

<b>Zeitschrift:</b>	Magglingen : Monatszeitschrift der Eidgenössischen Sportschule Magglingen mit Jugend + Sport
<b>Herausgeber:</b>	Eidgenössische Sportschule Magglingen
<b>Band:</b>	54 (1997)
<b>Heft:</b>	12
<b>Artikel:</b>	Mehr Professionalität
<b>Autor:</b>	Schmyder, Sebastian
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-993000">https://doi.org/10.5169/seals-993000</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

*Moderne Vereinsführung verlangt mehr Professionalität. Eine unter der Obhut des SOV stehende Management-Ausbildung vermittelt Kenntnisse für echte Dienstleistungsbetriebe.*

Sebastian Schnyder  
Foto: Daniel Käsermann

Die erziehungs-, bildungs- wie gesundheitspolitische Bedeutung des Sports ist heute weitgehend erkannt und anerkannt. Auch seine volkswirtschaftliche Bedeutung wird nicht gering veranschlagt. Dies entbindet aber Sportpolitiker wie Sportfunktionäre nicht von der Frage, ob die institutionellen und organisatorischen Strukturen des Sports seinem gesellschaftspolitischen Stellenwert gerecht werden. Auch ein Sportverein muss sich fragen, ob er seine Mission, seinen Auftrag erfüllt, und zwar nicht erst dann, wenn er

## Dienstleistungsmanagement im Sportverein

# Mehr Professionalität

an Mitgliederschwund und Ressourcenknappheit leidet. Zu solchen und ähnlichen Fragen können – bei aller Unterschiedlichkeit der Verhältnisse im Einzelfall – Erfahrung und Wissen über das Management von Nonprofit-Organisationen von Nutzen sein, wie sie das Forschungsinstitut für Verbands- und Genossenschafts-Management seit nun mehr als 20 Jahren systematisch erforscht und in der Praxis bewähren lässt.

## Management-Lehrgang

Es ist daher sehr erfreulich, dass am 23. Mai 1997 dreizehn Sportmanagerinnen und Sportmanager ein Sportmanager-Diplom als Abschluss des ersten Sportmanagement-Lehrgangs erhielten, welcher vom Schweizerischen Olympischen Verband (SOV) in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Verbands- und Genossenschafts-Management (VMI)

durchgeführt wurde. Ein Absolvent, Alfred von Gunten (Geschäftsführer Schweizer Alpen-Club) beurteilte das Unternehmen wie folgt: «Wir haben diesen Lehrgang nicht für uns alleine gemacht. Nein, der Schweizer Sport, unsere Verbände, unsere Sportler und Mitglieder erwarten von uns, dass wir etwas bewegen, innovativ sind, besser als bisher unsere Aufgaben wahrnehmen und schliesslich mithelfen, den Verband zum Erfolg zu führen.»

Treffender könnte das Anliegen, die Aufgabe, die Mission jedes Verbandes, jeder Nonprofit-Organisation nicht beschrieben werden. Eine Nonprofit-Organisation wie ein Sportverein ist da für seine Mitglieder, für die Leute, welche er fördern und/oder unterstützen will, und nicht für die Vereinsmanager und Vereinsfunktionäre. Ausdruck einer solchen Dienstgesinnung ist im Umfeld einer modernen Leistungs- wie Freizeitgesellschaft eine echte Dienstleistungs-Gesinnung.

## Direkte Dienstleistungen

Verbände haben Aufgaben zu lösen, welche ihre Mitglieder nicht selber lösen können oder wollen. Wir unterscheiden dabei zwischen zwei Hauptbereichen: Interessenvertretung und Dienst- und Serviceleistungen. Während für bestimmte (Spitzen-) Verbände die Interessenvertretung (noch immer) im Vordergrund steht, gewinnt das Angebot von direkten Dienstleistungen (Service-Angebote) immer grössere Bedeutung. Das Spektrum der Angebote, welche ein Sportverein seinen Mitgliedern und/oder auch Dritten anbietet, reicht von täglichen, wöchentlichen, monatlichen bis zu jährlichen Trainings- und Kursmöglichkeiten, von halbprofessioneller bis zu hochprofessioneller Betreuung, von Wegweisern über Bahnen, Pisten bis zu Hallen und hotelähnlichen Unterkünften.

Im Zuge der zunehmenden Privatisierung und Kommerzialisierung weiter Lebensbereiche, des grassierenden

AK 4	GT 4
<b>0815</b>	<b>Grundlagen - Ist-Zustand</b>
<b>-</b>	
<b>1000</b>	<b>Bases - Etat actuel</b>
<b>1100</b>	<b>Kritik am Ist-Zustand Lösungsvorschläge <i>Critique de l'état actuel - Propositions de solutions</i></b>
<b>1300</b>	
<b>1600</b>	<b>Lösungsvorschläge <i>Propositions de</i></b>

*Mehr Professionalität heisst mehr fachliche Kompetenz, ein Muss auf allen Stufen der Hierarchien im Sport. Fachliche Kompetenz ist vor allem kritisches Auseinandersetzen mit den Grundlagen eines Problems und Finden der optimalsten Lösung.*

**Dr. Sebastian Schnyder** ist Lehrbeauftragter am Forschungsinstitut für Verbands- und Genossenschafts-Management der Universität Freiburg.

Individualismus und der «galoppierenden» Bindungsscheu werden Verbände im Allgemeinen und Sportvereine im Besonderen einem immer stärkeren Wettbewerb durch private Einzelanbieter und unverbindliche Clubabonnements und Klubarrangements ausgesetzt.

## Die 5 P

Wo Probleme vorliegen und Gefahren drohen, sind immer auch Chancen gegeben. Hier muss und kann ein Verband, ein Verein vom modernen Dienstleistungs-marketing und seinen 5P lernen. Neben dem Produkt, dem Preis, der Promotion (Kommunikation), dem Place (Distribution) entscheidet der Kunde, der Klient (People), ob der Produktmix, welcher ein Unternehmen, ein Verband, ein Verein anbietet, auch ankommt. Der Aufbau eines permanenten Netzwerkes zwischen Kunden und der Organisation wird postuliert. Man sucht Kundennähe. Mit dem Verkauf einer Dienstleistung ist die Beziehung zum Kunden nicht erledigt, sondern hat erst begonnen.

Dabei stehen folgende und ähnliche allgemeingültige Fragen im Vordergrund:

- Genügen unsere Infrastrukturen, wird unser Know-how laufend ergänzt,

schaffen wir eine optimale Servicesituation zwischen Kunde und Dienstleister?

- Bieten wir genügend Kontaktchancen, gibt es Möglichkeiten näher zum Kunden zu gehen?
- Was erhält der Kunde, welches ist der Inhalt der Leistungen?
- Welche Teilbereiche lassen sich effizienter anbieten?
- Wie erfährt der Kunde die Leistung, wie stark ist der Kunde integriert?

## Persönliche Beziehung

Die Chance für einen Sportverein im Wettbewerb um seine Kunden und Mitglieder liegt in der persönlichen Beziehung zwischen ihm als Anbieter und dem Kunden (Mitglied, dem Nachfrager). Statt anonymer Markt kann der Verein über die zwischenmenschliche Interaktion, über soziale Beziehungen seine komparativen Vorteile geltend machen. Der Sportverein muss wie der private Anbieter innovativ sein, kundenorientiert handeln und seine Sachkompetenz belegen, aber er ist mehr, er muss mehr sein.

Er muss nicht nur Dienstleistungs- oder Service-Anbieter sein, er muss ein Dienstleistungsverhältnis aufbauen zu seinem Dienstleistungsnehmer. Dieser

erwartet nicht nur Aufmerksamkeit während des Dienstleistungsprozesses, er erlebt den generellen Verhaltensstil der Organisation, des (Sport-) Vereins laufend, vor und nach dem Dienstleistungs-kontakt und dies beeinflusst sein Interaktionsverhältnis im Dienstleistungsprozess. Ein solcher Dienstleistungsnehmer, ein solches Mitglied ist bereit, sich (wieder) mit seinem Verein zu identifizieren.

Damit gewinnt die Mitgliederwerbung eine ganze andere Dimension. Es geht nicht mehr um den Appell an Solidarität und Treue, obwohl diese durchaus ihren Wert haben. Vorab muss aber auch der Sportverein seinen Mitgliedern überzeugende Anreize anbieten, damit diese

- erstens seine Dienstleistungen in Anspruch nehmen und
- zweitens bereit sind, ihr Dienstleistungsverhältnis in ein Mitgliedschaftsverhältnis umzuwandeln.

Hiezu braucht es eine Organisationskul-tur, welche sich im Verhalten und Erschei-nen des Vereins manifestiert; eine Orga-nisationsstruktur, welche kunden-, mit-gliedorientiert ist; eine Grundausrich-tung, in welcher die Dienstleistungsori-entierung des Vereins verankert ist; eine Führun-g, welche die individuelle Entfal-tung erlaubt, aber der dienstleistungs-ori-entierten Gesamtstrategie folgt. ■

# Heitere Gedichtbände rund ums Turnen



Wer kennt sie nicht, die heiteren Gedichte rund ums Turnen von Ursi Gisler?

Die lustigen Wortspielerien sind in drei verschiedenen Gedichtbänden erhältlich: «Frisch Frech Fröhlich Frei», «Muskelbaum und Purzelkater» sowie «Salto verbale».

**Eine prima Idee – als kleines sinnvolles Geschenk zu Weihnachten oder Jahresversammlungen im Verein.**

Preis pro Exemplar Fr. 19.50, die ganze Serie (alle 3 Bände) kostet nur Fr. 50.-. Preis zuzüglich MwSt. und Porto/Verpackung.

Bestellung einsenden an:  
**Schweizerischer Turnverband  
Postfach, 5001 Aarau**

### Bestelltalon



Ex. «Salto verbale»

Ex. «Muskelbaum und Purzelkater»

Ex. «Frisch Frech Fröhlich Frei»

zum Preis von je Fr. 19.50 (exkl. MwSt. und Porto/Verpackung)

komplette Serie(n) mit allen drei Gedichtbänden

zum Sonderpreis von Fr. 50.- (exkl. MwSt. und Porto/Verpackung)

Vorname: \_\_\_\_\_

Name: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_