländerregelungen) stärker zugunsten junger Spieler in die Vereinsarbeit eingreifen und ist überzeugt davon, dass speziell gut arbeitende Vereine diese Regulation begrüßen und voll mitziehen würden.

#### Interviewpartner 4

Sieht eine Herausforderung und Schwierigkeit darin, die vielen verschiedenen Interessen der Vereine bei einem gesamtösterreichischen Qualitätsentwicklungssystem unter einen Hut zu bringen. Würde jedoch aus der Sicht seines Vereins dann in gewisse Kriterien einstimmen, wenn die Sinnhaftigkeit und die Weiterentwicklung in Aussicht wären.

#### Conclusio

Die Einführung eines Qualitätsmanagements mit Zertifizierungsrichtlinien wird also bei dieser Fragestellung von drei der vier Experten unter Beachtung der in Kapitel 7.3. angeführten Bereiche eingefordert. Anhand der Richtlinien und der Konsequenz deren Einhaltung soll es nach erfolgter externer Auditierung ein Sternensystem geben, anhand dessen der auditierte Verein bewertet und ausgezeichnet wird. Haben erst einmal einige Vereine mit diesem Qualitätsmanagement begonnen, sehen die Interviewpartner einen Flächenbrand entstehen, da plötzlich alle Vereine diese Zertifizierung anstreben würden. Zusätzlich wird von Interviewpartner 3 eine konkrete Regelung für den Einsatz nicht in Österreich lebender Spieler (Ausländerregelung) in diese Zertifizierung angeregt. Interviewpartner 4 gibt zu bedenken, dass im Falle von österreichweiten Zertifizierungsrichtlinien die vielen teils sehr verschiedenen Interessen der Vereine und Vereinsverantwortlichen beachtet und unter einen Hut gebracht werden müssten. Sollte dies allerdings ansatzweise gelingen und eine Sinnhaftigkeit und Weiterentwicklung in Aussicht sein, sieht er durchaus die Chance, dass dies viele Vereine begrüßen würden.

### **7.5. Sich ergebende Chancen**

#### **7.5.1. Für den Amateurfußball in Österreich**

##### Interviewpartner 1

Sieht die große Chance des einheitlichen Wegs der Vereine in Österreich mit vielen Anhaltspunkten für die Funktionäre und auch die Eltern der Kinder für die Weiterentwicklung, die dem Wohl der ganzen Gemeinde und des ganzen Vereinsumfelds dient, sollten daraus beispielsweise neue Möglichkeiten im Verein entstehen.

##### Interviewpartner 2

Sieht durch die Einführung von Qualitätsmanagement einen sofortigen höheren Anklang der Vereinsarbeit bei seriösen Wirtschaftstreibenden und somit positive finanzielle Auswirkungen. Er erwartet sich darüber hinaus einhergehende positive Auswirkungen auf unterschiedlichen Ebenen des Vereins, wie zum Beispiel eine geringere Fluktuation der Funktionäre, eine geringe Drop-Out Quote von Jugendlichen, eine höhere Loyalität und Verbundenheit von Eltern zum Verein ihrer Kinder, eine Wohlfühlatmosphäre im Verein sowie eine steigende Mitgliederanzahl.

Interviewpartner 3 hat sich zu dieser Thematik leider nicht geäußert.

Interviewpartner 4 hat sich zu dieser Thematik leider nicht geäußert.

#### **Conclusio**

Vor allem die große Chance des einheitlichen Wegs österreichischer Amateurvereine im Sinne des österreichischen Fußballsports wird hier von Interviewpartner 1 und 2 groß geschrieben. Darüber hinaus haben Funktionäre durch vorgegebene Richtlinien einen Anhaltspunkt für ihre Arbeit. Gerade bei der geringen Anzahl an ausgebildeten Fußballfachleuten unter den österreichischen Funktionären gilt dieser Punkt als sehr zentral. Darüber hinaus werden rasante Entwicklungen und Möglichkeiten für die Vereine prognostiziert, in dem durch Qualitätsmanagement Nebeneffekte wie zum Beispiel eine geringere Fluktuation der Funktionäre, eine geringe Drop-Out Quote von Jugendlichen, eine höhere Loyalität und Verbundenheit von Eltern zum Verein ihrer Kinder, eine Wohlfühlatmosphäre im Verein sowie eine steigende Mitgliederanzahl in den einzelnen Vereinen in Aussicht stehen.

#### **7.5.2. Für den gesamten österreichischen Fußball**

Interviewpartner 1

„Richtung Spitze würde mir jetzt eine Floskel einfallen: Ohne Breite keine Spitze. Das ist ja auch ein ganz ein klares Statement, dass wenn man es schafft durch solche Qualitätskriterien noch mehr Eltern, noch mehr Kinder für Fußball zu interessieren, dass jetzt vielleicht ein Kind eher Fußball spielen geht als Handball spielen geht, wir aus diesen 2500 Vereinen sich daraus mehr Vereine ergeben oder wir aus diesen 2500 Vereinen nicht nur im Schnitt 100 Kinder, 100 Nachwuchsspieler haben, sondern vielleicht 200

Nachwuchsspieler, haben wir um das Doppelte mehr Chancen, dass aus der Breite sich für die Spitze ein Spieler entwickelt.“ (Interview 1, Zeile 404-411)

#### Interviewpartner 2

Fußball ist aktuell die mit Abstand populärste Sportart in Österreich. Durch gezieltes Qualitätsmanagement kann diese Vormachtstellung ausgebaut werden sowie neue Märkte erschlossen werden. „Gelingt es, weg von diesem Image einer Proletensportart zu kommen sondern dass wir sagen wir garantieren nach marktwirtschaftlichen Kriterien einen Grundqualitätsstandard, das sind aber 10, 15 Jahre. Dann wird es dem Fußball einfach noch leichter, eine Ganzjahressportart zu werden“, so Hr. Schuch. (Interview 2, Zeile 656-660)

#### Interviewpartner 3

Im Prinzip gehen viele Talente in den höheren Klassen verloren, weil sie in die niedrigen gehen wo sie viel mehr Geld bekommen. Durch weniger Entschädigungen im Amateurfußball sollte es gelingen, dem Spaltenfußball mehr Talente zu erhalten.

#### Interviewpartner 4

„Österreich hat einen sehr großen Stellenwert im Fußball, das sieht man aufgrund eben der vielen Fußballvereine. Und wir haben immer noch wahrscheinlich nicht mehr so viele Talente wie in den 70er, 80er Jahren aber immer noch mehr als genug. Und daher sollten wir sehr wohl auch eine sehr gute Nationalmannschaft stellen und stellen können.“ (Interview 4, Zeile 435-439)

#### Conclusio

Einer Meinung sind sich die Experten über die Auswirkungen für den österreichischen Fußballsport. Durch die Einführung eines Qualitätsmanagements im Breitensport würde die Vormachtstellung dieser Sportart in Österreich ausgebaut, mehr Kinder und deren Eltern könnten für diesen Sport gewonnen werden, was wiederum positive Auswirkungen auf die Spitze, sprich den Leistungsbereich hat, der aus mehr Talenten auswählen könnte. Eine weitere Begleiterscheinung könnte sein, den Fußball auch im Verein zu einer Ganzjahressportart zu machen. Interviewpartner 4 streicht hervor, dass es durch

nachhaltig gute Arbeit auch weiter gelingen sollte, die Qualität der österreichischen Fußballnationalmannschaft langfristig zu steigern.

### **7.5.3. Für die Gesellschaft**

Interviewpartner 1 hat sich leider zu dieser Thematik nicht geäußert

Interviewpartner 2

Durch das Senken der Drop-Out Quote bei Jugendlichen zwischen 12 und 16 Jahren und später mit 35 könnten wir einen tollen Effekt für die sportliche Betätigung unserer Gesellschaft erreichen. „Diese Nebenwirkungen verspreche ich mir, wenn auch nicht ausschließlich, von Qualitätsmanagement und so würden wir mehr Leute in den Vereinen erreichen.“ (Interview 2, Zeile 669-671)

Interviewpartner 3

Durch sinnvolle Wertevermittlung sieht Hr. Forche einerseits ein Gegenpol zur Globalisierung gefunden, andererseits eine Plattform, bei der Abwechslung vom Alltag geboten wird.

Interviewpartner 4 hat sich leider zu dieser Thematik nicht geäußert

Conclusio

Zwei Drop-Out Phasen sieht Interviewpartner 2 im Fußballsport. Zunächst im Jugendalter zwischen 12 und 16 Jahren, danach mit 35 Jahren. Gelingt es, diese Zielgruppen durch Qualitätsmanagement zu einem großen Teil beim Verein zu halten, würde das tolle Auswirkungen auf den Bewegungsumfang dieser Leute haben und somit gleichbedeutend auf die sportliche Aktivität unserer Gesellschaft. Zusätzlich sieht Interviewpartner 3 positive Effekte durch nachhaltige Wertevermittlung sowie eine gelungene und dann auch qualitative Abwechslung zum Alltagsleben unserer Bevölkerung.

## **8. Diskussion der Ergebnisse**

Jeder der Interviewpartner hat einen bedeutenden Teil zu den Ergebnissen dieser Magisterarbeit beigetragen. Durch die unterschiedlichen institutionellen Tätigkeitsfelder der Interviewpartner war eine differenzierte Betrachtung der Thematik sichergestellt. Trotz der augenscheinlich verschiedenen Ansichten zu speziellen Themenbereichen konnten Gemeinsamkeiten gefunden und Zusammenhänge erkannt werden. Zusammenfassend werden in diesem Kapitel die wichtigsten Ergebnisse des empirischen Teils der Arbeit dargestellt und mit Erkenntnissen aus dem hermeneutischen Teil verbunden sowie diskutiert.

Nach Wadsack (2007, S. 337) werden im Umfassenden Qualitätsmanagement (UQM) die Erfordernisse einer Institution auf die zentralen Aspekte der Kundenzufriedenheit, der Wirtschaftlichkeit sowie der Mitarbeiterorientierung bezogen. Durch die Steigerung von hochwertigen Angeboten im Sportverein kann es somit gelingen, Adressaten (Mitglieder, Kunden, Geldgeber) zu erreichen und somit zufrieden zu stellen mit dem gleichzeitigen Ziel, diese an die Sportorganisation zu binden. Ein steigendes Interesse dieser genannten Adressaten kann somit einen klaren Überlebensvorteil für die Organisation bringen. Auch die in Kapitel 4 dieser Arbeit vorgestellten Breitensportaktivitäten des Finnischen sowie des Schottischen Fußballverbands zeigen den europäischen Trend hin zum Qualitätsmanagement für Fußballvereine auf. Bereits seit 2006 ist man in diesen beiden Verbänden darum bemüht, durch Qualitätskriterien einerseits den Vereinen das Bewusstsein über die Wichtigkeit von hoher Qualität zu vermitteln und andererseits durch eine extern durchgeführte Zertifizierung selbige dazu anzuspornen, die Standards in ihrem Umfeld so zu erhöhen, dass sowohl der Verein als auch der gesamte nationale Fußball von einer steigenden Qualität profitiert. Betreffend der großen Bedeutung des Qualitätsmanagements sind auch alle vier Interviewpartner einheitlicher Meinung, wenngleich sie durchwegs unterschiedliche Argumente dafür einbringen. Beispielsweise wird es als Chance angesehen, durch qualitativ bessere Vereinsarbeit noch mehr junge Menschen für den Fußballsport begeistern zu können und somit die Vormachtstellung dieser Sportart in Österreich auszubauen. Gäbe es doppelt so viele Kinder und Jugendliche die Fußball spielen, wäre nach Meinung der Experten die Leistungsdichte und somit die Quote an Spitzenfußballern deutlich höher. Jedoch nicht nur die Sportler selbst sondern auch die Adressaten wie Zuschauer und Geldgeber würden durch zielgerichtete Arbeit angesprochen, welche beträchtliche Auswirkungen vor allem in finanzieller Hinsicht auf die Möglichkeiten im Fußballverein hätte. In Summe wird hier von

Anhaltspunkten gesprochen, die durch klar vorgegebene Qualitätsrichtlinien vor allem denjenigen handelnden Funktionären gegeben werden können, die nicht durch Ausbildung oder durch langjährige Erfahrung die Kompetenzen oder das Wissen haben, um ihren Verein durch Qualitätsmanagement stetig weiterentwickeln zu können. Somit besteht eine ganz klare Forderung nach der Festlegung von Qualitätsstandards sowie Strategien, um diese in den Vereinen umsetzen zu können. Wie es Breuer und Erdtel (2009, S. 172) verdeutlichen, umfasst das Qualitätsmanagement dabei zum Einen eine differenzierte Leistungsbeschreibung und die Festlegung verbindlicher Qualitätsstandards, zum Anderen auch Strategien der Qualitätsentwicklung und –überprüfung. Durch Literaturrecherche sowie anschließender Interviewführung konnten viele Ergebnisse zusammengetragen und herausgearbeitet werden, welche in wiederum unterschiedlichen Kategorien konkrete Möglichkeiten für Qualitätsentwicklung in Fußballamateurvereinen darstellen können. In den nachfolgenden drei Kategorien wird versucht eine Zusammenfassung sowie einen Überblick über die gesammelten Ergebnisse zu geben um dadurch eine Möglichkeit für einen Qualitätsmanagementansatz aufzeigen zu können.

## 1. Ausrichtung des Vereins

- Die Struktur eines Vereins inkl. einer hierarchischen Anordnung der handelnden Personen ist sichergestellt und wird in Form eines Organigramms dargestellt und kommuniziert.
- Innerhalb dieser Vereinsstruktur gibt es für jede Funktion eine genaue Aufgabenbeschreibung mit Arbeitsfeldern und Verantwortlichkeiten für jede verantwortliche Person im Verein, welche ebenfalls festgehalten und kommuniziert werden.
- Es bestehen in der Vereinsarbeit klar formulierte Ziele, welche für alle zugänglich und transparent gemacht werden. Diese Ziele werden messbar formuliert, sodass regelmäßig die Möglichkeit besteht, sie zu überprüfen. Es handelt sich dabei um Ziele für jeden Bereich im Verein. Sowohl für den Nachwuchsbereich, Damen- und Herrensektion, als auch für das Vereinsumfeld gibt es definierte Ziele, um nachhaltig und qualitativ arbeiten zu können.

- Die eben angesprochene Zielsetzung wird in weiterer Folge in einem ebenfalls festgehaltenen Strategieplan weiter ausgearbeitet. Welche Ziele sollen wie und zu welchem Zeitpunkt erreicht werden? Durch diese Positionierung wird allen im Verein aktiven Personen eine Orientierungshilfe gegeben.
- Eine weitere Orientierung stellt das Herausarbeiten einer Wertevermittlung sowie Verhaltensregeln für Kinder und Jugendliche dar. Somit wird ganz klar kommuniziert, auf welche Punkte der Persönlichkeitsentwicklung im Rahmen der Ausbildung junger Spieler Wert gelegt wird und welche Konsequenzen es gibt, sollten diese nicht erfüllt. Im Rahmen dessen werden gemeinsam Problemlösungsstrategien erarbeitet, um Trainern Hilfestellungen für auftretende Konflikte geben zu können.

## 2. Organisationsebene

- Durch eine Deckelung der Entschädigung für Sportler besteht die Möglichkeit Vereinen zu helfen, vorwiegend auf junge Spieler aus der eigenen Nachwuchsausbildung zu setzen. Durch diese Regelung und eine darauffolgende Kontrolle wird einem Legionärstum vorgebeugt, welches oft verhindert, dass talentierte Spieler des Vereins die Chance auf einen raschen Einstieg in den Erwachsenenfußball erhalten.
- Fußballvereine sind in vielen Punkten mit Unternehmen vergleichbar, weshalb die Wirtschaftlichkeit des Vereins sowie ein ausgeglichener Haushalt unerlässlich sind. Um dies zu fördern muss Transparenz über die Finanzgebührungen gegeben sein. Darüber hinaus muss durch diese Transparenz sowie durch eine sektionsgebundene Budgetplanung sichergestellt sein, dass ein festgelegter Teil des Jahresbudgets der Nachwuchsförderung zur Verfügung steht.
- Die für die ganzjährige Sportausübung notwendige Infrastruktur muss sichergestellt sein. Eine Bewertung erfolgt für die Anzahl der Plätze, Allwetterplätze (Kunstrasen), Flutlicht, Kabinen, Halle, Trainingsutensilien, etc.

- Der Verein muss in regelmäßigen Abständen die Kundenzufriedenheit der Zielgruppe erheben, um eine Nachhaltigkeit in der Vereinsarbeit sicherstellen zu können.
- In Anlehnung an eine Verschriftlichung der Vereinsstruktur muss es auch einen festgehaltenen Plan zur internen sowie externen Kommunikation geben. In welchen Abständen finden Sitzungen statt? Wie werden deren Ergebnisse kommuniziert? Durch welche Medien wird das Vereinsumfeld über die Arbeit im Verein informiert? Wie sieht der Internetauftritt des Vereins aus?
- Durch eine Versicherung von Sportlern und Trainern zeigt der Verein Verantwortung gegenüber seinen Mitgliedern.
- Ein Konzept über Sicherheit auf der Sportanlage sowie konkrete Überlegungen für Erste Hilfe bei Aktivitäten auf dieser zeigen das Bewusstsein für Verantwortung des Vereins.

### 3. Sportliche Ebene

- Durch eine Ausbildung der aktiven Nachwuchstrainer wird sowohl fachliche als auch eine gewisse soziale und pädagogische Kompetenz gewährleistet. Trainer im Nachwuchsbereich bis U12 müssen Inhaber der Kindertrainerausbildung sein, Trainer im Bereich U13 –U18 müssen Inhaber der Jugendtrainerausbildung sein. Der verantwortliche Nachwuchsleiter muss ebenfalls Inhaber der Jugendtrainerausbildung sein. Erstrebenswert ist, dass ab einem gewissen Datum (z.B. 1.7.2015) alle Nachwuchsleiter nach Trainerordnung Neu des ÖFB<sup>9</sup> mindestens über eine UEFA-B-Lizenz oder eine Juniorenlizenz verfügen müssen.
- Durch ein Trainer – Spieler Verhältnis von 1:10 wird in jeder Mannschaft die individuelle Förderung und Betreuung der Spieler sichergestellt. Hat eine Mannschaft mehr als 10 Spieler, müssen zwei Trainer für diese Altersgruppe verantwortlich sein.

---

<sup>9</sup> Quelle: [http://www.sfv.at/de/menu\\_main/boxnewsshow1-oefb-trainerordnung-neu](http://www.sfv.at/de/menu_main/boxnewsshow1-oefb-trainerordnung-neu)

- Durch ein Trainer – Spieler Verhältnis von 1:10 wird in jeder Mannschaft die individuelle Förderung und Betreuung der Spieler sichergestellt. Hat eine Mannschaft mehr als 10 Spieler, müssen zwei Trainer für diese Altersgruppe verantwortlich sein.
- Durch eine Quote von vereinseigenen Nachwuchsspielern in der ersten Mannschaft wird eine nachhaltige Förderung junger Spieler sichergestellt.
- In einem festgehaltenen Konzept gibt der Verein intern die Richtlinien und Anhaltspunkte für die Spielerentwicklung vor. Optimalerweise wird dieses Konzept von allen handelnden Personen gemeinsam entwickelt, um eine vereinsinterne Philosophie zur Ausbildung und Entwicklung junger Spieler festzulegen. Des Weiteren gibt es eine festgehaltene Strategie im Verein, in welchem Rahmen regelmäßig interne Weiterbildungen stattfinden, um Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Mannschaften und Sektionen sicherzustellen.

## **9. Zusammenfassung**

Ziel der Arbeit war es, anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse herauszufinden, ob es in Österreich bereits ein Bewusstsein dafür gibt, wie wichtig die Qualität des organisierten Sportbetriebs – speziell in Fußballamateurvereinen – ist. In weiterer Folge nahm sich der Autor vor, unabhängig von einem vorhandenen oder nicht vorhandenen Bewusstsein – die Möglichkeiten zu erforschen, die es in Österreich gibt um Qualitätsentwicklung in Fußballamateurvereinen einzuführen, zu überprüfen und sicherzustellen. Die in Punkt 8 angeführten Ergebnisse stellen – sofern sie in der Praxis noch weiter ausgearbeitet werden - für den Fachverband eine Möglichkeit dar, seinen Vereinen Qualitätskriterien für Ihre Arbeit vorzugeben. Durch eine externe Zertifizierung können diese Kriterien überprüft werden und ein Verein dementsprechend für die Erfüllung der Kriterien ausgezeichnet werden. Eine denkbare Variante dabei ist, in den angeführten drei Kategorien (Ausrichtung des Vereins, Organisationsbereich, sportlicher Bereich) jeweils einen Stern zu vergeben, und den Verein je nach Erfüllung dieser mit 0 bis 3 Sternen auszuzeichnen. Wie bereits das Interview mit Hr. Schuch zeigte (Interview 2, Zeile 446-450), erwartet sich dieser aufgrund seiner langjährigen Erfahrung in der Verbandsarbeit durch die Zertifizierung einen positiven Flächenbrand. Sobald Vereine mit 3 Sternen ausgezeichnet werden und dies vom Verband dementsprechend propagiert wird, möchten die Nachbarvereine aufgrund der Reputation unbedingt nachziehen. So entwickelt sich automatisch eine Dynamik, welche eine enorme Qualitätssteigerung mit allen angeführten positiven Effekten mit sich bringt. Die Schwierigkeit, und das ist ebenfalls von den Experten bestätigt, liegt jedoch freilich nicht bei der Entwicklung eines Kriterienkatalogs, sondern vielmehr an der Kommunikation des Vorhabens von Qualitätsmanagement an die Vereine. Wie schafft es der Verband, den Vereinsverantwortlichen zu zeigen und zu vermitteln, dass sie mit dieser Zertifizierung nicht kontrolliert werden sondern vielmehr ihnen in ihrer Arbeit unter die Arme gegriffen wird? Hr. Tippmann hält fest (Interview 4, Zeile 409-417), dass es bei über 2.000 Fußballamateurvereinen viele verschiedene Interessen, Zielsetzungen und Philosophien zu finden gibt, welche bei einem Qualitätsmanagementsystem sicherlich in irgendeiner Weise berücksichtigt werden müssen und nicht alle Vereine unter denselben Aspekten gesehen werden können. Wie kann es also gelingen, den Funktionären die positiven Effekte dieses flächendeckenden Qualitätsmanagements für Vereine, Sportler und in weiterer Folge für den gesamten österreichischen Fußballsport zu vermitteln? Jede Menge Überzeugungsarbeit, die somit auf die Verbandsfunktionäre wartet. Eine Möglichkeit besteht sicherlich darin, gewisse Fördermittel oder Gelder aus Sponsoren pools an diese Zertifizierung zu binden. Somit kann den Vereinen klar gezeigt werden, wie sehr die Verbände hinter dieser Zertifizierung

stehen und dass auch positive finanzielle Aspekte mit einer Offenheit seitens des Vereins in diese Richtung verbunden sind. Die vorliegende Arbeit hat somit aufgezeigt, dass auf der einen Seite sehr wohl ein Bewusstsein vorhanden ist, welche Vorteile der österreichische Fußballsport durch flächendeckendes Qualitätsmanagement erzielen könnte. Auf der anderen Seite wurden in drei Kategorien Möglichkeiten aufgezeigt, um Qualität in der Vereinsarbeit zu verstärken und dadurch die Professionalität voranzutreiben. Möglichkeiten, um im Sinne des österreichischen Fußballs und dessen Weiterentwicklung gemeinsam an einem Strang zu ziehen, um dadurch sowohl in der Breite als auch in der Spitze Vieles bewegen zu können.

## 10. Literaturverzeichnis

Badelt, Ch. (Hrsg.).(2002). *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management.* (3., überarb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bayrischer Fußballverband (2010). *Spielordnung.* Zugriff am 24.11.2010 unter  
[http://www.bfv.de/cms/seiten/1192\\_5398.html](http://www.bfv.de/cms/seiten/1192_5398.html)

Breuer, Ch. & Thiel, A. (Hrsg.). (2005). *Handbuch Sportmanagement.* (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport; 149) Schorndorf: Hofmann.

Bruhn, M. (1999). *Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing.* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

FC Purkersdorf (2011). Quality Mark Scotland. Zugriff am 11.3.2011 unter  
<http://www.fcpurkersdorf.at/FCP-Termine/>

Horch (et.al.) (Hrsg.). *Qualitätsmanagement im Sport.* Beiträge des 5. Deutschen Sportökonomiekongresses. (Edition Sportökonomie/Sportmanagement, 7, S. 69-79). Köln.

Gläser, J. & Laudel, G. (2001). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (3. Auflage). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Heijl, P. M., (1992). Die zwei Seiten der Eigengesetzlichkeit. Zur Konstruktion natürlicher Sozialsysteme und zum Problem ihrer Regelung. In S. J. Schmidt (Hrsg.), *Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus* (Bd. 2). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Heinemann, K.; Schubert, M. (1992). *Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit im Sport.* Schorndorf: Hofmann.

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

Hoeth, U., Schwarz, W. (2002). *Qualitätstechniken für die Dienstleistung. Die D7.* (2. Aufl.). München, Wien: Hanser.

Horch, H.-D., Breuer, C. (2007). Besonderheiten des Qualitätsmanagements im Sport. In Horch (et al.) (Hrsg.). *Qualitätsmanagement im Sport* (S. 107-116). Springer: Köln.

Kasper, H. & Mayrhofer, W. (2002). *Personalmanagement, Führung, Organisation.* (3. völlig neu bearb. Aufl.). Wien: Linde.

Kehr, H. & Schattke, K. (2010). Motivationsmanagement. In: *Lehrstuhl für Psychologie, Technische Universität München.*

Kepper, G. (1996). *Qualitative Marktforschung.* Wiesbaden: Dt. Univ. -Verl.

- Kleine Zeitung (2011). Österreicher Topf. Zugriff am 18.1.2011 unter  
<http://schlank.kleinezeitung.at/sport/fussball/2585756/oesterreicher-anteil-bundesliga-weiter-gestiegen.story>
- Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung: Methodologie* (Band 1, 3. korrigierte Auflage). Weinheim: Beltz-Psychologie-Verl.-Union.
- Luhmann, N. (1975). *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5., überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (8. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. (6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Aufl.). (UTB für Wissenschaft, 2234). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Niederösterreichischer Fußballverband (2011). *NÖ Spielklasseneinteilung*. Zugriff am 31.10.2011 unter  
[http://www.noefv.at/noefv/resource/626180143050425480\\_767451240467555138.pdf](http://www.noefv.at/noefv/resource/626180143050425480_767451240467555138.pdf)
- Österreichische Bundesliga (2010). *Profibetrieb*. Zugriff am 24.11.2010 unter  
<http://www.bundesliga.at/blinfo/index.php>
- Österreichischer Fußballbund (2010). *Aufgaben und Ziele*. Zugriff am 24.11.2010 unter  
<http://www.oefb.at/die-aufgaben-und-ziele-des-groessten-news17253>
- Österreichischer Fußballbund (2011). Nachwuchsleiterausbildung. Zugriff am 18.1.2011 unter  
<http://www.oefb.at/ausbildung-zum-fussball-nachwuchsleiter-pid647>
- Salzburger Fußballverband (2011). *Trainerordnung neu*. Zugriff vom 28.10.2011 unter  
[http://www.sfv.at/de/menu\\_main/boxnewsshow1-oefb-trainerordnung-neu](http://www.sfv.at/de/menu_main/boxnewsshow1-oefb-trainerordnung-neu)
- Scherrer, U. (2009). Amateure und Profis im Sport(recht). *Causa Sport*, 2, S. 95-98.
- Schlagenhauf, K. (1977). *Sportvereine in der Bundesrepublik Deutschland*. Schorndorf: Hofmann.
- Schlagenhauf, K., Timm, W. (1981). Differenzielles Sport- und Vereinsengagement. *Sportwissenschaft*, 11(2), 151-168.
- SV Horn (2011). Vereinsstruktur. Zugriff am 31.10.2011 unter  
<http://www.svhorn.at/content.php?ev-organigramm>

Thiel, A. (1997). *Steuerung im organisierten Sport. Ansätze und Perspektiven*. Stuttgart: SN.

Weiß, O. (1999). *Einführung in die Sportsoziologie*. Wien: WUV.

Wadsack, R. (2007). Qualitätsmanagement in Sportverein und Sportverband. In Horch (et al.) (Hrsg.). *Qualitätsmanagement im Sport* (S. 337-347). Springer: Köln.

Wilke, H. (2000). *Systemtheorie 1: Grundlagen* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius

Willke, H. (2005). Organisationales Lernen. Die intelligente Organisation. In Ch. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement*, S. 114 – 130. Schorndorf: Hofmann.

Zink, K. J. (2004). *TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Modell und seine Umsetzung*. München, Wien: Hanser.

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Mitgliederstatistik in Sportvereinen (BSO 2010, Zugriff am 10.11.2010) .....	9
Abbildung 2: Struktur des österreichischen Sports im nicht-staatlichen Bereich (BSO 2010, Zugriff am 15.11.2010) .....	11
Abbildung 3: Zusammenfassung verschiedener Interviewformen (Kepper, 1996) ....	<b>Fehler!</b>
<b>Textmarke nicht definiert.</b>	
Abbildung 4: Struktur der Talentförderung im Österreichischen Fußball (ÖFB 2010, Zugriff am 25.11.2010) .....	21
Abbildung 5: Einteilung der Spielklassen in Niederösterreich (NÖFV 2011, Zugriff am 31.10.2011) .....	23
Abbildung 6: Struktur im organisatorischen Bereich des SV Horn (SV Horn 2011, Zugriff am 31.10.2011) .....	25
Abbildung 7: Struktur im organisatorischen Bereich des SV Horn (SV Horn 2011, Zugriff am 31.10.2011) .....	25
Abbildung 8: Komponenten der Dienstleistungsqualität (Wadsack 2007, S. 338) .....	29
Abbildung 9: Drei Dimensionen Modell der Dienstleistung (Hoeth & Schwarz 2002, S.14)	
.....	33

## Anhang

### **10.1. Transkriptionen**

Interview 1:

Interviewer: Christian Heidenreich

Interviewpartner: Mag. Stefan Gogg

Ort: Wien

Datum: 17.5.2011

1 Interviewer: Es geht um das Thema Qualität bei Fußballamateurvereinen und das Ziel des  
2 Interviews ist einfach, durch Ihre Expertenmeinung hier einige Aufschlüsse über dieses  
3 Thema zu erhalten, die nachher in eine möglichst gute und qualitative Diplomarbeit  
4 einfließen. Gibt es Fragen vorab?

5  
6 Mag. Gogg: Vorab nicht.

7  
8 Interviewer: Ok. Können Sie uns zu Beginn bitte einmal Ihren persönlichen sportlichen  
9 Werdegang kurz beschreiben?

10  
11 Mag. Gogg: Ja, das ist gut. Mein sportlicher Werdegang ist von zwei Seiten zu sehen.  
12 Eher einerseits die Aktive, wo ich als Spieler sowohl beim Rapid Nachwuchs als auch  
13 danach in der Kampfmannschaft beim Wiener Sportklub und jetzt schlussendlich beim FC  
14 Purkersdorf gelandet bin, selbst Jungnationalspieler war und das sicher auch ein Grund  
15 war um, warum ich dann diese zweite Ebene, zweite Schiene, meinen Schwerpunkt ins  
16 Administrative und im Managementbereich im Fußball gelegt habe, meine Ausbildung  
17 dorthin gemacht habe, Sportwissenschaften und auch Sportmanagement fertig studiert  
18 habe und seit August die Funktion des Leiters des ÖFB Breitensport übernommen habe,  
19 wo eben unter anderem die Ressortbereiche Schulfußball, Integrationsfußball,  
20 Kinderfußball als auch der Amateurfußball in einem Teil reinfällt und so würde ich jetzt  
21 meinen sportlichen Werdegang einmal beschreiben.

22  
23 Interviewer: Vielen Dank. Außer zum Fußball, zu welchen Sportarten sehen Sie sonst  
24 noch ein bisschen Affinität?

25  
26 Mag. Gogg: Ja, Affinität dadurch, wenn man Sportwissenschaft studiert kriegt man  
27 Einblick in verschiedenste Sportarten. Ich würde jetzt nicht sagen, dass ich irgendwo  
28 mehr oder weniger Experte bin, das alles andere würde ich als Hobbys bezeichnen. Es ist  
29 jetzt vielleicht alle Ballsportarten, Schwerpunkt vielleicht jetzt mit Golf und mit, mit Tennis  
30 eine Zeit lang, aber ich i- alles nur als Hobby.

31  
32 Interviewer: Sie sind selig im Fußball kann man sagen.

33  
34 Mag. Gogg: Absolut.

35  
36 Interviewer: Ja, in der Vergangenheit und auch in der Zukunft.

37  
38 Mag. Gogg: Ich hoffe auch in der Zukunft.

39  
40 Interviewer: Ok. Jetzt haben Sie von Ihrer Sportmanagementausbildung gesprochen.  
41 Welche welche Ausbildungen haben Sie bisher sonst noch genossen, so grob umrissen?

42  
43 Mag. Gogg: Äh, es sind schwerpunktmäßige Fortbildungen hätte ich gesagt, gar nicht  
44 mehr Ausbildungen, sind das Trainer, Fort- aber schon auch Ausbildung, dann habe ich  
45 meinen Schwerpunkt gelegt für mich im Marketingbereich auf der Wirtschaftsuniversität  
46 Wien und jetzt mittlerweile auch durch meinen Job schon verschiedenste Fortbildungen  
47 im Bereich Breitenfußball, sei es Kongresse von der FIFA oder von der UEFA, die auch  
48 als Education-Development gesehen werden und auch so anerkannt werden, so wie es  
49 jetzt zuletzt im letzten Monat eine Fortbildung war in Holland, wo eben schwerpunktmäßig  
50 dem Thema "grassroot football", sprich Breitenfußball eine Woche ein internationaler  
51 Austausch stattgefunden hat.

52  
53 Interviewer: Ok, vielen Dank. Sie haben, Sie sind seit knapp einem Jahr jetzt beim ÖFB  
54 tätig, wie genau schaut die Position in Ihrer Organisation aus, die Sie ausfüllen?

55

56 Mag. Gogg: Ja, also so wie wenn man den ÖFB nimmt und man teilt ihn ein in eine  
57 Talentförderungsschiene. Es dann gibt es eine Schiene der Traineraus- und -fortbildung  
58 und dann gibt es eine Schiene des Breitenfußballs, ist halt mein Part. Also der dritte Part  
59 dieser Breitenfußball, dieser Breitensportbereich wo halt meine Aufgabe darin liegt,  
60 österreichweite Projekte zusammen mit landesweiten Experten zu entwickeln,  
61 österreichweit dann auch umzusetzen als auch wie ich zu Beginn schon gesagt habe  
62 mich um den Schulsport in Österreich schwerpunktmäßig zu kümmern aber auch um  
63 Rand- und Trendsportarten, sei es Futsal, sei es Beachsoccer, um eben auch in dem  
64 Bereich Initiativen und Schwerpunkte zu setzen, aber auch im Kinderfußball oder  
65 Jugendfußballbereich, sei es Projekte wo es einfach darum geht, die Ziele und Inhalte die  
66 der ÖFB vermitteln möchte unter die Leute zu bringen, wie jetzt zuletzt unsere  
67 Plakataktion, wo wir versuchen, Leute auf einer breiten Fläche über die Schwerpunkte  
68 und über die Notwendigkeit des Kinderfußballs und wie er methodisch und auch inhaltlich  
69 aufgeteilt werden soll, so gut als möglich zu informieren.

70  
71 Interviewer: Mhm. Klingt sehr interessant. Entsprechend ist ja diese Aufgabenfelder, die  
72 Sie da jetzt beschrieben haben, dem was Sie sich im Vorfeld auch vorgestellt haben oder  
73 oder inwiefern gibt es da teilweise Abweichungen?

74  
75 Mag. Gogg: Nein, also was man, was man natürlich in meinem Job, in meinem Bereich  
76 schwer abschätzen kann ist, dass es sich Großteils um Projekte handelt, ja. Breitenfußball  
77 oder generell Breitensport ist so vielfältig, hat so viele Facetten, was den Job irrsinnig  
78 abwechslungsreich macht, aber was natürlich auch das Problem oder halt das, die  
79 Notwendigkeit mitbringt, sehr vielfältig und sehr, mit sehr sehr viel Arbeit zu konfrontiert zu  
80 werden, mit der man jetzt zu Beginn noch vielleicht einmal nicht rechnet, ja, weil eben  
81 Projekte in verschiedene Richtungen geplant und umgesetzt werden. Natürlich dreht es  
82 sich immer um Fußball, aber Projekte im Kinderfußball haben andere Schwerpunkte,  
83 andere Themen als ein Projekt im ehrenamtlichen Bereich oder Projekte im Futsal oder im  
84 Beachsoccer, es hat alles seine Ähnlichkeit aber auch seine Unterschiedlichkeit. Das  
85 macht den Job irrsinnig abwechslungsreich und auch sehr interessant.

86  
87 Interviewer: Mhm. Und welche, aktuell, welche welche spannenden Themen stehen  
88 gerade an jetzt?

89  
90 Mag. Gogg: Jetzt ist gerade ein großes großes Schwerpunktthema die Freiwilligentätigkeit  
91 in Österreich, also die Europäische Union hat das Jahr 2011 zum Jahr der europäischen  
92 Freiwilligentätigkeit ausgerufen und hat die Mitgliedsländer gebeten in verschiedensten  
93 Bereichen zu dieser Thematik Projekte zu entwickeln und Schwerpunkte zu setzen und da  
94 hat sich eben auch der österreichische Fußballbund zusammen mit seinen  
95 Landesverbänden angenommen und jetzt eine Kampagne gestartet, um eben  
96 Ehrenamtliche in Österreich eine Plattform zu bieten, um sie zu würdigen und ihnen  
97 einfach zu zeigen, dass der große Teil des Fußballs ohne ihre Tätigkeit so wahrscheinlich  
98 nicht umsetzbar wäre.

99  
100 Interviewer: Ja, sehr interessant. Wie sehen Sie Ihre, ganz kurz Ihre Zukunft in der  
101 Organisation, also im ÖFB und welche Ziele verfolgen Sie da mittel- bis langfristig?

102  
103 Mag. Gogg: Also mittelfristig sehe ich mich in der Position in der ich jetzt bin. Es ist wie  
104 wie schon gesagt eine sehr abwechslungsreiche, eine eine Aufgabe die mich sehr  
105 interessiert und wo ich auch sehr viel Möglichkeiten sehe um noch noch mehr zu machen  
106 und mich und auch mich selber weiterzubilden. Langfristig habe ich mich noch keine  
107 Gedanken gemacht. Aber ich würde einmal sagen mittelfristig, also auf die nächsten drei  
108 Jahre bin ich einmal davon überzeugt, dass ich den Job so weitermachen werde.

109  
110 Interviewer: Ok, herzlichen Dank einmal für Ihre persönliche Vorstellung, für Ihre

111 Einführung. Ich würde jetzt gerne zum eigentlichen Thema kommen, zu Qualität bei  
112 Fußballamateuervereinen. Zunächst einmal zum Qualitätsbegriff. Es gibt in Österreich  
113 2236 Fußballamateuervereine aktuell. Jetzt haben Sie durch Ihre Tätigkeit beim ÖFB zum  
114 einen aber sicher auch durch Ihre Spielertätigkeit die Sie uns vorher genannt haben,  
115 sicher schon sehr viel Einblick auch in in so den Bereich der Fußballamateuervereine  
116 bekommen. Wir kategorisieren das so beginnend mit Regionalliga, also Ende Profifußball.  
117 Dort beginnen so für uns die Amateurvereine bis hin zu den untersten Klassen. Wie  
118 beschreiben oder oder beurteilen Sie auch die Arbeit, die aktuell in diesen Vereinen  
119 geleistet wird?

120  
121 Mag. Gogg: Das ist für mich sehr schwierig zu beurteilen, weil ich, weil es natürlich vom  
122 ÖFB aus zusammen mit den Landesverbänden klare Bestimmungen und Regelungen gibt  
123 wie ein Verein, jetzt was die Struktur betrifft aufgestellt sein sollte, wie jetzt die Bereich der  
124 Trainerordnung ein Verein arbeiten soll, sprich wie viele Trainer in einem Verein mit einer  
125 gewissen Anzahl von Nachwuchsmannschaften eine Ausbildung haben sollen, die eben  
126 den Verein leiten soll oder die die denen also die Trainingsarbeit leiten, die dann vielleicht  
127 auch die Trainer, die noch keine Ausbildung haben in einem Verein führen sollen und  
128 Inhalte vorgeben sollen. Aber das ist jetzt nicht mein Kerngeschäft. Wie Sie richtig gesagt  
129 haben, haben wir über 2000 Amateurvereine in Österreich, wo sich eigentlich speziell die  
130 Landesverbände die Aufgabe haben, den engen Kontakt mit diesen Vereinen zu suchen,  
131 mit ihnen zu helfen, falls es Probleme gibt, weniger eben der ÖFB und somit hoffe ich,  
132 hoffe ich natürlich dass diese Bestimmungen und diese Ziele, die wir oder diese  
133 diese Strukturen, die wir von unserer Seite vorgeben in den meisten Vereinen auch so  
134 umgesetzt werden.

135  
136 Interviewer: Mhm. Sehr sehr spannend. Ich hoffe, dass Sie dennoch mit Ihrer  
137 Expertise uns, auch wenn Sie sagen, dass der ÖFB da mehr in einer delegierenden  
138 Funktion ist und mehr die Landesverbände zuständig sind oder jetzt in der Praxis dann  
139 näher an den Vereinen dran sind, hoffe ich trotzdem, dass Sie uns da mit  
140 Ihrer Meinung weiterhelfen können. Was bedeutet in etwa in Ihrem Verständnis Qualität  
141 oder qualitativ gute Arbeit in so einem typischen Fußballamateuerverein?

142  
143 Mag. Gogg: Das muss man, das muss man wahrscheinlich trennen in den Bereich, in den  
144 Trainingsbereich, in den sportlichen Bereich und in diesen Organisationsbereich. Im  
145 Trainingsbereich glaube ich ist es eben durch die Vorgabe ausgebildete Trainer zu haben,  
146 also ausgebildete Trainer spreche ich jetzt von zumindest Landesverbandsausbildung  
147 nach aktuellem Stand, ist es die Notwendigkeit, diese Trainer in den Verein zu integrieren,  
148 vielleicht diesen Trainern auch eine gewisse Aufwandsentschädigung zu zahlen, weil  
149 eben diese Ausbildung oder diese ausgebildeten Trainer es einfach schaffen sollten, die  
150 Ziele, die wir in dem Kinderfußball haben, sprich abwechslungsreiches, vielseitiges  
151 Training, individuelles Training für Kinder zu bieten, dass sie das umsetzen können. Und  
152 ich glaube, ich glaube eben nicht, wenn nur Trainer am Arbeiten sind, die aus Liebe zu  
153 Sache eine Nachwuchsmannschaft trainieren, dass wir da inhaltlich uns am richtigen Weg  
154 befinden. Und da wäre es natürlich schon notwendig eben auch Trainer zu haben, die  
155 ausgebildet sind. Auf der anderen Seite glaube ich ist es eben die, diese  
156 Managementebene, wo wo halt klar nach dem Vereinsgesetz es klar, klare Strukturen  
157 gibt, ja, von einem Obmann runter bis zur Kassiererin bis zu einem Vorstand. Da ist es  
158 halt schwierig zu sagen, was richtig oder falsch ist, weil ich glaube ein Verein in einer  
159 siebenten Leistungsklasse einfach anders strukturiert ist als ein, oder andere  
160 Möglichkeiten hat als ein Verein jetzt in der dritten, in der dritten Leistungsstufe, eben der  
161 Regionalliga. Da muss man halt hoffen, dass Leute am Werk sind, die die das den Fokus  
162 darauf legen, den Verein und auch den Nachwuchs zu fördern und weiterzuentwickeln  
163 und nicht den Fokus haben, eine Plattform gefunden zu haben, wo sie sich selbst  
164 profilieren können, ja. Und da ist es glaube ich ganz entscheidend, dass da Leute am  
165 Werk sind, die dieses Denken, dieses übergeordnete Denken haben, was Vereinsarbeit

166 bedeutet, was Nachwuchsförderung bedeutet, was auch Entwicklung in einem Verein  
167 bedeutet, sprich das Soziale, die sozialen Werte zu fördern durch Events, durch  
168 Kindercamps, durch Zusammenarbeit zwischen Eltern, Trainern, Spielern und das  
169 gefördert wird und nicht darum geht, dass jetzt einer dort aktiv ist, dem wichtig ist, dass er,  
170 dass er jetzt eine Plattform gefunden hat, wo er sich präsentieren kann, wo er jetzt  
171 vielleicht eine, in eine Bezirkszeitung reinkommt und und öfter mal raus darf und das ist  
172 glaube ich auf der Managementebene entscheidend und wichtig in einem Amateurverein.  
173

174 Interviewer: Das sind, das klingt nach sehr viel interessanten Punkten, wo man auch, wo  
175 man auch Ihrer Meinung nach ansetzen könnte und dort, um dort Qualität zu verbessern.  
176 Welches welche Bedeutung glauben Sie hat das, wenn man in den einzelnen Punkten,  
177 die Sie jetzt gerade aufgezählt haben, sei es jetzt auf der sportlichen oder auch  
178 organisatorischen Ebene, wenn dort wirklich qualitativ gute Arbeit nach gewissen  
179 Richtlinien verrichtet wird. Was, was kann dort dadurch erreicht werden?  
180

181 Mag. Gogg: Ja, was ich glaube, was die Möglichkeit besteht ist einfach, wenn man wenn  
182 man klare Qualitätsrichtlinien vielleicht gibt oder vorgibt, dass für viele, die jetzt nicht die,  
183 die Kompetenzen haben oder das Wissen haben durch Ausbildung oder durch langjährige  
184 Erfahrung, es Ansatzpunkte gibt oder Punkte gibt, an denen sie festhalten können, ja.  
185 Wenn man jetzt, da gehen wir dann noch ins Detail, aber wenn man da jetzt einfach  
186 Punkte vorgibt wo man sagt das ist, das erwarten wir uns in einem Amateurbereich in der  
187 sechsten Klasse, ja, den und den und den Punkt, dann hat einfach diese Personen, diese  
188 handelnden Personen die Möglichkeit sich festzuhalten und zu sagen: Ok, gut. Da  
189 müssen wir noch eine Schraube drehen und da müssen wir noch eine Schraube drehen  
190 um dieses Qualitätskriterium dann auch erreichen zu können, ja, ohne vielleicht genau ins  
191 Detail zu wissen: Warum brauchen wir das eigentlich unbedingt, ja? Oder erst später  
192 daraus dann zu zu kapieren: Aha, ok, deswegen. Aber wenn man diese Qualitätskriterien  
193 oder diese Richtlinien vielleicht, vielleicht nicht hat, ja, dann arbeiten solche Leute einfach  
194 in eine Richtung, die sie selbst als als richtig empfinden, was aber, ich schätze in den  
195 meisten Fällen, nicht nicht immer der richtige Weg ist oder sein könnte.  
196

197 Interviewer: Ok. Was sehen Sie als als die Kernzielgruppen von solchen  
198 Fußballamateurvereine und wie glauben Sie, können diese Zielgruppen dann von von  
199 qualitativ guter Arbeit auch profitieren?  
200

201 Mag. Gogg: Die Kernzielgruppen, die aus, die aus diesem  
202

203 Interviewer: Von einem Fußballamateurverein, was sehen Sie jetzt als die als die  
204 Zielgruppen, die angesprochen werden sollen mit einer Arbeit im Verein, mit dem  
205

206 Mag. Gogg: Ok, achso.  
207

208 Interviewer: Mit dem Vereinsumfeld?  
209

210 Mag. Gogg: Ja, da glaube ich muss man auch wieder die unterscheiden, in welche in  
211 welchen Ligen man sich befindet. Meine momentanen Verständnis von Empfinden würde  
212 ich jetzt sagen ab der, ab der vierten Leistungsstufe sollte die Zielsetzung einfach sein,  
213 eine höchstmögliche Anzahl an Nachwuchsmannschaften zu haben, aber nicht nur eine  
214 Anzahl, sprich eine Anzahl an Nachwuchsmannschaften, sondern auch damit verbunden  
215 eine Anzahl an Spielern, verschiedene Sektionen wenn es möglich ist, sprich eine  
216 Damensektion, vielleicht jetzt eben auch eine Futsalsektion, oder sei es überhaupt auch  
217 Kooperationen mit anderen Sportarten zu machen, um einfach ein sehr breites Feld  
218 anzubieten, ein Feld, das eben dann für Kinder und sowohl auch für Erwachsene  
219 interessant ist, interessant sein kann durch eben diese Vielfältigkeit und eben dieses  
220 Vereinsleben dadurch zu fördern, dieses Vereinsleben was eben sowohl die Integration

221 als auch die Vermittlung von sehr wichtigen Werten für Kinder und auch noch für  
222 Erwachsene sehr förderlich sein kann und das sollte glaube ich das Ziel und die  
223 Zielgruppen für Vereinsarbeit sein.

224  
225 Interviewer: Mhm. Welche welche konkreten Möglichkeiten oder oder auch Strategie und  
226 Vorgangsweisen könnten Ihrer Meinung nach sinnvoll sein um jetzt die Trennung in einen  
227 sportlichen und organisatorischen Bereich, so wie Sie das vorhin schon sehr gut  
228 dargestellt haben, um wirklich die Hebel anzusetzen, detailliert etwas etwas zu bessern?  
229 Wir haben vorher schon die die Managementebene gesehen. Welche welche  
230 zusätzlichen, wirklich auch konkrete, gibt es Ihrer Meinung nach konkrete Vorstellungen,  
231 wo hier angesetzt werden kann

232  
233 Mag. Gogg: Qualitätskriterien?

234  
235 Interviewer: mit mit genau mit mit Strategien?

236  
237 Mag. Gogg: Mhm. Also ich finde gut, dass Sie mir die Frage stellen, weil das jetzt ein,  
238 diese, genau diese Frage ein Schwerpunktthema auch dieses Workshops in in  
239 Amsterdam vor 14 Tagen war. Die UEFA hat eine grassroots charter ins Leben gerufen.  
240 Diese grassroots charter hat genau diese Aufgaben, auf Verbandsebene vorzugeben,  
241 was jetzt, was jetzt ein Verband zu erfüllen hat in den Augen der UEFA um ein  
242 erfolgreicher oder oder ein ein Verband im Sinne der UEFA zu sein, sprich: Projekte  
243 im sozialen Bereich zu initiieren, eine gewisse Anzahl von aktiven Spielern und  
244 Spielerinnen zu haben, Projekte für im im Bereich der Promotion zu initiieren und da hat  
245 der der ÖFB es geschafft, in dieser Charter, die jetzt mittlerweile sieben Sterne oder  
246 sieben Kategorien hat, in der ersten Phase fünf Sterne zu ge- zu erlangen. Worauf ich  
247 zurück möchte ist: Die UEFA hat sich jetzt das Ziel gesetzt, den Verbänden, die Verbände  
248 aufzufordern, diese Kriterien, die sie den Verbänden gestellt haben, auf Vereine  
249 umzulegen, sprich eben Vereine diese Qualitätskriterien, die die UEFA setzt den Vereinen  
250 vorzusetzen, dass die Vereine eben auch diese Richtlinien haben, wo sie sich festhalten  
251 können, wo dann auch der Verband beziehungsweise dann die Landesverbände die  
252 Möglichkeit haben dann auch zu kontrollieren und selbst die Vereine dann in diese  
253 Qualitätskriterien beziehungsweise in diese Sternenkategorie beurteilen zu können, ja.  
254 Was ich mir da gut vorstellen könnte ist es im Bereich zum Beispiel der Infrastruktur einen  
255 Stern zu vergeben, sprich: Wie viele Trainingsplätze haben die? Gibt es einen  
256 Kunstrasenplatz? Gibt es Fluchtlicht an der Anlage? Gibt es vielleicht eine Halle die  
257 dazugehört? Gibt es sonstige polysportive Sportanlagen dort? Wie schauen die Kabinen  
258 aus? Wie schaut die Kantine aus, ja? Das wäre glaube ich einmal ein sehr großer Punkt  
259 um zu sagen, da kann man vielleicht einen oder zwei Sterne mal vergeben nach diese  
260 Kriterien, wirklich quantitativ vielleicht festzulegen, diese und diese Anzahl sollen sie  
261 haben. Dann würde ich den Bereich gehen: Wie viele Nachwuchsmannschaften hat diese,  
262 hat dieser Verein? Wie viele Mitglieder beziehungsweise sind dort am Spielen? Wie viele  
263 unterschiedliche Sektionen bietet dieser Verein an? Aber auch: Wie viele Trainer sind dort  
264 am Arbeiten? Wie viele ausgebildete Trainer in verschiedensten Ebenen sind in dem  
265 Verein tätig? Aber auch ein Stern für: Werden Events dort veranstaltet? Werden Events  
266 veranstaltet, um nicht nur der, dem Verein jetzt etwas Gutes zu tun, sondern auch  
267 übergeordnet dem Fußball einer breiten Öffentlichkeit vorzuführen, ja? Wie vielfältig der  
268 Fußball eigentlich sein kann, was für Möglichkeiten ein Fußballverein außerhalb des  
269 Aktiven eigentlich bietet. Und wie viele Ehrenamtliche sind auch in diesem Verein tätig?  
270 Wie viele Leute sind tagtäglich für den Verein unentgeltlich unterwegs und versuchen  
271 zusammen mit den Kindern und mit der Vorstandsebene den Verein weiterzubringen und  
272 einfach auch etwas zurückzugeben? Das wäre glaube ich sehr spannende Themen, die  
273 jetzt eben eine Linie durchziehen würde auf einmal von diesem übergeordneten UEFA  
274 über die Mitgliedsverbände, die glaube ich 53 Mitgliedsverbände in Europa, bis hin zu den  
275 jeweiligen einzelnen Vereinen in dem Land, ja. Das wäre eine klare Linie. Es wäre eben

276 die Möglichkeit, Punkte zu finden wo sich Vereine festhalten können, wo sie sagen  
277 können, auch vielleicht vergleichen können: Mah, mein Nachbarverein, der hat schon fünf  
278 Sterne, weil er eine Sportanlage mehr hat oder weil er weil er zwei  
279 Nachwuchsmannschaften mehr hat. Da möchte ich auch hin, weil ich habe ja die gleichen  
280 Möglichkeiten, ich muss die nur umsetzen. Und das könnte glaube ich viel in Bewegung  
281 bringen, was insgesamt Leuten helfen kann zu sagen: Ok, das brauche ich, da kann ich  
282 mich festhalten, das müssen wir umsetzen und schlussendlich dann auch sehr gut für die  
283 Kinder, für die dort aktiven Eltern und Trainer um ein Umfeld zu haben und gut arbeiten zu  
284 können. Ich glaube, das wäre für die Entwicklung des österreichischen Fußballs ein sehr  
285 guter Weg.

286  
287 Interviewer: Mhm, ok. Sehr sehr spannend. Da jetzt die, der UEFA Möglichkeiten zu  
288 hören. Vielen Dank auch, dass Sie da so ins Detail gegangen sind. Um jetzt konkret auch  
289 dabei zu bleiben: Welche Organisationen würden Sie in Österreich, ja, verantwortlich  
290 sehen, sagen wir so, um die von Ihnen angesprochenen Punkte wirklich konkret  
291 umzusetzen? Wie könnte man das in Österreich

292  
293 Mag. Gogg: Ja, in im im Ö-, also wenn wir jetzt so beim Fußball bleiben ist das ja, ist das  
294 in Österreich klar geregelt, ja. Es ist, es werden solche Entscheidungen österreichweit  
295 durch Komitee, durch ein Komitee entschieden, das heißt es wäre auch eine Aufgabe die  
296 bei mir liegen würde, ein ähnliches Projekt vorzubereiten, zusammen eben mit dem  
297 Sportdirektor, zusammen mit den Sportkoordinatoren Österreichs und Sportdirektoren da  
298 ein Konzept zu entwickeln und das dann eben s- in ein Präsidium zu bringen oder dann,  
299 oder beziehungsweise eine Sportkommission, so wie es bei uns, oder wie es beim ÖFB  
300 eben geregelt ist und dort wird dann entschieden, ob dieses Projekt so umgesetzt werden  
301 kann oder ob noch was fehlt, ob man noch was anpassen muss. Weil nur dann ist  
302 gewährleistet, um vielleicht kurz noch dazusagen, im Präsidium sitzen eben die, aus  
303 jedem der neun Bundesländer, die Präsidenten, also die, die die letzte Entscheidung  
304 haben, die dann aber auch verantwortlich sind, dass das in den Landesverbänden  
305 passiert. Nur so ist gewährleistet, dass österreichweit an einem an einem Strang gezogen  
306 wird und ich glaube auch nur so ist es, kann es zielführend sein. Weil es hilft nichts jetzt,  
307 wenn einer Top-Down das entscheidet und sagt: So muss es sein. Und neun  
308 Bundesländer denken sich: Was ist eigentlich das für ein Schwachsinn, ja? Nur so glaube  
309 ich können in Österreich

310  
311 Interviewer: Halten Sie das auch für realistisch, dass das diese Punkte auf dieser  
312 Ebene auch auch so umgesetzt werden können und auch in weiterer Folge dann zu den  
313 Vereinen so durchdringen, dass man, dass man, dass das auch so umgesetzt wird, dass  
314 da was weitergeht?

315  
316 Mag. Gogg: Da glaube ich

317  
318 Interviewer: Ihre Einschätzung.  
319

320 Mag. Gogg: Da glaube ich ist eben diese grasshoot charter sehr entscheidend, weil das  
321 der Anspruch in Österreich sein muss, insgesamt sieben Sterne in der grasshoot charter  
322 zu erreichen und dieser siebente Stern, das ist jetzt eben in diesem, diesem Workshop  
323 von der UEFA diskutiert worden, dieser siebente Stern wird der ÖFB nur bekommen,  
324 wenn man diese Qualitätskriterien eben auf die auf die Vereine beziehungsweise auf die  
325 Landesverbände und von den Landesverbänden in die Vereine umgesetzt werden, ja.  
326 Dadurch glaube ich ist die Chance sehr groß, weil eben die, das Engagement und der  
327 Ehrgeiz vom ÖFB so hoch ist, diese sieben Sterne zu bekommen, dass man eben, dass  
328 zumindest diese Thematik in Österreich einmal diskutiert wird. Ich sehe halt schon immer  
329 wieder das Problem oder die Gefahr: Wer beurteilt oder entscheidet dann schlussendlich,  
330 dass jetzt der Verein vier oder fünf Sterne bekommt, ja. Das heißt, da muss ein ganz ein

331 klares Konzept, es muss ein ganz ein klares Konzept geben, wer befugt ist, in welchem  
332 Zeitraum Vereine zu beurteilen. Weil es, ich meine es besteht natürlich die Gefahr, dass  
333 man jetzt mit dem einen Verein mehr befreundet ist als den anderen und dadurch  
334 vielleicht jetzt nicht objektiv Sterne verteilt. Also entweder sind die Kriterien so klar, so klar  
335 festgelegt, dass es gar kein "Vielleicht" möglich ist oder man hat so ein unbefangenes  
336 Komitee, die eben österreichweit, aber ich glaube eben nur dass es vom Landesverband  
337 Sache, also von den neuen Landesverbänden im Landesverband geregelt werden kann,  
338 die das umsetzen können.

339  
340 Interviewer: Ok. Spontan würde mir da einfallen, dass jedes Bundesland eine Kommission  
341 eben erstellt, durch ihre Mitarbeiter, die aber nicht in ihrem Bundesland, im eigenen,  
342 sondern in einem etwaigen Nachbarbundesland dann dort die Vereine beurteilt, wo  
343 vielleicht weniger persönliche Kontakte bestehen und auch persönliche Befindlichkeiten  
344 dann oder oder Bevorzugungen stattfinden. Wie wie sehen Sie das?

345  
346 Mag. Gogg: Ja, was ich was ich, ja, was da die Schwierigkeit vielleicht ist, wenn man jetzt  
347 sagt: Vorarlberg hat, weiß ich nicht, ich glaube 30 Vereine. Niederösterreich hat knappe  
348 550 Vereine, sind auch so strukturiert und aufgestellt, dass sie 550 Vereine betreuen  
349 können. Jetzt sagen wir zum Beispiel, der Niederösterreicher geht nach Vorarlberg, ja. Ist  
350 halt die Frage ob jetzt ein ein Land wie Vorarlberg Niederösterreich kontrollieren könnte,  
351 ja. Aber es, es muss man dann eben diskutieren.

352  
353 Interviewer: Ok. Wie funktioniert dahingehend oder wie ist der Kontakt zu den zu den  
354 Vereinen, die ja das letztendlich auch umsetzen müssen oder umsetzen sollen? Gibt es  
355 da schon Kontakte, die die getätigten worden sind? Gibt es da schon Anfragen wie wie  
356 Vereine, wie Vereinsfunktionäre diese Thematik sehen und darauf reagieren würden?

357  
358 Mag. Gogg: Wüsste ich bis dato nicht. Ich weiß nur, dass es immer, also dass es schon  
359 die Idee gab im Bereich der Akademien, also nicht nur Lizenzkriterien sondern auch  
360 Qualitätskriterien einzuführen, sprich: Kriterien aufgrund der, deren Struktur, aufgrund  
361 deren finanziellen Investment, aufgrund der ausgebildeten Trainer zusätzlich noch Sterne  
362 oder Punkte zu vergeben, weil es, es gibt Lizenzkriterien, die jede Akademie erfüllen  
363 muss, aber der eine macht darüber hinaus mehr als der andere und da war glaube ich die  
364 Idee schon in dem Bereich, eben Qualitätskriterien noch festzulegen, um eben darüber  
365 hinaus noch die, diese Akademien dann auch noch in einem Punkte- oder in einem  
366 Sternensystem zu kategorisieren. Aber das ist, da ist auch noch nicht das letzte, Wort  
367 noch nicht gesprochen, aber das ist glaube ich auch angedacht.

368  
369 Interviewer: Mhm, ok. Wird wahrscheinlich auch wichtig sein vorweg, bevor man dann mit  
370 so einem Projekt startet, dass man Ihrer Meinung nach, oder oder sehen Sie das gar nicht  
371 wichtig, dass man da die Meinung der Vereine auch einholt, konkret, oder geht das wi- ist  
372 das wirklich so Top-Down möglich, wie Sie das vorher gesagt haben, dass es von oben  
373 herab kommt und und einf- einfach Vereine mitziehen müssen?

374  
375 Mag. Gogg: Naja, man muss halt sagen: Man hat den, in jedem Landesverband hat man  
376 eigentlich, das sind Vereinsvertreter schlussendlich, ja. Also das, man wird es nicht  
377 schaffen 2000, über 2000 Vereine an einen Tisch zu bringen und sie dort zu der Thematik  
378 zu fragen. Was man halt aufpassen muss ist, dass solche Qualitätskriterien auch für  
379 Vereine Arbeit bedeuten und das stelle ich einmal so in den Raum, viele Vereine vielleicht  
380 auch Angst davor haben, sich vielleicht verändern zu müssen, vielleicht noch mehr Arbeit  
381 zu investieren und dass vielleicht das ein Grund sein könnte um zu einer Idee oder so  
382 Qualitäts- ein Qualitätsmanagement dort dem abzusagen. Aber prinzipiell gibt es das  
383 Qualitätsmanagement ja in verschiedensten Bereichen, in der Wirtschaft schon seit, seit  
384 längerem und ist glaube ich mittelfristig auch ein wichtiger Weg, um den Fußball in  
385 Österreich weiterentwickeln zu können.

386  
387 Interviewer: Mhm. Wenn Sie sagen, Vereine könnten jetzt, könnten teilweise Angst davor  
388 haben, vor diesem vor dieser Offenlegung und auch oder diesen Neuerungsschritten.  
389 Was was könnte man eventuell aus Verbandssicht Vereinen anbieten, dass dass das für  
390 sie interessanter wird oder dass sie auch einen Nutzen jetzt kurzfristig für sich erkennen  
391 oder mitnehmen können?

392  
393 Mag. Gogg: Man muss ihnen, man muss ihnen glaube ich einfach das richtig verkaufen,  
394 ja. Eben verkaufen, dass es nicht darum geht um Vereine bloß zu stellen, dass sie  
395 schlecht arbeiten, sondern eben Vereine, eben Vereinen die Möglichkeit geben, ganz klar,  
396 wie sie sich weiterentwickeln können, welche Punkte sie vielleicht verbessern können, um  
397 noch mehr den Nachwuchs zu fördern, um noch mehr Leute auf den Sportplatz zu  
398 bringen, ja. Also eher das von der Seite aufzuziehen als ihnen Angst zu machen: Ihr  
399 macht etwas, ihr macht etwas schlecht oder ihr macht etwas falsch.

400  
401 Interviewer: Mhm, ok. Letzte Frage, um um auch ein bisschen die Chancen aus aus so  
402 einem etwaigen Projekt zu ziehen: Welche welche Chancen oder Möglichkeiten oder  
403 Auswirkungen würden Sie jetzt sehen mittelfristig oder kurz- und mittelfristig auf die  
404 Vereine selbst und langfristig dann auch in Richtung, in Richtung Profifußball? Wie wie  
405 könnte sich das entwickeln, wenn man so ein Projekt startet oder oder wie kann auch die  
406 Gesellschaft dann, wenn wir beim Breitensport bleiben, davon profitieren?

407  
408 Mag. Gogg: Ja, das ist eigentlich eine Zusammenfassung aus dem, was wir vorher  
409 gesprochen haben. Es g- es es ist einfach, Österreich würde einen einheitlichen Weg  
410 gehen. Im Verein tätige Personen haben Anhaltspunkte um zu sagen, wo können sie sich  
411 verbessern? Wo könnten wir uns weiterentwickeln? Eltern, die im Verein tätig sind, hätten  
412 einen, hätten vielleicht nicht ein Druckmittel, aber hätten einfach die Möglichkeit zu sagen:  
413 Ok, da gibt es diese Qualitätskriterien. Lieber lieber Vorstand, warum warum warum  
414 haben wir das noch nicht? Warum arbeiten wir nicht in die Richtung? Warum machen wir  
415 da nicht jetzt noch, bauen wir nicht noch eine zusätzliche Kabine dazu oder machen wir  
416 noch ein paar Nachwuchsmannschaften dazu? Das ist ja alles im im Sinne dann, nicht nur  
417 für den Verein, sondern auch eben für eine Gemeinde oder für den für ein Dorf, ja,  
418 dass sich da einfach noch mehr in dem Verein abspielt außer: Jetzt gehen wir, jetzt  
419 schicke ich das Kind, ich schicke das Kind Fußballspielen, weil dann habe ich eineinhalb  
420 Stunden, wo ich was anderes machen kann, ja. Einfach zu vermitteln, zu zeigen: Was hat  
421 ein Verein eigentlich für Möglichkeiten, ja? Was was ha- oder was soll ein Verein  
422 eigentlich prinzipiell alles anbieten?

423  
424 Interviewer: Richtung Spalte?

425  
426 Mag. Gogg: Richtung Spalte würde mir jetzt eine Floskel einfallen: Ohne Breite keine  
427 Spalte, ja. Das ist ja auch ein ganz ein klares Statement, dass wenn man es schafft  
428 vielleicht durch solche Qualitätskriterien noch mehr Eltern, noch mehr Kinder für Fußball  
429 zu interessieren, ja, dass jetzt vielleicht ein Kind eher Fußball spielen geht als Handball  
430 spielen geht, wir aus diesen 2500 Vereinen vielleicht auch sich daraus mehr Vereine  
431 ergeben oder wir aus diesen 2500 Vereinen nicht nur im Schnitt 100 Kinder, 100  
432 Nachwuchsspieler haben, sondern vielleicht 200 Nachwuchsspieler, haben wir um das  
433 doppelte mehr Chancen, dass aus der Breite sich für die Spalte ein Spieler entwickelt.

434  
435 Interviewer: Mhm, klingt sehr ambitioniert. Dankeschön einmal für Ihre Expertise. Gibt es  
436 Wünsche oder Anregungen, die Sie an der Stelle noch tätigen würden?

437  
438 Mag. Gogg: Ich hätte noch gerne was zum Trinken oder einen Kaffee oder so.

439  
440 Interviewer: [lacht] Alles klar. Danke für Ihre Zeit.

441

442 Mag. Gogg: Dankeschön.

443

444 Interviewer: Und alles Gute natürlich für Ihre weiteren Tätigkeiten.

Interview 2:

Interviewer: Christian Heidenreich

Interviewpartner: Patrick Schuch

Ort: St. Pölten

Datum: 20.5.2011

1 Interviewer: Also, ich sage einmal Danke fürs Zeitnehmen. Ich habe eh schon gesagt, ich  
2 schreibe eine Diplomarbeit über das Thema Qualitätsentwicklungen und habe mich jetzt  
3 eben beschränkt, weil das auch von der Uni so gewollt geworden ist, auf die  
4 Amateurbereiche. Das heißt so Regionalliga bis zur letzten Klasse, also alles unterhalb  
5 vom Profifußball. Mit dem Thema habe eben Möglichkeiten, vor allem Österreich gibt hier,  
6 Qualitätsentwicklung voran zu treiben. Naja und Ziel von dem Interview soll einfach sein,  
7 Ihre Expertenmeinung, nachdem Sie sich sehr mit dem Thema beschäftigen, in die Arbeit  
8 einfließen zu lassen, ja. Zu Beginn ganz kurz, können Sie uns Ihr zum zur Einleitung Ihren  
9 persönlichen sportlichen Werdegang kurz beschreiben?  
10  
11 Hr. Schuch: Mhm. Spieler auch oder nur  
12  
13 Interviewer: Nein, alles was, was dazugehört eigentlich.  
14  
15 Hr. Schuch: Als Spieler, in Krems als Spieler von den C-Knaben habe ich das BLZ, hat es  
16 damals geheißen, also die Akademie in Krems, dann Oberliga gespielt glaube ich und  
17 dann war eh der Klassiker, bei Krems in der U23 und in Horn in der U23 gespielt als  
18 junger Spieler und habe mich schon sehr früh auf meine Trainerkarriere konzentriert und  
19 habe dann geschaut, dass ich, habe 1996, das heißt mit knapp 25 Jahren bin ich  
20 eigentlich schon in die Trainerausbildung eingestiegen und habe dann bis 2001 meine  
21 UEFA-A-Lizenz gemacht und habe angefangen quasi von der U10, U17  
22 Kampfmannschaftsbereich als Co-Trainer in der Regionalliga und in der Landesliga, bin  
23 dann 2003 in den Talenteschienen in die LAZs gekommen und bald einmal LAZ Krems.  
24 Und seit 2007 mache ich das hauptberuflich beim niederösterreichischen Fußballverband  
25 und für alle 12 Standorte in Niederösterreich für die Trainerausbildung zuständig. Nur so  
26 ein paar Dinge.  
27  
28 Interviewer: Super, immer noch eine Affinität zum Fußball gehabt oder auch andere  
29 Sportarten einmal tätig gewesen?  
30  
31 Hr. Schuch: Andere Sportarten? Ein Grund dafür war meine Trainerkarriere, weil ich bin  
32 aus dem Fußballtraining glaube ich bei 3000 Meter habe ich gerannt und da bin ich  
33 siebenter bei den Staatsmeisterschaften geworden, nicht, spricht halt für die  
34 Leichtathletik, aber [lacht] und bin dann eigentlich ein paar Jahr dann laufen trainiert  
35 quasi, weil mein Fußballtrainer war ein Militärunteroffizier und der hat halt nur Rennen  
36 geschickt. Und der Höhepunkt meiner Karriere war 1988 glaube ich, bin ich 800 Meter  
37 Jugendstaatsmeister geworden. 1:75 glaube ich, bin ich damals gerennt, nicht. Habe ich  
38 auch einen guten Trainer gehabt, der auf meine Wachstumsprobleme keine Rücksicht  
39 genommen hat und dort halt mit Knorpelschaden ausgeschieden. Bin wieder zurück dann  
40 zum Fußball, weil Leichtathletik war einfach ein interessanter Ausflug, wollte aber  
41 eigentlich immer Fußballer werden.  
42  
43 Interviewer: Immer gewusst dass Sie das wollen.  
44  
45 Hr. Schuch: Aber habe immer Trainer gehabt, die halt sehr viel auf das Athletische  
46 wertgelegt haben. Dann bin ich gleich in die Leichtathletik rüber, wo das Trainer eigentlich  
47 dort gleich in Österreich  
48  
49 Interviewer: Und dann beim Besten gleich.  
50  
51 Hr. Schuch: gleich gewonnen das, weiß ich wie oft ich Landesmeister geworden bin, das  
52 weiß ich jetzt gar nicht.  
53  
54 Interviewer: Ok, super.  
55

56  
57 Hr. Schuch: Und und war auch wichtig die Einzelsportart, das war einfach der der  
58 Gegensatz zum Fußball, wenn du einen furchtbaren Tag gehabt hast, hat der andere  
59 geholfen. Bei der Leichtathletik, wenn ich zu lange in der Sonne gelegen bin, war ich  
60 einfach zu langsam. Das heißt diese Professionalität hat mich dann auch geprägt in einer  
61 gewissen Weise. Aber sonst, das war nicht das Meine.  
62  
63 Interviewer: Alles klar, ok.  
64  
65 Hr. Schuch: Meine erste Sportart, da war durch schlechte Trainer, durch schlechte Trainer  
66 bin ich dann eigentlich nach, auf das wieder gekommen, dass ich möglichst früh eine  
67 Trainerausbildung machen wollte.  
68  
69 Interviewer: Ja, ok. Jetzt haben Sie gesagt Trainerausbildung, UEFA Lizenz, was haben  
70 Sie für Ausbildungen beruflich gemacht oder oder Berufserfahrungen schon?  
71  
72 Hr. Schuch: UEFA A Lizenz plus UEFA Junioren Lizenz oder Kinder- und  
73 Jugendausbildung. Beruflich bin ich Chemietechniker und Chemicelaborant. Habe dann  
74 eine Weiterbildung gemacht, bin Qualitätsmanager gewesen, also die Ausbildung auf der  
75 TÜV Wien, Sicherheitsfachkraft im WIFI Wien, ADR Beauftragter TÜV, also bin dann von  
76 der chemischen Industrie, von der Entwicklung, von der Forschung in die Entwicklung,  
77 eigentlich als Abteilungsleiter dann Qualitätsmanagement, HSEQ (Gesundheit, Sicherheit,  
78 Umwelt und Qualitätsmanagement) und habe dort die ISO-Zertifizierung von unserem  
79 Betrieb eigenverantwortlich gemacht, ja.  
80  
81 Interviewer: Wie viele Jahre lang zirka?  
82  
83 Hr. Schuch: 2007 habe ich aufgehört, 7 Jahre habe ich das gemacht, vorher war ich über  
84 zehn Jahre in der Forschung und Entwicklung, war in der Analytik, komme also aus der  
85 chemischen Industrie und habe dort 21 Jahre gearbeitet, bis ich mich entschieden habe  
86 halt  
87  
88 Interviewer: Hauptberuflich dem Fußball  
89  
90 Hr. Schuch: den Job als Sportkoordinator zu machen.  
91  
92 Interviewer: Ok. Dann haben Sie gesagt seit 2003 glaube ich im niederösterreichischen  
93 Fußballverband.  
94  
95 Hr. Schuch: 2007  
96  
97 Interviewer: Entschuldigung, in welcher Position, in welcher Position sind Sie da derzeit  
98 genau tätig?  
99  
100 Hr. Schuch: 2007 habe ich da angefangen, 2007 als Sportkoordinator und das beinhaltet  
101 das. 2003 habe ich jetzt dann, habe ich die LAZs, habe ich eine LAZ in Krems als  
102 Ausbildungsleiter und jetzt habe ich halt alle 12 LAZs von Niederösterreich und bin halt da  
103 als Sportkoordinator, Sportdirektor wird es bald heißen, also Willi Ruttensteiner seine  
104 Position vom ÖFB  
105  
106 Interviewer: Von Niederösterreich  
107  
108 Hr. Schuch: vom Landesverband. Ist aber ein großer Unterschied, ja, weil der ÖFB hat die  
109 Nationalteams unter sich, ja, und aus. Wir haben 516 Vereine in Niederösterreich, ja. Also  
110 wir sind für die Breite zuständig von der dritten Klasse bis zur Regionalliga, aber alles,

111 auch von der U8 bis zur U18. Das ist eigentlich 99% unserer Tätigkeit eigentlich und die  
112 LAZs und die Akademie St. Pölten, die wir auch unter uns haben oder die auch unter mir  
113 ist, sind halt eher die 1%.

114  
115 Interviewer: Welche Kernaufgaben beschreiben so diese diese Tätigkeit?  
116

117 Hr. Schuch: Sportlicher Leiter von der Akademie St. Pölten, sportlicher Leiter von den 12  
118 LAZs, Trainerausbildung, weiß ich nicht, da habe ich einen Instruktor, Manfred Uhlig, ja,  
119 der quasi ein Mitarbeiter ist von mir aber alles selbstständig macht und dann Entwicklung  
120 des Kinder- und Jugendfußballs, auch die Literatur an den Mann zu bringen und und die  
121 Vereine informieren, warum wir 5er Fußball spielen und jetzt entwickeln wir gerade eine  
122 Futsal Meisterschaft, dass der Fußball ein Ganzjahresbetrieb wird, momentan ist er ein  
123 sieben-Monate Sport, aber im Winter nichts und so probiere ich jetzt mit Projekten noch  
124 und U8 jetzt konkret eine Turnierserie starten wo jeder spielen kann, wo es keine  
125 Ersatzspieler gibt sondern wo halt nebenbei etwas gespielt wird und das zu entwickeln  
126 und das an den Mann bringen. Funktionäre überzeugen, Vereine überzeugen und so,  
127 dass ist sehr viel Managementaufgaben, weniger Traineraufgaben.  
128

129 Interviewer: Aber es wirkt so, als würde Ihnen das sehr viel Spaß machen.  
130  
131

132 Hr. Schuch: Ja, aber 14 Stunden am Tag machen weniger Spaß.  
133

134 Interviewer: Ok, und welche, abschließend noch zu dem, zu der Einleitung, wie sehen Sie  
135 Ihre Zukunft in der Organisation oder welche Ziele haben Sie da mittel- und langfristig?  
136

137 Hr. Schuch: Also in der Organisation selbst muss man schauen, wie es zu einer  
138 Umstrukturierung kommt. Das ist vom ÖFB angestrebt, dass dieser Sportkoordinator  
139 tatsächlich zum Sportdirektor wird. Der Titel ist nicht wichtig, viel wichtiger die die  
140 Verantwortung. Alle Verbände sind so organisiert, dass es Ausschüsse gibt, Referate und  
141 dann wieder ein Referat und einen Vorstand und ein Präsidium, nicht. Das heißt meine  
142 Ideen müssen halt über gewisse Ausschüsse und Referate gehen und wenn die  
143 standhalten kommen sie ins Präsidium und falls da noch wer Umstrukturierungen gibt,  
144 dass das ein kürzerer Weg wird dann habe ich auch mehr Verantwortung, die ich gerne  
145 übernehmen würde, aber das das ist  
146

147 Interviewer: Noch nicht so konkret.  
148

149 Hr. Schuch: Nein, das ist nicht so, noch nicht so weit. Weil ohne Ehrenamt können wir  
150 nicht, das funktioniert nicht und dann muss ich aber das Ehrenamt bei Entscheidungen  
151 miteinbeziehen. Das ist beim ÖFB ein bisschen leichter, weil da das Ehrenamt  
152

153 Interviewer: Mehr Hauptamtlichkeit hat.  
154

155 Hr. Schuch: Mehr Haupt-, die haben mehr Hauptantwortlichkeit. Das ist bei uns noch nicht  
156 so. Wir sind auch breiter aufgestellt und das ist auch gut so. Man muss sich halt sein  
157 Standing erarbeiten einmal.  
158

159 Interviewer: Ok, danke einmal. Um in Richtung Qualität zu kommen: Es ist gibt in  
160 Österreich 2236, haben wir recherchiert, Fußballamateurvereine, in Niederösterreich sind  
161 es 510, ein bisschen mehr.  
162

163 Hr. Schuch: 516 ist die aktuelle Zahl.  
164

165 Interviewer: Ja, wenn man die Profivereine noch abzieht. Ganz allgemein gesehen, wie

166 wie würden Sie die Arbeit beschreiben, die in diesen Vereinen, in den Amateurvereinen  
167 geleistet wird, derzeit?

168  
169 Hr. Schuch: Sehr allgemeines.

170  
171 Interviewer: Genau, das soll einmal allgemein.

172  
173 Hr. Schuch: Die wichtigste Aufgabe was ich sehe ist, dass wir in der kleinsten Ortschaft  
174 eine tolle Infrastruktur haben. Also Niederösterreich ist nichts gegenüber den anderen  
175 Bundesländern. Wir können in jeden 2. Klasse Verein gehen, wir haben super Kab-  
176 Kabinen, wir haben super Kantinen, wir haben Plätze, wenn es auch nur ein Platz ist,  
177 dann aber zumindest ein gutes Flutlicht wo sie trainieren können. Das heißt die  
178 Infrastruktur vom Raum Niederösterreich und vom niederösterreichischen Fußballverband  
179 ist da, wird zur Verfügung gestellt, wird gefördert und die Vereine nehmen es meiner  
180 Meinung nach auch an. Die wichtigste Aufgabe ist die Jugend zu bewegen und wenn du  
181 mit einem 8-jährigen aber 15 Kilometer in die nächste Ortschaft fahren musst, dann  
182 überlegst du es dir dreimal. Fußball ist ja die einzige Sportart in Österreich,  
183 flächendeckend in Niederösterreich machen kann. Wird immer wieder kritisiert, wir  
184 kriegen zu viel Geld. Ich kenne von Heidenreichstein keinen Judo Club, ja. Wo sollen die  
185 Kinder hin? Die können zum Tennisclub gehen eventuell, ja, oder im Fußball. Mittlerweile  
186 vielleicht 35 Euro im Schnitt Mitgliedsbeitrag im halben Jahr. Da kriegst du nicht einmal  
187 eine Tennisstunde, habe aber meinen Trainingsanzug, meinen Ball, das ist die  
188 Verantwortung von unseren Breitensportclubs, die ja mit einer Zahl von 510 bombastisch  
189 ist. Und wenn wir nur einmal die Hälfte hätten, dann täten wir hässlich aus der Wäsche  
190 schauen, das Gesundheitswesen wirbt bewegte Kinder. Die Volksschulen tun es nicht.  
191 Was mir noch sympathischer wäre, was Bewegung so wie es gehört und das machen  
192 unsere Vereine.

193  
194 Interviewer: Ok. Jetzt sind Sie aufgrund Ihrer Berufserfahrung sehr mit dem  
195 Qualitätsbegriff vertraut. Wie würden Sie Qualität, jetzt bezogen auf einen  
196 Fußballamateurverein, auch wiederum ganz allgemein, beschreiben?

197  
198 Hr. Schuch: Der wichtigste Punkt vom Qualitätsmanagement, die zwei wichtigsten Punkte  
199 sind für mich der kontinuierliche Verbesserungsprozess und der, diese Kundenerwartung,  
200 Kundenzufriedenheit. Und diese Begriffe sind in diesem Breitensport oder sind generell im  
201 Fußball nicht verbreitet, ja. Das heißt wir machen ein bisschen Verein, die tolle Arbeit  
202 leisten, ehrenamtliche Arbeit leisten, davon 90% das so, wie sie es schon immer gemacht  
203 haben. Das heißt mit Begriffen wie: "Wie kann ich mich verbessern?" beschäftigt man  
204 sich nicht in dem Sinn. Man schlägt Ideen auf, aber dass das gezielt und und auch dass  
205 man eine Benotung hat oder so, gibt es nicht. Und der Kunde, wer ist eigentlich der  
206 Kunde?

207  
208 Interviewer: Genau.

209  
210 Hr. Schuch: Und das gibt es nicht, weil der Kunde sind in Wirklichkeit die Eltern und die  
211 Kinder, ja, Zuschauer, der Sponsor und und diese Begriffe gibt es ganz selten. Die  
212 Vereine, die das kapieren haben, wo der der Präsident einfach von der Tranche kommt ja,  
213 will Ihnen da einfach ein Beispiel sagen: Viele Fußballvereine sind so, dass sie U10  
214 Trainer haben. Wie an meinem Beispiel. Und wenn der vom Militär kommt und nichts mit  
215 Fußball zu tun hat quasi und die Kinder nur laufen schickt, ja, und der hat am Schluss nur  
216 noch 6 Kinder, weil keiner mehr Spaß daran hat, dann sagt der Verein: Na, Gott sei Dank,  
217 wir haben wenigstens einen. Der Nachbarverein, der einen hat, der den, die Kunden, die  
218 Kinder und die Eltern gut bedient, gut mit Kindern, geht über und plötzlich hat der auf  
219 einer Hand 30 Kinder. Das heißt, dass ich eigentlich schon Qualitätsmanagement, aber  
220 wird nicht so bezeichnet, sondern das ist einfach ein Zufallstreffer. Und und da sind wir

noch nicht auf der Ebene und vor allem auch nicht über Jahre. Weil da, wenn der Präsident oder der Jugendleiter sagt: Ich will nicht mehr, weil ehrenamtlich 200 Stunden im Monat für das aufbringen und der Dank ist Null. Im Gegenteil kriegt man Prügel vor die Füße gelegt und der hört auf, dann fällt es sofort wieder in alte Muster rein. Qualitätsmanagement heißt eigentlich auch, dass ich kontinuierlich unabhängig von Personen eine hohe Qualität habe. Das das haben wir gar nicht.

Interviewer: Ok. Wenn wir jetzt so einen typischen Verein hernehmen, welchen Bereichen in welchen Sparten könnte man Ihrer Meinung nach so Qualität oder von Qualität sprechen oder Qualität auch einbringen, ja, wenn ich jetzt sage hinsichtlich einer Kundenzufriedenheit?

Hr. Schuch: Ja, Qualitätsmanagement für mich dann, ich weiß nicht ob das so die Frage ist, ist halt infrastrukturell einmal. Es gehört einmal beurteilt. Weil wenn er keinen guten Platz hat, keine guten Hallen, dann kann ich, ich kann nicht wenn einige Spieler aus Kundensicht, die ausbilden will, mit denen ich gemeinsame Ziele habe und Visionen habe, dann wird es so sein, dass ich einmal eine gute Infrastruktur brauche. Dann brauche ich ausgebildete Leute, das heißt das Personal ist einmal entscheidend. Und das gehört halt dann auch verbessert und da gibt es auch Werkzeuge dafür, dass ich sage: Ok, du hast momentan keinen Trainerkurs. Innerhalb von einem Jahr machst du den ersten Trainerkurs, dann machst du den zweiten Trainerkurs und probierst, wenn wir zahlen das von mir aus oder geben dir mehr Geld oder so. Es gibt viele Möglichkeiten. Das andere ist natürlich, dass dort auch einmal so eine Art Kundenzufriedenheit erhoben wird: Was was erwarten die Eltern überhaupt von mir, ja? Danach kann ich dann auch arbeiten und dann habe ich natürlich auch noch Externe. Ich habe Lieferanten, wenn wir so vom Qualitätsmanagement hernehmen, die Politik. Wenn ich 150 Kinder habe und ich gehe zum Bürgermeister ist es was anderes als wenn ich acht Knacker habe.

Interviewer: Genau, genau, genau.

Hr. Schuch: Ja. Und wenn ich diese Externen damit bediene, mit den Fördergelder und mit den Sponsoren und ich habe ein Produkt, sprich 150 Kinder, dann habe ich ein anderes Argument, ein Understanding dort wie wie ein anderer Sportverein und das heißt, da wird das Qualitätsmanagement, da wären die Radansätze Personal, Infrastruktur und auch wie sind meine Lieferanten, Kunden, wie man es immer definieren möchte, Sponsoren, mit mir zufrieden, was erwarten die von mir. Wenn ich das weiß, kann ich das auch dementsprechend machen

Interviewer: Genau. Jetzt haben Sie vorher ganz kurz von von Zielen und Visionen gesprochen. Welche welche Wertigkeit hat Ihrer Meinung nach so Zielsetzung und auch eingebunden dann in eine Philosophie in so einem Qualitätsmanagementprozess?

Hr. Schuch: Ohne dem geht es nicht. Ganz, also, wenn ich kein Ziel habe, kein realistisches Ziel. War jetzt erst: Trainerkurs. Und ich habe einen Trainer gefragt: "Was ist dein Ziel denn?" "Nachwuchsbereich" Und der sagt ganz klar: "Ich will die Kinder für den Profifußball ausbilden." Dann muss ich ihn enttäuschen. Das ist ein Ziel das er nicht machen kann als kleiner Verein. Da gibt es LAZs und Akademien die Millionen reinstecken in das und er will, er sagt dadurch hoher Leistungsgedanke, dadurch hohe Dropout Quote, weil die Kinder das gar nicht erfüllen können. Das heißt realistische Ziel, daraus Teilziele herunterbrechen, wo wir mit der U12 stehen, wo wir mit der U14 stehen und jeder kann sich identifizieren damit. Nicht wo herum, oben der Präsident sagt: "Wir werden aufsteigen." Das ist kein Ziel, sondern das muss ich halt mit allen meinen Trainern, wie kann ich die Ziele formulieren, was ist überhaupt mein Mission, ja. Und ohne Mission, die Mission kann fast überall nur heißen, wir verpflichten sich ja unseren Kindern, unseren Jugendlichen, dass wir gute Möglichkeiten bieten ihrem Hobbys

276 nachzugehen. Und die Ziele müssen dann ganz klar sein, für mich: Ich muss die  
277 weiterbringen in den Kampfmannsbereich. Und das ist unwichtig ob ich U12, U14  
278 Meister werde, die sollen halt mit U12 gewisse Ziele erreichen. Der muss halt mit links  
279 schießen können, mit rechts schießen können, mit links flanken können und das in dem  
280 Bereich eben, das sind sportliche Ziele. Und ohne dieser Zielsetzung, wohin tu ich  
281 arbeiten? Ich habe Ziele, wir müssen Master werden. Aber das ist das Ziel der Trainer  
282 und teilweise der Eltern. Und und mit einem guten Qualitätsmanagement wird man dann  
283 draufkommen: Das kann nicht das Ziel sein. Das ist ja ein, eine Teiletappe. Ich bin  
284 Österreich, ich bin österreichischer Jugendmeister aber zu Olympia sind andere gefahren,  
285 ja. Und die und Olympia wäre aber das Ziel gewesen, ja, aber ich bin ruiniert worden, ja,  
286 über schlechte Trainingsmethoden und wenn ich U12 Meister werde und alles hinten  
287 anstelle und der Bub hört mir dann auf, dann habe ich kein Ziel mehr. Das heißt ohne Ziel  
288 und ohne Mission kann ich meine Trainer nicht im Griff haben. Wo arbeiten die hin? Das  
289 sind so Einzelunternehmer, der U12 Trainer hat seine Interessen und der U14 Trainer  
290 seine Interessen. Das muss eine Einheit sein, ohne dem gibt es kein  
291 Qualitätsmanagement.  
292

293 Interviewer: Mhm, ok. Jetzt haben wir vorher über Struktur gesprochen, aber eigentlich  
294 einmal nur über die Infrastruktur, die Sie ja angesprochen haben, die Niederösterreich  
295 sehr gut ist, die aber auch wichtig ist in einem Verein. Wie schaut es aus Ihrer Meinung  
296 nach mit der Vereinsstruktur, so, wenn ich auf die auf die Führungsebene, auf  
297 Aufgabenbeschreibungen und so, welchen Stellenwert hat das im im im  
298 Qualitätsmanagement?  
299

300 Hr. Schuch: Hätte einen großen, aber jetzt sind wir wieder beim Ehrenamt. Der Obmann  
301 des Vereines, der wichtigste Mann, hat ein Interesse: Kampfmannschaft soll Meister  
302 werden, soll nicht absteigen, was auch immer. Und hat für den Nachwuchs auch einiges  
303 über, vor allem in Weihnachtsfeiern, wenn das Abschlussturnier und solche Dinge. Sonst  
304 interessiert es ihn relativ wenig, weil er steht mit dem Nachwuchs nicht in der NÖN. Wäre  
305 ein Qualitätsmanagement als Gesamtverein, ja, wir haben viele Vereine die einen Verein  
306 im Verein haben, wo der Nachwuchs einfach auch eigene Ziele verfolgt, ja, gibt es in  
307 Wiener Neustadt ganz konkret, der sagt: Mir ist egal, was die Kampfmannschaft macht.  
308 Wir verfolgen unsere eigenen Ziele, wir haben ein eigenes Budget, das kann keine  
309 Unternehmensführung sein, das kann nicht im Sinne von einer Vereinsphilosophie sein.  
310 Oder der Obmann ist schlichtweg egal, weil der nimmt sich nur die Kampfmannschaft.  
311 Das heißt dieses Gesamtprodukt, hoffe dass er sich auch für den Nachwuchs interessiert  
312 und dort einen kompetenten Nachwuchsleiter hat. Der Nachwuchsleiter gehört in den  
313 Vorstand hinein und dann der Verein als Ganzes. Aushängeschild wird immer die  
314 Kampfmannschaft sein. Das ist keine Frage. Aber der Fokus liegt bei 80 % der Vereine  
315 ausschließlich auf der Kampfmannschaft und das kann durchaus demotivierend sein für  
316 die anderen. Somit auch kein durchgängiges Ziele, Management und auch keine Vision,  
317 weil wenn ich nur eine Vision habe: Ich will Meister werden in der Gebietsliga, dann  
318 hängen alle hinten nach. Was heißt das für die? Weil wenn ich nur das Ziel habe: Das will  
319 ich machen. Dann wird es für den Nachwuchs sehr sehr schwer und dann geht, der  
320 Nachwuchs ist die Basis für jeden Verein.  
321

322 Interviewer: Mhm. Ok, jetzt haben wir schon einige Punkte glaube ich angesprochen, wo  
323 man wo man die Hebel ansetzen könnte. Welche Möglichkeiten sehen Sie konkret, wo  
324 jetzt die Fußballverbände, sie es jetzt ÖFB oder Landesverbände, gemeinsam mit den  
325 Vereinen hier ansetzen könnten, um eben nachhaltig die Qualität zu verbessern?  
326

327 Hr. Schuch: Also die UEFA macht ja jetzt ein Programm, weil das ist der, der letzte  
328 Punkte der fehlt: Qualitätsmanagement bei uns. Generell, europaweit.  
329

330 Interviewer: In Österreich oder europaweit?

331  
332 Hr. Schuch: Europaweit wird jetzt da auch über diese grassroot-Programm das  
333 Qualitätsmanagement forciert. Es gibt verschiedenste Systeme: Belgien, die Firma Foot  
334 Pass, oder hat das Foot Pass entwickelt, ja, wo Akademien auf acht solche Punkte  
335 zertifiziert sind. Ich komme von der Branche, ich sehe es ein bisschen kritisch. Der  
336 holländische Fußballverband nimmt das Qualitätsmanagement, du kannst quasi über das  
337 Internet eine Selbsteinschätzung abgeben und danach werden die Fördermittel vergeben.  
338 Nur die Selbsteinschätzung hat nichts mit Qualitätsmanagement zu tun, weil wenn ich  
339 weiß: Ich schätze mich gut ein, dann kriege ich mehr Fördergelder, na was werde ich  
340 machen? Ganz klar. Qualitätsmanagement hat für mich auch etwas mit externe  
341 Auditierung zu tun. Die Zertifizierung soll dann am Ende stehen, aber diese  
342 Beratungsgespräche über eine Auditierung, wie es in der Wirtschaft ist: Betreuungsaudits,  
343 Zertifizierungsaudits, die die intensiver sind. Und sage jetzt, hier gibt es Werkzeuge, ob  
344 das Foot Pass ist, ob das aufgrund von normalem Qualitätsmanagementgrundsätzen ein  
345 Programm ist, wie zum Beispiel ich sage im Breitensport: Wenn einer 100 Jugendliche  
346 hat, dann muss er mindestens 12 Trainer haben, ja, dass das, dann kriegt der  
347 Höchstpunkteanzahl oder nur drei Trainer kriegt er nicht. Dann erfassen wir einmal den  
348 ist-Status, ob er ihn tatsächlich ist was er so angeht. Wie können wir helfen, dass du zu  
349 den 12 kommst, ja. Und da tun wir seit zwei Jahren, eben seit unserem Besuch in  
350 Finnland, sind wir begeistert von der Idee ein Qualitätsmanagement für den Breitensport  
351 einzuführen, allerdings sind wir, die Landesverbände, die Sportkoordinatoren der  
352 Landesverbände, fest der Meinung, es muss eine einheitliche Zertifizierung geben, weil  
353 die Gefahr ist, dass du gleich einmal sagst: Ich mache was. Niederösterreich sagt: Wir  
354 haben eh den Schuch, mach was. Oberösterreicher sagen: Ja, mach was. Und da hat es  
355 noch nicht für eine Vereinheitlichung gereicht und der ÖFB hat auch nicht so viel  
356 Interesse gehabt. Und jetzt sind wir auf einer ganz falschen Entwicklung meiner Meinung  
357 nach. Oberösterreich sagt: Ich mache etwas. Und die anderen müssen es dann  
358 verbinden, übernehmen oder auch nicht. Nur allein mit meinem Wissen kann ich sofort ein  
359 Qualitätsmanagement in Niederösterreich einführen. Nur dann haben wir Zertifizierungen  
360 in Oberösterreich, in Niederösterreich haben wir eine eigene Zertifizierung und und und.  
361 Und irgendwann gehört das harmonisiert. Ich bin der Meinung, alles was ich schon vorher  
362 planen kann und harmonisieren kann und dann gehen wir hinaus und dann machen wir es  
363 einheitlich. Weil dann ist der 3-Stern Breitensportverein hat dieselben Kriterien wie in  
364 Oberösterreich. Wenn ich da jetzt eigene Kriterien für Niederösterreich mache und der  
365 fünf Sterne hat und in Oberösterreich ist er vielleicht nur ein Stern, weil ich mir denke  
366 naja, ja. Und diese Vereinheitlichung scheitert momentan an unserer, ja dezentralen  
367 Geschichte mit den neun Landesverbänden, aber es wäre das einzig sinnvolle. Und da  
368 gibt es Werkzeuge, ob das Software ist oder nicht, aber oder oder und eine  
369 Selbsteinschätzung lehne ich kategorisch ab. Das heißt ich schätze du brauchst  
370 mindestens zweieinhalf Manntage um einen Verein zu auditieren, ja, momentan tun wir  
371 Akademien in zwei Stunden zertifizieren, der kriegt einen SRK und du kannst alles, eben  
372 Betrug oder irgendeine Lüge halt, weil eine Bestätigung bringe ich sofort. Ich kriege eine  
373 Bestätigung, dass das Stadion in Krems, ich komme aus Krems, genutzt wird zum  
374 Training, die kriege ich, nur tue ich es nicht. Und die Bestätigung ist da, und das  
375 momentane Qualitätsmanagement heißt: ok super, Bestätigung und fertig, alles andere  
376 interessiert mich nicht. Qualitätsmanagement oder externe Auditierung heißt für mich,  
377 dass man mal einen Trainer fragt.

378  
379 Interviewer: "Wo trainieren Sie?"  
380

381 Hr. Schuch: "Hören Sie, wie oft gehen Sie ins Stadion?" "Ja ins Stadion gehe ich nur,  
382 wenn ich Match habe. Sonst habe ich das Stadion noch nie gesehen." Dann selber einen  
383 Abteilungsbericht und sagt: Die trainieren ja gar nicht. Wenn ich eine Genehmigung  
384 bekomme, dann soll der auch trainieren. Und dann gibt es die  
385 Gefälligkeitsgenehmigungen nicht. Und da ist schon viel, aber das sind zwei Tage bei 510

386 Vereinen in Niederösterreich wird es sich nicht ausgehen. Allerdings wird das auch den  
387 Verein etwas kosten müssen und dann werden es heute 20, 25 Vereine das machen. Und  
388 das hat auch bei den Vorteilen, weiß nicht ob ich jetzt vorgreife. Wenn ich ein vor- 5-  
389 Stern Breitensportverein bin in der zweiten Klasse und nebenbei ist der Landesligist und  
390 der zertifiziert sich nicht und ich ein Internetportal mache, und ich sage: Was ist 5-Stern?  
391 Und das sieht man, die haben einen Physiotherapeuten, zweimal, die haben einen Doktor  
392 als Ansprechpartner, die haben ein Sekretariat, dann schicke ich meinen Buben nicht zu  
393 den Landesligisten, sondern zum Zweite-Klasse Verein. Somit wird der Landesligist sagen  
394  
395 Interviewer: "Halt, das brauchen wir."  
396  
397 Hr. Schuch: Ja, Sie verstehen eh. "Ich brauche das." Nicht. Und wie bei ISO 9001 ist  
398 irgendwann einmal der Aufwind, was die Aufwand hat ist ein Flächenbrand. Jeder  
399 Zulieferer hat das da machen müssen. Wenn er es nicht gemacht hat, war er kein  
400 Zulieferer mehr. Somit hat er es machen müssen. Und der Qualitätsstandard ist rasant  
401 gestiegen.  
402  
403 Interviewer: Mhm. Das heißt Sie schätzen das so ein, dass wenn man einmal beginnen  
404 würde, natürlich österreichweit einheitlich, ja, und nicht bundeslandabhängig, wenn man  
405 da einmal beginnen würde, dass das sofort sehr positive Kreise ziehen würde und  
406 Auswirkungen haben würde.  
407  
408 Hr. Schuch: Sofort, ja. Mittelfristig wird es eine eine Revolution sein. Mittelfristig,  
409 kurzfristig muss man einmal die Scheu  
410  
411 Interviewer: Abbauen  
412  
413 Hr. Schuch: Abbauen, ja. Und wenn du einen in der Region, ich nehme jetzt wieder meine  
414 Region Krems her, ja, wo es acht Vereine innerhalb von zehn Kilometern gibt, ja, wo die  
415 Landesliga bis in die zweite Klasse kommt, da nehm ich konkret her Rehberg, war immer  
416 ein kleiner Verein, hat nur einen Platz, wird nie 5-Sterne kriegen, weil sie nur einen Platz  
417 haben, keinen Trainingsplatz, aber die haben 150 Jugendliche. Weil die zufällig in dem  
418 Platz wo 30 Jahre nur Einfamilienhäuser waren eine riesige Siedlung hingekriegt haben.  
419 Dann hat da wieder nicht gereicht, dann haben sie einen engagierten Mann gekriegt der  
420 dort hingegangen ist in den Park und gesagt hat: "Wollt ihr nicht zu uns kommen?" Und  
421 plötzlich ist er Selbstläufer. Und drei Tore weiter weg ist wieder ein Verein und wieder  
422 drei. Und wenn ich eine Zertifizierung habe sage ich: Brauche ich nur einmal in die NÖN  
423 gehen. Wieder ein Foto, das wird vom ÖFB, vom NÖFV das Zertifikat haben, dass wir in  
424 der Nachwuchsarbeit hervorragend arbeiten und der Zulauf geht in Ordnung. Also ich als  
425 Vater täte mein Kind lieber in so einen Verein geben, ja. Und dann ist ein Flächenbrand.  
426 Dann wären mit den Zert- Auditierer und Zertifizierer nicht  
427  
428 Interviewer: Nachkommen.  
429  
430 Hr. Schuch: Nicht nachkommen.  
431  
432 Interviewer: Und Stichwort Scheu ablegen. Wie funktioniert derzeit so die  
433 Zusammenarbeit mit den Vereinen dahingehend? Gibt es da schon, gibt es da schon so  
434 was, dass man Meinungen einholt, einmal nachgefragt hat: "Wie wie seht ihr das denn  
435 eigentlich, wenn man so was anregen würde?"  
436  
437 Hr. Schuch: Da da da sehe ich nicht so ein Problem. Die die die Kontakt mit die Vereine  
438 ist für mich zu wenig, für mich. Aber wenn man bedenkt Vorarlberg hat 60 Vereine, wir  
439 haben 510, Vorarlberg hat einen Sportkoordinator, ich habe auch einen. Das heißt ich  
440 mache sehr viel über die Trainerkurs und wenn ich das Modell vorstelle sind alle

441 begeistert. Nur, da bin ich auch ein bisschen wie ein Teppichverkäufer, der das der die  
442 Leute begeistern will dafür, ja. Sage aber immer: "Ihr braucht nichts sagen. Sagt es mir  
443 am nächsten, übernächsten Tag." Und die Resonanz, allerdings muss ich sagen, wenn  
444 ich so einen Trainerkurs habe sind das schon Leute, die sich eine Woche Urlaub nehmen  
445 und die sich mit der Materie auseinander setzen, kein Qualitätsmanagement, aber sie  
446 etwas sie würden etwas tun. Sie würden einen Kurs besuchen, sie würden sich  
447 weiterbilden, nicht. Und die sind sehr offen. Obmänner kann ich nicht sagen.  
448

449 Interviewer: Mhm. Eben, weil das wäre meine nächste Frage gewesen. Weil die Trainer  
450 sind ja nicht dann die direkten Entscheidungsträger im Verein. Haben Sie dann schon ein-  
451 , zweimal in einen in einen Obmann reingehört, wie wie der das sehen würde?  
452

453 Hr. Schuch: Die Obmänner die da sind, sind auch Funktionäre bei uns. Und in diesen  
454 Gesprächen bei einer Weihnachtsfeier oder so, was er davon hältet, sind sie alle  
455 begeistert.  
456

457 Interviewer: Alle begeistert.  
458

459 Hr. Schuch: Wie soll etwas auf ihnen zurückkommen? Weil wenn ich ein 3-Stern  
460 Breitensportverein bin und der Nachbar hat 4-Stern, will ich auch 4-Stern haben, ja.  
461 Obwohl dann brauche ich einen ausgebildeten Sportlehrer, dass der das Wintertraining  
462 macht. Dann brauche ich zwei Hallen der mehr ihnen, zusätzlich den 4-Stern kriege, ja.  
463 Und und das ist dann glaube ich auch keinem bewusst. Aber grundsätzlich mit den Leuten  
464 die ich rede, aber wie gesagt, das sind halt bei Weihnachtsfeiern und so was dann trifft  
465 sagst: "Hörst, wie würde dir das gefallen?" Und du redest natürlich auch gemeinerweise  
466 mit Leuten, die sehr offen für das Thema sind. Das ist halt in der Natur der Sache dass ich  
467 nicht zu einem gehe, wo ich weiß der sagt eh alles nein, ja. Wenn du dir Net- Networking  
468 betreibst gehst sehr selten zu den Leuten die die jetzt sagen: "Ah was, das brauche ich  
469 nicht, ja." Das heißt die Resonanz die ich habe ist positiv. Allerdings muss ich sagen in  
470 Oberösterreich haben sie eine Befragung gemacht und zwei Drittel wollen das unbedingt  
471 haben. Kenne aber nicht  
472

473 Interviewer: Befragung unter allen Vereinen oder oder Stich- Stichproben?  
474

475 Hr. Schuch: Unter allen Vereinen, die Rücklaufquote weiß ich jetzt nicht. Die haben so an  
476 alle Vereine einen Fragebogen geschickt und da, bei der letzten Sitzung hat der  
477 Oberösterreich gesagt, zwei Drittel stehen dem sehr positiv gegenüber.  
478

479 Interviewer: Mhm. Würde das Sinn machen auch für die anderen Landesverbände, noch  
480 so eine Umfrage? Dass man, dass man einmal auslotet wie?  
481

482 Hr. Schuch: Ja, da muss man jetzt auch vors-, also dumm von mir, absolut notwendig, toll,  
483 ich war begeistert. Nur muss man auch sagen: Ich komme aus der Privatwirtschaft und  
484 mein damaliger Chef hat zum Beispiel auch gesagt: "Ich will meine Kunden nicht  
485 belästigen, damit mache ich das so klein wie möglich." weil, wenn ich 15 Seiten, ich einen  
486 Fragebogen ausfüllen dann würde ich da auch sagen: "Das geht mir auf den Zeiger." Und  
487 die anderen Landesverbände haben einmal entschieden: Wir sind so hoch bei den  
488 Vereinen, da muss das wieder der nächste dann machen. Also ich kann keinen  
489 Fragebogen entwickeln, weil das ist eine eigene, eine eigene Sportart. Ich täte nur  
490 Suggestivfragen: "Bist eh zufrieden mit dem Verband?" Diese Frage fände ich jetzt ganz  
491 wichtig, offene Fragen zu stellen.  
492

493 Interviewer: Genau.  
494

495 Hr. Schuch: Und das, das täten wir nicht, weil wir ja involviert sind. Also wir täten eher

496 tendenziell sagen, so ihnen quasi unterstellen: Wir sind eh super. Und alles was extern ist  
497 ist ein Kostenfaktor und alles was Kostenfaktor verursacht ist halt da weniger Förderung  
498 für den Verein. Das heißt, und da, und da sind wir glaube ich momentan noch nicht so  
499 weit, dass das wirklich Sinn macht, das absolut nicht. Die Vereine sind unsere Kunden.  
500 Und wenn du nicht alle drei Jahre deine Kunden fragst, was sie von dir erwarten, wirst es  
501 nie wissen. Das ist Qualitätsmanagement.

502  
503 Interviewer: Mmh. Wo sehen Sie den Grund, dass es derzeit so ein bisschen noch eine  
504 Eigenbrötler Geschichte ist? Weil Sie gesagt haben, oberösterreichischer  
505 Fußballverbandstab wirbt mit so was, die haben die Umfrage eigens durchgeführt? Woran  
506 woran fehlt es auch, dass es wirklich noch, oder dass es wirklich gemeinsam wird, Ihrer  
507 Einschätzung nach?

508  
509 Hr. Schuch: Das kann ich nicht sagen. Es ist so, dass ja jeder Landesverband  
510 eigenständig ist, komplett eigenständig ist und und dadurch jeder seine eigenen  
511 Interessen und auch seine eigenen Linien hat, ja. Also wir fördern auch sehr stark in die  
512 Infrastruktur, auch den Nachwuchs sehr stark. Andere Verbände sagen: Wir fördern mit  
513 1000 Euro jeden Verein. Wir sind halt der Meinung, 1000 Euro für jeden Verein, dem ist  
514 nicht geholfen. Aber wenn ich einem Verein mit 8000 Euro helfe ist dem momentan für die  
515 nächsten paar Jahre geh-, weil auch die Berechnungsanlage ist so, ja: Mit 1000 Euro  
516 kann er nicht viel anfangen. Das heißt, die sind so grundverschieden, dass ich das auch  
517 nicht ganz verstehre. Nicht nicht verstehre, weil weil ich kenne Internals bei den anderen  
518 Vereinen. Das ist alles so, das ist über 100 Jahre, der niederösterreichische  
519 Fußballverband, 100 Jahre gewachsene Struktur und jeder hat seine eigene Philosophie.  
520 Die neuen Sportkoordinatoren, die für das Sportliche verantwortlich sind, sind sie bei 80  
521 % der Sachen komplett einig, ja. Der Wiener hat immer andere Geschichten, weil der 400,  
522 1000 Nachwuchsmannschaften hat und 75 Plätze. Wir haben 516 Mannschaften und  
523 tausende Plätzen, ja. Das ist wieder ein anderes Problem. Der Vorarlberger hat ein  
524 anderes Strukturproblem, der Tiroler ein anderes. Und so ist jeder, jeder Verband  
525 eigentlich fokussiert auf seine Probleme. Was auch ist, was mir auffällt, wir sind  
526 problemorientiert und nicht lösungsorientiert.

527  
528 Interviewer: Lösungsorientiert.

529  
530 Hr. Schuch: Ohne Lösungsorientiertheit gibt es halt sehr wenig. Nicht die  
531 Hauptberuflichen und nicht die Präsidenten, das muss man auch dazusagen. Die sind  
532 meisten sehr sehr lösungsorientiert. Aber wir haben ein paar hundert Ehrenamtliche,  
533 deren, die so wichtig sind für uns. Der hat dann aber auch seine Ansichten und und die  
534 sind halt manchmal nicht deckungsgleich, sehr problembehaftet dann. Aber das kenn ich  
535 eh. Das ist halt eine Tatsache. Das heißt aber nicht, dass die schlecht arbeiten. Das heißt  
536 vielleicht, dass sie sehr wenig Wertschätzung kriegen und dass sie vielleicht auch nicht so  
537 involviert sind wie es sich gehört mit den Problemen. Welche Missionen, was hast du für  
538 Aufgaben, warum bist du wichtig, warum bist du wichtig für den niederösterreichischen  
539 Fußballverband. Warum ist der Jugendleiter-Stellvertreter wichtig für den Verein? Das  
540 glaube ich wäre in einem Qualitätsmanagement mit Leitbildern leichter kompensieren wie  
541 jetzt. Weil auch immer viel im Qualitätsmanagement die Fluktuation unserer Funktionäre  
542 im Verein und der Trainer ist Ordnung, das ist unter zwei Jahre.

543  
544 Interviewer: Wirklich?

545  
546 Hr. Schuch: Ja. Wie sollst du dann langfristig arbeiten? Aber wenn der eine  
547 Wertschätzung erfährt, eine persönliche Wertschätzung, dann sind wir in einem anderen  
548 Bereich, dann macht ihm das auch Spaß. Geht nicht ums Geld, es geht um die  
549 persönliche Anerkennung. Und nur zu Weihnachten sagen: "Danke, dass du dich  
550 reinhaust." ist auch zu wenig.

551

552 Interviewer: Ist auch zu wenig, ja.

553

554 Hr. Schuch: Ja. In der Arbeit hoffentlich 40-Stunden Woche und dann reiß ich mir noch  
555 den Hintern auf, wofür?

556

557 Interviewer: Dann will ich auch einmal ein Danke hören.

558

559 Hr. Schuch: Und dann passt irgendeine Kleinigkeit nicht und somit geht dir der  
560 Jugendleiter dann auch. He, und kriegt nicht einmal einen Cent dafür, ich vernachlässige  
561 meine Familie haben und als Dank hast einmal was übersehen und und dann stehe ich in  
562 der Zeitung dafür. Das kann es nicht sein. Leitbilderidentifikation mit dem Verein, Loyalität  
563 zu dem. Wenn jeder weiß, was seine Aufgabe ist im Verein, verspricht man sich,  
564 verspreche ich mir wieder diese Mittelfristigkeit von Kontinuität.

565

566 Interviewer: Mhm. Abschließend noch: Jetzt haben wir schon gesagt durch eine durch  
567 eine Zertifizierung wäre zum Beispiel eine Auswirkung, dass jetzt Eltern darauf  
568 aufmerksam werden, dass dort qualitativ gut gearbeitet wird und ihre Kinder tendenziell zu  
569 solchen Vereinen schicken. Welche Chancen sehen Sie jetzt für die Vereine noch außer  
570 dem erhöhten Zulauf eventuell?

571

572 Hr. Schuch: Dass man, ich sage es jetzt plakativ, den Proletensport Fußball, wo viele  
573 Wirtschaftstreiber das sagen: Da will ich ja gar nichts damit zu tun haben. Mit einem  
574 vernünftigen Qualitätsmanagement, weil wenn ich jetzt hab einen Wirtschaftstreibenden,  
575 der selbst ISO-zertifiziert ist, der ISO 9000 und 14000 Umwelt, Sicherheitszertifikat hat,  
576 vielleicht sogar höhere Qualifikationen anstrebt, der sieht das auf einen Blick: Was heißt  
577 das, zertifiziert zu sein? Dann identifizierte ich mich auch mit dem, weil dann hat der  
578 genaue Ziele und Leitbilder, was ich jetzt eh alles schon gesagt habe. Und das ist für mich  
579 als Wirtschaftstreibenden ein großer Vorteil, dass ich dann sage: Ja, mit denen arbeite ich  
580 gerne zusammen, ja. Weil, wenn dann in den Leitbildern steht, wir wollen, dass die Kinder  
581 bei uns Spaß haben und dürfen nicht geschimpft werden, ist dann Punkt. Dann schreibt  
582 das jeder Verein, jeder Verein schreibt das. Aber wenn ich weiß, das wird gelebt, dann  
583 identifizierte ich mich damit und dann zertifizieren geht nicht von heute auf morgen, aber  
584 alles was mit Qualitätsmanagement hat, wird mittelfristig auch gelebt, weil es immer  
585 wieder wiederholt wird mit den Auditierungen. Hat nichts mit Kontrolle zu tun, das ist, die  
586 Angst einfach runterwischen. Ich verspreche mir Sponsorensuche, geringere Fluktuation  
587 der Funktionäre, geringe Drop-Out Quote der Spieler, ja, höhere Loyalität der Eltern,  
588 sprich mehr Zuschauer. Weil wenn mein Kleiner in der 14er spielt und ich fühle mich  
589 einfach wohl, höhere Freundlichkeit. U14, ich fühle mich wohl und Kampfmannschaft  
590 braucht einen in der Kantine. Einmal im Monat schenke ich dann Bier aus, weil ich mich  
591 einfach wohlfühle. Diese Wohlfühlatmosphäre im Verein verspreche ich mir einen hohen  
592 Benefit von dem. Sportlicher Erfolg, sicher durch das Qualitätsmanagement nicht im  
593 Vordergrund, sondern Langfristigkeit, Erhalt, Mitgliederzahlerhöhung und solche Dinge.  
594 Sportlicher Erfolg sieht ohne Qualitätsmanagement viel besser. Die Zitrone ausquetschen  
595 bis zum geht nicht mehr. Eine gequalte Kreatur ist zu Höchstleistungen fähig. In einem  
596 Jahr hole ich den nächsten sportlichen Erfolg, indem ich mir eine Spielgemeinschaft  
597 mache, die besten von der Umgebung hohe, die drille, zack auf ein Ziel einschwören: Wir  
598 müssen U13 Meister werden und fertig.

599

600 Interviewer: Das heißt eigentlich wieder die Frage, wie ist Erfolg definiert im Verein, ja. Ist  
601 das der kurzfristige Erfolg der Meistertitel oder ist es, weiß nicht, der langfristige Erfolg  
602 oder? Ich glaube da muss man auch ein bisschen differenzieren.

603

604 Hr. Schuch: Was ich in zwei Tagen jetzt irgendwie für einen Meistertitel heraushole mit  
605 einem Qualitätsmanagement ist natürlich der sportliche Erfolg, da muss ich mir jetzt

606 widersprechen. Der sportliche Erfolg im Rahmen einer Entwicklung, in einer 10-jährigen,  
607 12-jährigen Entwicklung, mehr gewährleistet, ja. Aber dieser kurzfristige Erfolg, der dann  
608 für die NÖN interessant ist, das für den Internet interessant ist, momentan auch leider bei  
609 den Eltern, weil dann: U9, MPO-Meister 2011/12, Pampers-Liga gewonnen und so dieser  
610 Leistungsdruck würde über vernünftiges Qualitätsmanagement minimiert werden, sprich  
611 aber: Die Kinder bleiben länger beim Fußball, weil es einfach Spaß macht. Und das sind  
612 für mich halt schon allein Erfolgsgarantien, dass das so, Infrastruktur sowieso.

613  
614 Interviewer: Mhm. Auswirkungen auf den gesamten österreichischen Fußball? Kann man  
615 da, kann man da welche absehen?

616  
617 Hr. Schuch: Die die Auswirkungen auf den gesamten österreichischen Sport täte ich  
618 einmal sagen, es wird für jede andere Sportart noch schwieriger werden, dem Fußball  
619 Paroli zu bieten. Viele, die Frau Doktor Zwazl, die Präsidentin von der Wirtschaftskammer,  
620 die, ein Sohn spielt Basketball und der andere Sohn spielt Fußball und sie totunglücklich,  
621 weil er Fußball spielt weil es einen rauen Ton am Fußballplatz gibt, ja. Und habe die Frau  
622 Doktor Zwazl, die ist bei einer 100-Jahr Feier so, wo sie als Expertin der  
623 Wirtschaftskammer dort eingeladen ist, zu einer Podiumsdiskussion, und wir schaffen das  
624 Qualitätsmanagement, diesen Turn-Around, dass da keine Fankultur im Sinne der Ultras  
625 im Kampfmannschaftsbereich, sondern im Sinne von Supporters Unterstützer ist, dann  
626 kommt, dann redet die Frau Doktor Zwazl der Wirtschaftskammer auch ganz plötzlich, ja.  
627 Und dann haben wir, dann gingen die nicht zum Tennis. Bei mir sitzt der Obmann von  
628 Bisamberg und der sagt: Der schult noch besser. Bisamberg ist keine normale Ortschaft  
629 bei uns, ist der Primar, der Notar, der Rechtsanwalt, die alle in Wien hoch angesehen sind  
630 und sich am Bisamberg. Ich als Fußballverein habe es halt einfach. Wir haben ein so ein  
631 hohes Klientel, bei uns muss der Umgangston ganz anders sein, ja. Das hat aber jeder.  
632 Nur der Notar geht rüber Golfen, mit seinem Buben Tennis spielen, bevor er ihn zum  
633 Fußball schickt. Mit einem vernünftigen Qualitätsmanagement, Kundenorientierung, weg  
634 von diesem Ergebnisorientiertheit und Schiedsrichterschimpfen und solche Sachen

635  
636 Interviewer: Das heißt wir sprechen, das heißt wir sprechen davon, dass eventuell auch  
637 ein neuer Markt, eine neue Zielgruppe angesprochen werden kann.

638  
639 Hr. Schuch: Komplett neuer Markt. Für mich der neueste Markt. Und das, wenn das im  
640 Qualitätsmanagement bei uns beim Verband geht, ist eindeutig sehr ernst. Ich bin jetzt 40  
641 Jahre, kann nicht Fußball spielen. Kann Fußball spielen, in der Reserve in der zweiten  
642 Klasse mit 17-Jährigen. Ich kann einen 17-Jährigen niederhauen, aber ich will, ich will ja  
643 keinen Ball mehr annehmen. Ich will keinen Zehenbruch, ich will mich nicht verletzen und  
644 ich will es so. 40-Jährige wahren seine Kaufkräftigkeit noch, aber wir schicken sie rüber  
645 zum Tennis und zum Golfen. Wenn der weiterhin einmal in der Woche am Abend ein  
646 Kickerl macht, organisiert gegen andere, nachher gesellig bei bei einem Grillen dabei ist  
647 und zehn Spiele im Jahr hat, dann kommt er zur Patronanz, dann kommt er dort und dort  
648 hin. Das sind Ziele.

649  
650 Interviewer: Das heißt sowas wie eine Seniorenliga auch.

651  
652 Hr. Schuch: Seniorenliga, eine vernünftige, wo ich sage Ü35, Ü40, Schweizer Modell.  
653 Schweizer Modell war ja vorher in der Schweiz so, wenn du mit 37 Jahren in der zweiten  
654 Mannschaft spielen willst, quasi in der Reserve, sagen die: "Nein, da spielen die Jungen."  
655 Du spielst bei den Senioren. Und wenn du sagst: "Ich bin ja noch topfit." "Ja, aber da  
656 spielen die Jungen." Du spielst bei den Senioren, die sind alle tot.

657  
658 Interviewer: Das heißt, dass die Alten den Jungen keinen Platz auch wegnehmen.

659  
660 Hr. Schuch: Ja, bei der Ü45 spielen dann halt ein bisschen welche, die sich nicht mehr

661 bewegen wollen, ja. Und wenn der sagt: "Ich bin fit." Dann spielt er halt bis zur Ü45 und  
662 dort fährt er ein Programm. Und die Ü45 spielt schon wieder nur mehr auf Halbfeld. Und  
663 da rennt der Witz, man schwitzt, man hält sich fit, und wenn wer kommt: "Hörst, wir hätten  
664 einen Matchball." Der greift ins unverständlich sagt: "Passt [klatscht in die Hände]" Das  
665 sind Geschäftsführer, die s- die haben eine eigene Firma. Und im Tennis zahlen sie und  
666 beim Fußball gehen sie eigentlich zu anderen Verein. Und mit einem  
667 Qualitätsmanagement glaube ich, dass man durchgehend von der U6, wo 6-Jährige bis  
668 60-Jährige eine Identifikation schaffen kann. Seniorenfußball, langsam übergegangen ins  
669 Trainergeschäft oder ins Funktionärsgeschäft. Die Marke Fußball, die jeder, mit der sich  
670 jeder in Österreich identifiziert, Europameisterschaft sieht man, es hat ein paar gegeben  
671 die gesagt haben: "Das schaue ich mir nicht an, Geldvernichtung!" und sind am Ende,  
672 waren begeistert. Fußball ist einfach die einfachste Sportart, brauche zwei Leute, brauche  
673 nicht einmal einen Ball. Mit einer Cola Dose kann ich schon Fußball spielen. Und und mit  
674 einem Qualitätsmanagement, weg von diesem Image einer Proletensportart, sondern  
675 dass wir sagen wir tun nach marktwirtschaftlichen Kriterien einen Grundqualitätsstandard  
676 garantieren, das sind aber 10, 15 Jahre. Dann wird es dem Fußball einfach noch leichter,  
677 ein Ganzjahressportart zu werden.

678  
679 Interviewer: Stimmt.

680  
681 Hr. Schuch: Kunstrasenplätze zu zu  
682

683 Interviewer: Iukrieren.

684  
685 Hr. Schuch: Ja. Weil wenn wir diese Drop-Out Quote nicht haben, mit 12, mit 16 und mit  
686 35, sondern wenn wir die alle dabei haben, wäre ein Wahnsinn. Und das verspreche ich  
687 mir von dem, nicht ausschließlich, aber diese Nebenwirkungen dann vom  
688 Qualitätsmanagement. Also dringend notwendig.

689  
690 Interviewer: Super, herzlichen Dank. Gibt es noch etwas, was Sie anmerken wollen an der  
691 Stelle?

692  
693 Hr. Schuch: Nein, nichts.

694  
695 Interviewer: Sonst sage ich Danke für die Zeit und war wirklich sehr aufschlussreich.

696  
697 Hr. Schuch: Ich hoffe man kann es verwenden.

698  
699 Interviewer: Auf jeden Fall, Dankeschön.

Interview 3:

Interviewer: Christian Heidenreich

Interviewpartner: Andreas Forche

Ort: Purkersdorf

Datum: 18.7.2011

1 Interviewer: So, also danke mal fürs Zeitnehmen. Kannst du dich ganz kurz bitte vorstellen mit  
2 deinem sportlichen Werdegang und mit deinem fußballerischen Werdegang.

3  
4 Hr. Forche: Ok, vom Funktionärswordegang also bin ich vor 12 Jahren zum SV Gablitz gestoßen  
5 als U23 Spieler. Damals hat der SV Gablitz noch Landesliga gespielt. War damals schon eher am  
6 absteigenden Ast muss man sagen. Ähm, mich hat es eher, ich habe immer in Wien gespielt, aber  
7 habe es eigentlich nie so ernst genommen muss man sagen, weil ich ja immer ein Allroundsportler,  
8 und habe das mit Fußball nicht so ernst genommen. Jedes Mal wenn jemand gesagt hat: Ja, du  
9 hast ein gewisses Talent und willst nicht bei uns spielen und immer zum Training kommen, dann  
10 habe ich meistens dann am, bin ich abgebogen [lacht] und äh, weil es mir selber zu, ja, zu  
11 anstrengend war damals.

12  
13 Interviewer: Und dann irgendwann den Weg zum Funktionär.  
14

15 Hr. Forche: Zum Funktionär. Ich bin dann als U23 Spieler zu SV Gablitz gestoßen, weil die, ähm,  
16 Personalnot gehabt haben in der Landesliga. Und, ja, habe mich dann einige Male verletzt und  
17 dann auch schwer verletzt und bin dann gefragt worden, ob ich nicht als sportlicher  
18 Leiterstellvertreter ähm aushelfen möchte, da ich einen guten Zugang zu den Spielern hatte und  
19 auch mit einigen die damals in der Kampfmannschaft gespielt haben sehr gut befreundet war.

20  
21 Interviewer: Mhm. Wer war damals sportlicher Leiter?  
22

23 Hr. Forche: Äh, der Fritz Nemec.  
24

25 Interviewer: Ok, ok.  
26

27 Hr. Forche: Und, ähm. Das war dann, ab dem Zeitpunkt war ich gefangen sozusagen. Äh, hab  
28 dann ähm relativ bald nach seinem Rücktritt und und ähm, der SV Gablitz hat dann eben mit  
29 Purkersdorf eine Spielgemeinschaft gemacht. Ist dann freiwillig in die erste Klasse abgestiegen.  
30 Ähm, ich war eigentlich damals dagegen, ja, weil mir das sehr wichtig war, höherklassig zu spielen,  
31 als einziger Funktionär. Ja, und die die das damals in die Wege geleitet haben, diese Funktionäre,  
32 sie sind halt alle nicht mehr da. Bin ich, der Einzige der was eigentlich dagegen war, hat das halt  
33 weitergeführt, ja. Ähm, und bin dann sehr bald sportlicher Leiter geworden. Dann, nach einigen  
34 Jahren Obmann und dann auch jetzt, jetzt habe ich Teifunktion: Ich bin Obmann und sportlicher  
35 Leiter vom SV Gablitz.  
36

37 Interviewer: Ok, super. War immer Fußball so dass dich angespornt hat oder hat es auch, äh,  
38 Affinitäten zu anderen Sportarten einmal gegeben?  
39

40 Hr. Forche: Nein, ich war immer Allroundsportler. Ich habe als, bin in die Sporthandelsschule  
41 gegangen, habe dort Eishockey gespielt. Habe auch so sehr viel Hockey gespielt. Also damals wie  
42 das Rollerbladen aufgekommen ist, ja, war auch immer sehr gut in Leichtathletik, war ich immer  
43 sehr gut. Weniger bei die, bei den Laufsportarten sondern eher bei, eher bei den Kraft-  
44 Kraftsportarten. Äh, ja, eigentlich Tennis, alles was es gibt halt, Tischtennis, alles was irgendwie mit  
45 einem Ball auch zu tun hat und mit Athletik, also verschiedenste Sportarten eigentlich.  
46

47 Interviewer: Ok.  
48

49 Hr. Forche: Aber Fußball war eher immer Nummer Eins und und große Liebe natürlich der SK  
50 Rapid Wien.  
51

52 Interviewer: Sie sind jetzt Obmann und sportlicher Leiter in einem. Was sind so die Hauptaufgaben,

53 die diese Funktion beschreiben würden?

54  
55 Hr. Forche: Ja, naja, als Obmann ist es natürlich die wirtschaftliche Gebarung des Vereines, das  
56 kaufmännische, dann auch ähm Sponsorenbetreuung, ähm Werbung, Veranstaltungen, ja. Ähm  
57 das, das ist jetzt vielschichtige Tätigkeiten einfach, ja. Ähm, als sportlicher Leiter halt ganz normal  
58 Transfers, ähm, wie gesagt die Trainer zu unterstützen bei den administrativen Aufgaben im  
59 sportlichen Bereich, ja, wie gesagt.

60  
61 Interviewer: Mhm, also jede Menge.  
62

63 Hr. Forche: Jede Menge. Habe jede Menge Arbeit und eigentlich alleine bei den Tätigkeiten sehr  
64 schwer bewältigbar. Also es haben sich einige schon daran versucht, äh, die meisten haben  
65 sportlicher Leiter und Obmann nicht so lange durchgehalten eigentlich.

66  
67 Interviewer: Rein Interesse halber: Wie viele Stunden pro Woche schätzt du, dass du im Schnitt für  
68 den Verein tätig bist?

69  
70 Hr. Forche: Mmh, ich schätze so zwischen 20 bis 30 Stunden.  
71

72 Interviewer: Ok, ok, ok. Das ist schon sehr viel.  
73

74 Hr. Forche: Das ist sehr viel.  
75

76 Interviewer: Und entspricht diese Tätigkeit deinen Vorstellungen, also ist es das?  
77

78 Hr. Forche: Ja, also eigentlich ist das mein Hauptinteresse muss ich sagen. Ich gehe zwar, habe  
79 einen Job und bin auch noch zusätzlich im Gemeinderat der Marktgemeinde Gablitz, bin  
80 Finanzsprecher noch von meiner Partei. Ähm, aber es ist so, dass ähm, das meiste die meiste Zeit  
81 in Anspruch nimmt der SV Gablitz eigentlich von dem Ganzen, ja.

82  
83 Interviewer: Ok, welche spannenden Themen gibt es so ganz ganz konkret, ganz aktuell mit den du  
84 da konfrontiert bist?

85  
86 Hr. Forche: Ja, es sind natürlich immer wieder die Transferzeiten, also so die sehr kurze, sehr  
87 kurze Pause auch im Sommer muss man sagen. Es ist eigentlich einem Amateurbereich sehr  
88 schwer verständlich, dass man eigentlich nur, äh, nur einige Wochen Pause hat, eigentlich, der  
89 letzte Stichtag, die Meisterschaft ist vorbei, schon fangen schon wieder die Planungen für die neue  
90 Meisterschaft fangt schon eigentlich viel früher an. Muss die Gespräche mit den Spielern suchen,  
91 ob sie bleiben. Es ist alles, eigentlich hat man als sportlicher Leiter oder Obmann kaum eine  
92 Pause, ja. Am ehesten noch im Winter, wenn man sagt, vielleicht im ähm Dezember, Jänner  
93 herum, vielleicht am ehesten noch, wo man sich ein paar Wochen mal zurückziehen kann, aber  
94 das ist.

95  
96 Interviewer: Sonst geht es ziemlich durch?  
97

98 Hr. Forche: Es geht ziemlich durch eigentlich, ja. Also, es ist muss ich sagen, wäre eigentlich mein  
99 mein Hauptinteresse eigentlich das auch beruflich machen zu können, in einer Hinsicht, also würde  
100 mich schon sehr reizen, das auch.

101  
102 Interviewer: Ok, das würde mich auch schon zur nächsten Frage führen. Wie wie siehst so die  
103 Zukunft im, beim SV Gablitz und und welche persönlichen Ziele und Ziele vom Verein siehst du  
104 derzeit?

105  
106 Hr. Forche: Ähm, momentan würde ich sagen einfach ähm Arbeitsabläufe zu vereinfachen zu  
107 verbessern. Für mich das ja auch etwas leichter zu machen. Aber im Prinzip die sportlichen Ziele  
108 sind dieses Jahr eigentlich ganz klar. Wir waren im Frühjahr sehr stark, waren zweitbeste  
109 Mannschaft. Waren um einen Punkt nicht beste Frühjahrsmannschaft. Haben an der Mannschaft  
110 festgehalten. Da kann es nur ein Ziel geben: Das ist der Meistertitel. Ähm, ich musste mir auch eine  
111 neue Herausforderung einmal für mich selber finden. Weil immer nur in der gleichen Klasse zu  
112 spielen äh ist eher ziemlich langweilig mit der Zeit, ja, und so. Und einfach immer so spielen dass  
113 man nicht absteigt oder halbwegs einen guten Platz erreicht, das ist für mich persönlich zu wenig.  
114 Ich bin ein sehr ehrgeiziger Mensch, sehr belastbar, aber ich brauche neue Ziele und neue  
115 Perspektiven.

116  
117 Interviewer: Ok, und das ist jetzt in dieser Saison?

118  
119 Hr. Forche: Das ist in dieser Saison sportlicher der Meistertitel, finanziell ja weiterhin keine  
120 Schulden zu haben, wie bis jetzt. Also das ist eigentlich trotz, ähm, muss man sagen, jedes Jahr  
121 immer schwieriger werdenden Bedingungen ist es nicht leicht, ja. Aber ich habe immer gesagt ich  
122 mache es so lange weiter, so lange wir keine Schulden machen müssen. Das ist natürlich sehr  
123 schwierig in der jetzigen Zeit Veranstaltungen zu machen, weil es gibt einfach da in, in dem  
124 Umfeld, der Bezirk Wien Umgebung, man kann jeden dort glaube ich auf drei, vier verschiedene  
125 Veranstaltungen gehen. Die erfolgreiche Veranstaltung zu machen: sehr schwierig. Ähm, zusätzlich  
126 Sponsoren aufzutreiben auch sehr schwierig, weil es Gablitz als Wirtschaftsstandort nicht sehr  
127 attraktiv ist, ja. Ähm, das, die meisten Sponsoren sind eigentlich, ähm, kann man sagen fast aus  
128 meinem Freundeskreis, ja also.

129  
130 Interviewer: Das heißt das persönliche Engagement und man lässt die Kontakte spielen.

131  
132 Hr. Forche: Natürlich, ja. Es ist diese die sponsern halt bei uns beim Verein eben, weil ich dort bin.  
133 Also weniger aus strategischen Überlegungen jetzt, ja. Weil einfach, muss man ehrlich sein, wer  
134 sponsert in einen Verein 5000 Euro gibt, kann jetzt nicht wirklich wesentlich davon profitieren,  
135 sondern das ist sehr viel persönlicher Kontakt zu dem Sponsor gefragt, ja.

136  
137 Interviewer: Ok, danke mal für diese Einführung. Äh, jetzt geht es schon Richtung des  
138 Qualitätsbegriffes. Jetzt gibt es in Österreich 2236 Fußballamateurvereine. Und in Niederösterreich,  
139 dem größten Landesverband in Österreich sind es knapp 500 Amateurvereine. Wie würdest du die  
140 Arbeit in diesen Vereinen, die so allgemein einmal geschieht, wie würdest du beschreiben und  
141 beurteilen auch?

142  
143 Hr. Forche: Äh, ich würde einmal sagen, ähm, ich kann nur beurteilen eigentlich ähm, ich habe nur  
144 einen Einblick in zwei Bundesländer und das ist Wien und Niederösterreich, also wo ich wirklich  
145 sehr viele Kontakte habe und ähm sehr viele Spieler, sehr viele Trainer, sehr viele Funktionäre  
146 kenne. Und muss sagen, dass trotz schwieriger Bedingungen, ähm, bei den meisten Vereinen  
147 wirklich äh sehr gut gearbeitet wird, ja. Es ist natürlich je nach ähm regional unterschiedlich ein  
148 wenig. Die Vereine im Süden von von Wien, also Niederösterreich also die haben es etwas leichter,  
149 weil dort sind mehr Industriegebiete, die haben mehr Sponsoren. Ähm Vereine die rund um St.  
150 Pölten sind teilweise auch. Es ist am Land, ist es etwas leichter, weil da gibt es nicht so viele  
151 Vereine wie bei uns zum Beispiel. Bei uns in in Gablitz, wir haben über 40 Vereine. Da ist halt der  
152 Fußballvereine ist zwar der größte Verein, aber trotzdem ist es relativ schwierig. Aber prinzipiell  
153 muss ich sagen dass gute Arbeit glaube ich geleistet wird. Ich glaube aber dass es auf die Dauer  
154 nicht möglich sein wird, so viele Vereine am Leben zu erhalten. Jetzt kann man das in Wien  
155 beobachten.

156

157 Interviewer: Also zu viele Fußballvereine?

158

159 Hr. Forche: Ja, ich glaube nicht dass es wirtschaftlich, ähm, in Zukunft möglich sein wird, dass jede  
160 kleine Ortschaft einen Fußballverein haben wird, eben weil die Sponsoren immer weniger werden,  
161 mit den Veranstaltungen wird es immer schwieriger. Ich glaube dass sich die Vereine auf Dauer  
162 nicht finanzieren können, ähm.

163

164 Interviewer: Ganz konkret als Lösung? Lösung für dieses Problem?

165

166 Hr. Forche: Ähm, der Synergieeffekt. Es müssen sich, ähm, es ist wie sich auch in der Wirtschaft  
167 Firmen zusammenschließen um sich am Markt behaupten zu können, werden sich auch äh  
168 teilweise Vereine zusammenschließen müssen, um bestehen zu können, sowohl sportlich als auch  
169 finanziell. Außer man kehrt zurück zum, äh, dramatisiert, gibt mehr in Amateur, noch mehr in einen  
170 Amateurbereich, wo wirklich, wo man sagt, dass wirklich Amateurfußball äh, kaum mehr Geld  
171 bezahlt wird, ja. Solange in der zweiten Klasse noch immer zwei Ungarn oder zwei Tschechen  
172 spielen, ähm, ist es sehr schwer diesen Weg zu gehen. Es gibt für mich, ich glaube nur zwei Wege:  
173 Entweder man sagt: Ok, nur kleine Aufwandsentschädigungen. Oder, wenn man wirklich sportlich  
174 etwas erreichen will, dann muss es Synergieeffekte geben, wo man, wo es einige, wo sich drei vier  
175 Vereine miteinander kooperieren müssen, vielleicht eine große erfolgreiche Mannschaft auf die  
176 Beine zu stellen. Es wird auf jeden Fall schwieriger werden in den nächsten Jahren.

177

178 Interviewer: Ok, jetzt hast du vorher ähm, das Wort "am Markt behaupten" in den in den Mund  
179 genommen, dass sich die Vereine quasi nur so wirklich langfristig behaupten können. Ich denke wir  
180 sind uns einig, dass man da qualitativ gut arbeiten muss, damit das möglich ist. Was würde in  
181 deinem Verständnis so eine Qualität oder qualitativ gute Arbeit in einem Fußballamateurverein  
182 darstellen?

183

184 Hr. Forche: Ja, das Um und Auf ist natürlich die Nachwuchsarbeit. Ich glaube es gibt nichts  
185 Schöneres für einen sportlichen Leiter oder auch für einen Obmann oder für die eigenen  
186 Funktionäre wenn man möglichst viele eigene Spieler aus dem eigenen Nachwuchs dann in den  
187 Erwachsenenbereich bekommen kann. Dazu braucht man natürlich gut ausgebildete  
188 Nachwuchstrainer. Ähm zusätzlich auch von der Infrastruktur sehr gute Trainingsmöglichkeiten, ja,  
189 und auch das kostet wieder Geld und auch hier muss man einfach diese Synergieeffekte eingehen,  
190 weil es ist sehr schwierig, ähm, die Burschen äh über den ähm ähm vom Nachwuchsbereich an  
191 den Kampfmannsbereich heranzuführen. Die meisten hören so zwischen dem 15. und 17.  
192 Lebensjahr auf, aufgrund Desinteresses oder weil auch natürlich dann ähm schulisch mehr Druck  
193 kommt auf ihnen und auch ähm teilweise Lehren begonnen werden und andere Prioritäten dann  
194 gesetzt werden. Natürlich, wenn man ähm dementsprechend einen großen Kader hat, äh oder  
195 auch dementsprechend die Erfolge feiert, dann kann man junge Menschen für sich begeistern und  
196 ich glaube dann ist es möglich, auch möglichst viele junge Spieler in den Erwachsenenbereich zu  
197 integrieren.

198

199 Interviewer: Mhm. Ok, jetzt hast du von Nachwuchsarbeit gesprochen, die deiner Meinung nach so  
200 ziemlich, habe ich herausgehört, an oberster Stelle eines solchen Vereins steht. Was kann, wenn  
201 man ganz langfristig denkt, dadurch erreicht werden? Welche positiven Effekte würden damit  
202 deiner Meinung nach mitgebracht?

203

204 Hr. Forche: Ja, durch Erfolg und Konkurrenz natürlich kann man auch äh dann die, kann man  
205 auch natürlich Sponsoren dann schon für sich begeistern, ja. Wenn man sagt, dieser dieser Verein  
206 geht einen guten Weg, das gefällt mir, dann kann man sicher Sponsoren schon für sich begeistern  
207 und auch das Publikum glaube ich. Und es ist natürlich auch, ähm, was mir sehr zu denken gibt in  
208 letzter Zeit sind auch in den höheren, äh, Spielklassen der Zuschauerrückgang. Jetzt nicht

209 unbedingt in der Bundesliga, ja. Aber es ähm ist doch äh eher traurig, wenn in einem Spiel der  
210 ersten Landesliga 80 Zuschauer sind, ja. Ähm, und das war früher nicht, ja. Das ist einfach, ähm,  
211 es gibt hier sicherlich Probleme, ja.

212  
213 Interviewer: Äh, und welche welche Zielgruppen rund um einen Verein glaubst du, wenn man wenn  
214 man langfristig gut arbeitet, wenn man Qualität bringt, welche Zielgruppen fühlen sich dadurch  
215 angesprochen und können auch erreicht werden?

216  
217 Hr. Forche: Äh, es muss, ähm, es sollte möglich sein, möglichst verschiedene äh Leute  
218 anzusprechen. Es ist so, ähm, dass äh wir sowohl eben Pensionisten ansprechen sollen wie auch  
219 wie junge Leute. Es ist natürlich heutzutage, wenn ich auf den Fußballplatz schaue, die meisten,  
220 die regelmäßig zu den Matches kommen, sind ältere Herrschaften, ja. Das sind die, die noch die  
221 Vereinstreue haben, ja. Sonst sehe ich so so ein Phänomen eigentlich nur in der Bundesliga, ja.  
222 Und, ähm, man muss es schaffen, dass man möglichst viele Leute für seinen Verein interessiert  
223 und das muss man ein perfektes Netzwerk einfach dafür aufbauen, ja. Da gehört natürlich perfekte  
224 Promotion dazu, auch der neuen Medien, sowohl über Facebook, Internet, aber auch ähm, darf  
225 man auch die älteren Menschen nicht vergessen ähm und man muss trotzdem auch Informationen  
226 ähm weitergeben, die auch für ältere Bürger erreichbar sind, eben zum Beispiel in  
227 Vereinszeitungen vielleicht oder Informationsblätter oder regelmäßige Aussendungen, ja. E-Mail  
228 haben schon viele, auch auch ältere Leute oder oder zumindest ein Handy, wo man SMS  
229 verschicken und die Leute informiert, wann wo welche Veranstaltung ist. Also im mit mit auch oft  
230 mit kurzfristiger Information kann man die Leute erreichen. Und wenn es nur 10 oder 15 Leute sind,  
231 die mehr kommen, hat man schon gewonnen, ja. Denn wenn man so rechnet, dass jeder  
232 Sportplatzbesucher durchschnittlich am Fußballplatz 10 bis 15 Euro liegen lässt, sind ähm mit eben  
233 Kantinebesuch, Eintrittsgeld, Tombola oder so, ja, ist das macht das in der Summe dann schon  
234 über das Jahr gesehen viel aus.

235  
236 Interviewer: Danke mal. Und wenn man jetzt so die, nehmen wir Niederösterreich her als  
237 Landesverband, vereinsübergreifend, welche konkreten Möglichkeiten siehst du um, jetzt lassen  
238 wir einmal den den Punkt Synergieeffekte weg, weil ich glaube nicht, dass man jetzt hergehen kann  
239 und sagen: "Bitte tut euch zusammen, weil das ist für für den Fußball wesentlich besser und wir  
240 haben wir haben positive Effekte und Qualitätsverbesserung dadurch." Aber welche konkreten  
241 Möglichkeiten äh siehst du, dass jetzt generell auf die Vereine gesehen man eine Qualität  
242 weiterentwickeln, ja. Aber jetzt nicht nur, dass es ein, zwei Vereine machen, sondern wirklich  
243 probieren, das allgemein, flächendeckend bei den Vereinen umzusetzen zu können.

244  
245 Hr. Forche: Ich glaube dass es sehr schwer ist, ja, ähm, da zu viele verschiedene Interessen  
246 einfach mitspielen, ja, in dem Ganzen, ja.

247  
248 Interviewer: Inwiefern Interessen?

249  
250 Hr. Forche: Naja, es gibt Leute, die die, puh, es gibt ähnliche Vereinsfunktionen, ich möchte jetzt  
251 niemandem zu nahe treten, aber die, die das teilweise aus Eigeninteresse machen, um ihre  
252 Persönlichkeit in den Mittelpunkt zu rücken, ja. Und mit solchen Leuten ist natürlich, ist es schwer  
253 die allgemein zu erreichen oder die auf eine bestimmte Linie einzuschwören, ja. Es müsste generell  
254 mehr von oben kommen, ja, von den, von den Verbänden, wo Regelungen, ja. Aber es ist die  
255 Frage halt, ob ob das überhaupt interessant ist, also. Ähm, wie gesagt, es gibt natürlich die  
256 gesamten BNZ und solche Sachen, wo man versucht hat, eh Qualität zu bündeln dort, ja. Aber mir  
257 kommt vor, dass man äh, die Fußballverbände allgemein für die kleinen Vereine nicht so viel tun.  
258 Ich glaube, da wird zu wenig gemacht.

259  
260 Interviewer: Was wäre, was wäre eine Möglichkeit? Weil du hast ja vorher zum Beispiel auch

261 gesagt, äh, Ziel in deinem Verein ist es, Arbeitsabläufe zu verbessern, auf jeden Fall schuldenfrei  
262 zu bleiben. Wie könnte da, wenn du jetzt sagst, der Verband müsste mehr machen?

263  
264 Hr. Forche: Also meiner Meinung nach gehört bis zu einer gewissen Leistungsklasse ein Verbot äh  
265 von Ausländern. Das gehört unbedingt. Ich denke, dass äh nur Ausländer nur im Profifußball  
266 spielen sollten, ja. Hier geht es mir aber nicht um Ausländer, die hier in Österreich wohnen und hier  
267 auch werktätig sind, sondern um die sogenannten, ähm, Pendler halt, die was dann zu den  
268 Matches hin und her fahren. Ich denke das gehört eigentlich im Amateurfußball verboten.

269  
270 Interviewer: Ok, was noch?  
271

272 Hr. Forche: Ähm, ja, mehr ähm, manchmal kommt mir vor, es es gibt so Sachen halt, ja. Die  
273 Vereine werden, finde ich, zu wenig unterstützt, ja. Äh, es werden teilweise auch Funktionäre ja,  
274 mmh, kriminalisiert ja auch fast, weil ähm das geht über über es geht vom steuerlichen,  
275 Krankenkasse und solchen Sachen, es wird alles immer schwieriger und es wird immer wieder  
276 immer schwieriger Leute dafür zu gewinnen, für Vereine zu arbeiten, weil jeder Angst hat und und  
277 seine Zeit zu opfern und und man hat, man trägt als Obmann oder so oder als Vorstand in einem  
278 Verein schon sehr viel Verantwortung. Und es ist eigentlich im Prinzip wie eine Firma zu führen, ja.  
279 Nur selber hat man nichts davon. Man verdient damit kein Geld, ja. Und das vergessen die Leute.  
280 Man macht das für die Allgemeinheit, ja, man macht das für die Jugend, man macht das für die  
281 Sportler, ja, und hier kommt mir vor, versucht man, ja, es wird, es wird immer schwieriger, weil halt,  
282 weil es der Wirtschaft nicht so gut geht. Aber es, mir kommt vor, man man schaut nur auf auf, mehr  
283 auf die Akademien, auf BNZ's und so. Das Interesse der kleinen, an den kleinen Vereinen ist nicht  
284 so da, kommt mir vor. Aber das ist ziemlich ein Schicksal, ja.

285  
286 Interviewer: Also Ausländer, Ausländer hier einmal eine generelle Regelung.  
287

288 Hr. Forche: Generelles Verbot, ja.  
289

290 Interviewer: Ok. Äh, Funktionäre unterstützen. Wie schaut es aus mit einer Zielsetzung oder einer  
291 Struktur im Verein? Vorher haben wir schon gehört Infrastruktur.  
292

293 Hr. Forche: Genauso gehört, gehört einmal die Gruppenzugehörigkeit gehört überarbeitet,  
294 überarbeitet wo man regional besser gegliedert. Es kann nicht sein, dass zum Beispiel ein Verein  
295 wie Gablitz gemeinsam mit Vereinen wie Türnitz, Leonhofen und Bischofstetten in einer Klasse  
296 spielt, ja. Das ist vollkommen widersinnig, ist unwirtschaftlich, ja. Warum spielt Gablitz nicht mit  
297 Mauerbach zum Beispiel in einer Klasse, ja. Das ist die Nachbarortschaft. Hier gehören, gehören  
298 die Gruppen generell überarbeitet. Ich habe in den letzten ein, zwei Jahren das Bemühen gesehen  
299 schon in den Unterklassen, es etwas besser aufzuteilen. In der zweiten Klasse habe ich das  
300 gesehen. Zweitklasse Traisental, Alpenvorland. Man versucht das ein bisschen besser zu  
301 schlichten. Aber ich glaube, das gehört generell einmal überarbeitet das Ganze, ja. Ähm und weil  
302 ich denke, dass äh ein Match äh Gablitz gegen Pressbaum oder Gablitz gegen Mauerbach oder  
303 gegen Sa- gegen Königstetten weit interessanter ist, ähm, als wenn Gablitz gegen St. Leonhard am  
304 Forst spielt, ja. Also hier gehört, das ist wirklich ein gewaltiger Brocken, den es anzupacken gilt  
305 beim Verband, aber hier sollten sie sich mal dieses heiße Eisen angreifen einfach, ja.

306  
307 Interviewer: Ok, ok. Äh, ok. Also diese diese Gruppeneinteilung äh einmal einmal zu überdenken,  
308 sagst du. Du hast ja vorher gesagt dass es schwierig ist, weil in den unterschiedlichen Vereinen  
309 unterschiedliche Interessen durch die handelnden Personen auch vorherrschend sind. Könnte der  
310 Verein, der Verband oder die Verbände, jetzt nicht nur im niederösterreichischen Verband sondern  
311 auch übergeordnete Verbände, könnten die da auch steuernd eingreifen, dass sie sagen eine  
312 Struktur, oder zum Beispiel Zielsetzung sollte äh in eine gemeinsame Richtung gehen, dass es

313 auch hier Vorgaben gibt, die auch nachher wieder eingefordert werden von einem Verband. Siehst  
314 du hier auch Möglichkeiten? Einbau von Nachwuchsspielern zum Beispiel.

315  
316 Hr. Forche: Ich meine es gibt bei uns in Niederösterreich hier die Eigenbauspielerregelung, ja.  
317 Ähm, meiner Meinung nach sollte dies die ähm noch verschärft werden. Das ist was, was viele  
318 nicht gerne hören wahrscheinlich jetzt. Aber meiner Meinung nach sollte diese wesentlich noch  
319 verschärft werden.

320  
321 Interviewer: Ok, wie konkret stellst du dir das vor?  
322

323 Hr. Forche: Ja, also es gibt ja so was, so Regelung wo Spieler, wenn sie eine bestimmte Zeit bei  
324 einem Verein werden, dann Eigenbauspieler werden, ja. Oder wenn sie, äh ähm, als Jugendspieler  
325 zu diesem Verein kommen, ähm, auch dann als Eigenbauspieler gelten. An dieser Regelung kann  
326 man festhalten mit dem Jugendspieler, weil dann bildet ihn noch weiter aus. Aber ich sehe nicht  
327 ein, dass ein Spieler, wenn er drei Jahre beim Verein ist, dann als Eigenbauspieler gilt. Er ist  
328 keiner. Er ist dort nicht gebaut worden sozusagen und ausgebildet worden. Äh, ich weiß, mit der  
329 Aussage mache ich mich nicht beliebt, ja. Weil alles natürlich für die Funktionäre noch schwieriger  
330 wird. Aber ich glaube, dann würden alle mehr auf die Nachwuchsarbeit noch mehr Wert legen.  
331

332 Interviewer: Alles klar. Siehst du, siehst du den Bereich Spieler- und Trainerentwicklung auch eine  
333 eine in einer entscheidenden Funktion dabei? Dass man sagt, wenn man wenn man Vereine  
334 weiterentwickeln will, ist es ganz wichtig die, eine nachhaltige Entwicklung von Spielern und  
335 Trainern?

336  
337 Hr. Forche: Mhm. Ähm, ich sage einmal, Qualität setzt sich immer durch, ja. Es ist zwar, ich finde  
338 finde die ganzen Ausbildungen sehr gut, die angeboten werden vom Verband, die ganzen  
339 Trainerausbildungen. Ich glaube, dass das auch sehr wichtig ist, ja  
340

341 Interviewer: Welche welche konkreten äh Einforderungen gibt es da vom Verband? Es gibt ja, äh,  
342 für deine Klasse zum Beispiel gibt es ja Vorgabe, was ein Kampfmannschaftstrainer für...  
343

344 Hr. Forche: Ich glaube, bei uns glaube ich gibt es in unserer Klasse noch nicht, glaube ich.  
345

346 Interviewer: Ah, gibt es noch nicht, ok. Wie ist es im Nachwuchs?

347  
348 Hr. Forche: Im Nachwuchs gibt es das glaube ich auch nicht. Das ist halt das Problem.  
349

350 Interviewer: Wäre das eine, eine Möglichkeit wo du sagst?

351  
352 Hr. Forche: Ja, es ist schwierig, es ist schwierig, es ist schwierig von Haus aus Nachwuchstrainer  
353 zu finden, ja. Das muss man ganz ehrlich sagen. Und diese Trainerkurse, die angeboten werden,  
354 kosten alle Geld. Es ist natürlich, ähm, jeder will es nicht unbedingt machen. Aber ich finde jeder  
355 sollte es machen, nur sollten Trainerkurse im Nachwuchs, sollte man überlegen, ob man in einen  
356 Erwachsenenbereich, ja, wo eben Geld fließt sozusagen, ist es für mich ok, dass eben auch da  
357 Geld für die Trainerkurs ähm bezahlt wird, ja. Also, aber im Nachwuchsbereich sollte es nicht so  
358 sein, ja. Weil auch die kleinen Vereine dann mit mit äh Kosten belastet werden, ja. Also ich  
359 finde das, hier sollte vielleicht.  
360

361 Interviewer: Kosten, Kosten die sich aber nachher wieder, die aber nachher wieder etwas bringen  
362 würden deiner Meinung nach?

363  
364 Hr. Forche: Natürlich, natürlich. Es gibt, natürlich sind es, ähm, würde sich das nachhaltig

365 bemerkbar machen, ja. Aber für die Vereine ist es trotzdem eine Belastung, weil man kann von  
366 eben jemand der als Nachwuchstrainer vielleicht, wahrscheinlich gratis arbeitet oder nur eine kleine  
367 Aufwandsentschädigung bekommt, nicht noch verlangen, dass er sich die Ausbildung selber  
368 bezahlt. Natürlich könnte der Verein das bezahlen, aber was sollen die Vereine nicht noch alles  
369 bezahlen, ja.

370  
371 Interviewer: Das heißt hier siehst du vor allem die Kostenfrage als große, große Problematik?

372  
373 Hr. Forche: Ich glaube, ich glaube es dass es schon, dass es schon ein kleiner Stolperstein ist  
374 auch noch, ja. Aber wie gesagt, gut ausgebildete Nachwuchstrainer sind sehr wichtig, ja. Und hier  
375 kommt es, ähm, ist nicht nur die Qualität gefragt im sportlichen Bereich sondern auch im  
376 menschlichen Bereich. Aber jemand der, sagen wir einmal so, ähm, menschlich das nicht gepackt  
377 hat oder es, jeder kann sich vielleicht nicht oft so ausdrücken oder so, wird auch sowieso scheitern  
378 in dem Bereich, ja. Weil im Prinzip eine Nachwuchsmannschaft zu betreuen fast noch schwieriger  
379 ist wie eine Erwachsenenmannschaft. Weil die Trainer hier ja teilweise auch organisatorisch sehr  
380 viel einbringen müssen. Was von den Erwachsenentrainern entweder freiwillig oder auch nicht, wo  
381 sie eben sportliche Leiter haben, die sie dabei unterstützen, ja. Aber das hat der Trainer weniger,  
382 er hat ein bisschen Unterstützung vom Jugendleiter, aber wie gesagt. Ja, im Prinzip muss er sich  
383 schon alles selber organisieren. Er ist so eine, ein Nachwuchstrainer ist nicht nur Trainer, sondern  
384 auch, äh, ein bisschen so ein kleiner sportlicher Leiter noch dazu, ja. Und das ist nicht so leicht, da  
385 geeignete Leute dafür zu finden, die sportlich das packen, menschlich packen, die Intelligenz  
386 haben und ähm, und auch noch Organisationstalent mitbringen.

387  
388 Interviewer: Jetzt habe ich vorher, jetzt habe vorher herausgehört, dass deiner Meinung nach sehr  
389 sehr viel Geld vor allem in Ausländer, auch in den, nicht nur den, nicht nicht in deinen Verein  
390 generell, alle Vereine gesehen. Wenn man hier Geld umstrukturiert, ja, und hergeht und sagt: Ok,  
391 man spart ein bei der Kampfmannschaft und strukturiert um in Richtung Nachwuchs, bezahlt dort  
392 diese Ausbildungen wo du sagst, da fehlt ein bisschen das Geld. Würde das deiner Meinung nach  
393 langfristig was bewirken oder eher?

394  
395 Hr. Forche: Natürlich, natürlich, würde in eine gute Richtung gehen, indem man einfach hergeht.

396  
397 Interviewer: Warum?

398  
399 Hr. Forche: Ähm, da sich, da sich hier die Qualität der eigenen Spieler heben würde, ja, weil  
400 einfach, ähm, ich denke es für einen Spieler, wenn in einer Kampfmannschaft spielt, ja, wo dann  
401 kein Ausländer oder kein Auswärtiger den Platz versteilt, äh, sich besser und rascher entwickeln  
402 kann wie in einer U23 in einem Reservebewerb. Denn Reserve ist Reserve und Kampfmannschaft  
403 ist Kampfmannschaft. Und wir haben alle schon gesehen, das halt Spieler die halt sich bei  
404 manchem Verein nicht durchgesetzt haben, dann bei Unterklassevereinen die Chance bekommen,  
405 einfach eine Kampfmannschaft haben, und sich sehr gut entwickelt haben. Und wie gesagt, ich  
406 denke dass man wegkommen muss von den Ausländern und ähm, dass die  
407 Eigenbauspielerregelung verschärft gehört.

408  
409 Interviewer: Ok. Und da siehst du ganz klar den Verband auch, natürlich gefordert

410  
411 Hr. Forche: Natürlich.

412  
413 Interviewer: Ok. Könnte der da deiner Meinung nach auch steuernd eingreifen, indem man, indem  
414 man hier finanzielle Aufgaben oder oder oder verpflichtend finanzielle Aufwendungen machen  
415 muss?

416

417 Hr. Forche: Natürlich, wenn man, ich würde sagen, es ist immer alles schwer mit Verboten  
418 durchzusetzen, ja. Es ist in der heutigen Zeit, wo eben manche Sachen werden immer enger und  
419 restiktiver gehandelt und manche Sachen immer locker, ja. Aber ich finde in dem Bereich sollte  
420 man steuernd eingreifen, indem man vielleicht Spieler, die also auch Vereine die Ausländer tätig  
421 haben oder eben diese, ich würde sagen, dass man vielleicht diese Vereine nicht, sagen wir einmal  
422 so, das generell verbietet, aber denen halt, ähm, hier Geld ähm halt dafür bezahlen müssen, so  
423 und so, also sich an diese Regelung nicht halten, und dieses Geld kommt dann in einen Topf und  
424 wird dann vielleicht an Vereine ausgeschüttet, die sich an die Regelung halten.  
425  
426 Interviewer: Ist ein Beispiel aus der Bundesliga glaube ich, oder was das in Österreich der Topf  
427 zum Beispiel.  
428  
429 Hr. Forche: Gibt es? Weiß ich nicht, keine Ahnung.  
430  
431 Interviewer: Gibt es in der Bundesliga, ja. Also mit mit TV-Fördergeldern.  
432  
433 Hr. Forche: Aha, aber schon geregelt auch?  
434  
435 Interviewer: Ja, TV-Fördergelder, die anteilmäßig aufgeteilt werden, ja. Ok, das heißt würde da  
436 der Verband mehr mit den Vereinen in Kontakt treten, würdest du aus Vereinssicht eben durchaus  
437 offen gegenüberstehen. Also es wäre nicht so: "Nein, die sollen dort bleiben."  
438  
439 Hr. Forche: Nein, nein nein. Also ich bin da sehr offen.  
440  
441 Interviewer: Ok, glaubst du viele Vereine dem auch offen gegenüber stehen?  
442  
443 Hr. Forche: Die Vereine, die gute Nachwuchsarbeit leisten, viele Nachwuchsmannschaften auch  
444 sind und, wir sind zwar ein kleiner Verein, aber wir haben sieben Nachwuchsmannschaften mit der  
445 Spielgemeinschaft mit Purkersdorf haben wir derzeit sieben, hätten damit kein Problem, ja.  
446  
447 Interviewer: Ok, das klingt ja sehr positiv. Äh, und abschließende Frage: Wenn es gelingt die  
448 Qualität reinzubringen, siehst du auch Auswirkungen langfristig auf die Gesellschaft? Wenn wenn  
449 wenn hier gut gearbeitet wird?  
450  
451 Hr. Forche: Also ich würde einmal sagen, man sollte allgemein äh wieder in unserer Gesellschaft,  
452 es ist allgemein, es geht alles viel zu viel ums Geld, ja. Und ich glaube wenn man wenn man hier  
453 wieder mehr im, äh, den Sport in den Mittelpunkt bringt, die Freude an der Bewegung, ja,  
454 gemeinsame Erfolge, ja, soziale Kompetenz, dann könnte man einen einen wertvollen Gegenpol  
455 dazu finden zu der ganzen Globalisierung, was irgendwie vorgeht. Man könnte hier eine Nische  
456 finden, wo Leute irgendwie vom Alltag ein bisschen abschalten können, ja.  
457  
458 Interviewer: Und das ist noch zu wenig, deiner Meinung nach, der Fall?  
459  
460 Hr. Forche: Das ist zu wenig, das ist zu wenig der Fall, ja.  
461  
462 Interviewer: Ok, du willst sehr professionell auch arbeiten.  
463  
464 Hr. Forche: Ich würde nicht sagen professionell, also. Man kauft sich Professionalität. Aber es  
465 eigentlich keine Professionalität. Man sieht das ja, wo steht der österreichische Fußball wirklich?  
466 Und im Prinzip gehen viele Talente in den höheren Klassen verloren, weil sie in die Niedrige  
467 entlassen, viel mehr Geld bekommen.  
468

469 Interviewer: Ok, super, herzlichen Dank. Gibt es noch irgendwas, was du anmerken möchtest,  
470 ergänzen möchtest? Aber ich glaube es waren eh sehr viele wertvolle Aussagen dabei.  
471 Dankeschön.

472

473 Hr. Forche: Bitte.

Interview 4:

Interviewer: Christian Heidenreich

Interviewpartner: Robert Tippmann

Ort: Wien

Datum: 19.7.2011

1 Interviewer: Also Danke einmal fürs Zeitnehmen.  
2  
3 Hr. Tippmann: Gerne.  
4  
5 Interviewer: Ich würde Sie bitten Herr Tippmann, können Sie uns ganz kurz zu Beginn  
6 Ihren persönlichen sportlichen Werdegang ein bisschen erläutern?  
7  
8 Hr. Tippmann: Begonnen habe ich als sechsjähriger Junge beim Floridsdorfer AC. Habe  
9 dort 16 Jahre gespielt, bis in die Kampfmannschaft alle Nachwuchsmannschaften  
10 durchlaufen, dann eben in der Kampfmannschaft. Des Weiteren bin ich dann ein halbes  
11 Jahr in die burgenländische Landesliga gewechselt, mit 20. Und von meinem 21.  
12 Lebensjahr bis zu meinem 29. Lebensjahr, sprich acht Jahre Kampfmannschaft  
13 Mattersburg. Dann wieder retour vom 29. bis 30. Lebensjahr zur, zum FAC. Dann ein Jahr  
14 Schwechat und dann zwei Jahre Wiener Sportclub, Karriereende mit 34.  
15  
16 Interviewer: Ja, das klingt ja nach einer super Karriere. Wie ist es dann weitergegangen,  
17 nach der aktiven Laufbahn?  
18  
19 Hr. Tippmann: Nach der aktiven Laufbahn habe ich mich einmal ein halbes Jahr  
20 zurückgezogen vom Fußballsport und des Weiteren habe ich dann begonnen im April  
21 2005 eine Funktionärstätigkeit bei SC Columbia Floridsdorf anzunehmen. Damals noch als  
22 sportlicher Leiter und Obmann Stellvertreter und seit Sommer 2008, sorry, seit Sommer  
23 2009 Obmann und ich habe mich für diesen Weg entschieden, obwohl ich seit dem  
24 2000er Jahr die A-Lizenz habe, bin ich für mich zur Erkenntnis gekommen, in einem  
25 Verein mehr bewegen zu können als Funktionär als wie Trainer. Und bin jetzt seit  
26 sechseinhalb Jahren bei diesem Verein und da ist glücklicherweise stets aufwärts  
27 gegangen, mit der Kampfmannschaft genauso, auch mit unserem Nachwuchsbereich, der  
28 erstmalig in der 103-jährigen Vereinsgeschichte den Aufstieg heuer im Sommer geschafft  
29 hat, in die Nachwuchs A-Liga.  
30  
31 Interviewer: Ok. War es immer nur so eine Affinität zum Fußball oder hat es auch einmal  
32 andere Sportarten gegeben, die Sie interessiert haben?  
33  
34 Hr. Tippmann: Interessiert an Sportarten, an andere interessiert mich sehr viele, ja, aber  
35 bin immer nur dem Fußballsport nachgegangen. Das ist meine Leidenschaft bis heute.  
36  
37 Interviewer: Ok. Und jetzt war ja ein großer, also haben wir gerade gesehen bei der  
38 Vorstellung, dass ein großer Punkt, ein großer Bestandteil Ihrer, Ihres Lebens auch der  
39 Fußballsport, dass Sie auch jahrelang Profi waren. Zusätzlich zum Fußball, hat es da  
40 irgendeine berufliche Ausbildung gegeben? Welchen Werdegang haben Sie da so?  
41  
42 Hr. Tippmann: So, ich habe eine dreijährige Lehre als Industriekaufmann gemacht. Habe  
43 das dann abgeschlossen mit der Handelskammerprüfung und bin dann fünf Jahre in  
44 dieser Firma gewesen und mit dem 20. Lebensjahr habe ich begonnen dann in der  
45 Pensionsversicherung einen Job anzunehmen. In dieser Firma war ich dann 15 Jahre, bis  
46 zu meinem 35. Lebensjahr.  
47  
48 Interviewer: Zusätzlich zum, zum Profi dort dann eigentlich kann man sagen?  
49  
50 Hr. Tippmann: Also Fußball war immer meine Leidenschaft, deshalb habe ich mich auch  
51 für die Pensionsversicherung entschieden. Die diese Sportart oder auch anderen  
52 Sportarten die Möglichkeit einer tollen Plattform und die Möglichkeit bietet, um sich  
53 wirklich voll auf den Sport zu konzentrieren und habe aber das nie vergessen, dass  
54 trotzdem das Wichtigere ist, die der Beruf. Das habe ich nie aufgegeben. Und wie gesagt,  
55 eine tolle Plattform wurde uns geboten damals.

56  
57 Interviewer: Ok, sehr fein. Jetzt haben Sie gesagt der Obmann und sportlicher Leiter  
58 glaube ich ist Ihre derzeitige Funktion beim Verein.  
59  
60 Hr. Tippmann: Ja.  
61  
62 Interviewer: Welche Kernaufgaben könnten Ihre Funktion am besten beschreiben?  
63  
64 Hr. Tippmann: Das ist jetzt eine, eine umfangreiche Frage. Ich bin natürlich, nachdem ein  
65 kleiner Verein sind, wir genauso auch vorstandstechnisch sehr schlank gehalten sind  
66 umfassen meine Aufgaben von Sponsorgesprächen bis über Spielerverträge bis über  
67 Schriftstücke bis über Sitzungen im Verband und bei den Dachverbänden eigentlich fast  
68 alles. Mittlerweile habe ich jetzt da echt tolle Mitarbeiter gewinnen können und ja, was halt  
69 alles anfällt, was alles anfällt, ja, von von den Trainingsausrüstungen bis über alles, macht  
70 alles sehr viel Spaß und ich habe sehr viel da dazugelernt.  
71  
72 Interviewer: Also kann man sagen, entspricht das Ihren Vorstellungen derzeit der Job, die  
73 Aufgabe, oder?  
74  
75 Hr. Tippmann: Die Weichen müssen jetzt anders strukturiert werden, nachdem wie gesagt  
76 wir jetzt immer größer werden und sportlich immer größer geworden sind und das muss  
77 jetzt auch beim Vorstand sein. Mittlerweile bewegen wir uns jetzt in der Regionalliga  
78 einem Halbprofitum und dann nimmt die Arbeit schon ein riesen, ein riesen Ausmaß an.  
79 Aber ich habe auch Mitarbeiter und ich denke einmal, dass wir da auch auf einem guten  
80 Weg sind.  
81  
82 Interviewer: Mhm, ok. Ganz aktuell, mit welchen spannenden Themen sind Sie im Verein  
83 konfrontiert? Jetzt war ja glaube ich die Übertrittszeit.  
84  
85 Hr. Tippmann: Ja, das ist für alle Funktionäre immer eine hektische, eine wilde Zeit, aber  
86 auch eine spannende und interessante Zeit. Das ist mal was heuer von meiner Seite  
87 überhaupt sehr sehr umfangreich, nachdem sich unser heuriges Topspiel gegen Roter  
88 Stern Belgrad mit der Übertrittszeit und Vorbereitungszeit überschnitten hat, also da hat  
89 es eigentlich fünf Wochen lang einen zwanzig Stunden Tag gegeben. Und ja, ich hoffe  
90 doch dass jetzt etwas Ruhe einkehrt, wobei man als Funktionär nie von einer Ruhe  
91 sprechen kann. Jetzt fängt die Meisterschaft bald schon wieder an, Trainingsbedingungen  
92 musst du schaffen, aber das war in den letzten Wochen die meisten Aufgaben.  
93  
94 Interviewer: Ok. Wie sehen Sie die Zukunft, Ihre persönliche Zukunft im Verein und auch  
95 mit welchen Zielen verbunden?  
96  
97 Hr. Tippmann: Zunächst von den Zielen sind wir so, dass wir sagen, wir wollen ein  
98 anständiger und gestandener Regionalligaverein werden, nachdem wir die erste Saison  
99 überstanden haben, jetzt die zweite Saison, jetzt schauen wir einmal was machbar ist.  
100 Aber dass man sagen kann, wir sind ein guter Regionalligaverein und sehen uns da eher  
101 als Ausbildungsverein für die großen Vereine und auch, wie zuerst erwähnt mit dem  
102 Nachwuchs, dass wir in der A-Liga konsolidieren und dies ist zunächst einmal aufgrund  
103 der Strukturen auf der Anlage einmal der Zenit und schauen wir einmal, was in den  
104 nächsten Jahren machbar ist. Und zu meiner Person kann ich noch nicht sagen, wie  
105 lange ich das noch mache. Weil jetzt ist der Verein wirklich auf einer tollen Basis. Und  
106 wenn ich einmal sage ich kann nicht mehr oder ich möchte nicht mehr, wenn es jemand  
107 anderes übernimmt, soll er schön wegarbeiten können.  
108  
109 Interviewer: Ok, das klingt gut. Das heißt es ist so mit dem Vorstand vereinbart, Ihre  
110 Tätigkeit einmal von Saison bis Saison?

111

112 Hr. Tippmann: Genau.

113

114 Interviewer: Oder unbefristet oder gibt es da so was wie Drei-Jahres Konzept, mit einem  
115 Drei-Jahres Plan so was?

116

117 Hr. Tippmann: Nein nein nein. Wir haben also in Schriftstücken diese Richtung für  
118 Funktionärstätigkeit gibt es keine. Natürlich wir, als ich begonnen habe, haben wir einmal  
119 ein Fünf-Jahres Konzept ausgearbeitet für den Nachwuchs. Das ist jetzt im fünften Jahr  
120 passiert mit dem Aufstieg. Ich habe begonnen mit 88 Nachwuchskindern und mit sieben  
121 Trainern. Jetzt haben wir 162 Nachwuchskinder und 19 Trainer, wo alle die  
122 Trainerausbildung haben und wo von den 19 Nachwuchstrainern 17 einmal in einer  
123 Kampfmannschaft gespielt haben. Auf das bin ich sehr stolz und  
124 kampfmannschaftstechnisch ist es, wie zuerst erwähnt, ein guter Regionalligaverein zu  
125 bleiben.

126

127 Interviewer: Perfekt, danke einmal für diese Einleitung. Jetzt geht es schon Richtung des  
128 Qualitätsmanagement. Es gibt in Österreich 2236 Fußballamateurvereine, das wären  
129 denke ich eine ganz schöne Zahl. Die Zahl von Niederösterreich habe ich auch, weil das  
130 der größte Landesverband ist, mit knapp 500 Amateurvereinen. Ich glaube Wien ist dann  
131 knapp dahinter mit mit in etwa 400 Vereinen. Wie würden Sie mit Ihrer Erfahrung die  
132 Arbeit, die in diesen Vereinen geleistet wird, beschreiben und beurteilen? So  
133 Fußballamateurvereine generell in Österreich.

134

135 Hr. Tippmann: Zunächst muss man einmal sagen, dass das Interesse ja da ist, weil sonst  
136 hätten wir ja nicht so viele Vereine. Das spricht sehr dafür, dass nach wie vor sehr  
137 sehr Kinder, Jugendliche aber auch Erwachsene diesem Sport sehr gerne nachgehen,  
138 weil sonst hätten wir ja diese Anzahl nicht. Des Weiteren sehe ich auch, ist egal ob  
139 Regionalligaverein oder 1. Klasse Verein die sozialen Komponenten sehr sehr wichtig,  
140 das eben jeder Verein auf die Füße stellt und speziell auch in gesellschaftlichen  
141 Bereichen ist es ein Treffpunkt, ist ein Komm-Kommunikationsort. Es hat viele Aspekte,  
142 die das abdeckt. Wenn man natürlich Kinder anspricht, also so wie Kinder auch  
143 mittlerweile, wie unser Verein, kann natürlich nicht ein jeder von den 162 ein Fußballer  
144 werden. Das weiß man. Aber man darf auch nicht vergessen, dass wir diesen Kindern  
145 sehr viel mitgeben für den weiteren Weg, das heißt Höflichkeit, Pünktlichkeit, körperliche  
146 Ertüchtigung, soziales Integration, nachdem ja speziell auch bei uns in Wien mittlerweile  
147 sehr sehr viele Kinder mit migrantischem Hintergrund leben. Und so verstehen die sich  
148 ganz einfach. Und da leistet ein jeder Verein sehr sehr viel und der Breitensport ist nun  
149 mal die Basis für einen Spitzensport. Daher kann ich und möchte ich nicht beurteilen ob  
150 diesen, ob diese vielen Vereine die Österreich unterhält, nur Fußballvereine, ob die zu viel  
151 sind oder oder ob weniger werden sollten. Wichtig ist, dass ein jeder sozialen Aspekt  
152 beiträgt für die Gesellschaft.

153

154 Interviewer: Fein. Jetzt haben Sie davon gesprochen, dass mehr als 180 Kinder glaube  
155 ich in Ihrem Verein

156

157 Hr. Tippmann: 162.

158

159 Interviewer: 162, stimmt, 162, jede Menge. Denen will man ja auch, denke ich einmal was  
160 bieten, ja. Jetzt Sie haben gesagt mit Trainerausbildung und Erfahrung. Was würden Sie  
161 sagen, ist Qualität oder qualitativ gute Arbeit in so einem Fußballamateurverein? Wie  
162 kann man das beschreiben? Oder wann kann man davon sprechen, dass da jetzt  
163 qualitativ gute Arbeit geleistet wird?

164

165 Hr. Tippmann: Es sind mehrere Rahmenbedingungen notwendig. Wie wir gerade

166 gesprochen haben, sollten natürlich einmal primär die Trainer, die unsere Kinder  
167 ausbilden, einmal eine Qualität haben und nicht Trainer engagieren weil man zu wenig hat  
168 und sagen: "Komm vorbei und arbeite mit unseren Kindern." Wo wir glauben, dass die,  
169 die Trainer einmal voll qualifiziert sein sollten. Des Weiteren habe ich das so gestaltet,  
170 dass eine jede Nachwuchsmannschaft zwei Betreuer hat. Gerade, wenn man in der  
171 Zweiten nicht beim Verein war. Und dann natürlich, es hilft und es hilft nichts, wenn du so  
172 einen ständigen Zulauf hast an Kindern und hast aber dann wieder die  
173 Trainingsbedingungen nicht. Und das meine ich mit Rahmenbedingungen. Die Qualität  
174 der Trainer sollte in Ordnung sein und auch und auch die Rahmenbedingung der  
175 Trainingsmöglichkeiten. Daher haben wir gesagt, aufgrund unseres Areals, nehmen wir  
176 nicht mehr als 170 Kinder auf, weil wir, da schauen wir nun speziell auf Qualität und nicht  
177 auf Quantität. Ich könnte mir vorstellen, mittlerweile halt die Kampfmannschaft  
178 Regionalliga spielt, dass das innerhalb von einem halben Jahr machbar ist, dass wir 200,  
179 220 Kinder kriegen würden, aber da gingen wir dann nach Quantität, das wollen wir nicht,  
180 weil wir die Trainingsbedingungen nicht haben. Und deshalb haben wir gesagt machen  
181 wir einen Stopp bei 170 Kindern. Und da eine jede Nachwuchsmannschaft immer zu ihren  
182 Trainingszeiten immer tolle Trainingsbedingungen.

183  
184 Interviewer: Mhm. Ok. Würden Sie, wenn Sie eine Schätzung abgeben, würden Sie  
185 sagen, dass viele, die meisten oder die wenigsten Vereine in Österreich, Amateurvereine,  
186 so gut aufgestellt sind wie sich das bei Ihnen anhört und so viel Wert auch legen auf  
187 Qualität in ihrer täglichen Arbeit?

188  
189 Hr. Tippmann: Diese Frage ist auch schwer zu beurteilen, denn ein jeder, wenn er etwas  
190 macht, wenn er etwas macht, dann glaubt er immer das Beste zu machen. Und daher  
191 steht es mir gar nicht zu, andere Mannschaften zu beurteilen, besser gesagt ich möchte  
192 es gar nicht. Wir gehen unseren Weg, der auch kein Geheimnis ist. Wenn ein anderer 300  
193 Kinder hat und glaubt, dass dies der richtige Weg ist, dann soll er das machen. Der wird  
194 sich sicherlich dabei auch etwas denken. Wir haben da unsere eigene Philosophie und  
195 und lassen uns von unserem Weg nicht abbringen.

196  
197 Interviewer: Jetzt waren wir beim Nachwuchs. Im bezogen in Bezug auf einen  
198 Erwachsenenfußball, also Kampfmannschaft U23, was macht da eine gute Arbeit aus?

199  
200 Hr. Tippmann: Hier ist unser Ziel, das wir auch heuer erstmalig umsetzen konnten. Wir  
201 hatten erst seit vorigem Jahr eine eigene B Mannschaft, die auch  
202 Meisterschaftsspiele in der ersten Klasse B, und heuer erstmalig diese Mannschaft stellen  
203 nur mit eigenen Nachwuchsspielern. Wenn man bedenkt, vor zweieinhalb Jahren haben  
204 wir, sind wir Oberliga gespielt mit der Kampfmannschaft, jetzt spielen Regionalliga,  
205 plötzlich haben wir eine zweite Mannschaft, mit der jetzt auch Meisterschaft spielen, ist  
206 das jetzt relativ rasant gegangen, dieser Aufstieg. Aber das eine tolle Plattform ist für alle  
207 Jugendlichen, die noch nicht so weit sind für Kampfmannschaft Regionalliga, dort sich  
208 beweisen können und auch unser mittelfristiges Ziel, da spreche ich von zwei, drei  
209 Jahren, der Aufstieg mit der zweiten Mannschaft in die Oberliga angestrebt wird.

210  
211 Interviewer: Ok. In der täglichen Arbeit mit den Spielern, ich glaube in so Transferperioden  
212 auch mit dem Trainerteam, was ist da so Kerpunkte, wo man von Qualität auch sprechen  
213 kann aus Vereinssicht?

214  
215 Hr. Tippmann: Indem wir neben Nachwuchsbereich Trainingsrichtlinien vorgeben und  
216 diese auch kontrollieren. Wir haben ein eigenes Konzept ausgearbeitet, wo auch wir  
217 glauben, dass einmal in diese Richtung die Kinder bestmöglichst ausgebildet werden, um  
218 eines Tages dann einen Kampfmannschaftspieler zu haben. Und das ist ein  
219 Langzeitprozess. Wie gesagt, jetzt haben wir einmal fünf Jahre gebraucht, dass wir in die  
220 Regionalliga aufsteigen. Und jetzt haben wir schon wieder ein Fünf-Jahre Konzept

221 ausgearbeitet, wo wir dann hinwollen. Und das Wichtigste ist ganz einfach, dass eines  
222 Tages pro Jahrgang immer zumindest ein, zwei, drei Kandidaten, interessante, dabei  
223 wären für die Kader Regionalliga. Und dieses Konzept, wie wir das verfolgen, das wollen  
224 wir natürlich nicht Preis geben und das sollte aber das Ziel absolut sein, eigene Spieler in  
225 die Kampfmannschaft zu integrieren.

226

227 Interviewer: Ok, jetzt waren Sie vorher bei dem Punkt, jetzt speziell bezogen auf Ihren  
228 Verein, das Vorstandsteam breiter aufzustellen. Hier auch, ich nenne das einmal so für  
229 Struktur im Verein zu sorgen oder die zu verbessern. Welche konkreten Möglichkeiten,  
230 Strategien sehen Sie denn zum Beispiel in dem Bereich hier, Verbesserungen.

231

232 Hr. Tippmann: Absolut, also da haben wir absolut Aufholbedarf. Du brauchst hier  
233 sicherlich ein, zwei loyale, gute Leute, speziell für den Marketingbereich. Ich habe eh  
234 gesagt, das ist schon eine andere Größenordnung. Dann brauchst du ein, zwei Leute rein  
235 für den sportlichen Bereich. Und dann zwei, drei Leute auch für den geschäftsführenden  
236 Bereich, sprich Finanzen. Und dieses haben wir jahrelang nicht gehabt. Und wie gesagt,  
237 da habe ich zwei, drei gute Leute gewinnen können, aber immer noch nicht so weit wie  
238 ich bin, wo ich hinmöchte. Und das ist einmal ganz ganz wichtig, weil selber kann ich das  
239 nicht mehr abdecken. Weil wie eingangs erwähnt, habe ich von Marketingkonzept,  
240 Sponsorverhandlungen, Spielerverhandlungen 90 Prozent selbst gemacht. Aber jetzt sind  
241 wir in einer Größenordnung, wo das nicht mehr geht und wir müssen absolute Netzwerke  
242 aufbauen und das ist nicht so einfach, aber es ist eine spannende Sache.

243

244 Interviewer: Mhm, ok. Welche Rolle spielt, wenn wir wenn wir dabei bleiben die Struktur,  
245 die Funktionäre, die ehrenamtlichen Mitarbeiter auch im Verein. Welche Rolle spielt Ihrer  
246 Meinung nach, dass man da auch eine eine gewisse Hierarchie, eine Struktur hineinbringt  
247 in Form zum Beispiel eines Organigramms oder konkrete Aufgabenbeschreibungen. Gibt  
248 es die in Ihrem Verein? Ist das wichtig, wenn man ein großes Funktionärsteam hat?

249

250 Hr. Tippmann: Ja, absolut, absolut. Also das ist bei uns schon vorgegeben, wer welche  
251 Bereiche abdecken soll und da kann man wirklich von einem Organigramm kann man da  
252 sprechen, weil sonst funktioniert es nicht, weil sonst vermischen sich dann die Aufgaben  
253 und das ist bei uns ganz klar strukturiert. Ist unbedingt wichtig, speziell in dieser  
254 Größenordnung, wo wir jetzt sind.

255

256 Interviewer: Ok. Die Arbeit mit Zielen im Verein, ist die wichtig?

257

258 Hr. Tippmann: Natürlich.

259

260 Interviewer: Mhm, warum?

261

262 Hr. Tippmann: Du sollst ja immer ein Ziel haben. Ist nichts anderes wie im Leben. Man hat  
263 einmal ein Ziel, dass man sagt: So, jetzt will man sich eine Eigentumswohnung  
264 irgendwann einmal leisten können oder kaufen können oder ein Haus. Oder ein Ziel ist,  
265 nein, man hat eine ganz normale Gemeindewohnung. Ist gar nichts schlechtes, ganz im  
266 Gegenteil, und möchte aber vier Mal im Jahr in Urlaub fliegen. Das ist ein jedem ein Ziel,  
267 ein privates Ziel. Genauso, nichts anderes ist es auch beim Sport. Ich habe ein Ziel  
268 gehabt, wo ich sehr knapp dran bin, speziell bei uns in Floridsdorf, sprich über der Donau,  
269 21. und 22. Bezirk, habe ich mir das Ziel gesetzt, stärkste Fußballkraft zu werden. In  
270 diesem Sinn habe ich praktisch jetzt nur mehr einen Mitkonkurrenten, das FAC Team für  
271 Wien. Ich habe damals im April 2005 den Verein aus Nummer 48 übernommen und jetzt  
272 sind wir Nummer 6 in Wien und da reden wir aber schon von Rapid, Austria. Des weiteren  
273 Vienna, Sportclub, FAC Team für Wien und Columbia. Nochmals, das ist mein Ziel, dass  
274 ich über der Donau stärkste Kraft werde und dann bin ich schon sehr knapp dran. Aber es  
275 muss ja auch nicht sein. Aber das war mein Ziel und das habe ich in den 6 Jahren ganz

276 gut verfolgt und da musst du jetzt für dich natürlich positionieren.

277  
278 Interviewer: Ja. War das immer so, dass jeder im Verein von, ich sage jetzt einmal Ihren  
279 persönlichen Zielsetzungen mit dem Verein, auch gewusst hat? War das ganz klar  
280 ausgesprochen? Und welche Vorteile kann das haben, wenn das, wenn das ganz klar  
281 kommuniziert ist?

282  
283 Hr. Tippmann: Indem von diesem Ziel kaum einer von unseren Mitarbeitern,  
284 ehrenamtlichen Mitarbeitern, abweicht. Die wussten von Anfang an mein Ziel. Das haben,  
285 sind sie mitgegangen, wobei die Altfunktionäre das damals noch belächelt haben: Es ist  
286 bei uns nicht machbar. Und heute ist es so. Genauso was teilweise Altfunktionäre gedacht  
287 haben, dass man das nie schafft den Profiverein mit der Einsermannschaft von Arsenal  
288 London über die Donau nach Floridsdorf zu bekommen. Im Fußball ist sehr viel machbar,  
289 aber natürlich das Wichtigste ist einmal die finanzielle Sache und da sind wir zunächst am  
290 Zenit. Also es geht nicht mehr wie Regionalliga. Im Gegenteil, du musst dich  
291 konsolidieren. Das ist eh schwer genug. Wenn das einmal ist, du bist einmal gestandener  
292 Regionalligaverein, dann wird man sehen ob noch ein Schritt weiter möglich ist. Aber vom  
293 Nachwuchs und von der Kampfmannschaft jetzt wo man sich bewegt ist das schon  
294 tadellos, da kann man schon von einem Großverein sprechen. Und dieses Ziel haben wir  
295 verfolgt, weil ohne Ziele hätte ich beim Verein nicht begonnen. Wenn ich sehe, dass aus  
296 meiner Kraft absolut Zenit ist Regionalliga, es ist nicht mehr machbar. Ok, dann könnte es  
297 sein, dass dies vielleicht ein Anderer dann übernimmt, der mehr Möglichkeiten hat. Aber  
298 da hinterlasse ich schon einmal eine tolle Plattform für einen Nachfolger.

299  
300 Interviewer: Mhm, ok. Letzter Punkt in diese Richtung: Sie haben vorher schon  
301 angesprochen, dass Sie 18 Jugendtrainer haben.

302  
303 Hr. Tippmann: 19.  
304

305 Interviewer: 19 Jugendtrainer, jeder hat die Trainerausbildung, jeder hat seine gewisse  
306 Erfahrung die er mitbringt als Spieler selbst. Wie wichtig ist das und welche Rolle spielt  
307 das Ihrer Meinung nach in dem Bereich auch bei der Entwicklung der Trainer, da  
308 weiterentwickeln, für Weiterentwicklung zu sorgen?

309  
310 Hr. Tippmann: Ganz einfach, weil sie es besser denen Jugendlichen vermitteln können,  
311 wobei: Es ist nicht unbedingt Usus dass ein Nachwuchstrainer Kampfmannschaft gespielt  
312 hat, nein nein. Speziell bei den Kleinstkindern, da rede ich von Fünf- bis Neunjährigen. Da  
313 muss es nicht unbedingt sein, weil da sollte der Spaß im Vordergrund stehen, dass die  
314 Kinder auch gerne zum Training kommen und ihnen das spielerisch das vermitteln und  
315 daher muss es nicht sein, dass einer Kampfmannschaft gespielt hat. Nur wobei man  
316 immer ehrlich bleiben muss, ein Fehler kann es auch nicht sein. Und so habe ich das  
317 strukturiert, darum speziell in den unteren Bereichen, also bei den Kleinstkindern ist auch  
318 sehr viel meines Erachtens nach auch Pädagogik wichtig. Das er erst mal eine  
319 pädagogische Ausbildung genossen haben muss, so ein Gefühl für Kinder, für  
320 Jugendliche entwickelt. Und in diese Richtung sollte das schon gehen. Und in weiterer  
321 Folge dann sage ich einmal ab dem zehnten Lebensjahr gehört dann schon eine Richtung  
322 her, wie Fußball funktionieren sollte. Und daher bin ich stolz, wie gesagt, von den 19  
323 Nachwuchstrainern haben 17 von mir Kampfmannschaft gespielt. Und das ist also eine  
324 tolle Sache und ist vielleicht auch ein Mitgrund, warum wir jetzt auch den Aufstieg in die  
325 A-Liga geschafft haben und von den vier Punktemannschaften drei Meister wurden. Das  
326 ist eine tolle Sache und da sind wir stolz drauf.

327  
328 Interviewer: Entwickelt sich der der Fußball über die Jahre gesehen? Ist es wichtig da für  
329 Trainer sich am Laufenden zu halten und am neuesten Stand sich zu bewegen von der  
330 Ausbildung her?

331  
332 Hr. Tippmann: Unbedingt, unbedingt. Früher noch, wo ich selbst noch aktiv war, hat man  
333 oft das belächelt. Ja, die die Trainerausbildner, was die sagen. Die haben ja keine  
334 Ahnung, wir wissen ja mehr. So war der Tenor früher. Aber das stimmt nicht. Der Fußball  
335 entwickelt sich sehr weiter und bei jeder Fortbildung kann man für sich persönlich immer  
336 etwas gewinnen und mitnehmen. Daher finde ich das sehr sehr wichtig. Mittlerweile haben  
337 wir ganz gute Vortragende im Verband oder im ÖFB. Und da kann man sehr wohl sich  
338 weiterentwickeln. Man darf nicht stehenbleiben, man sollte immer auf dem neuesten  
339 Stand sein. Weil wenn ich mir denke, das Training in meiner aktiven Zeit von diversen  
340 Trainern, wenn man das heute machen würde, würde man sich auf den Kopf greifen, weil  
341 von der medizinischen-sportlichen Seite her muss man sagen, hat der Trainer damals  
342 alles falsch gemacht. Den nimmt man heute überhaupt nicht mehr. Aber ohne diesem  
343 Trainer böse zu sein, der hat damals auch Fortbildungen gehabt und das war auch  
344 damals der neueste Stand und die Erkenntnis. Heute würde man sich auf den Kopf  
345 greifen. Und daher heißt es nichts anderes, sehr wohl unbedingt fortbilden. Da sind wir  
346 wieder wie im Leben. Wenn ich heute noch so leben würde wie damals wie ich 20 war,  
347 dann hätte ich mich auch nicht weiterentwickelt. Und so sollte es auch bei den Trainern  
348 sein.

349  
350 Interviewer: Ok, super. Jetzt haben wir einige wichtige Punkte denke ich angesprochen  
351 was Qualität betrifft, wir haben die Struktur im Verein, wir haben eine Zielsetzung, wir  
352 haben die Trainerentwicklung ganz entscheidend, wir haben Rahmenbedingungen haben  
353 Sie gesagt, die wichtig sind in einem Verein, die man den Sportlern bieten muss. Um noch  
354 einmal jetzt auf eine Ebene höher zu gehen und den Blick auf alle Fußballvereine in  
355 Österreich zu sehen: Wie glauben Sie, oder welche Möglichkeiten gibt es da jetzt nicht,  
356 Sie haben richtig gesagt, Sie müssen auf Ihren Verein schauen und der andere Obmann  
357 auf seinen Verein, aber gesamt gesehen, wie kann man alle Vereine hier vielleicht  
358 gemeinsam in eine Richtung entwickeln? Ja, dass man sagt es gibt gewisse Vorgaben  
359 was diese Punkte betrifft. Wie könnte man hier alle Vereine gemeinsam weiterentwickeln,  
360 sodass es auch in eine Richtung geht. Sie haben vorher gesagt, jeder hat seine  
361 Interessen, der Eine verfolgt die, der Andere die, aber in eine Richtung?

362  
363 Hr. Tippmann: Wird wird nicht klappen.

364  
365 Interviewer: Ist das überhaupt möglich?

366  
367 Hr. Tippmann: Nein.

368  
369 Interviewer: Ok.

370  
371 Hr. Tippmann: Nein. Soll ich jetzt noch sagen warum? Ganz einfach, das wäre sehr  
372 umfangreich. Aber ich sage es ganz einfach: Das ist nicht machbar. Das ist nicht  
373 machbar. Alle Anschauungen, alle Kriterien, alle Charaktere unter einen Hut zu bringen.  
374 Weil wenn ein Obmann sagt: "Schau, wozu. Mich interessiert keine Landesliga oder keine  
375 Regionalliga. Ich bleibe da unten und Hauptsache meine Kinder haben Spaß." Na was  
376 soll ich ihm sagen? Na, dann ist das in Ordnung so. Und wir haben Ziele verfolgt, ok. Das  
377 haben auch viele Oberligisten gegeben, was wir vor zwei Jahren noch gespielt haben,  
378 haben gesagt: "Naja, wo du hinwillst." Ja, ich habe ein Ziel gehabt. Die haben nur das Ziel  
379 gehabt, ein anständiger Oberligaclub zu bleiben. Das ist auch legitim.

380  
381 Interviewer: Auch ein Ziel.

382  
383 Hr. Tippmann: Genau. Somit wirst du nicht alles unter einen Hut bekommen, ganz  
384 einfach. Du bringst nicht leicht, wenn du sagst nur 20 Personen unter einen Hut. Hat einer  
385 Interessen und einen anderen Charakter. Jeder hat einen anderen Charakter, gut so.

386 Aber das wirst du nicht zusammenbringen, speziell im Breitensport ist es noch eher als  
387 Ausbildungsverein. Profifußball gibt es ja bei uns keinen, aber wir haben eine tolle  
388 Plattform für Spieler, die eventuell den Sprung schaffen in die Bundesliga. Und dass der  
389 Sprungturm von unserem Verein Regionalliga ist, die laufen nicht mehr so bloß. Aber das  
390 wirst du nicht schaffen, geht nicht.

391  
392 Interviewer: Ok. Wie funktioniert in Ihrem Bereich die Zusammenarbeit mit den  
393 Verbänden?

394  
395 Hr. Tippmann: Ich kann nur von unserem Wiener Landesverband sprechen und da muss  
396 ich sagen, habe ich das Beste, beste Einvernehmen. Ich kann da in meiner sechsjährigen,  
397 sechsjährigen Tätigkeit nichts Schlechtes sagen. Funktioniert wunderbar. Und auch, sie  
398 fragen ja uns sehr wohl auch wie sie in gewissen Dingen vorgehen sollen oder was das  
399 Beste wäre.

400  
401 Interviewer: Der Austausch kann man sagen ist schon sehr hoch vom Verband.

402  
403 Hr. Tippmann: Absolut, absolut, also da kann ich nichts Schlechtes sagen, weil ich habe  
404 es gesehen bei den Oberligasitzungen, die Wiener Ligasitzungen und jetzt auch in der  
405 Regionalliga. Und, ok, das sind jetzt drei Verbände, aber auch da funktioniert es ganz gut  
406 und ja, mit dem ÖFB haben wir noch nichts zu tun gehabt aber mit den Verbänden und  
407 sprich bei uns jeder Fußballverbund wunderbar.

408  
409 Interviewer: Ok, ok. Sehr fein. Jetzt sage ich ein Beispiel: Würde der Wiener  
410 Fußballverband als zuständiger Landesverband herkommen zu Ihnen als Verein oder zu  
411 den gesamten Vereinen und sagen: Schaut's her, wir haben gewisse Kriterien in diesen  
412 Punkten was die Rahmenbedingungen betrifft, was die Trainerentwicklung betrifft und so  
413 weiter. Wenn ihr diese Kriterien erfüllt als Verein, kriegt ihr von uns eine Auszeichnung.  
414 Wie würde das bei Ihnen als Vereinsvertreter ankommen?

415  
416 Hr. Tippmann: Ich, auch eine spannende Sache. Ist halt die Frage, wie der Verband  
417 Fußball sieht und wie ich es sehe. Das ist dann schwierig. Ich mache nicht irgendetwas  
418 für eine Belohnung, was gegen meine Anschauung geht. Nein, ich habe bis jetzt da alles  
419 ehrenamtlich gemacht, auch ohne Belohnung und das brauche ich nicht. Ich wollte nur ein  
420 Ziel verfolgen. Und daher, da wären wir ja praktisch käuflich, in dem Sinne käuflich  
421 bekommst ja eh nichts, aber eine Belohnung für den Verein, ich sage jetzt einmal kriegst  
422 vielleicht ein neues Fußballnetz hinter die Tore. Wunderbar, kostet auch viel Geld, darf  
423 man nicht vergessen. Aber das würde ich nicht machen, wenn es gegen meine  
424 Philosophie wäre. Wenn das den jeweiligen Verein dann weiterbringt sportlich, ja  
425 unbedingt. Das wäre ein Ziel.

426  
427 Interviewer: Und wenn Sie sehen: Hoppla, das bringt ja mich vielleicht doch weiter oder  
428 da habe ich wirklich was davon?

429  
430 Hr. Tippmann: Würde ich es machen.

431  
432 Interviewer: Wären Sie auch offen gegenüber?

433  
434 Hr. Tippmann: Absolut, absolut. Und auch da ohne Belohnung. Wenn es dem Sport  
435 weiterhilft, sehr gerne.

436  
437 Interviewer: Ok. Ja, fein. Abschließend, jetzt haben wir viel viel über Qualität,  
438 Qualitätsentwicklung gesprochen. Wenn hier nachhaltig in den Vereinen gut gearbeitet  
439 wird, welche Chancen sehen Sie für den österreichischen Fußball und auch für die, für die  
440 Gesellschaft, weil wir gesagt haben Breitensport, soziale Verantwortung. Welche

441 Chancen kann man da mittelfristig sehen?

442

443 Hr. Tippmann: Österreich hat trotzdem einen sehr großen Stellenwert im Fußball, das  
444 sieht man aufgrund eben der vielen Fußballvereine. Und wir haben immer noch  
445 wahrscheinlich nicht mehr so viele, nicht mehr so viele Talente wie in den 70er, 80er  
446 Jahren aber immer noch mehr als genug. Und daher sollten wir sehr wohl auch eine sehr  
447 gute Nationalmannschaft stellen. Man sieht es ja extra. Sind auch sehr sehr viele junge  
448 Spieler, was toll ist. Wobei meines Erachtens, von meiner Anschauung, es gibt nicht jung  
449 und es gibt nicht alt. Ich meine, man kann nicht sagen dass man mit 28 Jahren, wo man in  
450 Wahrheit vom körperlichen im besten Fußballalter ist, dass das schon ein Alter ist. Aber  
451 es wird oft heute so betitelt. Und nur die Jungen die Jungen die Jungen, es gibt nur gut  
452 und weniger gut. Und da haben wir sehr wohl eine Chance, um den Fußballsport in  
453 Österreich Spitzensport auch gesellschaftsfähig zu machen. Man sieht es ja in anderen  
454 Ländern. Man sieht es in Deutschland, man sieht es in England. Da kommen Leute  
455 von sämtlichen Gesellschaftsschichten zu diesem Sport und der hat dann einen ganz  
456 anderen Stellenwert. Ob das in Österreich zu erreichen ist, weiß ich nicht. Ich glaube nicht  
457 einmal dann, wenn die Nationalmannschaft bei einer Weltmeisterschaft sehr gut  
458 abschneidet, nicht einmal dann glaube ich, dass man aufgrund unserer Mentalität du das  
459 schaffen wirst wie in anderen Ländern. Liegt glaube ich eher an unserer Mentalität: Da  
460 wird kurzfristig gefeiert und toll und wie wunderbar nicht alles ist und in zwei Jahren ist  
461 alles wieder anders. Aber das kann es nicht sein. Die Deutschen leben zum Beispiel,  
462 wenn man nach Deutschland schaut, die leben den Fußball ganz anders und und das  
463 haben sie uns voraus.

464

465 Interviewer: Aber ist es möglich in diese Richtung eines Tages zu kommen, wo sich  
466 Deutschland schon befindet Ihrer Meinung nach?

467

468 Hr. Tippmann: Nein, leider, leider.

469

470 Interviewer: Aufgrund der Mentalität oder aufgrund der Größe? Was ist da wichtig?

471

472 Hr. Tippmann: Nein, mit Größe hat das nichts zu tun. Aufgrund der Mentalität würde ich  
473 sagen, weil zum Beispiel: Alle sagen unsere Skifahrer, unsere Skifahrer. Ja, wirklich Hut  
474 ab, muss man schon sagen was unsere Skifahrer leisten. Aber wie viele Topnationen gibt  
475 es denn? Wenn wenn man auf sieben top Skinationen kommen, vom Alpinsport, ist das  
476 viel. Weil wenn du Nummer sieben bist im Fußball, na dann bist du schon eine Weltgröße.  
477 Das ist die Wahrheit. So hat das noch keiner gesehen. Wobei, ich stehe auf unsere  
478 Skifahrer, ohne die zu schmälen, weil die trainieren wie die Büffel. Ich sage es einmal  
479 ganz in unserem Chargon und die trainieren beinhalt und verfolgen auch ein Ziel und sind  
480 körperlich top drauf, auch mit den neuesten Erkenntnissen und machen alles. Aber in  
481 Wahrheit müssen sie sich trotzdem gegen maximal fünf bis sechs andere Topnationen  
482 durchsetzen, aber nicht gegen aber nicht gegen 50.

483

484 Interviewer: Ja stimmt. Stimmt. Ok, sehr fein. Dann sage ich herzlichen Dank für das  
485 Gespräch.

486

487 Hr. Tippmann: Ja, sehr gerne.

488

489 Interviewer: Gratuliere einmal zu den bisher erreichten Zielen.

490

491 Hr. Tippmann: Danke vielmals.

492

493 Interviewer: Und alles Gute für die Weiteren.

494

495 Hr. Tippmann: Ja, das wird man brauchen.

- 496  
497 Interviewer: Das glaube ich.  
498  
499 Hr. Tippmann: Alles klar, danke vielmals.

Interviewpartner 1: Mag. Stefan Gogg

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Interviewte Paraphrasen	Verweis (Zeile)	Generalisierung	Reduktion
1. Persönlicher Werdegang	a) sportl. Werdegang	aktive Karriere sowie Tätigkeit nach der aktiven Zeit	meinen Schwerpunkt ins Administrative und im Managementbereich im Fußball gelegt	sportlicher Werdegang ist von zwei Seiten zu sehen. Eher einerseits die Aktive, wo ich als Spieler sowohl beim Rapid Nachwuchs als auch danach in der Kampfmannschaft beim Wiener Sportclub und jetzt schlussendlich beim FC Purkersdorf gelandet bin, selbst Jungnationalspieler war.	11-14	Rapid Spieler, Jugendnationalspieler gewesen und nun beim FC Purkersdorf aktiv	
				meinen Schwerpunkt ins Administrative und im Managementbereich im Fußball gelegt	14-16	während der aktiven Zeit Schwerpunkt ins administrative und Management gelegt	aktiv sehr lange auf hohem Niveau Fußball gespielt und Sportmanagement beim ÖFB tätig
				seit August 2010 die Funktion des Leiter des ÖFB Breitensport übernommen habe, wo eben unter anderem die Ressortbereiche Schulfußball, Integrationsfußball, Kinderfußball als auch der Amateurfußball in einem Teil reinfällt	17-20	aktuell als Leiter des Breitensports beim ÖFB gelandet	
	b) beruflicher Werdegang	berufliche Aus- und Weiterbildung des Interviewpartners	schwerpunktmaßige Fortbildungen	meine Ausbildung dorthin gemacht habe, Sportwissenschaften und auch Sportmanagement fertig studiert habe	16-17	Sportstudium abgeschlossen	
				schwerpunktmaßige Fortbildungen	42	weiter fortgebildet	hat Sportwissenschaften und Sportmanagement studiert und danach im Marketing und Fußballbereich zahlreiche Fortbildungen absolviert
				dann habe ich meinen Schwerpunkt gelegt für mich im Marketingbereich auf der Wirtschaftsuniversität Wien	43-44	Schwerpunkt im Marketing	
				eine Fortbildung war in Holland, wo eben schwerpunktmaßig dem Thema "grassroot football", sprich Breitenfußball eine Woche ein Internationaler Austausch stattgefunden hat	48-49	UEFA Fortbildung zum Thema Breitenfußball	
	c) Werdegang in der Organisation	die Historie in der aktuellen Sportorganisation	seit August 2010 die Funktion des Leiter des ÖFB Breitensport übernommen	seit August 2010 die Funktion des Leiter des ÖFB Breitensport übernommen	18-19	Leiter des Breitensports	
				dieser Breitenfußball, dieser Breitensportbereich wo halt meine Aufgabe darin liegt, österreichweit Projekte zusammen mit landesweiten Experten zu entwickeln, österreichweit dann auch umzusetzen als auch wie ich zu Beginn schon gesagt habe mich um den Schulsport in Österreich schwerpunktmaßig kümmern aber auch um Rand- und Trendsportarten, sei es Futsal, sei es Beachsoccer, um eben auch in dem Bereich Initiativen und Schwerpunkte zu setzen, aber auch im Kinderfußball oder Jugendfußballbereich, sei es Projekte wo es einfach darum geht, die Ziele und Inhalte die der ÖFB vermitteln möchte unter die Leute zu bringen, wie jetzt zuletzt unsere Plakataktion, wo wir versuchen, Leute auf einer breiten Fläche über die Schwerpunkte und über die Notwendigkeit des Kinderfußballs und wie er methodisch und auch inhaltlich aufgeteilt werden soll, so gut als möglich zu informieren	56-66	Österreichweit Projekte zum Thema Breiten-, schul- und Amateurfußball umsetzen und versuchen die Ziele und Inhalte des ÖFB zu vermitteln	ist als Leiter der ÖFB Breitensportabteilung für alle österreichischen Projekte verantwortlich
	d) Aufgabenbereich	Agenden und aktuelle Themen	Großteils um Projekte (....) sehr vielfältig und sehr, mit sehr sehr viel Arbeit konfrontiert zu werden	Großteils um Projekte handelt, ja, Breitenfußball oder generell Breitensport ist so vielfältig, hat so viele Facetten, was den Job Irgendwie abwechslungsreich macht, aber was natürlich auch das Problem oder halt das, die Notwendigkeit mitbringt, sehr vielfältig und sehr, mit sehr sehr viel Arbeit zu konfrontiert zu werden	73-76	großteils Projekte, somit viel Abwechslung aber sehr arbeitsreich	
				Natürlich dreht es sich immer um Fußball, aber Projekte im Kinderfußball haben andere Schwerpunkte, andere Themen als ein Projekt im ehrenamtlichen Bereich oder Projekte im Futsal oder im Beachsoccer, es hat alles seine Ähnlichkeit aber auch seine Unterschiedlichkeit	78-81	Fußballprojekte jedoch in unterschiedliche Richtungen	Projektbezogene Arbeit mit Thema Fußball jedoch in unterschiedlichste Richtungen; Freiwilligenarbeit als zentrales Jahresthema
				großes Schwerpunktthema die Freiwilligenarbeit in Österreich, Europäische Union hat das Jahr 2011 zum Jahr der europäischen Freiwilligenarbeit ausgerufen und hat die Mitgliedsländer gebeten in verschiedensten Bereichen zu dieser Thematik Projekte zu entwickeln und Schwerpunkte zu setzen und da hat sich eben auch der österreichische Fußballbund zusammen mit seinen Landesverbänden angenommen und jetzt eine Kampagne gestartet, um eben Ehrenamtlichen in Österreich eine Plattform zu bieten, um sie zu würdigen und ihnen einfach zu zeigen, dass der große Teil des Fußballs ohne ihre Tätigkeit so wahrscheinlich nicht umsetzbar wäre	87-94	Schwerpunktthema Freiwilligenarbeit um Ehrenamtlichen Helfern eine Plattform zu geben	
	e) Zielsetzungen	Zielsetzungen innerhalb des Aufgabenbereichs	Langfristig habe ich mich noch keine Gedanken gemacht	mittelefristig in der Position in der ich jetzt bin, sehr viel Möglichkeiten sehe um noch noch mehr zu machen und mich und auch mich selber weiterzubilden	99-102	mittelefristig in dieser Funktion weiterentwickeln	sieht sich mittelefristig weiterhin in dieser Managementfunktion des ÖFB
				Langfristig habe ich mich noch keine Gedanken gemacht	102	noch keine Langfristigen Ziele	

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Interviewte Paraphrasen	Verweis (Zeile)	Generalisierung	Reduktion
2. Qualität im Fußballamateurverein	a) Ausdifferenzierung des Qualitätsbegriffes	Verständnis und Auffassung des Begriffs der Qualität in der Vereinsarbeit	Managementebene, wo halt klar nach dem Vereinsgesetz es klare Strukturen gibt, von einem Obmann runter bis zur Kassiererin bis zu einem Vorstand	im Trainingsbereich durch die Vorgabe ausgebildete Trainer zu haben, also ausgebildete Trainer mit zumindest Landesverbandsausbildung	137-140	Trainer mit Ausbildung, zumindest Landesverbandstrainer	
				Managementebene, wo halt klar nach dem Vereinsgesetz es klare Strukturen gibt, von einem Obmann runter bis zur Kassiererin bis zu einem Vorstand	148-149	klare Struktur in der Managementebene	Als Beispiele für Qualität in einem Verein nennt er die Ausbildung der Trainer, die handelnden Personen sowie die klare Struktur innerhalb der Vereinführung
				ganz entscheidend, dass da Leute am Werk sind, die dieses übergeordnete Denken haben, was Vereinsarbeit bedeutet, was Nachwuchsförderung bedeutet, was auch Entwicklung in einem Verein bedeutet	155-158	Qualität heisst eine Vereinführung zu haben, die ein übergeordnetes Denken im Hinblick auf Vereinsarbeit, Nachwuchsförderung und Entwicklung in einem Verein besitzt	
	b) Beschreibung und Beurteilung von Qualitätsarbeit in Vereinen	Die Meinung des Experten zur geleisteten Arbeit in Fußballamateurvereinen		vom ÖFB aus zusammen mit den Landesverbänden klare Bestimmungen und Regelungen wie ein Verein, jetzt was die Struktur betrifft aufgestellt sein sollte, wie jetzt die Bereich der Trainerordnung	116-118	klare Vorgaben bzgl. der Vereinsarbeit zu Trainerordnung	es gibt klare Vorgaben der Verbände, wie die Vereine zu arbeiten haben, somit geht er davon aus dass dies auch geschieht
				hoffe natürlich, dass diese Bestimmungen und diese Ziele, die wir oder diese Strukturen, die wir von unserer Seite vorgeben in den meisten Vereinen auch so umgesetzt werden	126-128	muss davon ausgehen dass die Vorgaben umgesetzt werden	
	c) Bedeutung von Qualität	Vorteile, die durch qualitativ gute Arbeit erreicht werden können	für viele, die jetzt nicht die, die Kompetenzen haben (....) Punkte gibt, an denen sie festhalten können	für viele, die jetzt nicht die, die Kompetenzen haben oder das Wissen haben durch Ausbildung oder durch langjährige Erfahrung, es Ansatzpunkte gibt oder Punkte gibt, an denen sie festhalten können	173-175	Ansatzzpunkte für handelnde Funktionäre	Qualitätsarbeit hat die Bedeutung, dass von den handelnden Funktionären mehr für eine Entwicklung beigetragen werden kann
				Möglichkeit sich festzuhalten und zu sagen: Ok, gut. Da müssen wir noch eine Schraube drehen und da müssen wir noch eine Schraube drehen um dieses Qualitätskriterium dann auch erreichen zu können	178-181	um im Verein Dinge nach gewissen Kriterien erledigen zu können	
3. Qualitätsentwicklung und Sicherung	a) Bereiche innerhalb des Vereins	In welchen Bereichen des Fußballamateurvereins ist Qualitätsentwicklung und -sicherung sinnvoll und welche Chancen weden darin gesehen	was Nachwuchsförderung bedeutet	muss man wahrscheinlich trennen in den Bereich, in den Trainingsbereich, in den sportlichen Bereich und in diesen Organisationsbereich	136-137	trennt den Amateurverein in drei Bereiche: sportliche Verantwortung, Trainingsarbeit und Organisation	trennt grundsätzlich in 3 Bereiche, in welchen Qualitätsentwicklung beispielweise in den Punkten Nachwuchsförderung, soziale Werte und interne Kommunikation sinnvoll ist
				was Nachwuchsförderung bedeutet	137	Nachwuchsförderung	
				Entwicklung in einem Verein bedeutet, sprich das Soziale, die sozialen Werte zu fördern durch Events, durch Kindercamps	138-139	soziale Werte fördern	
				Zusammenarbeit zwischen Eltern, Trainern, Spielern und das gefördert wird	139-160	interne Kommunikation	
	b) Möglichkeiten von Qualitätsentwicklung und Sicherung Verein	Konkrete Vorstellungen über Werkzeuge im Verein, Qualität steigern sowie halten zu können.	verschiedene Sektionen wenn es möglich ist, sprich eine Damensektion, vielleicht jetzt eben auch eine Futsalsektion	im Trainingsbereich glaube ich ist es eben durch die Vorgabe ausgebildete Trainer zu haben, da spreche ich jetzt von zumindest Landesverbandsausbildung nach aktuellem Stand. Notwendigkeit, diese Trainer in den Verein zu integrieren, vielleicht diesen Trainern auch eine gewisse Aufwandsentschädigung zu zahlen, weil eben diese Ausbildung oder diese ausgebildeten Trainer es einfach schaffen sollten, die Ziele, die wir in dem Kinderfußball haben, sprich abwechslungsreiches, vielseitiges Training, individuelles Training für Kinder zu bieten, dass sie das umsetzen können. Und ich glaube eben nicht, wenn nur Trainer am Arbeiten sind, die aus Liebe zu Sache eine Nachwuchsmannschaft trainieren, dass wir da inhaltlich uns am richtigen Weg befinden. Und da wäre es natürlich schon notwendig eben auch Trainer zu haben, die ausgebildet sind	137-147	Ausbildete Trainer die die richtigen Inhalte vermitteln können, die gegen Aufwandsentschädigungen arbeiten und nicht nur Trainer die aus Liebe zur Sache da sind.	

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Interviewte Paraphrasen	Verweis (Zeile)	Generalisierung	Reduktion
				wenn man klare Qualitätsrichtlinien vorgibt, dass für viele, die jetzt nicht die, die Kompetenzen haben oder das Wissen haben durch Ausbildung oder durch langjährige Erfahrung, es Ansatzpunkte gibt oder Punkte gibt, an denen sie festhalten können. Wenn man jetzt einfach Punkte vorgibt wo man sagt das erwarten wir uns in einem Amateurbereich in der sechsten Klasse, dann haben diese handelnden Personen die Möglichkeit sich festzuhalten und zu sagen: Ok, gut. Da müssen wir noch eine Schraube drehen und da müssen wir noch eine Schraube drehen um dieses Qualitätskriterium dann auch erreichen zu können, ohne vielleicht genau ins Detail zu wissen: Warum brauchen wir das eigentlich unbedingt? Oder erst später daraus dann zu kapieren: Aha, ok, deswegen. Aber wenn man diese Qualitätskriterien oder diese Richtlinien vielleicht nicht hat, dann arbeiten solche Leute einfach in eine Richtung, die sie selbst als richtig empfinden, was aber, Ich schätze in den meisten Fällen, nicht nicht immer der richtige Weg ist oder sein könnte	172-185	Vorgabe von klaren Qualitätskriterien und Richtlinien, um den handelnden Personen eine Richtung vorgeben zu können.	Speziell die Idee der Vorgabe von klaren Qualitätskriterien und Richtlinien ist an dieser Stelle entscheidend. Den Vorgaben in den Bereich Trainerentwicklung, Sportleistungsentwicklung und Wertevermittlung zu geben.
				ab der vierten Leistungsstufe sollte die Zielsetzung sein, eine höchstmögliche Anzahl an Nachwuchsmannschaften zu haben, aber nicht nur eine Anzahl, sondern auch damit verbunden eine Anzahl an Spielern	202-204	höchstmögliche Anzahl von Nachwuchsmannschaften und -spielern	
				verschiedene Sektionen wenn es möglich ist, sprich eine Damensektion, vielleicht jetzt eben auch eine Futsalsektion	205-206	verschiedene Sektionen	
				oder sei es überhaupt auch Kooperationen mit anderen Sportarten zu machen, um einfach ein sehr breites Feld anzubieten, ein Feld, das eben dann für Kinder und auch für Erwachsene interessant sein kann durch eben diese Vielfältigkeit und dieses Vereinsleben dadurch zu fördern	206-209	Kooperationen mit anderen Sportarten um die Vielseitigkeit zu fördern	
				dieses Vereinsleben was eben sowohl die Integration als auch die Vermittlung von sehr wichtigen Werten für Kinder und auch noch für Erwachsene ist und das sollte glaube ich das Ziel	209-211	Vereinsleben als Integration und Vermittlung von Werten	
	c) Verantwortlichkeit	Thematrisierung, welche Organisation in welchem Bereich Verantwortung übernehmen muss	Man hat den, in jedem Landesverband hat man eigentlich, das sind Vereinsvertreter schlussendlich	das in Österreich klar geregelt. Es werden solche Entscheidungen österreichweit durch ein Komitee entschieden, das heißt es wäre auch eine Aufgabe die bei mir liegen würde, ein ähnliches Projekt vorzubereiten, zusammen eben mit dem Sportdirektor, zusammen mit den Sportkoordinatoren Österreichs und Sportdirektoren da ein Konzept zu entwickeln und das dann eben in ein Präsidium zu bringen oder dann, oder beziehungswise eine Sportkommission, so wie es bei uns, oder wie es beim ÖFB eben geregelt ist und dort wird dann entschieden, ob dieses Projekt so umgesetzt werden kann oder ob noch was fehlt, ob man noch was anpassen muss	277-285	Vorbereitung eines Projekts durch die Sportdirektoren und Absegnung durch die Sportkommission.	
				im Präsidium sitzen eben die, aus jedem der neun Bundesländer, die Präsidenten, also die, die die letzte Entscheidung haben, die dann aber auch verantwortlich sind, dass das in den Landesverbänden passiert. Nur so ist gewährleistet, dass österreichweit an einem an einem Strang gezogen wird und ich glaube auch nur so kann es zielführend sein. Weil es hilft nichts, wenn einer Top-Down das entscheidet und sagt: So muss es sein. Und neun Bundesländer denken sich: Was ist eigentlich das für ein Schwachsinn?	286-292	muss durch das Präsidium gehen, wo die Landespräsidenten sitzen die das dann auch in ihre Landesverbände weitergeben	Geht von Vorbereitung eines solchen Projekts durch die Sportdirektoren, über die Sportkommission wo entschieden wird bis zu den Landesverbänden, die dann die Entschlüsse in die Vereine umsetzen müssen.
				sehe halt das Problem oder die Gefahr: Wer urteilt oder entscheidet dann schlussendlich, dass jetzt der Verein vier oder fünf Sterne bekommt? Das heißt, es muss ein ganz ein klares Konzept geben, wer befugt ist, in welchem Zeitraum Vereine zu beurteilen. Weil es, Ich meine es besteht natürlich die Gefahr, dass man jetzt mit dem einen Verein mehr befriedet ist als den anderen und dadurch vielleicht jetzt nicht objektiv Sterne verteilt. Also entweder sind die Kriterien so klar, so klar festgelegt, dass es gar kein "Vielleicht" möglich ist oder man hat so ein unbefangenes Komitee, die eben österreichweit, aber Ich glaube eben nur dass es vom Landesverband Sache, also von den neuen Landesverbänden im Landesverband geregelt werden kann, die das umsetzen können	310-319	klare Regelungen wer Qualität in einem Verein urteilt. Entweder ein österreichisches Komitee oder die Landesverbände selbst	
				Man hat den, in jedem Landesverband hat man eigentlich, das sind Vereinsvertreter schlussendlich	356-357	Landesverband besteht aus Vereinsvertretern	

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Interviewte Paraphrasen	Verweis (Zeile)	Generalisierung	Reduktion
4. Systeme zur Qualitätsentwicklung und -sicherung	a) bestehende Systeme national und international	Welche ähnlichen Systeme aus dem In- und Ausland sind bereits bekannt	Idee gab im Bereich der Akademien(.....) diese Akademien dann auch noch in einem Punkte- oder in einem Sternensystem zu kategorisieren	Idee im Bereich der Akademien Qualitätskriterien einzuführen, sprich: Kriterien aufgrund deren Struktur, aufgrund deren finanziellen Investment, aufgrund der ausgebildeten Trainer zusätzlich noch Sterne oder Punkte zu vergeben, weil es, es gibt Lizenzkriterien, die jede Akademie erfüllen muss, aber der eine macht darüber hinaus mehr als der andere und da war die Idee schon in dem Bereich, eben Qualitätskriterien noch festzulegen, um eben darüber hinaus noch diese Akademien in einem Punkte- oder in einem Sternensystem zu kategorisieren	339-346	Beispiel der Kategorisierung der österreichischen Fußballakademien	Wurde bereits bei Akademien angedacht
	b) in Österreich mögliche Systeme	Experienmeldung über die Möglichkeiten in Österreich	Wie viele Nachwuchsmannschaften hat diese, hat dieser Verein?	Was ich mir da gut vorstellen könnte ist es im Bereich zum Beispiel der Infrastruktur einen Stern zu vergeben, sprich: Wie viele Trainingsplätze haben die? Gibt es einen Kunstrasenplatz? Gibt es Flutlicht an der Anlage? Gibt es vielleicht eine Halle die dazugehört? Gibt es sonstige polysportive Sportanlagen dort? Wie schauen die Kabinen aus? Wie schaut die Kantine aus? Das wäre glaube ich einmal ein sehr großer Punkt um zu sagen, da kann man vielleicht einen oder zwei Sterne mal vergeben nach diesen Kriterien, wirklich quantitativ vielleicht festzulegen, diese und diese Anzahl sollen sie haben	240-246	Kategorisierung und Sternvergabe zB für Infrastruktur wie Trainingsplätze, Flutlicht Halle, Kabinen usw.	
				Wie viele Nachwuchsmannschaften hat diese, hat dieser Verein?	247-248	Anzahl der Nachwuchsmannschaften	
				Wie viele Mitglieder beziehungsweise sind dort am Spielen? Wie viele unterschiedliche Sektionen bietet dieser Verein an?	249-250	Anzahl der Mitglieder, Anzahl der Sektionen	
				Wie viele Trainer sind dort am Arbeiten? Wie viele ausgebildete Trainer in verschiedenen Ebenen sind in dem Verein tätig?	249-250	Anzahl und Ausbildung der Trainer	
				Aber auch ein Stern für: Werden Events dort veranstaltet? Werden Events veranstaltet, um nicht nur der, dem Verein jetzt etwas Gutes zu tun, sondern auch übergeordnet dem Fußball einer breiten Öffentlichkeit vorzutragen? Wie vielfältig der Fußball eigentlich sein kann, was für Möglichkeiten ein Fußballverein außerhalb des Aktiven eigentlich bietet	250-254	Beurteilung von sozialer Arbeit im Sinne von kommunikativen Events	Sieht eine Kategorisierung nach bestimmten Qualitätskriterien alle tolle Möglichkeit, die Entwicklung der Vereine voranzutreiben. Nach Kriterien wie zB Infrastruktur, Ausbildung der Trainer, soziale Arbeit im Verein sowie Ehrenamtlichkeit und diese Form der Qualitätsentwicklung den Vereinen gut verkaufen.
				Und wie viele Ehrenamtliche sind auch in diesem Verein tätig? Wie viele Leute sind täglich für den Verein unentgeltlich unterwegs und versuchen zusammen mit den Kindern und mit der Vorstandsebene den Verein weiterzubringen und einfach auch etwas zurückzugeben?	254-257	Anzahl der Personen, die unentgeltlich für die Weiterentwicklung des Vereins arbeiten	
				Es wäre eben die Möglichkeit, Punkte zu finden wo sich Vereine festhalten können, wo sie sagen können, auch vielleicht vergleichen können: Man, mein Nachbarverein, der hat schon fünf Sterne, weil er eine Sportanlage mehr hat oder weil er zwei Nachwuchsmannschaften mehr hat. Da möchte ich auch hin, weil ich habe ja die gleichen Möglichkeiten, Ich muss die nur umsetzen. Und das könnte glaube ich viel in Bewegung bringen, was insgesamt Leuten helfen kann zu sagen: Oft, das brauche ich, da kann ich mich festhalten, das müssen wir umsetzen und schlussendlich dann auch sehr gut für die Kinder, für die dort aktiven Eltern und Trainer um ein Umfeld zu haben und gut arbeiten zu können. Ich glaube, das wäre für die Entwicklung des österreichischen Fußballs ein sehr guter Weg	261-269	Kategorisierung nach Qualitätskriterien als guter Weg, um die Entwicklung der Vereine voranzutreiben	
				Man muss Ihnen, man muss Ihnen glaube Ich einfach das richtig verkaufen, ja. Eben verkaufen, dass es nicht darum geht um Vereine bloß zu stellen, dass sie schlecht arbeiten, sondern eben Vereine, eben Vereinen die Möglichkeit geben, ganz klar, wie sie sich weiterentwickeln können, welche Punkte sie vielleicht verbessern können, um noch mehr den Nachwuchs zu fördern, um noch mehr Leute auf den Sportplatz zu bringen, ja. Also eher das von der Seite aufzuzeigen als Ihnen Angst zu machen: Ihr macht etwas, Ihr macht etwas schlecht oder Ihr macht etwas falsch	372-378	Den Vereinen den Nutzen dieser Form von Qualitätsentwicklung gut verkaufen, um nicht abzuschrecken	

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Interviewte Paraphrasen	Verweis (Zeile)	Generalisierung	Reduktion
5. Sich ergebende Chancen	a) Chancen für den Amateurfußball	Chancen, die sich für die zahlreichen Vereine, Sportler und Funktionäre im österreichischen Amateurfußball ergeben würden		Osterreich würde einen einheitlichen Weg gehen. Im Verein tätige Personen haben Anhaltspunkte um zu sagen, wo können sie sich verbessern? Wo könnten wir uns weiterentwickeln?	388-390	Einheitlicher Weg in Österreich und Anhaltspunkte im Verein für die Weiterentwicklung	Chance des einheitlichen Wegs der Vereine in Österreich mit vielen Anhaltspunkten für die Funktionäre und auch die Eltern der Kinder für die Weiterentwicklung, die zum Wohl der ganzen Gemeinde dient, wenn ab neue Möglichkeiten dadurch entstehen.
				Eltern, die im Verein tätig sind, hätten vielleicht nicht ein Druckmittel, aber hätten einfach die Möglichkeit zu sagen: Ok, da gibt es diese Qualitätskriterien. Lieber Vorstand, warum haben wir das noch nicht? Warum arbeiten wir nicht in die Richtung? Warum machen wir da nicht jetzt noch, bauen wir nicht noch eine zusätzliche Kabine dazu oder machen wir noch ein paar Nachwuchsmannschaften dazu?	390-395	Druckmittel und Möglichkeiten zB für Eltern von Kindern, den Verein auf weitere Möglichkeiten aufmerksam zu machen	
				Das ist ja alles im Sinne auch einer Gemeinde oder für ein Dorf, dass sich da einfach noch mehr in dem Verein abspielt außer: ich schicke das Kind Fußball spielen, weil dann habe ich eineinhalb Stunden, wo ich was anderes machen kann. Einfach zu vermitteln, zu zeigen: Was hat ein Verein eigentlich für Möglichkeiten? Oder was soll ein Verein eigentlich prinzipiell alles anbieten	395-400	Im Sinne einer Gemeinde, dass die Leute sehen welche Möglichkeiten es eigentlich in einem Verein gibt.	
	b) für den gesamt österreichischen Fußball	mögliche und wahrscheinliche Auswirkungen auf den Spitzensport		Richtung Spalte würde mir jetzt eine Floskel einfallen: Ohne Breite keine Spalte. Das ist ja auch ein ganz ein klares Statement, dass wenn man es schafft durch solche Qualitätskriterien noch mehr Eltern, noch mehr Kinder für Fußball zu interessieren, dass jetzt vielleicht ein Kind eher Fußball spielen geht als Handball spielen geht, wir aus diesen 2500 Vereinen sich daraus mehr Vereine ergeben oder wir aus diesen 2500 Vereinen nicht nur im Schnitt 100 Kinder, 100 Nachwuchsspieler haben, sondern vielleicht 200 Nachwuchsspieler, haben wir um das doppelte mehr Chancen, dass aus der Breite sich für die Spalte ein Spieler entwickelt.	404-411	Durch mehr Breite eine höhere Wahrscheinlichkeit für Spitzensportler schaffen	Durch Qualitätskriterien die Chance dass mehr Kindern und Eltern auf diesen Sport aufmerksam werden und sich durch die höhere Anzahl an Kindern mehr Chancen bieten dass sich ein Spieler für die Spalte entwickelt

Interviewpartner 2: Patrick Schuch

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Interviewte Paraphrasen	Verweis (Zeile)	Generalisierung	Reduktion
1. Persönlicher Werdegang	a) sportl. Werdegang	aktive Karriere sowie Tätigkeit nach der aktiven Zeit	seit 2007 mache ich das hauptberuflich beim niederösterreichischen Fußballverband und für alle 12 Standorte in Niederösterreich und für die Trainerausbildung zuständig	In Krems als Spieler von den C-Knaben habe ich das BLZ, hat es damals gehießen, also die Akademie in Krems, dann Oberliga gespielt glaube Ich und dann war eh der Klassiker, bei Krems in der U23 und in Horn in der U23 gespielt als junger Spieler	15-17	Als Schüler begonnen in Krems Fußball zu spielen und bis zur U23 gespielt	Als Jugendlicher vorwiegend in Krems Fußballgespielt, mit 25 seine Trainerkarriere begonnen und seit 2007 hauptamtlich im Niederösterreichischen Fußballverband tätig
				sehr früh auf meine Trainerkarriere konzentriert und habe dann 1996, das heißt mit knapp 25 Jahren bin ich eigentlich schon in die Trainerausbildung eingestiegen und habe dann bis 2001 meine UEFA-A-Lizenz gemacht und habe angefangen quasi von der U10, U17 Kampfmannschaftsbereich als Co-Trainer in der Regionalliga und in der Landesliga, bin dann 2003 in den Talenteschienen in die LAZs gekommen und bald einmal LAZ Krems	18-23	Mit 25 mit der Trainerkarriere begonnen, 2001 die A-Lizenz abgeschlossen und bis zu LAZ Krems als Trainer gegangen	
				seit 2007 mache ich das hauptberuflich beim niederösterreichischen Fußballverband und für alle 12 Standorte in Niederösterreich und für die Trainerausbildung zuständig	23-25	seit 2007 NÖFV	
	b) beruflicher Werdegang	berufliche Aus- und Weiterbildung des Interviewpartners		UEFA A Lizenz plus UEFA Juniors Lizenz oder Kinder- und Jugendausbildung	70	Trainerausbildung	
				Beruflich bin ich Chemietechniker und Chemielaborant. Habe dann eine Weiterbildung gemacht, bin Qualitätsmanager gewesen, also die Ausbildung auf der TÜV Wien, Sicherheitsfachkraft im WIFI Wien, ADR Beauftragter TÜV, also bin dann von der chemischen Industrie, von der Entwicklung, von der Forschung in die Entwicklung, eigentlich als Abteilungsleiter dann Qualitätsmanagement, HSEQ (Gesundheit, Sicherheit, Umwelt und Qualitätsmanagement) und habe dort die ISO-Zertifizierung von unserem Betrieb eigenverantwortlich gemacht, ja	71-77	hauptberuflich Chemietechniker, jedoch viele Jahre im Qualitätsmanagement inkl. ISO-Zertifizierungen gearbeitet	UEFA A Lizenz als Fußballtrainer sowie beruflich gelernter Chemietechniker mit Jahrzehnter Erfahrung im Qualitätsmanagement
	c) Werdegang in der Organisation	die Historie in der aktuellen Sportorganisation		2007 habe ich da angefangen als Sportkoordinator und das beinhaltet das. 2003 habe ich die LAZs, habe ich eine LAZ in Krems als Ausbildungsstelle und jetzt habe ich halt alle 12 LAZs von Niederösterreich und bin halt da als Sportkoordinator, Sportdirektor wird es bald heißen, also Willi Ruttentsterner seine Position vom ÖFB	97-101	Seit 2007 Sportkoordinator, bald Sportdirektor, im Niederösterreichischen Verband und für 12 LAZ-Standorte und die Trainerausbildung verantwortlich	Sportkoordinator im NÖFV und verantwortlich für LAZ und Trainerausbildung
	d) Aufgabenbereich	Agenden und aktuelle Themen	Sportlicher Leiter von der Akademie St. Pölten	Sportlicher Leiter von der Akademie St. Pölten	114	Sportlicher Leiter und Entwicklung des Kinderfußballs	
				sportlicher Leiter von den 12 LAZs	114-115		
				Trainerausbildung	115		
				Entwicklung des Kinder- und Jugendfußballs, auch die Literatur an den Mann zu bringen und die Vereine informieren, warum wir hier Fußball spielen	116-118		Sportlicher Leiter von Akademie, LAZs, Trainerausbildung. Dazu Entwicklung einer Futsalmeisterschaft sowie zusätzliche Managementaufgaben in Zusammenarbeit mit den Vereinen
				und jetzt entwickeln wir gerade eine Futsal Meisterschaft, dass der Fußball ein Ganzjahresbetrieb wird, momentan ist er ein sieben-Monate Sport, aber im Winter nichts und so probiere ich jetzt mit Projekten noch und U8 jetzt konkret eine Turnierserie starten wo jeder spielen kann, wo es keine Ersatzspieler gibt sondern wo halt nebenbei etwas gespielt wird und das zu entwickeln und das an den Mann bringen	118-123	Futsalmeisterschaft um aus Fußball eine Ganzjahressportart zu machen	
				Funktionäre überzeugen, Vereine überzeugen und so, dass ist sehr viel Managementaufgaben, weniger Traineraufgaben	123-124	viele Managementaufgaben zusätzlich	
e) Zielsetzungen	Zielsetzungen innerhalb des Aufgabenbereichs			Also in der Organisation selbst muss man schauen, wie es zu einer Umstrukturierung kommt. Das ist vom ÖFB angestrebt, dass dieser Sportkoordinator tatsächlich zum Sportdirektor wird	134-136	Umfunktionierung vom Sportkoordinator zum Sportdirektor	Sportdirektor mit gleichzeitig mehr Verantwortung durch straffere Kommunikationswege

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Interviewte Paraphrasen	Verweis (Zeile)	Generalisierung	Reduktion
				Das heißt meine Ideen müssen halt über gewisse Ausschüsse und Referate gehen und wenn die standhalten kommen sie ins Präsidium und falls da noch wer Umstrukturierungen gibt, dass das ein kürzerer Weg wird dann habe ich auch mehr Verantwortung, die ich gerne übernehmen würde.	138-142	mehr Verantwortung durch straffere Kommunikationswege	
2. Qualität im Fußballamateurverein	a) Ausdifferenzierung des Qualitätsbegriffes	Verständnis und Auffassung des Begriffs der Qualität in der Vereinsarbeit	diese Kundenerwartung, Kundenzufriedenheit	der kontinuierliche Verbesserungsprozess	195	kontinuierliche Verbesserung	Sieht vor allem einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess unabhängig von Personen als klares Qualitätsmerkmal, orientiert an Kundenerwartungen und der Kundenzufriedenheit.
				diese Kundenerwartung, Kundenzufriedenheit	195-196	Kundenerwartung respektive Kundenzufriedenheit	
				Begriffe wie: "Wie kann ich mich verbessern?"	199	Wie kann ich mich verbessern?	
				Qualitätsmanagement heißt eigentlich auch, dass ich kontinuierlich unabhängig von Personen eine hohe Qualität habe	219-220	kontinuierlich hohe Qualität und das unabhängig von Personen	
	b) Beschreibung und Beurteilung von Qualitätsarbeit in Vereinen	Die Meinung des Experten zur geleisteten Arbeit in Fußballamateurvereinen	Fußball ist ja die einzige Sportart in Österreich, die man flächendeckend in Niederösterreich machen kann	Die wichtigste Aufgabe was ich sehe ist, dass wir in der kleinsten Ortschaft eine tolle Infrastruktur haben. Also Niederösterreich ist nichts gegenüber den anderen Bundesländern. Wir können in jeden 2. Klasse Verein gehen, wir haben super Kab-Kabinen, wir haben super Kabinen, wir haben Plätze, wenn es auch nur ein Platz ist, dann aber zumindest ein gutes Flutlicht wo sie trainieren können. Das heißt die Infrastruktur vom Raum Niederösterreich und vom niederösterreichischen Fußballverband ist da, wird zur Verfügung gestellt, wird gefördert und die Vereine nehmen es meiner Meinung nach auch an	170-177	super Infrastruktur speziell in Niederösterreichs Amateurvereinen vorhanden	
				Fußball ist ja die einzige Sportart in Österreich, die man flächendeckend in Niederösterreich machen kann	179-180	Fußballspielen ist in Österreich flächendeckend möglich	Sowohl Infrastruktur als auch das flächendeckende Angebot ist sehr gut. Kontinuierliche Arbeit sowie Qualifikation der Nachwuchstrainer sind nicht gut.
				Bewegung so wie es gehört und das machen unsere Vereine.	187-188	breites Bewegungsangebot in Fußballvereinen	
				Qualitätsmanagement heißt eigentlich auch, dass ich kontinuierlich unabhängig von Personen eine hohe Qualität habe. Das das haben wir gar nicht	219-220	keine kontinuierliche Qualität unabhängig von Personen	
				Viele Fußballvereine sind so, dass sie U10 Trainer haben. Wie an meinem Beispiel. Und wenn der vom Militär kommt und nichts mit Fußball zu tun hat quasi und die Kinder nur laufen schickt	208-210	Sehr viele Vereine haben Nachwuchstrainer, die nichts mit Fußball zu tun haben	
	c) Bedeutung von Qualität	Vorteile, die durch qualitativ gute Arbeit erreicht werden können	Das heißt realistische Ziele (....) und jeder kann sich identifizieren damit	Der Nachbarverein, der die Kunden, die Kinder und die Eltern gut bedient, geht über und plötzlich hat der auf einer Hand 30 Kinder. Das heißt, dass ich eigentlich schon Qualitätsmanagement	212-214	Bedient ein Verein einen Kunden gut, hat er viele Nachwuchsspieler	viele Nachwuchsspieler durch gute Arbeit und hohe Identifikation durch gemeinsame Ziele
				Das heißt realistische Ziel, daraus Teilziele herunterbrechen, wo wir mit der U12 stehen, wo wir mit der U14 stehen und jeder kann sich identifizieren damit	262-263	hohe Identifikation durch gemeinsame, realistische Ziele	
3. Qualitätsentwicklung und -sicherung	a) Bereiche innerhalb des Vereins	In welchen Bereichen des Fußballamateurvereins ist Qualitätsentwicklung und -sicherung sinnvoll und welche Chancen wenden darin gesehen	Dann brauche ich ausgebildete Leute, das heißt das Personal ist einmal entscheidend	Infrastrukturell einmal. Es gehört einmal beurteilt. Weil wenn er keinen guten Platz hat, keine guten Hallen, dann kann ich, ich kann nicht wenn einige Spieler aus Kundensicht, die ausbilden will, mit denen ich gemeinsame Ziele habe und Visionen habe, dann wird es so sein, dass ich einmal eine gute Infrastruktur brauche	227-230	gute Arbeit braucht gute Infrastruktur	Infrastruktur, Personal, Kundenzufriedenheit, Lieferanten, Politik, Sponsoren
				Dann brauche ich ausgebildete Leute, das heißt das Personal ist einmal entscheidend	230-231	ausgebildetes Personal	
				Kundenzufriedenheit	236	Kundenzufriedenheit	
				Ich habe Lieferanten	237-238	Lieferanten	
				die Politik. Wenn ich 150 Kinder habe und ich gehe zum Bürgermeister ist es was anderes als wenn ich acht Knacker habe.	238-240	Politik	
				Sponsoren	245	Sponsoren	
	b) Möglichkeiten von Qualitätsentwicklung und -sicherung Verein	Konkrete Vorstellungen über Werkzeuge im Verein, Qualität steigern sowie halten zu können.	so eine Art Kundenzufriedenheit erhoben wird: Was was erwarten die Eltern überhaupt von mir, ja? Danach kann ich dann auch arbeiten	Ok, du hast momentan keinen Trainerkurs. Innerhalb von einem Jahr machst du den ersten Trainerkurs, dann machst du den zweiten Trainerkurs und problemlos, wenn wir zahlen das von mir aus oder geben dir mehr Geld oder so	232-235	Trainerkurse für Trainer vorschreiben	

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Interviewte Paraphrasen	Verweis (Zeile)	Generalisierung	Reduktion
				so eine Art Kundenzufriedenheit erhöhen wird: Was was erwarten die Eltern überhaupt von mir, ja? Danach kann ich dann auch arbeiten	235-237	Kundenzufriedenheit erheben	
				Leitbilderidentifikation mit dem Verein. Wenn jeder weiß, was seine Aufgabe ist im Verein, verspricht man sich, verspreche ich mir wieder diese Mittelfristigkeit von Kontinuität	345-347	Leitbilderidentifikation mit dem Verein für mittelfristige Kontinuität	
				Nicht wo herum, oben der Präsident sagt: "Wir werden aufsteigen." Das ist kein Ziel, sondern das muss ich halt mit allen meinen Trainern, wie kann ich die Ziele formulieren, was ist überhaupt mein Mission, ja. Und ohne Mission, die Mission kann fast überall nur heißen, wir verpflichten sich ja unseren Kindern, unseren Jugendlichen, dass wir gute Möglichkeiten bieten Ihrem Hobby nachzugehen	264-268	Ziele und Missionen im Verein formulieren, beispielsweise der Verein verpflichtet sich seinen Jugendlichen und bietet die optimalen Bedingungen	Steht für klare Richtlinien in den Bereichen Trainersubildung, Kundenzufriedenheit, Leitbild, Ziele und Visionen im Verein sowie Qualität in der Funktionärschine
				Das heißt dieses Gesamtprodukt, hoffe dass er sich auch für den Nachwuchs interessiert und dort einen kompetenten Nachwuchsleiter hat. Der Nachwuchsleiter gehört in den Vorstand hinein und dann der Verein als Ganzes	301-304	Vereinfunktionäre müssen sich für den Nachwuchs und den Verein als Ganzes interessieren. Bsp. Der Nachwuchsleiter muss im Vorstand sitzen	
	c) Verantwortlichkeit	Thematisierung, welche Organisation in welchem Bereich Verantwortung übernehmen muss	Ich bin der Meinung, alles was ich schon vorher planen kann (.....) hat dieselben Kriterien wie in Oberösterreich	Ich bin der Meinung, alles was ich schon vorher planen kann und harmonisieren kann und dann gehen wir hinaus und dann machen wir es einheitlich. Weil dann ist der 3-Stem Breitensportverein hat dieselben Kriterien wie in Oberösterreich	350-353	bin der Meinung dass alle Landesverbände hinzugehen müssen und dieses Thema einheitlich angehen müssen, nicht jeder für sich	alle Landesverbände einheitlich mit mehr Interesse seitens des ÖFB
				Und da hat es noch nicht für eine Vereinheitlichung gereicht und der ÖFB hat auch nicht so viel Interesse gehabt	344-345	Mehr Interesse des ÖFB notwendig	
4. Systeme zur Qualitätsentwicklung und -sicherung	a) bestehende Systeme national und internationale	Welche ähnlichen Systeme aus dem In- und Ausland sind bereits bekannt	seit unserem Besuch in Finnland, sind wir begeistert von der Idee ein Qualitätsmanagement für den Breitensport einzuführen	Belgien, die Firma Foot Pass, oder hat das Foot Pass entwickelt, ja, wo Akademien auf acht solche Punkte zertifiziert sind	323-325	Foot Pass in Belgien für Akademien	Aus Belgien, Finnland und Holland sind Systeme des Qualitätsmanagements bei Akademien und Vereinen bekannt.
				Der holländische Fußballverband nimmt das Qualitätsmanagement, du kannst quasi über das Internet eine Selbsteinschätzung abgeben und danach werden die Fördermittel vergeben.	325-327	Qualitätsmanagement mit Selbsteinschätzung in Holland	
				seit unserem Besuch in Finnland, sind wir begeistert von der Idee ein Qualitätsmanagement für den Breitensport einzuführen	339-340	Qualitätsmanagement für den Breitensport in Finnland	
	b) in Österreich mögliche Systeme	Experienzmeinung über die Möglichkeiten in Österreich		Qualitätsmanagement hat für mich auch etwas mit externer Auditierung zu tun. Die Zertifizierung soll dann am Ende stehen, aber diese Beratungsgespräche über eine Auditierung, wie es in der Wirtschaft ist: Betreuungsaudits, Zertifizierungsaudits, die die intensiver sind	330-333	Qualitätsmanagement durch externe Auditierung inkl. Beratungsgespräche	
				hier gibt es Werkzeuge, ob das Foot Pass ist, ob das aufgrund von normalem Qualitätsmanagementgrundsätzen ein Programm ist, wie zum Beispiel Ich sage im Breitensport: Wenn einer 100 Jugendliche hat, dann muss er mindestens 12 Trainer haben, dann kriegt der Höchstpunkteanzahl oder nur drei Trainer kriegt er nichts. Dann erfassen wir einmal den Ist-Status, ob er ihn tatsächlich ist was er so angeht. Wie können wir helfen, dass du zu den 12 kommst.	333-337	mittels Programme ein Punktesystem einführen. Bsp. Punkte für Anzahl der Nachwuchsspieler pro Trainer. Helferleistung nach Erfassung des IST-Standes	
				allerdings sind wir, die Landesverbände, die Sportkoordinatoren der Landesverbände, fest der Meinung, es muss eine einheitliche Zertifizierung geben	340-342	Einheitliche Zertifizierung aller Landesverbände gleichzeitig	
				Das heißt ich schaue du brauchst mindestens zweieinhalb Manntage um einen Verein zu auditieren	358-359	Zweieinhalb Manntage um einen Verein zu auditieren	
				Allerdings wird das auch den Verein etwas kosten müssen	375	es werden Kosten für den Verein anfallen	

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Interviewte Paraphrasen	Verweis (Zelle)	Generalisierung	Reduktion
				dann werden es heute 20, 25 Vereine das machen. Und das hat auch den Vorteil, wenn ich ein 5-Stern Breitensportverein bin in der zweiten Klasse und nebenbei ist der Landesligist und der zertifiziert sich nicht und ich ein Internetportal mache, und ich sage: Was ist 5-Stern? Und das sieht man, die haben einen Physiotherapeuten, zweimal, die haben einen Doktor als Ansprechpartner, die haben ein Sekretariat, dann schicke ich meinen Buben nicht zu dem Landesligisten, sondern zum Zweite-Klasse Verein	376-382	Vorteil des Zweitklassie Vereins gegenüber des Landesliga Vereins wenn er sich zertifizieren lässt und der andere nicht. Eltern werden Kinder zu dem zertifizierten schicken	
				Somit wird der Landesligist sagen: "Ich brauche das." Und wie bei ISO 9001 ist irgendwann einmal der Aufwind, was die Aufwand hat ist ein Flächenbrand. Jeder Zulieferer hat das da machen müssen. Wenn er es nicht gemacht hat, war er kein Zulieferer mehr. Somit hat er es machen müssen. Und der Qualitätsstandard ist rasant gestiegen	382-389	Der Landesligist wird zum Zweitklassie Verein nachrufen und somit wird der gesamte Qualitätsstandard rasant steigen	Stellt für ein Qualitätsmanagement mit Zertifizierungsrichtlinien und externer Auditierung, im Rahmen dessen Punkte für Kriterien im Verein vergeben werden sollen. Durch diese mittelfristige Revolution erwartet er sich einen Flächenbrand an Qualitätsmanagement innerhalb der Vereine.
				Sofort, ja. Mittelefristig wird es eine eine Revolution sein	396	Mittelfristig eine Revolution	
				Und wenn ich eine Zertifizierung habe sage ich: Brauche ich nur einmal in die NON gehen. Wieder ein Foto, das wird vom OFB, vom NOFV das Zertifikat haben, dass wir in der Nachwuchsarbeit hervorragend arbeiten und der Zulauf geht in Ordnung. Also ich als Vater tätte mein Kind lieber in so einen Verein geben, ja.	409-412	Mit dem Zertifikat geht der Verein in die Zeitung, jeder sieht dass man für die Nachwuchsarbeit ausgezeichnet wurde und der Zulauf wird steigen,	
				Und dann ist ein Flächenbrand. Dann wären mit den Auditoren und Zertifizierern nicht nachkommen	413-418	Durch den Flächenbrand gibt es sofort einen Mangel an Zertifizierungspersonal	
				Aber wenn der eine Wertschätzung erfährt, eine persönliche Wertschätzung, dann sind wir in einem anderen Bereich, dann macht ihm das auch Spaß. Geht nicht ums Geld, es geht um die persönliche Anerkennung	530-532	persönliche Wertschätzung für ehrenamtliche Funktionäre im Sinne der Motivation	
5. Sich ergebende Chancen	a) Chancen für den Amateurfußball	Chancen, die sich für die zahlreichen Vereine, Sportler und Funktionäre im österreichischen Amateurfußball ergeben würden	geringe Drop-Out Quote der Spieler	Mit einem vermüttigten Qualitätsmanagement, weil wenn ich jetzt hab einen Wirtschaftstreibenden, der selbst ISO-zertifiziert ist, der ISO 9000 und 14000 Umwelt, Sicherheitszertifikat hat, vielleicht sogar höhere Qualifikationen anstrebt, der sieht das auf einen Blick: Was heißt das, zertifiziert zu sein? Dann identifizierte ich mich auch mit dem, weil dann hat der genaue Ziele und Leitbilder, was ich jetzt eh alles schon gesagt habe. Und das ist für mich als Wirtschaftstreibenden ein großer Vorteil, dass ich dann sage: Ja, mit denen arbeite ich gerne zusammen, ja. Weil, wenn dann in den Leitbildern steht, wir wollen, dass die Kinder bei uns Spaß haben und dürfen nicht geschimpft werden, ist dann Punkt	556-564	Mehr Anklage bei seriösen Wirtschaftstreibenden durch eine Zertifizierung	Erwartet positive Auswirkungen auf unterschiedlichen Ebenen des Vereins
				Erfolge bei der Sponsorensuche	569	Erfolge bei Sponsoren	
				geringere Fluktuation der Funktionäre	569	geringere Fluktuation der Funktionäre	
				geringe Drop-Out Quote der Spieler	570	weniger Drop Out	
				höhere Loyalität der Eltern, sprich mehr Zuschauer	570-571	Loyalität der Eltern	
				Diese Wohlfühlatmosphäre im Verein verspreche ich mir einen hohen Benefit von dem	573-574	Wohlfühlatmosphäre	
				Langfristigkeit, Erhalt, Mitgliederzahlerhöhung	575-576	Langfristigkeit, Erhalt, Mitgliederzahlerhöhung	
	b) für den gesamt österreichischen Fußball	mögliche und wahrscheinliche Auswirkungen auf den Spitzfußball	Komplett neuer Markt (.....) belus beim Verband geht, ist eindeutig sehr ernst	Die die Auswirkungen auf den gesamten österreichischen Sport tätte ich einmal sagen, es wird für jede andere Sportart noch schwieriger werden, dem Fußball Paroli zu bieten	600-602	schwieriger für andere Sportarten, dem Fußball Paroli zu bieten	Die Vormachtstellung des Fußballs durch QM ausbauen sowie neue Märkte erschließen
				Komplett neuer Markt. Für mich der neueste Markt. Und das, wenn das im Qualitätsmanagement bei uns beim Verband geht, ist eindeutig sehr ernst	622-623	ein neuer Markt wird durch Qualitätsmanagement angesprochen	
				Und mit einem Qualitätsmanagement glaube ich, dass man durchgehend von der US, wo 6-Jährige bis 60-Jährige eine Identifikation schaffen kann. Seniorenlötfußball, langsam übergegangen ins Trainergeschäft oder ins Funktionärsgeschäft	649-652	Verein kann durch QM von 6 bis 60 Jahren etwas anbieten plus Übergang zu Funktionen im Verein	
				Und und mit einem Qualitätsmanagement, weg von diesem Image einer ProletenSportart, sondern dass wir sagen wir tun nach marktwirtschaftlichen Kriterien einen Grundqualitätsstandard garantieren, das sind aber 10, 15 Jahre. Dann wird es dem Fußball einfach noch leichter, ein Ganzjahressportart zu werden	656-660	durch Orientierung an marktwirtschaftlichen Kriterien das Ziel Ganzjahressportart ins Auge fassen	

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Interviewte Paraphrasen	Verweis [Zeile]	Generalisierung	Reduktion
	c) für die Gesellschaft	gibt Auskunft, ob sich durch eine mögliche Qualitätsentwicklung auch in der Gesellschaft Effekte bemerkbar machen können	Ja. Weil wenn wir diese Drop-Out Quote nicht haben (.....) dringend notwendig	Ja. Well wenn wir diese Drop-Out Quote nicht haben, mit 12, mit 16 und mit 35, sondern wenn wir die alle dabei haben, wäre ein Wahnsinn. Und das verspreche Ich mir von dem, nicht ausschließlich, aber diese Nebenwirkungen dann vom Qualitätsmanagement. Also dringend notwendig	668-671	mehr aktive Sportler durch weniger Drop Out Fälle	Um soll die Drop Out Quote deutlich senken

### Interviewpartner 3: Andreas Forche

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Interviewte Paraphrasen	Verweis (Zeile)	Generalisierung	Reduktion
1. Persönlicher Werdegang	a) sportl. Werdegang	aktive Karriere sowie Tätigkeit nach der aktiven Zeit	vor 12 Jahren zum SV Gabitz gestoßen	Ich bin vor 12 Jahren als Spieler der U23 zum SV Gabitz gestoßen	4-5	U23 Spieler	Ist ein Allroundsportler, der eher zufällig als Fußballspieler begonnen hat und durch mehrere Verletzungen früh seine aktive Karriere beenden musste.
				Ich war immer Allroundsportler und habe das mit dem Fußball nie so ernst genommen.	7-8	Allroundsportler	
				oftens abgelegen und nicht zum Training gegangen weil es mir selber zu anstrengend war davor.	9-11	Training zu anstrengend	
				Ich bin dann eben als U23 Spieler zum SV Gabitz gestoßen, weil die in der Landesliga Personalnot hatten	15-16	Spieler, weil Personalnot	
				habe mich dann einige Male verletzt und dann auch schwer verletzt und bin dann gefragt worden, ob ich nicht als sportlicher Leiterstellvertreter ausheften möchte	16-18	viel und schwer verletzt	
c) Werdegang in der Organisation	die Historie in der aktuellen Sportorganisation	ab diesem Zeitpunkt war ich gefangen sozusagen	Gabitz hat damals mit Purkersdorf eine Spielgemeinschaft gemacht und hat in der 1. Klasse weitergespielt. Ich war damals als einziger Funktionär dagegen, weil ich höherklassig spielen wollte. Alle die das damals in die Wege geleitet haben sind jetzt nicht mehr da, und somit hab ich das übernommen.	28-33	Nach Spielgemeinschaft mit Purkersdorf und das Ausscheiden der restlichen Funktionäre hat er den Verein übernommen	Sukzessive den Verein übernommen, zuerst Sportlicher Leiter bis hin zu Tiefunktion inkl. Obmann	
			Ich bin dann bald sportlicher Leiter geworden und danach nach einigen Jahren auch Obmann.	33-34	ein paar Jahre nach dem sportlichen Leiter auch den Obmann übernommen		
			Jetzt habe ich eine Tiefunktion, ich bin Obmann und Sportlicher Leiter des SV Gabitz	34-35	aktuell Tiefunktion Obmann und Sportlicher Leiter		
d) Aufgabenbereich	Agenden und aktuelle Themen	als Obmann ist es natürlich die wirtschaftliche Gebarung des Vereins	Also als Obmann ist es natürlich die wirtschaftliche Gebarung des Vereins, Sponsorenbetreuung, Werbung, Veranstaltungen. Generell sehr vielschichtige Tätigkeiten.	55-57	Wirtschaftliche Gebarung des Vereins mit Sponsorenbetreuung, Werbung, Veranstaltungen	Hat einen sehr umfassenden Aufgabenbereich mit wirtschaftlichen (Sponsoren, Werbung, Veranstaltungen) und sportlichen (Unterstützung der Trainer) Agenden, der alleine sehr schwer bewältigbar ist	
			Als Sportlicher Leiter ganz normal Transfer sowie die Trainer unterstützen bei administrativen Aufgaben im sportlichen Bereich.	57-59	Transfer und Trainer administrativ unterstützen		
			Habe jede Menge Arbeit und bei diesen Tätigkeiten eigentlich alleine sehr schwer bewältigbar.	63-64	viel Arbeit die alleine schwer bewältigbar ist		
			Also es haben sich schon einige daran versucht, die meisten haben als Obmann und Sportlicher Leiter nicht lange überlebt.	64-65	alle die es alleine versucht haben, haben nicht lange überlebt		
e) Zielsetzungen	Zielsetzungen innerhalb des Aufgabenbereichs	Arbeitsabläufe zu verbessern	Momentan würde ich sagen, Arbeitsabläufe zu vereinfachen und zu verbessern um es auch für mich etwas einfacher zu machen.	106-107	Arbeitsabläufe vereinfachen und verbessern	Ziele sind die Ressourcen zu optimieren und auf sportlichen Weg Meister zu werden. Motivation durch neue Herausforderungen	
			Die sportlichen Ziele sind dieses Jahr eigentlich ganz klar. Wir waren im Frühjahr sehr stark, waren zweitbeste Mannschaft. Waren um einen Punkt nicht beste Frühjahrsmannschaft. Haben an der Mannschaft festgehalten. Da kann es nur ein Ziel geben: Das ist der Meistertitel.	107-110	nach dem starken Frühjahr ist nun der Meistertitel das Ziel		
			Ich musste mir auch eine neue Herausforderung einmal für mich selber finden. Weil immer nur in der gleichen Klasse zu spielen eh ist eher ziemlich langweilig mit der Zeit	110-112	neue Herausforderung für ihn persönlich		
			Ich bin ein sehr ehrgeiziger Mensch, sehr belastbar, aber ich brauche neue Ziele und neue Perspektiven.	114-115	neue Ziele, neue Perspektiven		
2. Qualität im Fußballamateurverein	a) Ausdifferenzierung des Qualitätsbegriffes	Verständnis und Auffassung des Begriffs der Qualität in der Vereinsarbeit	Dazu braucht man natürlich ausgebildete Nachwuchstrainer	184-187	Möglichst viele Spieler aus dem eigenen Nachwuchs in den Erwachsenenbereich bringen	Möglichst viele eigene Nachwuchsspieler in den Erwachsenenbereich bringen. Dazu braucht man ausgebildete Nachwuchstrainer, große Kader, Erfolge im Jugendbereich als auch eine gute Infrastruktur. Ist der Meinung dass möglichst viele Leute (von alt bis jung) durch unterschiedliche Medien auf den Verein aufmerksam gemacht werden müssen.	
			Dazu braucht man natürlich ausgebildete Nachwuchstrainer	187-188	ausgebildete Nachwuchstrainer		
			Zusätzlich auch von der Infrastruktur sehr gute Trainingsmöglichkeiten, und auch das kostet wieder Geld und auch hier muss man einfach diese Synergieeffekte eingehen.	188-189	Sehr gute Infrastruktur und Trainingsmöglichkeiten durch Synergieeffekte mit anderen Vereinen		
			Natürlich, wenn man dementsprechend einen großen Kader hat oder auch dementsprechend die Erfolge feiert, dann kann man junge Menschen für sich begeistern und ich glaube dann ist es möglich, möglichst viele junge Spieler in den Erwachsenenbereich zu integrieren	194-197	Durch große Kader und auch Erfolge die Jugendlichen begeistern und dadurch viele Spieler in den Erwachsenenbereich bringen		
			Es ist so, ihm, dass wir sowohl eben Pensionisten ansprechen sollen wie auch wie junge Leute	218-219	Sowohl älteres als auch jüngeres Publikum ansprechen		

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Interviewte Paraphrasen	Verweis (Zeile)	Generalisierung	Reduktion
1. Persönlicher Werdegang	a) sportl. Werdegang	aktive Karriere sowie Tätigkeit nach der aktiven Zeit	vor 12 Jahren zum SV Gabitz gestoßen	Ich bin vor 12 Jahren als Spieler der U23 zum SV Gabitz gestoßen	4-5	U23 Spieler	Ist ein Allroundsportler, der eher zufällig als Fußballspieler begonnen hat und durch mehrere Verletzungen früh seine aktive Karriere beenden musste.
				Ich war immer Allroundsportler und habe das mit dem Fußball nie so ernst genommen	7-8	Allroundsportler	
				ofters abgekommen und nicht zum Training gegangen weil es mir selber zu anstrengend war damals	9-11	Training zu anstrengend	
				Ich bin dann eben als U23 Spieler zum SV Gabitz gestoßen, weil die in der Landesliga Personalnot hatten	15-16	Spieler, weil Personalnot	
				habe mich dann einige Male verletzt und dann auch schwer verletzt und bin dann gefragt worden, ob ich nicht als sportlicher Leiterstellvertreter ausheilen möchte	16-18	viel und schwer verletzt	
	c) Werdegang in der Organisation	die Historie in der aktuellen Sportorganisation	ab diesem Zeitpunkt war ich gefangen sozusagen	Gabitz hat damals mit Purkersdorf eine Spielgemeinschaft gemacht und hat in der 1. Klasse weitergespielt. Ich war damals als einziger Funktionär dagegen, weil ich höherklassig spielen wollte. Alle die das damals in die Wege geleitet haben sind jetzt nicht mehr da, und somit hab ich das übernommen.	28-33	Nach Spielgemeinschaft mit Purkersdorf und das Ausscheiden der restlichen Funktionäre hat er den Verein übernommen	Sukzessive den Verein übernommen, zuerst Sportlicher Leiter bis hin zu Telfunktion inkl. Obmann
				Ich bin dann bald sportlicher Leiter geworden und danach nach einigen Jahren auch Obmann	33-34	ein paar Jahre nach dem sportlichen Leiter auch den Obmann übernommen	
				Jetzt habe ich eine Telfunktion, ich bin Obmann und Sportlicher Leiter des SV Gabitz	34-35	aktuell Telfunktion Obmann und Sportlicher Leiter	
	d) Aufgabenbereich	Agenden und aktuelle Themen	als Obmann ist es natürlich die wirtschaftliche Gebarung des Vereins	Also als Obmann ist es natürlich die wirtschaftliche Gebarung des Vereins. Sponsorenbetreuung, Werbung, Veranstaltungen. Generell sehr vielschichtige Tätigkeiten.	55-57	Wirtschaftliche Gebarung des Vereins mit Sponsorenbetreuung, Werbung, Veranstaltungen	Hat einen sehr umfassenden Aufgabenbereich mit wirtschaftlichen (Sponsoren, Werbung, Veranstaltungen) und sportlichen (Unterstützung der Trainer) Agenden, der alleine sehr schwer bewältigbar ist
				Als Sportlicher Leiter ganz normal Transfers sowie die Trainer unterstützen bei administrativen Aufgaben im sportlichen Bereich.	57-59	Transfers und Trainer administrativ unterstützen	
				Habe jede Menge Arbeit und bei diesen Tätigkeiten eigentlich alleine sehr schwer bewältigbar.	63-64	viel Arbeit die alleine schwer bewältigbar ist	
				Also es haben sich schon einige daran versucht, die meisten haben als Obmann und Sportlicher Leiter nicht lange überlebt.	64-65	alle die es alleine versucht haben, haben nicht lange überlebt	
		Zielsetzungen innerhalb des Aufgabenbereichs	Arbeitsabläufe zu verbessern	Momentan würde ich sagen, Arbeitsabläufe zu vereinfachen und zu verbessern um es auch für mich etwas einfacher zu machen.	106-107	Arbeitsabläufe vereinfachen und verbessern	Ziele sind die Ressourcen zu optimieren und auf sportlichen Weg Meister zu werden. Motivation durch neue Herausforderungen
	e) Zielsetzungen			Die sportlichen Ziele sind dieses Jahr eigentlich ganz klar. Wir waren im Frühjahr sehr stark, waren zweitbeste Mannschaft. Waren um einen Punkt nicht beste Frühjahrsmannschaft. Haben an der Mannschaft festgehalten. Da kann es nur ein Ziel geben: Das ist der Meistertitel.	107-110	nach dem starken Frühjahr ist nun der Meistertitel das Ziel	
				Ich musste mir auch eine neue Herausforderung einmal für mich selber finden. Weil immer nur in der gleichen Klasse zu spielen eh ist eher ziemlich langweilig mit der Zeit	110-112	neue Herausforderung für ihn persönlich	
				Ich bin ein sehr ehrgeiziger Mensch, sehr belastbar, aber ich brauche neue Ziele und neue Perspektiven.	114-115	neue Ziele, neue Perspektiven	
				Ja, das Um und Auf ist natürlich die Nachwuchsarbeit. Ich glaube es gibt nichts Schöneres für einen sportlichen Leiter oder auch für einen Obmann oder für die eigenen Funktionäre wenn man möglichst viele eigene Spieler aus dem eigenen Nachwuchs dann in den Erwachsenenbereich bekommen kann.	184-187	Möglichst viele Spieler aus dem eigenen Nachwuchs in den Erwachsenenbereich bringen	Meinung dass möglichst viele Leute (von alt bis jung) durch unterschiedliche Medien auf den Verein aufmerksam gemacht werden müssen.
2. Qualität im Fußballamateurverein	a) Ausdifferenzierung des Qualitätsbegriffes	Verständnis und Auffassung des Begriffs der Qualität in der Vereinsarbeit	Dazu braucht man natürlich ausgebildete Nachwuchstrainer	Dazu braucht man natürlich ausgebildete Nachwuchstrainer	187-188	ausgebildete Nachwuchstrainer	
				Zusätzlich auch von der Infrastruktur sehr gute Trainingsmöglichkeiten, und auch das kostet wieder Geld und auch hier muss man einfach diese Synergieeffekte eingehen.	188-189	Sehr gute Infrastruktur und Trainingsmöglichkeiten durch Synergieeffekte mit anderen Vereinen	
				Natürlich, wenn man dementsprechend einen großen Kader hat oder auch dementsprechend die Erfolge feiert, dann kann man junge Menschen für sich begeistern und Ich glaube dann ist es möglich, möglichst viele junge Spieler in den Erwachsenenbereich zu integrieren	194-197	Durch große Kader und auch Erfolge die Jugendlichen begeistern und dadurch viele Spieler in den Erwachsenenbereich bringen	
				Es ist so, Bähr, dass wir sowohl eben Pensionisten ansprechen sollen wie auch wie junge Leute	218-219	Sowohl älteres als auch jüngeres Publikum ansprechen	

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Interviewte Paraphrasen	Verweis (Zeile)	Generalisierung	Reduktion
3. Systeme zur Qualitätsentwicklung und -sicherung	c) Verantwortlichkeit	Thematizierung, welche Organisationen in welchem Bereich Verantwortung übernehmen muss		Also meiner Meinung nach gehört bis zu einer gewissen Leistungsklasse ein Verbot an von Ausländern. Das gehört unbedingt. Ich denke, dass an nur Ausländer nur im Profifußball spielen sollten, ja. Hier geht es mir aber nicht um Ausländer, die hier in Österreich wohnen und hier auch werktätig sind, sondern um die sogenannten, ähm, Pendler halt, die was dann zu den Matches hin und her fahren. Ich denke das gehört eigentlich im Amateurußball verboten.	264-268	Verbot für den Einsatz nicht in Österreich lebender Spieler	Ist der Meinung, dass durch Regelungen wie die Verschärfung der Eigenauspielerbestimmung, dem Verbot für den Einsatz nicht in Österreich lebender Spieler, fachlich und sozial gut ausgebildete Trainer, kostenlose Nachwuchstrainerausbildungen, das Zusammenschließen von Vereinen sowie eine Deckelung der Entschädigung für Sportler Qualitätsentwicklung stattfinden kann.
				Gut ausgebildete Nachwuchstrainer sind sehr wichtig. Und hier ist nicht nur die Qualität gefragt im sportlichen Bereich sondern auch im menschlichen Bereich.	374-376	Fachlich und sozial gut ausgebildete Nachwuchstrainer sind sehr wichtig.	
				man kann von jemandem der als Nachwuchstrainer wahrscheinlich gratis arbeitet oder nur eine kleine Aufwandsentschädigung bekommt, nicht noch verlangen, dass er sich die Ausbildung selber bezahlt. Natürlich könnte der Verein das bezahlen, aber was sollen die Vereine nicht noch alles bezahlen	365-369	suggeriert dem Verband, Ausbildungen für Nachwuchstrainer kostenlos anzubieten, um mehr Trainern eine Ausbildung zu ermöglichen.	
				wie sich auch in der Wirtschaft Firmen zusammenschließen um sich am Markt behaupten zu können, werden sich auch teilweise Vereine zusammenschließen müssen, um bestehen zu können, sowohl sportlich als auch finanziell	166-169	sportliche sowie finanzielle Synergieeffekte durch Zusammenschließen von Vereinen	
				nur kleine Aufwandsentschädigungen	173	weniger Entschädigungen für Sportler	
4. Systeme zur Qualitätsentwicklung und -sicherung	b) in Österreich mögliche Systeme	Expertennelnung über die Möglichkeiten in Österreich		Es müsste generell mehr von oben kommen, ja, von den Verbänden	253-254	die Verbände sind aufgefordert einzutreten und auch die Vereine zu unterstützen	Sieht die Verbände in der Pflicht zum einen steuernd einzutreten und zum anderen die Vereine zu unterstützen
				Die Vereine werden, finde ich, zu wenig unterstützt	272-273		
				Aber ich finde in dem Bereich sollte man steuernd eingreifen, indem man vielleicht Vereinen, die Ausländer tätig haben nicht, sagen wir einmal so, das generell verbietet, aber die halt hier Geld dafür bezahlen müssen, wenn sie sich an diese Regelung nicht halten, und dieses Geld kommt dann in einen Topf und wird dann an Vereine ausgeschüttet, die sich an die Regelung halten	419-424	Klare Regelungen (Bsp. Ausländische Spieler) und klare finanzielle Konsequenzen im Rahmen eines Fördertopfes wenn sich ein Verein nicht daran hält.	
5. Sich ergebende Chancen	b) für den gesamt österreichischen Fußball	mögliche und wahrscheinliche Auswirkungen auf den Spitzenußball		Die Vereine, die gute Nachwuchsarbeit leisten, viele Nachwuchsmannschaften haben und, wir sind zwar ein kleiner Verein, aber wir haben sieben Nachwuchsmannschaften mit der Spielgemeinschaft mit Purkersdorf, hätten damit kein Problem.	443-445	Vereine, die gut arbeiten würden ein vermehrtes Eingreifen der Verbände begrüßen	Sieht die Möglichkeit, dass Verbände mit Regelungen und Konsequenzen (Bsp. Ausländerregelungen) stärker zugunsten junger Spieler in die Vereinsarbeit eingreift und ist überzeugt davon, dass speziell gut arbeitende Vereine diese Regulation begrüßen würden.
				Und im Prinzip gehen viele Talente in den höheren Klassen verloren, weil sie in die Niedrigen gehen wo sie viel mehr Geld bekommen.	466-467	Talente gehen durch Überbezahlung in Unterklassen dem Spitzenußball verloren	
	c) für die Gesellschaft	gibt Auskunft, ob sich durch eine mögliche Qualitätsentwicklung auch in der Gesellschaft Effekte bemerkbar machen können		Es geht alles zu viel ums Geld. Und ich glaube, wenn man den Sport in den Mittelpunkt bringt, die Freude an der Bewegung, gemeinsame Erfolge, soziale Kompetenz, dann könnte man einen wertvollen Gegenpol dazu finden zu der ganzen Globalisierung. Man könnte hier eine Nische finden, wo Leute irgendwie vom Alltag ein bisschen abschalten können.	452-456	Statt dem Finanzieren an erster Stelle könnte man durch die Vermittlung von Freude an der Bewegung, sozialer Kompetenz usw. einen wesentlichen Beitrag zum Wohl der Gesellschaft leisten.	Durch sinnvolle Wertevermittlung könnte einerseits ein Gegenpol zur Globalisierung gefunden werden, andererseits eine Plattform für Abwechslung vom Alltag geboten werden.

Interviewpartner 4: Robert Tippmann

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Interviewte Paraphrasen	Verweis (Zeile)	Generalisierung	Reduktion
1. Persönlicher Werdegang	a) sportl. Werdegang	aktive Karriere sowie Tätigkeit nach der aktiven Zeit	dann ein halbes Jahr in die burgenländische Landesliga gewechselt, mit 20	Begonnen habe ich als sechsjähriger Junge beim Floridsdorfer AC. Habe dort 16 Jahre gespielt, bis in die Kampfmannschaft alle Nachwuchsmannschaften durchlaufen, dann eben in der Kampfmannschaft	8-10	Als Kind begonnen Fußball zu spielen, bis zur Kampfmannschaft des FAC	Hat als Kind mit dem Fußball begonnen und viele Jahre Regionalliga gespielt bzw. beim SV Mattersburg sogar im Profifußball tätig gewesen. Hat mit 34 seine aktive Karriere beendet. Nach einem halben Jahr Pause als Funktionär beim SC Columbia Floridsdorf begonnen.
				dann ein halbes Jahr in die burgenländische Landesliga gewechselt, mit 20	10-11	halbes Jahr burgenländische Landesliga	
				Und von meinem 21. Lebensjahr bis zu meinem 29. Lebensjahr, sprich acht Jahre Kampfmannschaft Mattersburg	11-12	8 Jahre Kampfmannschaft Mattersburg	
				Dann wieder retour vom 29. bis 30. Lebensjahr zurück zum FAC. Dann ein Jahr Schwechat und dann zwei Jahre Wiener Sportclub	12-14	Danach noch 5 Jahre Regionalliga in Wien	
				Karriereende mit 34	14	Mit 34 Karriere beendet	
				Im April 2005 eine Funktionärtätigkeit bei SC Columbia Floridsdorf angenommen	20-21	Funktionärskarriere eingeschlagen	
	b) beruflicher Werdegang	berufliche Aus- und Weiterbildung des Interviewpartners	Ich habe eine dreijährige Lehre als Industriekaufmann gemacht. Habe das dann abgeschlossen mit der Handelskammerprüfung	Ich habe eine dreijährige Lehre als Industriekaufmann gemacht. Habe das dann abgeschlossen mit der Handelskammerprüfung	42-43	Lehre als Industriekaufmann	Hat neben der sportlichen Karriere eine Lehre absolviert und ist immer neben dem Sport im Berufsleben gestanden.
	dann fünf Jahre in dieser Firma gewesen	43-44	5 Jahre in dieser Firma				
	mit dem 20. Lebensjahr habe ich begonnen dann in der Pensionsversicherung einen Job anzunehmen. In dieser Firma war ich dann 15 Jahre, bis zu meinem 35. Lebensjahr.	44-46	15 Jahre in der Pensionsversicherungsanstalt tätig				
	Fußball war immer meine Leidenschaft, deshalb habe ich mich auch für die Pensionsversicherung entschieden, die diese Sportart oder auch anderen Sparten die Möglichkeit einer tollen Plattform und die Möglichkeit bietet, um sich wirklich voll auf den Sport zu konzentrieren und habe aber das nie vergessen, dass trotzdem das Wichtigste der Beruf ist.	50-54	Trotz des Sports immer die Wichtigkeit eines Berufs im Auge gehabt				
	c) Werdegang in der Organisation	die Historie in der aktuellen Sportorganisation	seit Sommer 2009 auch Obmann	begonnen im April 2005 ein Funktionärtätigkeit bei SC Columbia Floridsdorf anzunehmen als sportlicher Leiter und Obmann Stellvertreter	20-21	Als sportlicher Leiter und später auch parallel als Obmann als Funktionär beim SC Columbia eingestiegen	hat als Funktionär beim SC Columbia wieder begonnen in den Fußball einzusteigen und sieht sich auch langfristig eher als Funktionär denn als Trainer
	seit Sommer 2009 auch Obmann	22-23					
	bin ich für mich zur Erkenntnis gekommen, in einem Verein mehr bewegen zu können als Funktionär als in der Funktion eines Trainers	24-25	die Erkenntnis getroffen, mehr Funktionär als Trainer zu sein				
	d) Aufgabenbereich	Agenden und aktuelle Themen	was alles anfällt, von den Trainings-ausrüstungen macht alles sehr viel Spaß und ich habe sehr viel da dazugelemt	meine Aufgaben umfassen von Sponsorengesprächen über Spielerverträge bis Schriftstücke bis Sitzungen im Verband und bei den Dachverbänden eigentlich fast alles	66-68	Hat einen allumfassenden Aufgabenbereich von Sponsorengesprächen über Spielerverträge bis zu den Verbandsangelegenheiten	sein umfassender Aufgabenbereich beinhaltet von Sponsorengesprächen über Spielerverträge bis zu den Verbandsangelegenheiten alles. Dabei hat er sehr viel dazugelemt und es macht ihm sehr viel Spaß.
	was alles anfällt, von den Trainingsausrüstungen macht alles sehr viel Spaß und ich habe sehr viel da dazugelemt	69-70	zusätzlich noch alle Dinge die anfallen. Macht sehr viel Spaß und hat viel dazugelemt				
	e) Zielsetzungen	Zielsetzungen innerhalb des Aufgabenbereichs	sehen uns da eher als Ausbildungsverein für die großen Vereine	von den Zielen sind wir so, dass wir sagen, wir wollen ein anständiger und gestandener Regionalligaverein werden, nachdem wir die erste Saison überstanden haben, jetzt die zweite Saison	96-98	In der zweiten Saison zu einem anständigen und gestandenen Regionalligaverein werden	Verfolgt mit dem Verein das Ziel ein anständiger Regionalligaverein zu werden, Ausbildungsverein für große Vereine, Konsolidierung mit dem Nachwuchs sowie gute Dokumentation seiner Arbeit für etwaige Übergabe an einen Nachfolger
	sehen uns da eher als Ausbildungsverein für die großen Vereine	99-100	Ausbildungsverein für große Vereine				
	mit dem Nachwuchs, dass wir in der A-Liga konsolidieren und dies ist aufgrund der Strukturen auf der Anlage zunächst einmal der Zenit	100-102	Konsolidierung mit dem Nachwuchs in der A-Liga				
	wenn ich einmal sage ich kann nicht mehr oder ich möchte nicht mehr, wenn es jemand anderes übernimmt, soll er schön weiterarbeiten können	104-106	Seine Arbeit so führen, dass bei einer Abholung seiner Person der Nachfolger gut weiterarbeiten kann				

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Interviewte Paraphrasen	Vorwels (Zeile)	Generalisierung	Reduktion
2. Qualität im Fußballamateurverein	a) Ausdifferenzierung des Qualitätsbegriffes	Verständnis und Auffassung des Begriffs der Qualität in der Vereinsarbeit	Und das Wichtigste ist ganz einfach, dass eines Tages pro Jahrgang immer zumindest ein, zwei, drei Kandidaten, interessante, dabei wären für die Kader Regionalliga	Trainer, die unsere Kinder ausbilden, müssen eine Qualität haben und nicht Trainer engagieren weil man zu wenig hat und sagen: "Komm vorbei und arbeite mit unseren Kindern."	163-165	Qualität der Nachwuchstrainer	
				habe das so gestaltet, dass jede Nachwuchsmannschaft zwei Betreuer hat	166-167	2 Nachwuchstrainer pro Mannschaft	
				Rahmenbedingung der Trainingsmöglichkeiten	171	Rahmenbedingungen der Trainingsmöglichkeiten	
				da schauen wir nun speziell auf Qualität und nicht auf Quantität	172-173	Qualität statt Quantität der Nachwuchsspieler	Qualität heisst in seinem Verständnis Richtlinien innerhalb des Vereins in die Spielerentwicklung zu bringen, dort auf Qualität zu achten, regelmäßig Spieler in die Kampfmannschaft zu bringen und dafür die notwendigen Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen
				die zweite Mannschaft stellen wir heuer erstmals nur mit eigenen Nachwuchsspielern	198-199	nur eigene Nachwuchsspieler in der zweiten Mannschaft	
				Indem wir im Nachwuchsbereich Trainingseinheiten vorgeben und diese auch kontrollieren. Wir haben ein eigenes Konzept ausgearbeitet, wo auch wir glauben, dass einmal in diese Richtung die Kinder bestmöglichst ausgebildet werden, um eines Tages dann einen Kampfmannschaftsspieler zu haben. Und das ist ein Langzeitprozess.	211-214	klare Trainingsrichtlinien vorgeben und kontrollieren, damit langfristig gesuchten Spieler für die Kampfmannschaft ausgebildet werden können	
				Und das Wichtigste ist ganz einfach, dass eines Tages pro Jahrgang immer zumindest ein, zwei, drei Kandidaten, interessante, dabei wären für die Kader Regionalliga	216-218	Regelmäßige Integration von Nachwuchsspielern in die Kampfmannschaft	
	b) Beschreibung und Beurteilung von Qualitätsarbeit in Vereinen	Die Meinung des Experten zur geleisteten Arbeit in Fußballamateurvereinen	Ich sehe (...) die sozialen Komponenten sehr sehr wichtig (...)	Zunächst muss man einmal sagen, dass das Interesse ja da ist, weil sonst hätten wir ja nicht so viele Vereine. Das spricht sehr dafür, dass nach wie vor sehr viele Kinder, Jugendliche aber auch Erwachsene diesem Sport sehr gerne nachgehen, weil sonst hätten wir ja diese Anzahl nicht	133-136	hohe Nachfrage an diesem Sport belegt durch die hohe Anzahl an Aktiven	
				Ich sehe, und das ist egal ob Regionalligaverein oder 1. Klasse Verein die sozialen Komponenten sehr sehr wichtig, die eben jeder Verein auf die Füße stellt und speziell auch in gesellschaftlichen Bereichen ist es ein Treffpunkt, ist ein Kommunikationsort. Es hat viele Aspekte, die das abdeckt.	136-139	soziale Komponente, Verein als Treffpunkt und Kommunikationsort	Hohe Nachfrage an diesen Sport spricht für die Arbeit in den Vereinen, welcher als Treffpunkt und Kommunikationsort dient. In erster Linie arbeiten die Vereine sehr sehr gut im Bereich der Wertevermittlung und der sozialen Integration
				wir geben diesen Kindern sehr viel mit für den weiteren Weg, das heißt Höflichkeit, Pünktlichkeit, körperliche Erziehung, soziale Integration, nachdem ja speziell auch bei uns in Wien mittlerweile sehr sehr viele Kinder mit migrantischem Hintergrund leben. Und so verstehen die sich ganz einfach. Und da leistet ein jeder Verein sehr sehr viel	141-145	sehr großer und wichtiger Beitrag wird von den Vereinen in puncto Wertevermittlung und soziale Integration geleistet	
3. Qualitätsentwicklung und -sicherung	a) Bereiche innerhalb des Vereins	In welchen Bereichen des Fußballamateurvereins ist Qualitätsentwicklung und -sicherung sinnvoll und welche Chancen wenden darin gesehen	Dann brauchst du ein, zwei Leute rein für den sportlichen Bereich	Rahmenbedingung der Trainingsmöglichkeiten	171	Rahmenbedingungen der Trainingsmöglichkeiten	
				Trainer, die unsere Kinder ausbilden, müssen eine Qualität haben und nicht Trainer engagieren weil man zu wenig hat und sagen: "Komm vorbei und arbeite mit unseren Kindern."	163-165	Qualität der Nachwuchstrainer	
				Du brauchst hier sicherlich ein, zwei loyale, gute Leute, speziell für den Marketingbereich.	227-228		Sieht Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb eines Amateurvereins in den Bereichen der Rahmenbedingungen, Qualität der Trainer, Qualität im Führungsteam, genaus Aufgabenstrukturierung und dem Vorhandensein einer Zielsetzung
				Dann brauchst du ein, zwei Leute rein für den sportlichen Bereich	229-230	Qualitätsentwicklung durch Arbeit im Führungsteam	
				Und dann zwei, drei Leute auch für den geschäftsführenden Bereich, sprich Finanzen	230-231		
				und da kann man wirklich von einem Organigramm sprechen, weil sonst funktioniert es nicht, weil sonst vermischen sich dann die Aufgaben und das ist bei uns ganz klar strukturiert. Ist unbedingt wichtig	246-249	Entwicklung über genaue Aufgabenstrukturierung	
				Du sollst ja immer ein Ziel haben. Ist nichts anderes wie im Leben	257	Notwendigkeit von Zielen	

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Interviewte Paraphrasen	Verweis (Zeile)	Generalisierung	Reduktion
3. Systeme zur Qualitätsentwicklung und -sicherung	b) Möglichkeiten von Qualitätsentwicklung und -sicherung Verein	Konkrete Vorstellungen über Werkzeuge im Verein, Qualität steigern sowie halten zu können.	und wir müssen absolute Netzwerke innerhalb des Vereins aufbauen und das ist nicht so einfach, aber es ist eine spannende Sache	Indem wir im Nachwuchsbereich Trainingsrichtlinien vorgeben und diese auch kontrollieren. Wir haben ein eigenes Konzept ausgearbeitet, wo auch wir glauben, dass einmal in diese Richtung die Kinder bestmöglich ausgebildet werden, um eines Tages dann einen Kampfmannschaftsspieler zu haben. Und das ist ein Langzeitprozess.	211-214	klare Trainingsrichtlinien vorgeben und kontrollieren, damit langfristig gerechte Spieler für die Kampfmannschaft ausgebildet werden können	Klare Richtlinien und Trainingskonzepte vorgeben, innerhalb eines Netzwerkes im Verein nachhaltig und zielorientiert arbeiten sowie ständig an einer Weiterbildung orientiert sein.
				und wir müssen absolute Netzwerke innerhalb des Vereins aufbauen und das ist nicht so einfach, aber es ist eine spannende Sache	236-237	ein Netzwerk innerhalb des Vereins um gut strukturiert arbeiten zu können	
				Indem von diesem Ziel kaum einer von unseren Mitarbeitern, ehrenamtlichen Mitarbeitern, abweicht. Die wussten von Anfang an mein Ziel. Das sind sie mitgegangen, wobei die Altfunktionäre das damals noch befürchtet haben: Es ist bei uns nicht machbar. Und heute ist es so.	278-281	Bedingungsloses Unterordnen unter Zielsetzungen	
				Man darf nicht stehenbleiben, man sollte immer auf dem neuesten Stand sein. Weil wenn ich mir denke, das Training in meiner aktiven Zeit von diversen Trainern, wenn man das heute machen würde, würde man sich auf den Kopf greifen, weil von der medizinischen-sportlichen Seite her muss man sagen, hat der Trainer damals alles falsch gemacht. Den nimmt man heute überhaupt nicht mehr. Aber ohne diesen Trainer böse zu sein, der hat damals auch Fortbildungen gehabt und das war auch damals der neueste Stand und die Erkenntnis. Heute würde man sich auf den Kopf greifen. Und daher heißt es nichts anderes, sehr wohl unbedingt fortbilden. Da sind wir wieder wie im Leben. Wenn ich heute noch so leben würde wie damals wie ich 20 war, dann hätte ich mich auch nicht weiterentwickelt. Und so sollte es auch bei den Trainern sein	333-342	Die Notwendigkeit der Aus- und Weiterbildung von Trainern	
4. Systeme zur Qualitätsentwicklung und -sicherung	b) In Österreich mögliche Systeme	Expertenmeinung über die Möglichkeiten in Österreich	Wenn das den jeweiligen Verein dann weiterbringt sportlich, ja unbedingt	Wenn das den jeweiligen Verein dann weiterbringt sportlich, ja unbedingt	417	befürwortet ein vereinsobergreifendes Qualitätsentwicklungskonzept dann, wenn es den jeweiligen Verein weiterbringt	
				Das ist nicht machbar. Alle Anschauungen, alle Kriterien, alle Charaktere unter einem Hut zu bringen. Weil wenn ein Obmann sagt: "Schau, wozu. Mich interessiert keine Landesliga oder keine Regionalliga. Ich bleibe da unten und Hauptsache meine Kinder haben Spaß." Na was soll ich Ihnen sagen? Na, dann ist das in Ordnung so. Und wir haben Ziele verfolgt, ok	366-370	sieht eine große Herausforderung, die unterschiedlichen Interessen der Vereine unter einen Hut zu bringen. Würde jedoch dann in gewisse Kriterien einstimmen, wenn die Sinnhaftigkeit und die Weiterentwicklung in Aussicht wären.	
				Und auch da ohne Belohnung. Wenn es dem Sport weiterhilft, sehr gerne	426-427	würde auch ohne Belohnungsschema vorgegebene Kriterien erfüllen zu versuchen, sofern es dem Sport weiterhilft	
5. Sich ergebende Chancen	b) für den gesamt österreichischen Fußball	mögliche und wahrscheinliche Auswirkungen auf den Spitzfußball		Österreich hat trotzdem einen sehr großen Stellenwert im Fußball, das sieht man aufgrund eben der vielen Fußballvereine. Und wir haben immer noch wahrscheinlich nicht mehr so viele Talente wie in den 70er, 80er Jahren aber immer noch mehr als genug. Und daher sollten wir sehr wohl auch eine sehr gute Nationalmannschaft stellen	435-439	Durch den hohen Stellenwert des Fußballs in Österreich und den vielen guten jungen Talenten müssen alle Möglichkeiten genutzt werden um auch eine gute Nationalmannschaft stellen zu können.	sieht die Chance für den österreichischen Spitzfußball in den vielen jungen, talentierten Fußballspielern

# *Curriculum vitae*



Christian Heidenreich, Bakk.  
Hamburger Straße 5/11  
A-1050 Wien

[c.heidenreich@gmx.at](mailto:c.heidenreich@gmx.at)  
+43 650 300 82 69

**Persönliche Daten:**  
Geboren am 13.11.1981 in Wien  
Nationalität: Österreich  
Familienstand: ledig

## Ausbildungsweg

- Seit 03/09 Magisterstudium der Sportwissenschaften, Universität Wien
- 10/02 – 03/09 Bakkalaureatsstudium Sportmanagement, Universität Wien, Studienabschluss: **Bakk. rer. nat.**
- 09/00-04/01 Präsenzdienst in der Kaserne Großmittel, NÖ, vollständig absolviert
- 1997-2000 GRG Rainergasse, 1050 Wien, Abschluss mit **AHS-Matura**
- 1991-1997 Akademisches Gymnasium, 1010 Wien
- 1987-1991 Evangelische Volksschule am Karlsplatz, 1040 Wien

## Berufserfahrungen

- seit 2010 Sondervertragslehrer im Fach **Bewegung und Sport** (derzeit GRG12, Rosasgasse)
- seit 2009 Hauptverantwortlicher Trainer und seit 2011 sportlicher Leiter der Kampfmannschaft des **FC Purkersdorf** (2. Landesliga OST, Niederösterreich)
- seit 2011 Assistenztrainer des österreichischen Frauen U17 Nationalteams
- seit 2011 Individualtrainer im Nationalen Zentrum für Frauenfußball des ÖFB
- 2004 - 2010 Nachwuchstrainer des **SK Rapid Wien** in den Altersbereichen U9 – U19
- seit 2006 Sportwissenschaftliche Tätigkeit inkl. Leistungsdiagnostik als **Vitalcoach-Assistent** der Firma UNIQA im Rahmen des **UNIQA-Vitaltrucks**
- 03/04 – 04/07 **Schulungsleiter** für Verkaufs- und Produktschulungen im Auftrag von Hutchison 3G Austria (**DREI**)
- 09/05-01/06 **Schulungskoordinator** und Verantwortlicher im Bereich **Call-Center** bei der Firma Mediashare GmbH
- 09/04-06/05 **Selbstständiger Vertriebsmanager** der Firma Mediashare im Auftrag von Tele2 (bis zu 40 Promotionmitarbeiter gleichzeitig geführt)
- 10/02 – 03/04 **Selbstständiger Vertriebspartner** (mit Gewerbeschein) im Auftrag der **Tele.ring**  
**Telekom Austria**  
**Tele2**  
In Zusammenarbeit mit dem Firmen TopNet, Media Share, ComTeam
- 05/01 – 07/03 Flughafen Wien AG, **Catering**

## Weitere Tätigkeiten

- 2007/2008 Praktikumstätigkeit an der **Universität Wien** gemeinsam mit dem **ÖFB** im Rahmen der UEFA EURO 2008. U.A. Analyse der Gegner der Österreichischen Nationalmannschaft.
- seit 2007 Leitung der Organisation des **Int. OMV Rapid Nachwuchsturniers** mit Mannschaften wie FC Barcelona, FC Bayern, Tottenham Hotspurs, AC Milan, uvm.
- 2008 - 2010 **Pädagogischer Leiter** im Verein **Ferienhort am Wolfgangsee** – Letztverantwortlicher für **400 Kinder und 45 Betreuer** über einen Zeitraum von 4 Wochen ([www.ferienhort.at](http://www.ferienhort.at))
- 2007 Mitwirkung im OK-Team im Rahmen des **Ball des Sports 2007**
- 2002 – 2007 **Betreuer und Teamleiter** im Verein Ferienhort am Wolfgangsee
- seit 2000 **Ski- und Snowboardlehrer des USI Wien**; vor allem auf zahlreichen Wintersportwochen als Ski- und Snowboardlehrer tätig

## Sonstige Aus- und Weiterbildungen

- 07/11 **UEFA A-Lizenz** mit ausgezeichnetem Erfolg abgeschlossen
- 12/06 **Staatliches Diplom für Kinder- und Jugendfußball** mit ausgezeichnetem Erfolg abgeschlossen
- seit 2003 Zahlreiche **Trainerfortbildungen** u.a. zu den Themen **Ausdauer, Schnelligkeit, Kraft, Doping im Sport, Top-Rope Klettern**
- 05/06 Ausbildungsworkshop für **handlungs- und erlebnisorientiertes Teamcoaching – Hochseilkletterelemente**
- 04/06 Seminar zum Thema **Feedback- und Reflexionsmethoden** der Firma Pummerer und Wanits GmbH
- 04/05 Ausbildungsworkshop zum Thema **Teambuilding** der Firma SamVerto – Unternehmensberatung
- 02/2000 Ausbildung zum **Ski- und Snowboardlehrer** des Universitätssportinstituts Wien

## Sportlicher Werdegang

seit 2000      aktiver Amateursport **Fußball** (u.a. Union12, FSV Velm, SV Pressbaum)

1991-2000      aktiver Leistungssport **Wasserball**  
Erfolge: u.a. österreichischer Jugendstaatsmeister, Einberufung sowohl  
ins österreichische Junioren-Nationalteam als auch ins **A-Nationalteam**

## Sonstiges

Fremdsprachen:      Englisch (in Wort und Schrift)  
                          Französisch, Italienisch (Schulkenntnisse)

Führerschein:      A, B    eigener PKW vorhanden

Computer:      Sehr gute MS-Office Kenntnisse