

# Analyse institutioneller Stärken und Schwächen durch Anwendung qualitativer Methoden

Ein Erfahrungsbericht am Beispiel des Vereins congrav new sports e.V.

Sebastian Rhein <sup>A\*</sup>  · Katharina Friederike Sträter <sup>A</sup> 

## Zusammenfassung

Nonprofit-Organisationen, darunter Vereine, durchlaufen ebenso wie gewinnorientiert arbeitende Unternehmen Wachstumsprozesse, welche in der Regel mit großen Herausforderungen einhergehen. Während wachstumsassoziierte Herausforderungen für den Bereich profitorientierter Organisationen jedoch breit erforscht und anhand von Fallbeispielen sowohl dokumentiert als auch analysiert sind, gibt es bisher kaum Forschung, welche sich mit Wachstumsprozessen von Vereinen auseinandersetzt und deren institutionellen Besonderheiten Rechnung trägt. Die vorliegende Fallstudie leistet einen initialen Beitrag, diese Lücke zu schließen. Am Beispiel des congrav new sports e.V. aus Halle (Saale) werden auf der Grundlage qualitativer Interviews und unter Anwendung der Methode GABEK® Hürden identifiziert und analysiert, die ein im Wachstum befindlicher Verein überwinden muss. Auf inhaltlicher Ebene kann gezeigt werden, dass der betrachtete Verein vor nahezu denselben organisationalen Herausforderungen steht, denen auch Wirtschaftsunternehmen im Zuge initialen Wachstums begegnen: So müssen unter anderem Organisations- und Kommunikationsstrukturen adaptiert und eine zunehmende Anzahl an Mitarbeitenden geführt werden. Daneben sind jedoch vereinspezifische Besonderheiten auszumachen, die im Spannungsfeld zwischen Vereinszweck, Vereinstradition und der Finanzierungsstruktur zu verorten sind und die per se vorhandenen Probleme des Wachstums verstärken und die Lösungsfindung erschweren können. Auf methodischer Ebene wird deutlich, dass die Erhebung und Auswertung qualitativer (Interview-)Daten zur Analyse institutioneller Stärken und Schwächen einen hohen Mehrwert generiert und geeignet ist, bottom-up-gedachte Analyseprozesse in Organisationen sinnvoll zu unterstützen.

**Schlüsselworte:** GABEK® · Nonprofit-Organisationen · Vereine · Wachstumsprozess

---

<sup>A</sup> Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich  
Große Steinstraße 73, 06108 Halle (Saale), Deutschland

\* Korrespondenz: [sebastian.rhein@wiwi-uni-halle.de](mailto:sebastian.rhein@wiwi-uni-halle.de)

## 1 Einleitung

Junge Organisationen sehen sich nach ihrer Gründung mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert, denen sie adäquat begegnen müssen, sofern sie sich langfristig und erfolgreich etablieren wollen. Zu diesen Herausforderungen zählen die Sicherstellung des initialen Überlebens über die Gründungsphase hinaus, die Aufstellung einer langfristigen Finanzierungsstruktur, die (Weiter-)Entwicklung der Organisation und ihres Angebots sowie das Wachstum – wobei letzteres als grundlegender Erfolgsfaktor und Kernvoraussetzung für die Bewältigung aller weiteren Aufgaben und damit als zentrales Ziel einer Unternehmung gehandelt wird (Diehm, 2017; Fueglistaller, et al., 2008; Pott & Pott, 2012). Der Begriff des Wachstums beschreibt dabei einen dynamischen Prozess, der auch im unternehmerischen Kontext nicht ausschließlich auf monetäre Aspekte ausgerichtet ist und daher nicht mit der Idee „*Mehr des Gleichen*“ (Quelle, 2011, 16) gleichgesetzt werden sollte. Vielmehr sollte Wachstum in einem hohen Maße mit Innovation assoziiert sein und setzt damit die Bereitschaft voraus, den Interessen und Wünschen von Kunden bzw. Nutzern gegenüber aufgeschlossen zu sein (Quelle, 2011). Kurzum: Erfolg und Wachstum einer Organisation sind unmittelbar mit deren Fähigkeit, die Stakeholder-Interessen in die (Entscheidungs-)Prozesse einzubinden, und damit auch mit allen relevanten Stakeholder-Gruppen verbunden (Freeman, 1984). Wachstum ist dabei untrennbar mit Veränderungen verknüpft, denen sich eine Organisation neben vorrangig extern induzierten Notwendigkeiten der Anpassung bspw. aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung (Lauer, 2021) stellen und die sie bewältigen muss. Dabei lässt sich der (arbeitende) Mensch oft als Fokuspunkt der zu bewältigenden Herausforderungen ausmachen; denn jeglicher organisationale Wandel sollte von den Stakeholdern einer Organisation, zu denen unter anderem die (angestellten) Mitarbeitenden gehören, getragen und aktiv unterstützt werden. Insbesondere die Beziehung zwischen dem Management einer Organisation und seinen Mitarbeitenden gilt dabei als besonders entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg von Wachstumsprozessen, da eben diese Beziehung eng mit der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden verknüpft ist (Xesha et al., 2014). In Konsequenz ist dem Management in Zeiten des organisationalen Wandels eine besonders hohe Verantwortung auch bezüglich des Umgangs mit Stakeholdern zuzuschreiben (Freeman, 1984); liegt es doch in dessen Verantwortung, die Vielzahl unterschiedlicher Individuen, die sich durch eigene Bedürfnisse, Wünsche, Ideen und Forderungen auszeichnen, auf den Weg der Veränderungen mitzunehmen (Lauer, 2021).

Aus theoretischer Perspektive wurden Wachstumsprozesse bisher vorrangig am Beispiel der profitorientierten Unternehmung analysiert. So charakterisiert bspw. Greiner (1997) Wachstum als ein phasenweise verlaufender Prozess, dessen Wachstumspfad durch „*Phasen der Revolution*“ (Greiner, 1997, 410) und damit einhergehende Managementkrisen unterbrochen wird. Diese sind mit einem Umbruch in der Organisationsstruktur assoziiert; denn: Strukturen und (Management-)Praktiken, welche für eine geringe(re) Größe der Organisation angemessen und praktikabel waren, können für die gewachsene Organisation durchaus dysfunktional sein – was zu Frustration und Desillusionierung auf allen Organisationsebenen führen kann. Im Zuge der Verarbeitung dieser Krisen und den entsprechenden strukturellen Anpassungen werden akute, wachstumsinduzierte Probleme gelöst und eine neue Phase des Wachstums angestoßen, welche – nach einiger Zeit – wiederum in einer Krise mündet (Greiner, 1997; Abbildung 1). Dabei sind besonders die Übergänge in den ersten Phasen des Wachstums, d. h. der Übergang aus einer Art Start-up-Phase heraus von besonderer Brisanz: Nur wenige junge Unternehmen meistern die ersten Krisen; die Mehrzahl verbleibt entweder in einem Status des Kleinstunternehmens oder verlässt im Sinne der Wahl einer Exit-Strategie den Markt (Pott & Pott, 2012).

Die erste Phase des Wachstums eines jungen Start-ups gründet sich oftmals auf der Kreativität der Gründungsmitglieder, welche ihr individuelles Wissen, ihre Energie und Kreativität in die Unternehmung investieren – jedoch nicht notwendigerweise über Managementkompetenzen verfügen. Diese sind in den frühen Phasen zunächst auch entbehrlich, da die Anzahl Zusammenarbeitender gering und zwischen ihnen bspw. eine informelle Art der Kommunikation funktional ist. Wächst die Organisation (und geht dies mit einer Zunahme der Anzahl an Mitarbeitenden einher), so wird jedoch ein Mehr an bzw. eine andere Art der Führung notwendig, da ebenjene ursprünglichen, informellen Kommunikationsstrukturen nicht mehr ausreichen. Darüber hinaus teilen hinzukommende Mitarbeitende nicht notwendigerweise die intrinsische Motivation der Gründungsmitglieder, so dass entsprechende Motivations- und Anreizstrukturen geschaffen werden müssen (Greiner, 1997; Pott & Pott, 2012).

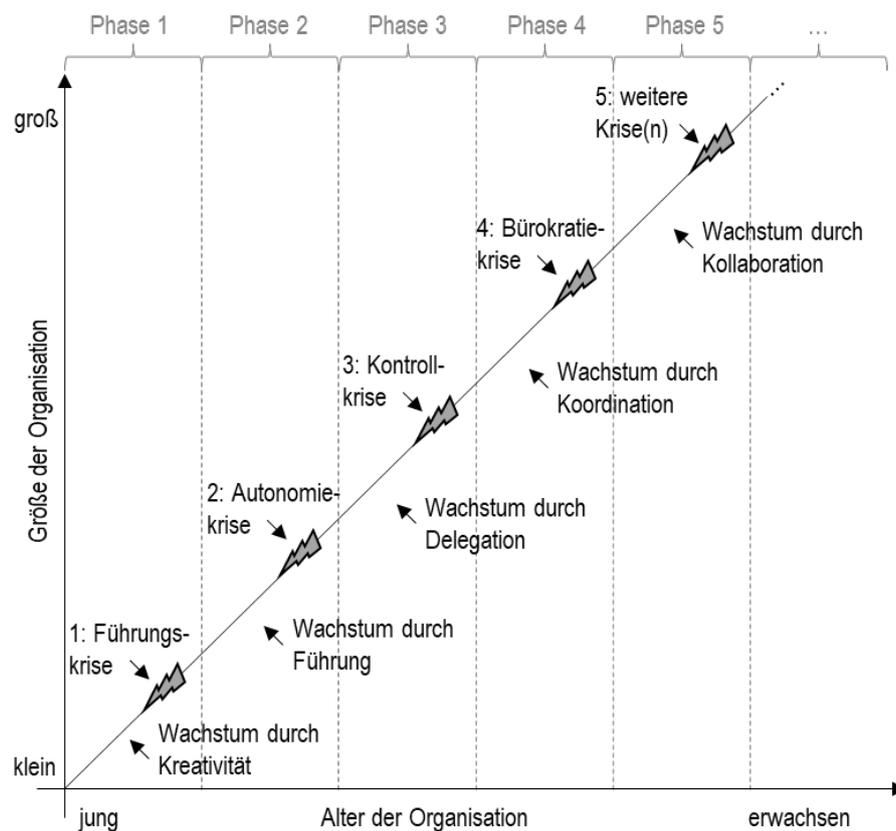


Abbildung 1: Phasen des Wachstums (eigene Darstellung in enger Anlehnung an Greiner, 1997, 402)

In Konsequenz bringt die aus den Umbrüchen resultierende Führungskrise besonders Gründungsmitglieder mitunter in eine schwierige (persönliche) Situation, in welcher sie die Aufgaben eines Managers wahrnehmen müssten – dies jedoch gegebenenfalls weder wollen noch können:

*„Thus, they [the founders] long for the “good old days,” still trying to act as they did in the past. And conflicts [...] grow more intense.” (Greiner, 1997, 403).*

Um diese erste Krise auf dem Weg des Wachstums bzw. des Erwachsenwerdens der Organisation zu meistern, muss die schwierige Frage nach der (zukünftigen) Art des Managements und der Personifizierung des\*der Managers\*Managerin geklärt werden, welche\*r nun (in der gewachsenen Organisation) anderer Fähigkeiten bedarf als Kreativität, Innovativität und Herzblut (Greiner, 1997).

Kann für die Führungskrise eine erfolgreiche Lösung derart gefunden werden, dass das Unternehmen weiterhin Bestand hat, kann eine Phase des weiteren Wachstum folgen, die wiederum durch eine zweite Krise unterbrochen wird. Diese sogenannte Autonomiekrise, welche die im Zuge der ersten revolutionären Phase entstandenen Hierarchien dysfunktional werden lässt, gründet sich auf einer Forderung nach mehr Autonomie für einzelne, mit dem Wachstum entstandene Unternehmensbereiche und kann über eine weitere strukturelle Entwicklung hin zu mehr Delegation mit klarer Verantwortlichkeitenübertragung für die Teilbereiche und deren Manager\*innen gelöst werden. Das Abgeben von Verantwortung an infolgedessen autonom agierende Teilbereiche führt wiederum zu einer Kontrollkrise, die durch mehr Koordination bewältigt werden kann. Koordination erfordert jedoch ein hohes Maß an Verwaltungsaufwand, was wiederum eine Bürokratiekrise induziert – und so entstehen Krisen aus Wachstum, deren Lösung weiteres Wachstum ermöglicht, welches wiederum eine Krise hervorbringt und so weiter (Greiner, 1997).

Während Wachstumsprozesse und die damit einhergehenden revolutionären Phasen und Krisen für (kommerzielle) Unternehmen bereits (mehr oder minder) umfangreich untersucht wurden (bspw. Schäfer, 2020), ist über das Wachstum und die damit verbundenen Herausforderungen von nicht auf die Gewinngenerierung ausgerichteten Organisationen (im Folgenden: Nonprofit-Organisationen, NPO) wie

bspw. (gemeinnützigen) Vereinen (§ 21 ff. BGB) wenig bekannt.<sup>1</sup> Dies ist insbesondere aus zwei Gründen verwunderlich. Auf der einen Seite nimmt der Non-Profit Sektor zumindest in Deutschland eine hohe zivilgesellschaftliche Bedeutung durch die Übernahme zahlreicher gesellschaftliche Aufgaben ein (Krausmann et al., 2019) und gilt als wichtiger Arbeitgeber auf dem deutschen Arbeitsmarkt (Hohendanner et al., 2019). Auf der anderen Seite ist eine explizite Analyse dieser Art von Organisationen insofern notwendig, als dass sich insbesondere im Hinblick auf die Finanzierung von NPOs Besonderheiten im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen ergeben: Während wirtschaftliche Unternehmen (potenzielle) Nachfrager\*innen von ihrem Produkt überzeugen müssen, die – sofern sie überzeugt sind – zu Käufer\*innen werden und damit das Generieren von Einnahmen ermöglichen, müssen NPOs, welche die von ihnen geschaffenen Angebote aufgrund des verfolgten, gesellschaftlichen Zweckes (Calabrese, 2011) oft zu rein symbolischen Preisen anbieten, in aller Regel um eine Finanzierung durch Dritte, bspw. die öffentliche Hand und andere Förderer, werben (bspw. Vilain, 2006). Gelingt es überhaupt, Fördermittel einzuwerben, so sind diese oft an zeitlich begrenzte Projekte gebunden. In Konsequenz ist es oft nahezu unmöglich, eine langfristige Finanzierungsstruktur aufzubauen, welche ein Denken in längeren Planungsperioden ermöglicht (Dension et al., 2019; Vilain, 2006). Da sich die gängige Förderpraxis zunehmend „an Effizienz und Leistungskriterien“ und weniger an den von Vereinen verfolgten, gesellschaftlichen Zielen ausrichtet (Alscher et al., 2013, 3), findet auch zwischen Vereinen verstärkt Wettbewerb statt, der von einem ständigen Finanzierungsdruck getrieben wird. Diese wettbewerbliche Entwicklung ist sowohl mit einem Rückgang von Ehrenamtler\*innen als auch mit zunehmenden Problemen bezüglich der Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter\*innen assoziiert (Alscher et al., 2013) und kann – in nachgelagerter Konsequenz – das Verfolgen initialer Vereinsziele in den Hintergrund rücken lassen. Der Druck, sich im Wettbewerb der Struktur und Funktionsweise unternehmerischer Prozesse annähern zu müssen, bietet jedoch auch die Chance, die in den vorhandenen personellen und materiellen Ressourcen schlummernden Potenziale besser auszuschöpfen und die Organisation damit zukunftsfähig auszurichten (Hein, 2014). Solche Prozesse und Situationen platzieren dabei oft insbesondere diejenigen Menschen in schwierige (Führungs-)Rollen, welche für die NPO von Gründung an verantwortlich zeichnen: Sie stehen oft zwischen (finanzierungsinduziertem) Wachstumsdruck und initialen, im Vereinszweck verankerten Idealen und/oder finden sich in Organisations- und Führungsrollen wieder, die sie für sich in dieser Art eigentlich nie vorgesehen hatten (von Schnurbein, 2017).

Auf dem Weg zur Professionalisierung der Vereinsarbeit kann darüber hinaus auch die Besonderheit der Rechtsform eingetragener Verein zur Herausforderung werden. Vereine sind von demokratischen Grundprinzipien geprägt, welche insbesondere in umfangreichen Mitbestimmungsrechten der Mitglieder Ausdruck finden. Treten in Phasen des Wachstums Konflikte auf, so müssen diese oft zunächst über einen demokratischen Diskurs gelöst werden, bevor weitere Schritte in Richtung einer (ggf. notwendigen) Professionalisierung gegangen werden können (Beglinger & Gmür, 2019). Auf dem mitunter steinigem Weg des Wachstums können Analysen der individuellen und institutionellen Stärken und Schwächen helfen, eine für alle beteiligten Stakeholder zufriedenstellenden Ausrichtung des strategischen Managements<sup>2</sup> zu finden (Kong, 2008).

Empirische Studien, die Wachstumsprozesse von NPOs, insbesondere von sozialen Vereinen in Deutschland, begleiten und/oder analysieren sind jedoch selten. In diesem Lichte stellt der vorliegende Aufsatz – im Sinne eines Fallbeispiels – den Prozess sowie die Ergebnisse einer über qualitative Interviews und deren Auswertung durchgeführten Stärken-Schwächen- bzw. Ist-Soll-Analyse eines sich im Wachstum

---

<sup>1</sup> Ein Verein ist eine dauerhafte Vereinigung mit formaler, freiwilliger, prinzipiell jedem offenstehender Mitgliedschaft, die ein gemeinsames Ziel aufweist und ein darauf abgestimmtes Mitgliederhandeln (Wegmann 1992). Das Konstrukt des Vereins ist, obschon eine der „verbreitetsten Organisationsformen in der modernen Zivilgesellschaft“ (Müller-Jentsch 2008: 476), insgesamt weitgehend unerforscht und gilt bspw. unter Berücksichtigung der organisationssoziologischen Perspektive als „blinder Fleck“ (Müller-Jentsch 2008). Der Fokus der Forschung liegt bis heute vor allem auf der Analyse der generellen Situation von Vereinen als Teil der Zivilgesellschaft sowie der allgemeinen politischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen, mit denen NPOs konfrontiert sind (z.B.: Grande 2021; Priemer et al. 2017). Forschung, welche die individuelle Vereinssituationen aus einer vereinsinneren Perspektive heraus analysiert, gibt es hingegen nach wie vor kaum.

<sup>2</sup> Für den Begriff des „Strategischen Managements“ existieren zahlreiche Definitionen. Vereinfacht kann strategisches Management als Entwicklung und Umsetzung von Zielen sowie die Ausrichtung einer Organisation verstanden werden, deren Zweck es ist, Wettbewerbsvorteile zu generieren und langfristig erfolgreich am Markt zu bestehen. Dabei sollen die eigenen Kernkompetenzen mit den Anforderungen der externen Umwelt einer Organisation in Einklang gebracht werden, was wiederum eine Analyse der internen Stärken und Schwächen und der externen Herausforderungen erfordert (Fuertes et al. 2020).

befindlichen Jugendvereins vor, welcher inhaltlich an der Grenze zwischen Sportförderung und sozialer Arbeit zu verorten ist. Das Ziel dieser exemplarischen Fallstudie ist es einerseits, einen (initialen) Beitrag zum Diskurs über die Herausforderungen des Wachstums kleiner Vereine zu leisten und Erkenntnisse bezüglich des Verständnisses entsprechender Umbruchprozesse und den damit verbundenen Herausforderungen zu generieren. Andererseits versteht sich die Studie als Methodenbeitrag, welcher Einblicke in die Möglichkeiten der Analyse organisationaler Stärken und Schwächen durch Anwendung qualitativer Erhebungs- und Auswertungsmethoden gibt.

Der Aufbau des Beitrags ergibt sich wie folgt: Da Vereine in den unterschiedlichsten konkreten Ausgestaltungen auftreten und verschiedenartige (gemeinnützige) Zwecke verfolgen können, ist es in einem ersten Schritt erforderlich, den diesem Erfahrungsbericht zugrundeliegenden Verein vorzustellen (Kapitel 2). Darauf aufbauend werden der gemeinsam von Forscher\*innen und Vereinsverantwortlichen beschrittene Weg der Entwicklung eines Gesprächsleitfadens zur Datenerhebung beschrieben und Kernaspekte der sich anschließenden Datenerhebung und -auswertung (inklusive der zur Anwendung kommenden Methode *GABEK*®) skizziert (Kapitel 3). Im Rahmen des vierten Kapitels erfolgt die Darstellung ausgewählter, für das Verständnis der Herausforderungen des Wachstumsprozesses relevanter Ergebnisse. Ergebnisdiskussion und Fazit schließen den Beitrag ab.

## 2 Der Verein „congrav new sports e.V.“

Der Verein *congrav new sports e.V.*<sup>3</sup> aus Halle (Saale), gegründet, 2001, ist ein Jugendverein, dessen Ursprünge sich im Bereich der (damals) noch wenig etablierten Individualsportarten, insbesondere des Skateboarding und des BMX-Fahrens, verorten lassen. Ursprünglich gegründet, um eben diesen Sportarten eine gemeinsame Stimme sowie eine Plattform für die Organisation gemeinsamer Interessen zu geben, entwickelte sich der *congrav new sports e.V.* über die Jahre zunächst zu einem zentralen Ansprechpartner für die Stadt Halle (Saale) bezüglich des Baus, der Instandhaltung und des Betriebs entsprechender Sportinfrastrukturen, insb. öffentlicher Skateparks sowie einer Skate- bzw. BMX-Halle (Kirsch, 2013; MZ 2021, 16. August). Im Zuge dieses Engagements unterstützte und unterstützt der Verein jedoch nicht nur städtebauliche Verantwortungsträger mit seinem Fachwissen darüber, wie ein Skatepark gestaltet sein sollte, um die Bedürfnisse der Zielgruppen (inzwischen erweitert durch bspw. Stunt-Scooter-Fahrer\*innen, Inline-Skater\*innen und Wheelchair-MXer\*innen) bestmöglich zu adressieren, sondern betreut und belebt zudem die bestehende Infrastruktur durch das Angebot von Kursen und Workshops, Contests und Events (congrav, 2022). Durch die Schaffung dieser Angebote übernahm der *congrav new sports e.V.* damit bereits frühzeitig eine wichtige Rolle als Ansprechpartner für junge Rollsportler\*innen, insbesondere in den sozialen Brennpunkten der Stadt Halle (Saale). Im Kontext dessen, was wohl am ehesten als Sportsozialarbeit bezeichnet werden kann (Löwenstein et al., 2020), holten und holen die Angehörigen des *congrav new sports e.V.* Jugendliche und junge Menschen „bei deren Interessen“ ab und unterbreiten ihnen „Räume, Angebote sowie Perspektiven in ihrer Freizeit in Halle“ (congrav, 2022). Dieses Engagement wurde 2022 vom Bundespräsidenten Frank-Walter Steinmeier mit dem *Großen Stern des Sports* des *Deutschen Olympischen Sportbund* in Gold ausgezeichnet (mdr 2022, 24. Januar).

Insbesondere über die letzten fünf Jahre ist der sportbezogene Adressatenkreis im Sinne der „new sports“-Idee jedoch weit über die im Rollsport lokalisierbaren Ursprünge hinaus gewachsen. Eine generelle Öffnung für ein breiteres Portfolio an Trendsportarten führte dabei zunächst zu einer Differenzierung der Vereinsarbeit in zwei Teilprojekte (Rollsport und Trendsport). Ein dritter, wesentlich expliziter auf dem Bereich der Jugendarbeit und -hilfe liegender Fokus kam mit dem Engagement im trägerübergreifend organisierten sozialen Jugendprojekt *tumult* hinzu. Der mit diesen Entwicklungen einhergehende Wachstumsprozess hat insgesamt zur Differenzierung der Vereinsaktivitäten in drei verschiedene Teilprojekte geführt (Tabelle 1).

---

<sup>3</sup> Der Vereinsname *congrav* leitet sich aus den Begriffen *contra* und *Gravitation* ab und ist mit dem „Kampf gegen die Erdanziehung auf Board und co“ (congrav 2022) assoziiert. Der Zusatz *new sports* verweist auf die unter dem Schirm des Vereins bereits zur Zeit der Gründung zusammengefassten „neuen“ Sportarten wie bspw. Skate- und Snakeboarding, die sich abseits der in Vereinen seit Jahrzehnten etablierten Sportarten wie bspw. Fußball verorten lassen (congrav 2022).

halle rollt!	Trendsportring	tumult
<ul style="list-style-type: none"> <li>• seit 2001</li> <li>• „Wurzel“ des Vereins</li> <li>• Skate-, Snake-, Longboarding &amp; BMX; später: Stunt-Scooter, WMX u. v. m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• seit 2017</li> <li>• Netzwerk zur Koordination von Trendsportaktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• seit 2019</li> <li>• Kooperationsprojekt dreier Träger der Jugendhilfe</li> <li>• präventives Jugendberatungsprojekt</li> </ul>

Tabelle 1: Kurzübersicht über die drei Teilprojekte innerhalb des *congrav new sports e.V.* (eigene Darstellung in Anlehnung an *congrav*, 2022)

Die Arbeitsschwerpunkte der drei Teilprojekte ergeben sich im Detail wie folgt:

- **halle rollt!** ist das am nächsten an den Ursprüngen des Vereins orientierte Projekt, welches sich für die Förderung der Jugendkultur rund um den Rollsport einsetzt, entsprechende Infrastruktur in Halle (Saale) schafft und betreut sowie Workshops, Kurse und Veranstaltungen organisiert (*halle rollt!*, 2022).
- Der **Trendsportring** (gegründet 2017) versteht sich als Netzwerk, über welches sich junge und innovative Sportarten (darunter bspw. Slacklining, Juggler und Bikepolo) zusammenfinden und sich die entsprechenden Sportler\*innen austauschen können. Der *Trendsportring* agiert als Plattform und Ansprechpartner für diejenigen Sportarten, die (noch) keine eigenen Vereins- oder anderweitigen Organisationsstrukturen haben (oder haben möchten) und vermittelt zwischen den (infrastrukturellen) Belangen der einzelnen Sportarten und den Verantwortlichen der Stadt Halle (Saale) (*trendsportring*, 2022). Darüber hinaus initiiert, organisiert und unterstützt der *Trendsportring* (Informations-)Veranstaltungen und arbeitet an der Errichtung eines Trendsportzentrums, welches den verschiedensten Trendsportarten als Basis-Location dienen soll (MZ 2021, 29. Juli; DOSB 2021, 10. November).
- Das von insgesamt drei verschiedenen Vereinen in Halle getragene Projekt **tumult** bietet Jugendlichen eine vielfältige Beratungs- und Informationsinfrastruktur – sowohl online als auch offline (*tumult*, 2022). Anders als in den zwei obig angeführten Projekten sind die *tumult*-Angebote nicht (nur) sportbezogen, sondern sprechen alle Jugendlichen an, die sich in ihrer und für ihre Stadt engagieren wollen – oder vor Problemen stehen, die es zu lösen gilt. Der Verein *congrav new sports e.V.* übernimmt dabei eine Funktion, die sein bisheriges Engagement und aufsuchende<sup>4</sup> Sozialarbeit verbindet: Die entsprechenden Mitarbeiter\*innen fungieren als mobile Ansprechpartner\*innen (mit einem Bus) für alle möglichen und unmöglichen Probleme an wechselnden Orten der Stadt – konkret denjenigen Skateparks und Treffpunkten, welche Jugendliche als dritte Orte (Oldenburg & Brissett, 1982) neben ihrem Zuhause und der Schule bzw. dem Ausbildungs- oder Arbeitsplatz regelmäßig aufsuchen (*tumult*, 2022).

Mit der Zunahme der Wichtigkeit des Vereins als (Ansprech-)Partner der Stadt Halle (Saale), dem entsprechenden Engagement der Vereinsangehörigen und der Diversifizierung des Angebotes ging auf der einen Seite ein Wachstum der Organisation *congrav new sports e.V.* einher, welches es bspw. ermöglichte, festgestellte Mitarbeiter\*innen<sup>5</sup> zu beschäftigen und Büroräume als zentrale Anlaufstelle zu beziehen. Auf der anderen Seite war dieses Wachstum jedoch mit der internen Einsicht verbunden, sich als Verein der eigenen Identität sowie der eigenen Kompetenzen, Stärken und Schwächen nicht mehr ganz sicher zu sein. Aus dieser Einsicht erwuchs innerhalb des Vereins der Wunsch nach einem bottom-up-vollzogenen Prozess der Leitbildentwicklung (Ebert, 2021), welcher, in einem ersten Schritt, die Erhebung und Auswertung des Ist- sowie Soll-Zustandes des Vereins umfassen sollte. Durch diesen ersten Schritt

<sup>4</sup> „Aufsuchend“ meint im gegebenen Kontext der sozialen Arbeit, dass die Sozialarbeitenden die Jugendlichen an denjenigen Orten aufsuchen, an denen sich diese bspw. in ihrer Freizeit aufhalten. Die Jugendlichen müssen so ihre gewohnte bzw. präferierte Umgebung nicht verlassen, um bspw. ein Beratungsangebot wahrzunehmen (Becker & Simon 1995).

<sup>5</sup> Diejenige Gruppe von Personen, die insgesamt für und mit den *congrav new sports e.V.* arbeitet, lässt sich in die Subgruppe der Angestellten und die der ehrenamtlichen Vereinsmitglieder differenzieren – wobei Angestellte oft auch Vereinsmitglieder sind.

hindurch haben die Autor\*innen dieses Beitrags den Verein insofern begleitet, als dass sie gemeinsam mit einer Auswahl von Verantwortungsträgern des Vereins einen entsprechenden Interview-Leitfaden für die Befragung von Vereinsangehörigen entwickelt, diese im Anschluss durchgeführt und analysiert sowie die Ergebnisse in den Verein zurückgespiegelt haben.

### 3 Datenerhebung und Methode

Nach Explizieren der grundlegenden Ziele und Erwartungen des Vereins fiel die Wahl bezüglich einer Methode zur Erhebung zielführend-geeigneter, qualitativer Daten auf das leitfadengestützte Interview (Niebert & Gropengießer, 2014). Die Entwicklung eines Gesprächsleitfadens erfolgte in Zusammenarbeit von Verantwortungsträger\*innen des Vereins und den Autor\*innen dieses Beitrags. Ziel der Befragung war es, herausstellen zu können,

- worin die Befragten das Besondere des Vereins verortet sehen;
- welche besonders positiven und negativen Aspekte die Arbeit innerhalb des Vereins mit sich bringt und welche inneren Stärken daraus abgeleitet werden können;
- wie sich der in der Vereinssatzung festgelegte Vereinszweck aus aktueller Perspektive der befragten Personen darstellt;
- welche Rolle dem Verein in der Gesellschaft zukommt; und
- welche organisationsbezogenen Wünsche die Befragten umtreiben.

Aus diesen Zielen wurden vier Komplexe von Fragen kondensiert, von denen der erste nach der individuellen Perspektive auf das Wesen des Vereins generell fragt, der zweite nach der Verortung der eigenen Person im Verein, der dritte nach dem Verhältnis von Verein und Gesellschaft und der vierte nach vereinsbezogenen Wünschen für die Zukunft.

Die Fragen des ersten Themenkomplexes zur **individuellen Perspektive auf das Wesen des Vereins** eröffneten den inhaltlich relevanten<sup>6</sup> Teil eines jeden Interviews mit der initialen, sehr knapp gehaltenen Assoziationsfrage:<sup>7</sup> „*Welches ist das erste Wort, das dir einfällt, wenn du an *congrav* denkst?*“. An diese Einstiegsfrage angeschlossen wurden die Befragten gebeten, sich vorzustellen, dass der Verein ein Mensch wäre und diesen im Hinblick auf sein Aussehen, seinen Charakter und seine Attitude zu beschreiben. Diese Frage diene ebenso der (grundsätzlichen) Charakterisierung des Vereins und seiner Besonderheiten, wie die sich anschließende Frage, welche sich von der Assoziation mit einem Menschen wieder ein Stück weit entfernte: „*Was ist für dich das Besondere am Verein?*“.

Der zweite Themenkomplex zur **eigenen Rolle der\*des Befragten im Verein** wurde durch die Frage: „*Was tust du im bzw. für den Verein?*“ eröffnet. Diese Frage diene vorrangig der Information der Interviewenden und floss auch aus Gründen der Gewährleistung vollständiger Anonymität nicht in die Datenauswertung ein. In der Folge wurden zunächst die positiven Besonderheiten der Arbeitssituation im und für den Verein erfragt; darüber hinaus, ob und wenn ja wie, die Arbeit im, mit und für den Verein zu einer persönlichen Bereicherung führt. Der zweite Themenkomplex endete mit der kritischen Frage nach Aspekten, die bei der eigenen Vereinsarbeit als hindernd bzw. bremsend wahrgenommen werden.

Der dritte Themenkomplex adressiert die **Rolle des Vereins in der Gesellschaft**. Die entsprechenden Fragen sollten zunächst Klarheit darüber herstellen, welchen Mehrwert die Interviewten in der Arbeit des *congrav new sports e.V.* verortet sehen und welche Personen(-gruppen) aus Perspektive der Befragten von diesem Mehrwert profitieren. In der Folge sollten diese Eindrücke einen Abgleich mit dem (aktuell) festgeschriebenen Vereinszweck ermöglichen und der Identifikation von Potenzialen zur weiteren Entwicklung des Vereins dienen. Um die Einschätzungen der Befragten bezüglich des vom Verein generierten Mehrwerts abbilden zu können, sollte zunächst die Zielgruppe und im Anschluss die Art und

---

<sup>6</sup> Jedem inhaltlich-relevanten Teil des Interviews waren ein gegenseitiges Vorstellen sowie die Möglichkeit zur Klärung individueller Fragen und datenschutzrechtlicher Aspekte vorangestellt.

<sup>7</sup> Assoziationsfragen können prinzipiell auch zur Vertiefung eines speziellen, bspw. von der\*dem Interviewten aufgeworfenen Themas genutzt werden (Reinders, 2016). Im Rahmen der hier vorgestellten Erhebung wurde diese Art von Frage jedoch genutzt, um eine erste Intuition einzufangen.

Weise skizziert werden, wie der Verein die Stadt Halle (Saale), die Gesellschaft und seine Zielgruppe bereichert.

Intention des letzten Themenkomplexes war es, zunächst einmal kritisch den Ist-Zustand des Vereins zu hinterfragen („*Was fehlt dem Verein im Moment?*“), um dann über die Frage, was den Verein stärken würde, zu den **Wünschen der Befragten für die Zukunft** zu gelangen. Diese Fragen arbeiteten auf das Ziel der Erhebung hin, auch Schwächen deutlich zu erfassen.

Im Anschluss an die oben skizzierten Fragen hatten die Befragten die Möglichkeit, weitere Themen anzusprechen, die ihnen im Hinblick auf den Verein und die Vereinsarbeit wichtig erschienen – jedoch bisher nicht oder nicht ausreichend Raum im Gespräch gefunden haben. Die Interviewsituation endete mit der Möglichkeit für die Befragten, selbst (Rück-)Fragen an die Interviewenden zu stellen.

Die leitfadengestützten Interviews wurden im Zeitraum von Mai 2021 bis Juli 2021 aufgrund der anhaltenden Corona-Situation online durchgeführt. Interviewt wurden zwölf dem Verein in verschiedenen Arten und Weisen verbundene Personen. Die Interviews, welchen jeweils die Autor\*innen dieses Beitrags und ein\*e Interviewpartner\*in beiwohnten, dauerten in der Regel zwischen 35 und 45 Minuten und wurden aufgezeichnet. Im Anschluss an die Aufzeichnung erfolgten die Transkription der Inhalte<sup>8</sup> und die Analyse der Daten.

Die Analyse der Daten erfolgte unter Anwendung der Methode *GABEK*® sowie der dazugehörigen Software *WinRelan*®. *GABEK*® ist eine qualitative Textanalysemethode, deren methodische Wurzeln unter anderem in der Gestaltpsychologie (Fitzek, 2020) verortet liegen. Sie wurde bereits vielfach erfolgreich in Projekten der Organisationsentwicklung angewendet, darunter auch bei der Prozessgestaltung sozialer Organisationen (bspw. Müller & Zelger, 2016). *GABEK*® ermöglicht es, sowohl auf der Grundlage von strukturiertem als auch von unstrukturiertem Textmaterial Meinungen, Einstellungen und (situative) Einschätzungen vieler verschiedener Individuen derart aufzubereiten, dass nicht nur gemeinsames Wissen und gemeinsame Einstellungen, sondern auch individuelle Feinheiten in den Aussagen Einzelner systematisch aufgearbeitet, analysiert, inhaltlich verdichtet und visualisiert werden können (Raich et al., 2014; Zelger, 2019).

Im Zuge der Analyse der Antworten werden die Transkripte zunächst in Sinneinheiten unterteilt, wobei eine Sinneinheit eine in sich geschlossene, semantische Texteinheit im Sinne eines in sich abgeschlossenen Gedankens zum Thema darstellt (Zelger, 2004). Innerhalb dieser Texteinheit werden dann unter Rückgriff auf die Software *WinRelan*® diejenigen Schlüsselbegriffe codiert, welche die Sinneinheit inhaltlich zu repräsentieren vermögen. Mithilfe von Begriffs- oder Assoziationsnetzen kann anschließend sichtbar gemacht, welche Schlüsselbegriffe bzw. -aspekte von den befragten Personen in einen inhaltlich-kontextuellen Zusammenhang gebracht werden (Zelger, 2019). Diese Assoziationsnetze ermöglichen es, Analyseergebnisse Dritten gegenüber übersichtlich und intuitiv verständlich aufzuzeigen, einzelne Analyseschritte transparent darzustellen und – aus praktischer Perspektive – die gewonnenen Ergebnisse in die befragte Organisation zurück zu reflektieren (Gäbelein & Hillmer, 2018).

#### **4 Ergebnisse – Herausforderungen des organisationalen Wachstums und Wandels**

Empirische Evidenz bezüglich der Herausforderungen des Wachstums von NPOs, speziell von Vereinen, ist rar (siehe Kapitel 1). Das diesem Beitrag zugrundeliegende Fallbeispiel soll helfen, Aspekte dieser Herausforderungen besser zu verstehen. Im Folgenden sind diejenigen Analyseergebnisse dargestellt, welche relevant im Hinblick auf die Identifikation und Diskussion von Herausforderungen und Chancen wachstumsinduzierter Veränderungen im betrachteten Verein sowie das tiefere Verständnis dieser sind.

---

<sup>8</sup> Die Aufzeichnungen wurden anschließend gelöscht.



herrschenden Familiengefühl bzw. familiären Umgang miteinander assoziiert ist. Einigen der besonderen Charakteristika ist jedoch gemein, dass sie von den Befragten zwar als besonderes und vorrangig positiv zu bewertendes Charakteristikum beschrieben wurden – jedoch auch mit einer gewissen kritischen Konnotation versehen wurde, welche bereits auf einige Herausforderungen des organisationalen Wachstums hinweist. Um Aussagen, die einen bestimmten Aspekt als eine Art „*Medaille mit zwei Seiten*“ oder „*Fluch und Segen*“ charakterisieren, einheitlich erfassen zu können, wurde in den jeweiligen Sinneinheiten der Begriff „*Spannungsfeld*“ zu den konkret von den Befragten geäußerten Inhalten hinzucodiert. Wie Abbildung 2 zeigt, sind unter denjenigen Aspekten, die den Verein in seinem Wesen ausmachen, zunächst einmal der des Familiengefühls, der Motivation, der Historie und des Rollsports spannungsbehaftet. Bevor diese Spannungsfelder in einem späteren Schritt (Abb. 5) detaillierter untersucht werden können, ist es jedoch erforderlich, einen Blick auf diejenigen Ergebnisse zu werfen, die eine Aussage darüber treffen, welche Aspekte von den Befragten im Hinblick auf die Arbeit für den und mit dem Verein als besonders positiv angesehen werden – und welche für ein effizientes Arbeiten als eher hinderlich angesehen werden.

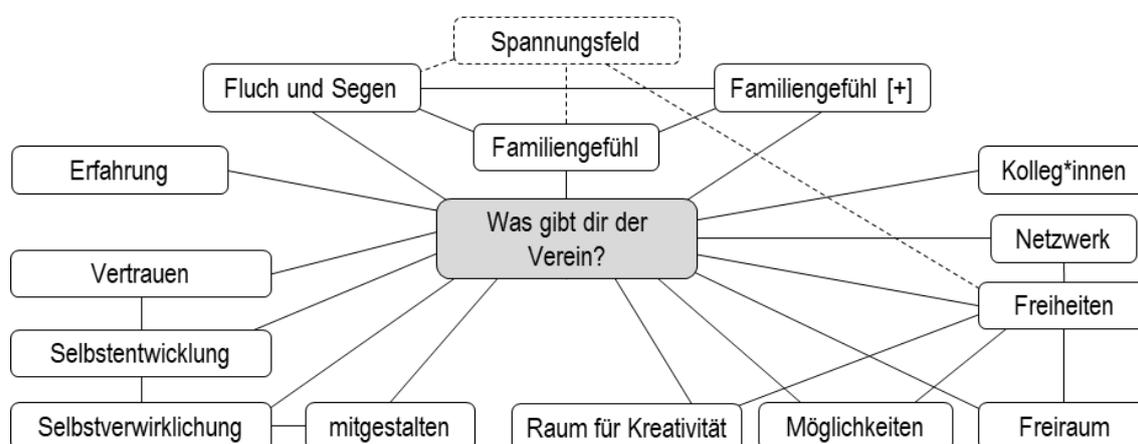


Abbildung 3: Besonders positive Aspekte der Arbeit mit dem und für den Verein; Assoziationen, die von mindestens zwei unterschiedlichen Befragten geäußert wurden. Das Symbol [+] repräsentiert eine positive Bewertung des mit diesem Symbol versehenen Schlüsselaspekts (eigene Darstellung)

Abbildung 3 visualisiert diejenigen Aspekte, die von den Interviewten als besonders positiv bezüglich der Arbeit für den und mit dem Verein herausgestellt wurden. Es zeigt sich, dass neben dem Sammeln von (Arbeits-)Erfahrung und den als Bereicherung wahrgenommenen Kolleg\*innen, welche oft auch Freund\*innen sind, insbesondere die Möglichkeit positiv bewertet wird, kreativ und mit vielen potenziell offenstehenden Möglichkeiten sowie einem hohen Maß an Freiraum bei der Ausgestaltung eigener Ideen und Projekte arbeiten und dabei Netzwerke erschließen zu können, wie das folgende Zitat exemplarisch belegt:

„Und am Ende hat mir der congrav auch tatsächlich Räume gegeben, so kreativ zu sein.“ [Gb3]

„(...) und als zweites macht der Job unfassbar Spaß, weil ich natürlich super viele Freiheiten habe.“ [Cc6]

Die im Kontext der Arbeitsgestaltung von den Befragten erlebte Freiheit ist dabei zwar vorrangig positiv konnotiert, wurde jedoch auch immer wieder als potenziell problematisch beschrieben (siehe Abbildung 6). Darüber hinaus wird als besonders positiver Aspekt der (besonderen) Art der Arbeit wiederkehrend angeführt, dass den Mitarbeitenden durch die Verantwortungsträger viel Vertrauen entgegengebracht wird, welches eine (Weiter-)Entwicklung der eigenen Person und die Selbstverwirklichung in der eigenen Arbeit über das aktive Mitgestalten von Projekten ermöglicht, wie das folgende Zitat exemplarisch unterstreicht:

„Na ja... mich in meiner Arbeit ausleben zu können, so wie ich bin: authentisch und trotzdem Möglichkeiten zu haben und nicht einfach nur irgendwie zu funktionieren, sondern eben mitzugestalten (...).“ [Fb4]

„Und er gibt mir, (...) also eigentlich fühl ich mich im congrav ein bisschen wie als wäre ich selbstständig, in der komfortablen Position angestellt zu sein.“ [Ib8]

Das bereits in Abbildung 2 als Besonderheit des Vereins angeführte Familiengefühl wird im Zuge der Erläuterungen bezüglich der Art und Weise des Arbeitens ebenfalls als besonders positiv hervorgehoben, wie etwa in Aussagen wie dieser: „Es ist sehr heimelig. Es ist sehr wohl, also sehr liebevoll und man fühlt sich zuhause“ [Ha7]. Gleichzeitig wird jedoch eben dieses Familiengefühl von mehreren Befragten ganz explizit als „Fluch und Segen“ und damit wiederum als spannungsgeladener Aspekt beschrieben.

Antworten auf die Frage, was dem Verein aus Perspektive der Befragten zur Zeit der Erhebung gefehlt hat, sind in Abbildung 4 visualisiert.

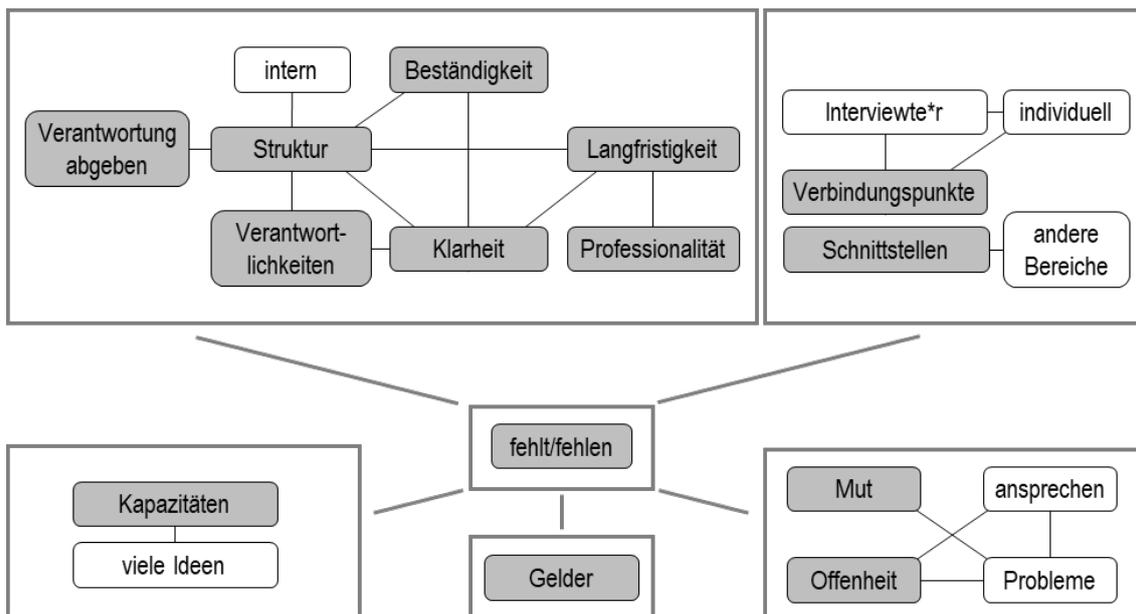


Abbildung 4: Aspekte, die als momentan fehlend angesehen werden; Assoziationen, die von mindestens zwei unterschiedlichen Befragten geäußert wurden. Aspekte, die als fehlend kommuniziert wurden, sind grau hinterlegt, weiß hinterlegte Schlüsselbegriffe dienen der weiteren Erklärung dessen, was fehlt (eigene Darstellung)

Die Netzwerkgrafik zeigt, dass neben dem (für Vereine, die im sportsozialen Bereich tätig sind, typischen) Fehlen finanzieller Mittel auch personelle und räumliche Kapazität zur Verwirklichung der vielen Ideen als fehlend angesehen werden:

„Also dass man sich finanziell mehr leisten kann oder damit man mehr Freiheit hat und da nicht gestresst ist, immer aufzupassen: "Oh, wie verwalte ich das Geld?" oder... Also das ist sowieso wichtig, aber da nicht so einen Druck zu haben.“ [Hc5]

„Einfach so ein Ort, wo man sichtbar wird und wo es noch mehr Verbindungspunkte gibt; Schnittmengen zwischen Menschen, die da einfach mal vorbeikommen und verstehen: "Hey, insgesamt ist das ganz cool, was die machen" (...) Was auch immer, wird man sehen, aber ich glaube, das wäre gut. So ein Mutterschiff.“ [Cf4]

Neben diesen, vor allem die generell schwierigen Finanzierungsmöglichkeiten adressierenden Problemen fällt auf, dass über die drei weiteren Gruppen von Assoziationen vorrangig Aspekte der internen Vereinsorganisation angesprochen werden. So geben die Befragten wiederkehrend an, es fehle an interner Struktur, Klarheit, insbesondere bezüglich der Verantwortlichkeiten, Langfristigkeit und Professionalität in der eigenen Organisation, wie das folgende Zitat exemplarisch belegt:

„Natürlich läuft nicht alles glatt, es mangelt einfach an manchen Strukturen und das kann sehr viel Zeit fressen, auch dass Leute Verantwortung übernehmen, aber vor allen Dingen auch abgeben.“  
[Cc7]

Dass Strukturen und Verantwortlichkeiten nicht (oder nicht mehr) nachvollziehbar sind, wird dabei auch recht explizit mit dem durchlebten Wachstum assoziiert:

„Was ja in der Vergangenheit sozusagen daran zu erkennen ist, dass manche Dinge zu schnell gewachsen sind, dass man dann eben nicht mehr hinterherkommt oder dass es dann zu überschlagend ist und man muss dann plötzlich Wege finden diese Sachen zu kompensieren, was dann strukturell manchmal einfach zu Problemen führen kann oder zu Unmut oder zu "Ok krass wer soll das jetzt hier stemmen? Und habe ich damit überhaupt was zu tun? Habe ich das jetzt mit zu verantworten – das zu stemmen?" [Kc2]

Im Hinblick auf die Kommunikation ist erkennbar, dass bisweilen der fehlende Mut und die fehlende Offenheit, Probleme – sofern sie denn vorliegen – anzusprechen, Aspekte sind, welche als problembehaftet charakterisiert und die bisweilen auf das familiäre Miteinander zurückgeführt werden:

„Der familiäre Charakter hat wie gesagt seine Vor- und Nachteile. Ich finde es hat einen großen Vorteil – was (es) aber auch braucht (ist), dass man offen und ehrlich da sein Zeug sagen kann und das ist halt nicht immer gegeben.“ [Kb7 – Kb8]

„Obwohl ich die Leute alle voll gerne habe, was vielleicht auch das Problem ist, weil man größtenteils befreundet ist mit den Leuten und auf Arbeit ist es dann schwer, anzusprechen, wenn man ein Problem hat (...)" [Ec1]

Bezugnehmend auf die verschiedenen, unter dem Schirm des Vereins angesiedelten Projekte, zeigt sich, dass einige der Interviewten für sich ganz persönlich angeben, es fehle ihnen an Schnittstellen mit bzw. Anknüpfungspunkten zu den anderen Organisationsbereichen.

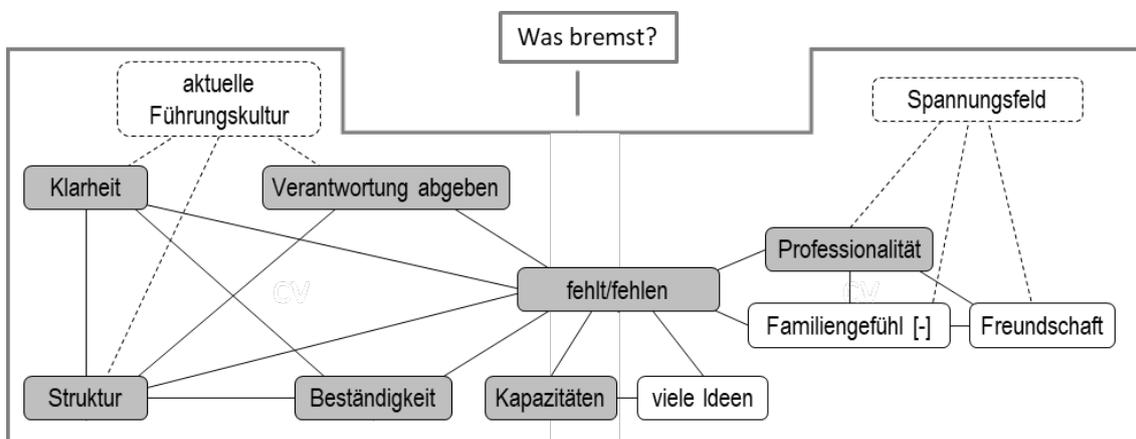


Abbildung 5: Aspekte, die bei der Vereinsarbeit bremsen; Assoziationen, die von mindestens zwei unterschiedlichen Befragten geäußert wurden. Aspekte, die als fehlend kommuniziert wurden, sind grau hinterlegt, weiß hinterlegte Schlüsselbegriffe dienen der weiteren Erklärung dessen, was fehlt (eigene Darstellung)

Die in Abbildung 5 visualisierten Antworten auf die Frage nach denjenigen Gegebenheiten, die den Arbeitsfluss bzw. die Arbeitseffizienz bremsen, zeigen in Erweiterung der obigen Ausführungen, dass jene Aspekte der internen Vereinsorganisation, die zur Zeit der Befragung als suboptimal geregelt bzw. fehlend wahrgenommen wurden, auch diejenigen sind, welche die Arbeitseffizienz negativ beeinflussen. Dabei werden die auf der einen Seite die fehlende interne Struktur, die fehlende Klarheit und Beständigkeit und das Fehlen klar geregelter Verantwortungsbereiche als mitunter bremsend wahrgenommen – Aspekte, die zum Teil mit der aktuellen Führungskultur assoziiert sind. Auf der anderen Seite wird die fehlende Professionalität als Hemmnis dargestellt, welche erneut in einem Spannungsfeld zum Familiengefühl gesehen wird. Sowohl das Familiengefühl als auch als auch die freundschaftlichen Verknüpfungen

innerhalb des Vereins werden im Kontext der Professionalisierung kritisch gesehen und sind in den entsprechenden Erzählzusammenhängen oft negativ konnotiert.

Der finale Blick auf diejenigen Assoziationen, die unter dem Begriff des Spannungsfelds subsumiert werden können, zeigt, dass sich insgesamt vier zentrale Spannungsfelder herausbilden, von denen zwei wiederum eng miteinander verknüpft sind (Abbildung 6):

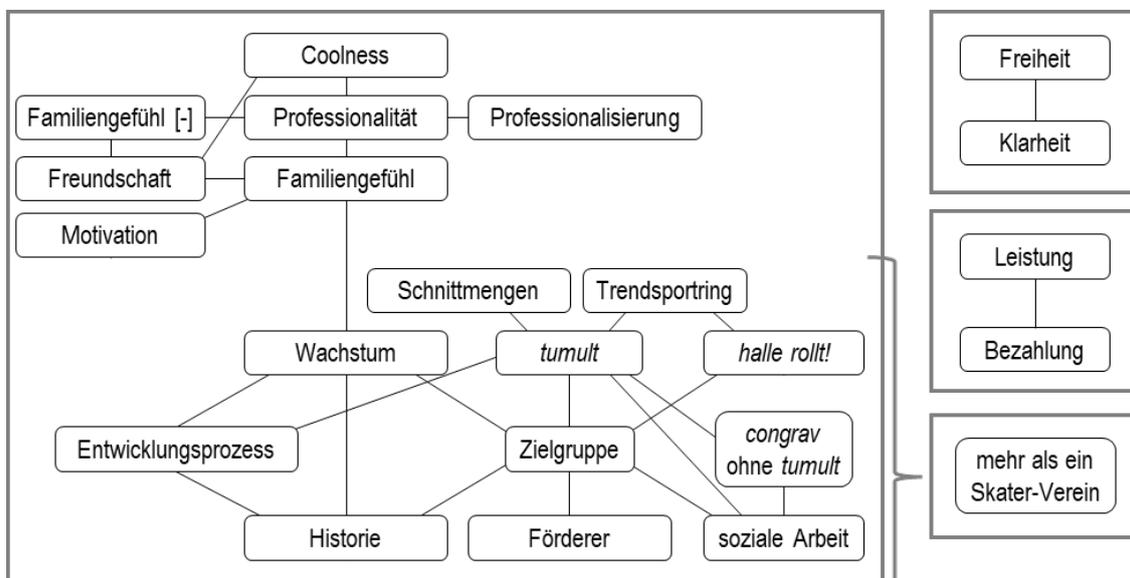


Abbildung 6: Aktuelle Spannungsfelder; Assoziationen, die von mindestens zwei unterschiedlichen Befragten geäußert wurden (eigene Darstellung)

So ist zunächst einmal das Spannungsfeld zwischen der Professionalität der Arbeit bzw. der Professionalisierung des Vereins und dem Familien- bzw. familiären Zusammengehörigkeitsgefühl zu erkennen, in welches sich ebenfalls die szenetypische Coolness einordnet.

In enger Verknüpfung zu dem eben skizzierten Spannungsfeld zwischen Professionalität und Familiengefühl lässt sich darüber hinaus ein auch von den Befragten als explizit entwicklungsbezogenes Problemfeld identifizieren, welches Wachstum und Historie des Vereins in einen Bezug zueinander stellt. Die Spannungen zwischen dem Wachstum des Vereins und seiner Geschichte werden dabei vor allem mit den Veränderungen in der Zielgruppe durch das Hinzukommen des dritten, vom Sport weitgehend losgelösten Teilprojektes *tumult* assoziiert, welches die soziale Arbeit stärker und expliziter als die beiden weiteren Teilprojekte *halle rollt!* und *Trendsporting* in den Vordergrund stellt:

*„tumult-Jugendberatung ist was ganz anderes (als die Projekte halle rollt! und Trendsport) und hat auch einen ganz anderen Anspruch.“ [Ed9]*

*„(...) für die (Mitglieder im Verein) sind solche (Wachstums-)Prozesse natürlich schwer nachvollziehbar, warum der Skateverein so ein Projekt (tumult) macht, warum machen die Jugendberatung – Was hat das mit Skaten zu tun?“ [Gc8]*

Vor dem Hintergrund der Wurzeln des Vereins wird der Wachstumsprozess von einigen der Befragten als Entwicklung des Vereins hin zu einer Organisation wahrgenommen, die über einen „Skaterverein“, der zwischen den Zeilen soziale Arbeit leistet, hinausgeht.

Neben den oben skizzierten, zwei zentralen Kontroversen zeigt sich die Freiheit bei der Arbeitsgestaltung als eine weitere „Medaille mit zwei Seiten“: Diese Freiheit wird dabei im Spannungsfeld zur Klarheit der zu erledigenden Aufgaben und der Aufgabenverteilung insgesamt gesehen. Wie für viele Vereine und die Vereinsarbeit üblich, ergibt sich eine letzte Kontroverse aus der Gegenüberstellung von Leistung und Gegenleistung. Diese ist, insbesondere im Hinblick auf die festangestellten Mitarbeitenden, von Relevanz, soll an dieser Stelle jedoch nicht weiter ausgeführt werden.

Der Blick auf die von den Befragten geäußerten Wünsche zeigt, dass diese sich – in Konsistenz zu ihren weiteren Einschätzungen – vorrangig eine Veränderung derjenigen Aspekte wünschen, welche sie zurzeit bemängeln bzw. als fehlend evaluieren (Abbildung 7). Dies führt dazu, dass sich viele der bereits oben angesprochenen Aspekte auch im Kontext der Zukunftswünsche wiederfinden lassen.

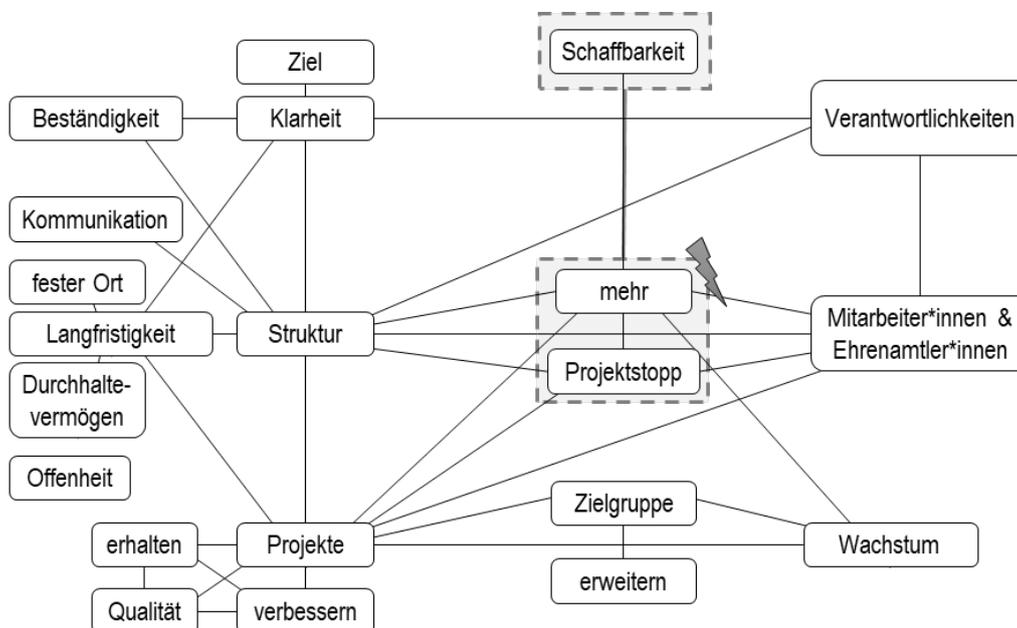


Abbildung 7: Wünsche für die Zukunft; Assoziationen, die von mindestens zwei unterschiedlichen Befragten geäußert wurden (eigene Darstellung)

So stehen mehr Struktur und Langfristigkeit ebenso auf der Wunschliste der Befragten, wie mehr Klarheit sowohl bezüglich der kurz-, mittel- und langfristig zu erreichenden Ziele als auch bezüglich der Frage nach den Verantwortlichkeiten für einzelne Aufgaben und/oder Teilprojekte. Klare Verantwortlichkeiten werden dabei als Voraussetzung dafür gesehen, dass Mitarbeitende und Ehrenamtliche ihren Platz in der Struktur des Vereins finden können, wie auch die\*der folgende Befragte formuliert:

*„Mein Wunsch wäre, dass es (...) ganz viel Klarheit gibt durch Strukturen (...) die einfach auch Orientierung geben für Menschen, die neu kommen oder auch schon länger da sind (...).“ [Gc6]*

Darüber hinaus besteht der Wunsch, bestehende Projekte erhalten und in der Qualität verbessern zu können. Ein Blick auf die Mitte der in Abbildung 7 visualisierten Netzwerkgrafik verdeutlicht, dass sich über die Befragten hinweg und mitunter auch innerhalb der Ausführungen einzelner Befragter eine Kontroverse zwischen einem weiteren Wachstum und einem „Projektstopp“ ergibt:

*„Ich glaube, wenn alles strukturierter läuft und alles ineinandergreift und man sich nicht übernimmt mit noch mehr neuen Projekten, also das festigt, was man hat, dann geht alles.“ [Dd1]*

So wird einem weiteren Wachstum, welches gegebenenfalls mit einer (weiteren) Vergrößerung der Zielgruppe einhergehen kann und soll, auf der einen Seite motiviert und mit viel Begeisterung entgegengesehen – auf der anderen Seite besteht jedoch große Sorgen, dass weiteres Wachstum unter Berücksichtigung der momentanen Strukturen und Kapazitäten die Grenzen des Schaffbaren übersteigen.

## 5 Diskussion und Ausblick

Organisationales Wachstum ist nahezu untrennbar mit Veränderungen und Herausforderungen verbunden, welche es zu bewältigen und zu lösen gilt (Pott & Pott, 2012). Welcher Gestalt diese Herausforderungen sind und wie ihnen begegnet werden kann, um Krisen zu überwinden und eine Weiterentwicklung der Organisation zu ermöglichen, ist für den Bereich der gewinnorientiert arbeitenden Unternehmen bereits breit untersucht. Ob und wie organisationales Wachstum im Bereich von NPOs wie bspw.

(gemeinnützigen) Vereinen geartet und mit welchen (besonderen) Herausforderungen diese konfrontiert sind, ist hingegen weitestgehend unerforscht. Dieser Beitrag stellt am Fallbeispiel eines sich in einer Wachstums- und Umbruchphase befindlichen Jugendvereins und auf der Analysegrundlage qualitativer Interviewdaten dar, welche Herausforderungen sich auf dem Weg der Entwicklung aus Perspektive der Mitarbeitenden ergeben.

Dabei sei dem Leser (noch einmal) in Erinnerung gerufen, dass NPOs, insbesondere im Bereich der Finanzierung ihrer Aktivität, vor vollkommen anders gearteten Herausforderungen stehen, als dies bei gewinnorientiert arbeitenden Unternehmen der Fall ist: Ihr Zweck liegt in der Erfüllung einer gesellschaftlich wertvollen, gemeinnützigen Aufgabe, welche oft nur erfüllt werden kann, wenn ein niedrigschwelliger und kostengünstiger bzw. kostenloser Zugang zu den entsprechenden Angeboten gewährleistet werden kann. Eine hohe Nachfrage nach den von NPOs, insbesondere Vereinen, angebotenen Produkten bzw. Dienstleistungen geht daher nicht (zwangsläufig) mit einer Umsatzsteigerung einher. Eine große Beliebtheit und Nachfrage des Angebotes ist jedoch in vielen Fällen Voraussetzung dafür, Fördergelder generieren und die Vereinsstrukturen finanzieren zu können (Alscher, 2013). Ob Vereine bei der Fördermittelakquise erfolgreich sind, ist jedoch selbst bei hoher Nachfrage nach den angebotenen Produkten bzw. Leistungen, d. h. einem großen Bedarf an (Vereins-)Leistung seitens der Gesellschaft, (immer wieder) fraglich. In Konsequenz ist der Weg eines wachsenden, gemeinnützigen Vereins insofern wesentlich unkomfortabler als der eines wirtschaftlich arbeitenden Unternehmens, als dass mehr Nachfrage nicht (zwangsläufig) mit mehr Einnahmen assoziiert ist und Wachstum in weiten Teilen zunächst über ehrenamtliches Engagement getragen werden muss. Diese Besonderheit bezüglich der Finanzierungsstruktur zeigt sich im Hinblick auf den *congrav new sports e.V.* sehr explizit in dem Wunsch nach mehr Finanzmitteln zur Umsetzung und Aufrechterhaltung der Projekte. Aber auch der Wunsch nach mehr Langfristigkeit und einem festen Ort sowie das von den Befragten empfundene Spannungsfeld zwischen Leistung und Bezahlungen reflektieren das Fehlen ausreichender, langfristig verfügbarer Finanzmittel.

Die Ergebnisse der diesem Beitrag zugrundeliegenden Analysen zeigen, dass wachsende Vereine neben den besonderen Hürden, die sich aus dem Streben nach finanzieller Sicherheit ergeben, mit nahezu denselben Herausforderungen konfrontiert sind wie wachsende Wirtschaftsunternehmen (siehe hierzu Kapitel 1). Ähnlich wie die Forschung im Hinblick auf die Entwicklung von Start-ups zusammenfasst, scheint – so die Aussagen der Befragten – auch das initiale Wachstum des *congrav new sports e.V.* zunächst einmal auf die Kreativität und das Engagement der Gründungsmitglieder sowie einen engeren Kreis an Mitarbeitenden zurückführbar zu sein, welche den Verein zu einem zentralen Ansprech- und Kooperationspartner für die Stadt sowohl bezüglich der Stadt(teil)gestaltung als auch im Hinblick auf das Angebot von Sportsozialarbeit gemacht hat. Der sich ergebende Wachstumsprozess scheint jedoch mittlerweile – im Einklang mit dem von Greiner (1997) erstellten Phasenmodell – eine erste revolutionäre Phase erreicht zu haben. Diese weist – den Beschreibungen der Befragten nach – große Überschneidungsbereiche mit den Inhalten derjenigen Krise aus, die Greiner (1997) als „*Führungskrise*“ bezeichnet: Auf der einen Seite wird das als Besonderheit des Vereins in Ehren gehaltene Familiengefühl zwar durchgängig geschätzt – auf der anderen Seite wird es jedoch mitunter als dysfunktional im Hinblick auf die Professionalisierung der Organisation evaluiert. Informelle Kommunikation und lose, variable Strukturen werden ebenso als mitunter hinderlich betrachtet, da diese keine Orientierung in der zunehmenden Komplexität des sich verbreitenden und vertiefenden Angebotes ermöglichen. Hinzukommend zeigt sich, dass Mitarbeitende, welche der Organisation im Zuge von Wachstum und Angebotsdiversifizierung neu beitreten, nicht unter allen Umständen die initiale, aus der gemeinsamen Szenezugehörigkeit gewachsene Motivation teilen und über andere Wege in die Organisation eingebunden werden müssen. Kurzum: Zumindest der in diesem Beitrag betrachtete Verein scheint insgesamt mit denselben, inter-strukturellen Problemen konfrontiert, wie die Mehrheit der Start-ups nach ihrer jeweils initialen Wachstumsphase. Lösungen für diese Probleme zu finden, ist für Vereine jedoch nicht zuletzt aufgrund der oft chronischen Unterfinanzierung, die bspw. einen Rückgriff auf externe Hilfe in aller Regel nicht zulässt, noch deutlich schwieriger, als dies für profitorientierte Unternehmen der Fall ist.

Auf methodischer Ebene wird deutlich, dass sich die Datenerhebung mittels leitfadengestützter Interviews sowie die anschließende Datenauswertung mit der Methode *GABEK*® (Software: *WinRelan*®) als geeignet erwiesen haben, um die verschiedenen Meinungen, Einstellungen, Einschätzungen und Erfahrungen der Befragten systematisch aufarbeiten zu können. Die Darstellung der über die verschiedenen Gespräche

hinweg inhaltlich verdichteten Meinungen und situativen Einschätzungen durch Netzwerkgrafiken macht es möglich, zentrale Analyseergebnisse – im Sinne der Stärken und Schwächen des Ist-Zustandes sowie der Wünsche im Hinblick auf einen Soll-Zustand – in intuitiv verständlicher Art und Weise in die Organisation zurück reflektieren und – bei Bedarf – vertiefend diskutieren zu können.

## 6 Danksagung

Wir danken dem Verein congrav new sports e.V. für die offene und gute Zusammenarbeit sowie die uns eingeräumte Möglichkeit, die gewonnen Erkenntnisse aus dem Projekt zu veröffentlichen. Dem Verein wünschen wir für seine Zukunft alles erdenklich Gute. Weiterhin danken wir Silvana Heerdegen von Herzen für die tatkräftige Unterstützung bei der Transkription der Interviews.

## 7 Autor\*innenbeiträge

Beide Autor\*innen waren in gleichem Maße an der Datenerhebung und -analyse sowie der Erstellung des vorliegenden Beitrages beteiligt.

## 8 Statement zu Interessenkonflikten

Die Autor\*innen versichern, dass zwischen ihnen und dem *congrav new sports e.V.* keinerlei Interessenkonflikte vorliegen.

## 9 Referenzen

- Alscher, M., P. J. Droß, E. Priller, C. Schmeißer (2013). Vereine an den Grenzen der Belastbarkeit. *WZBrief Zivilengagement* 07. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:101:1-201304119472>
- Becker, G., T. Simon (1995). Handbuch aufsuchende Jugend- und Sozialarbeit. Theoretische Grundlagen, Arbeitsfelder, Praxishilfen. Juventa.
- Beglinger, J., M. Gmür (2019). Stiftung oder Verein: Rechtsformen bei Sozialen Institutionen. *Verbands-Management*, 45(2), 60-65.
- Calabrese, T. D. (2011). Do donors penalize nonprofit organizations with accumulated wealth?. *Public Administration Review*, 71(6), 859-869. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02420.x>
- congrav (2022). congrav (Webpräsenz). <https://congrav.net/> (18.01.2022).
- Denison, D. V., W. Yan, J. S. Butler (2019). Managing risk and growth of nonprofit revenue. *Journal of Public and Nonprofit Affairs* 5(1), 56-73. <https://doi.org/10.20899/jpna.5.1.56-73>
- Diehm, J. (2017). Controlling in Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für junge Unternehmen und Existenzgründungen (2. akt. Aufl.). Springer Gabler.
- DOSB (Deutscher olympischer Sportbund) (2021, 11. November). Jubel in Sachsen-Anhalt über „Sterne des Sports“ in Silber. <https://www.dosb.de/sonderseiten/news/news-detail/news/jubel-in-sachsen-anhalt-ueber-sterne-des-sports-in-silber> (19.01.2022).
- Ebert, H. (2021). Visionen, Leitbilder und Mission Statements als Instrumente der Führungskommunikation. In S. Einwiller, S. Sackmann & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation*. Springer Gabler: 1-16.
- Fitzek, H. (2020). Gestaltpsychologie. In: G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie. Band 1: Ansätze und Anwendungsfelder* (2. erw. und überarb. Aufl.) Springer: 85-100.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge university press.
- Fueglistaller, U., C. Müller, T. Volery (2008). Entrepreneurship. Modelle — Umsetzung — Perspektiven mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (2. vollst. überarb. Aufl.). Gabler.
- Fuertes, G., M. Alfaro, M. Vargas, S. Gutierrez, R. Ternero, J. Sabattin (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of Engineering* 2020, Article ID 6253013. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>

- Gäbelein, H., G. Hillmer (2020). Wie qualitative Forschungsmethoden helfen können, Organisationen in Veränderungsprozessen zu begleiten – Fallstudien mit der Anwendung des Verfahrens GABEK®. In M. Raich & J. Müller-Seeger (Hrsg.), *Symposium Qualitative Forschung 2018*. Springer Gabler: 75-89.
- Grande, E. (2021). Entwicklungen und Herausforderungen der Zivilgesellschaft in Deutschland. In B. Grande, E. Grande, U. Hahn (Hrsg.), *Zivilgesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland: Aufbrüche, Umbrüche, Ausblicke*. transcript Verlag: 165-181.
- Greiner, L. E. (1997). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. From "Evolution and Revolution as Organizations Grow" by Larry E. Greiner, July-August 1972. *Family Business Review*, 10(4), 397-409. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00397.x>
- Hein, G. (2014). Mehr Unternehmertum wagen. Verbands-Management (VM). *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management* 2, 16-22.
- Hohendanner, C., J. Priemer, B. Rump, W. Schmitt (2019). Zivilgesellschaft als Arbeitsmarkt. In Krimmer, H. (Hrsg.), *Datenreport Zivilgesellschaft*, Springer VS, 93-112.
- Kausmann, C., L. Burkhardt, B. Rump, N. Kelle, J. Simonson, C. Tesch-Römer (2019). Zivilgesellschaftliches Engagement. In Krimmer, Holger (Hrsg.). *Datenreport Zivilgesellschaft*. Springer VS, 55-91.
- Kirsch, J. (2013). Ein Skatepark mitten im Stadtteilzentrum Bürgerbeteiligung als Baustein für eine nachhaltige Stadt(teil)entwicklung. *vhw (Bundesverband Wohnen und Stadtentwicklung) FWS (Verbandszeitschrift: Forum Wohnen und Stadtentwicklung)* 1(2013), 19-31.
- Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281-299. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00224.x>
- Lauer, T. (2021). *Change Management. Fundamentals and Success Factors*. Springer.
- Löwenstein, H., B. Steffens, J. Kunsmann (2020). *Sportsozialarbeit: Strukturen, Konzepte, Praxis*. Kohlhammer Verlag.
- mdr (Mitteldeutscher Rundfunk) (2022, 24. Januar). Verein aus Sachsen-Anhalt erhält „Großen Stern des Sports“ in Gold. [https://www.mdr.de/sport/andere\\_sportarten/sterne-des-sports-preistraeger-100.html](https://www.mdr.de/sport/andere_sportarten/sterne-des-sports-preistraeger-100.html) (04.02.2022).
- MZ (Mitteldeutsche Zeitung) (2021, 16. August). Skateboard, BMX, Inlineskates und Rollstuhl: Im Neustädter Skatepark wurde endlich wieder getrickst. <https://www.mz.de/lokal/halle-saale/skateboard-bmx-inlineskates-und-rollstuhl-im-neustadter-skatepark-wurde-endlich-wieder-getrickst-3222347> (18.01.2022).
- MZ (Mitteldeutsche Zeitung) (2021, 19. Juli). Großes Interesse an bunten Sportarten. Trendsportzentrum in Halle sucht neue Räume für Skateboarding, Quidditch und Co. <https://www.mz.de/lokal/halle-saale/trendsportzentrum-in-halle-sucht-neue-raume-fur-skateboarding-quidditch-und-co-3212884> (19.01.2022).
- Müller, J., J. Zelger (2016). Gabek VII – GABEK als Lernverfahren für Organisationen – GABEK as a Learning Procedure for Organizations. Studienverlag.
- Müller-Jentsch, W. (2008). Der Verein – ein blinder Fleck der Organisationssoziologie. *Berliner Journal für Soziologie*, 18(3), 476-502. <https://doi.org/10.1007/s11609-008-0020-9>
- Niebert, K., H. Gropengießer (2014). Leitfadengestützte Interviews. In D. Krüger, I. Parchmann, H. Schecker (Hrsg.), *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung*. Springer: 121-132.
- Oldenburg, R., D. Brissett (1982). The third place. *Qualitative Sociology*, 5, 265-284. <https://doi.org/10.1007/BF00986754>
- Quelle, G. (2011). Profitabel wachsen. Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben können. Gabler.

- Pott, O., A. Pott (2012). *Entrepreneurship. Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte*. Springer Gabler.
- Phelps, R., R. Adams, J. Bessant (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1-30. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00200.x>
- Priemer, J., H. Krimmer, A. Labigne (2017). ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken. Stifterverband. <https://www.ziviz.de/download/file/fid/276> (19.04.2022)
- Raich, M., J. Müller, D. Abfalter (2014). Hybrid analysis of textual data: grounding managerial decisions on intertwined qualitative and quantitative analysis. *Management Decision*, 52 (4), 737-754. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2012-0247>
- Reinders, H. (2016). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden*. 3. durchg. und erw. Aufl. De Gruyter Oldenbourg.
- Schäfer, A. (2020). Herausforderungen zwischen Beständigkeit und Veränderung bei jungen Unternehmen im Wachstum. Untersuchung am Beispiel eines jungen Technologieunternehmens. Working Paper 20-004 der Universität Koblenz Landau. <https://kola.opus.hbz-nrw.de/files/2121/Sch%C3%A4fer+Herausforderungen.pdf> (18.01.2022).
- tumult (2022). tumult. Deine Themen. Deine Fragen. Deine Stadt. <https://tumult-halle.de/> (19.01.2022).
- Vilain, M. (2006). *Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen. Zwischen Auftrag und ökonomischer Notwendigkeit*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- von Schnurbein, G. (2017). Finanzierung und Wachstum von Nonprofit-Organisationen. *Die Unternehmung*, 71(2), 147-164. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2017-2-147>
- Wegmann, J. (1992). Verein. In B. Schäfer (Hrsg.). *Grundbegriffe der Soziologie*. Springer: 353-355.
- Xesha, D., C. G. Iwu, A. Slabbert, J. Nduna (2014). The impact of employer-employee relationships on business growth. *Journal of Economics*, 5(3), 313-324. <https://doi.org/10.1080/09765239.2014.11885007>
- Zelger, J. (2019). *Erforschung und Entwicklung von Communities: Handbuch zur qualitativen Textanalyse und Wissensorganisation mit GABEK®*. Springer.
- Zelger, J. (2004). Qualitative research by the GABEK method. In J. Fikfak, A. Frane, D. Garz (Hrsg.). *Qualitative Research: Different Perspectives – Emerging Trends*. ZRC, Založba: 231-264.