Peter Ehnold, Dirk Steinbach, Torsten Schlesinger*

Priorität oder Randerscheinung? Eine Analyse zur Relevanz der Digitalisierung in Sportvereinen

Priority or marginal phenomenon? An analysis of the relevance of digitalization in voluntary sports clubs

DOI 10.1515/sug-2020-0016

Zusammenfassung: Trotz einer bereits vor der COVID-Krise erkennbar großen gesellschaftlichen Bedeutung und möglicher Potenziale der Digitalisierung für den organisierten Sport liegen bislang nur wenige aussagekräftige Befunde darüber vor, welchen Stellenwert Sportvereine der Digitalisierungsthematik innerhalb der Vereinsarbeit beimessen. Vor diesem Hintergrund geht der Beitrag folgenden Fragen nach: (i) *Welche Priorität messen Sportvereine dem Thema Digitalisierung bei?* (ii) *Welche vereinsspezifischen Faktoren beeinflussen die jeweilige Priorisierung des Themas Digitalisierung?* Die Priorisierung der Digitalisierung wird dabei in Abhängigkeit von Vereinszielen, einstellungs- und organisationskulturbezogenen Faktoren sowie den unterschiedlichen organisationalen Kapazitäten der Sportvereine modelliert. Für die Analyse konnte eine Stichprobe von $n = 787$ Sportvereinen generiert werden. Die Befunde zeigen, dass Digitalisierung für Vereine vor der COVID-Krise zwar ein wichtiges Thema, aber kein Thema von herausgehobener Priorität innerhalb der Vereinsarbeit darstellt. Die Ergebnisse des logistischen Regressionsmodells deuten darauf hin, dass die Unterschiede in der Priorisierung vor allem auf Differenzen in der Organisationskultur und der Organisationskapazität zurückzuführen sind.

Schlüsselwörter: Sportverein, Digitalisierung, organisationale Kapazität, Einstellungen, Organisationskultur

***Prof Dr. Peter Ehnold:** IST Hochschule für Management Düsseldorf, Fachbereich Sport & Management, Erkrather Straße 220 a-c, 40233 Düsseldorf, E-Mail: pehnold@ist-hochschule.de
Prof. Dr. Dirk Steinbach: SPIN Sport Innovation GmbH & Co.KG, Max-Reger-Weg 12, 96450 Coburg, E-Mail: steinbach@sport-innovation.de

Prof. Dr. Torsten Schlesinger: Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sportwissenschaft, Gesundheitscampus Nord 10, 44801 Bochum, E-Mail: torsten.schlesinger@rub.de

Summary: Although the social significance and the potential of digitalization for organized sport were already perceptible before the COVID crisis, there are so far only a few meaningful findings on the importance voluntary sports clubs (VSCs) attach to digitalization in their club work. Against this background, the article examines the following questions: (i) What priority do VSCs give to the topic of digitalization? (ii) What club-specific factors influence the respective prioritization of digitalization? It models the prioritization of digitalization in relation to organizational goals, the factors of attitude and organizational culture, and the different organizational capacities of the VSCs. A sample of $n = 787$ VSCs was generated for the analysis. The findings show that VSCs regarded digitalization as an important issue but not as one of high priority within club work before the COVID crisis. The results of the logistic regression model indicate that the differences in prioritization are mainly related to differences in organizational culture and organizational capacities.

Keywords: voluntary sports clubs, digitalization, organizational capacity, attitudes, organizational culture

1 Einführung

Die COVID-19 Pandemie und die damit verbundenen Einschränkungen persönlicher Kontakte haben die Diskussion um die Notwendigkeit weiterführender Digitalisierungsmaßnahmen in vielen Bereichen forciert. Dies gilt zum einen vor allem für den Bildungsbereich und hier speziell für Schulen und Universitäten, die sich mit der Problematik konfrontiert sehen, Bildungsinhalte bei eingeschränkten Präsenzphasen in didaktisch angemessener Form an Schüler¹ und Studenten zu vermitteln. Zum anderen betrifft dies Unternehmen, deren Wettbewerbsstärke und damit langfristig auch Überlebensfähigkeit generell häufig stark vom Umgang mit neuer Technik beeinflusst wird.

Wenngleich sich für Sportvereine anderweitige Problemstellungen und Herausforderungen zeigen, so scheint digitale Technik auch für sie eine Vielzahl von Einsatzmöglichkeiten und damit einhergehende Potenziale aufzuweisen. Mögliche Nutzungsperspektiven liegen beispielsweise in den Bereichen Kommunikation und Vermarktung, Verwaltung, Bildung, Mitgliederbindung oder Trainings- und Wettkampfsteuerung (Ehnold et al. 2019; Wadsack 2019). Allerdings scheint

¹ Allein aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter.

die Innovationsfähigkeit von Sportvereinen im Umgang mit bzw. im Hinblick auf die Nutzung neuer Technik mitunter begrenzt zu sein (Wemmer und Koenigstorfer 2016). So handelt es sich bei digitalen Innovationen in Sportvereinen auch weniger um radikale Veränderungen als vielmehr um inkrementalistische Schritte (Hoeber et al. 2015). Generell gilt, dass Sportvereine Organisationen sind, die aus sich wandelnden Umweltbedingungen nicht zwangsläufig auch eine unmittelbare Notwendigkeit zu Veränderungen in der eigenen Organisation ableiten (Thiel und Meier 2004). Auch gilt es zu beachten, dass die Implementierung und Nutzung digitaler Instrumente für den Sportverein zwar einerseits mit einer Reihe positiver Veränderungen aber andererseits auch mit zusätzlichen Kosten und unbeabsichtigten Nebenwirkungen verbunden sein kann.² Diese werden nicht immer mit den ursprünglichen Interessen der Mitglieder in Einklang stehen, weshalb Digitalisierungsprozesse im Sportverein durchaus als positiv aber eben auch als negativ empfunden werden können. Ebenfalls ist noch unklar, in welcher Form sich digitale Instrumente auf den Erfolg von Sportvereinen auswirken. Abweichend zu Unternehmen, wo die Nutzung digitaler Instrumente in vielen Branchen längst einen zentralen Wettbewerbsfaktor darstellt,³ sind (voreilige) normative Empfehlungen oder Digitalisierungsoffensiven für Sportvereine, als vornehmlich nach innen gerichtete Interessorganisationen (Horch 1992; Schimank 2005), daher auch nur bedingt vereinsintern resonanzfähig. So sind digitale Instrumente zwar in der Lage, Arbeitsabläufe im Verein zu beschleunigen oder zu erleichtern, gleichzeitig werden dadurch etablierte und geschätzte Routinen und Traditionen der Vereinsarbeit grundlegend verändert oder stehen gar im Widerspruch zu diesen (Volkman 2019). Darüber hinaus gilt es zu beachten, dass Sportvereine trotz ähnlicher konstitutiver Merkmale (Heinemann und Horch 1981; Horch 1992) durchaus Unterschiede in Struktur, Zielsetzung und Problemlagen aufweisen⁴ (Breuer et al. 2015; Breuer 2017; Breuer und Feiler 2019), die sich auf den Stellenwert der Digitalisierung auswirken können. Dabei dürfte die Relevanz bzw. Auseinandersetzung mit dem Thema Digitalisierung maßgeblich den zukünftigen Umgang bzw. die Nutzung digitaler Instrumente im Verein bestimmen. Denn erst, wenn das Thema Digitalisierung hinreichend bedeutsam erscheint, ist gewährleistet, dass es dauerhaft und systematisch im Verein bearbeitet wird und zum Gegenstand operativer Prozesse avanciert, wodurch es zu Vereinswirklichkeit gerinnt (Thiel und Meier 2004).

2 Zu möglichen Folgen der Digitalisierung für das Management und die Mitarbeiter von Organisationen siehe Legner et al. (2017) sowie Schwarzmüller et al. (2018).

3 Kreutzer et al. (2017: 2 f.) sprechen in diesem Zusammenhang von „digitalem Darwinismus“.

4 Das Spektrum reicht von den nach wie vor rein ehrenamtlich geführten, gemeinschaftsorientierten, kleinen Einspartenvereinen bis zu den Großvereinen mit hauptamtlicher Führung, wie sie bspw. im Freiburger Kreis organisiert sind.

Angesichts möglicher, jedoch im Detail unklarer Potenziale der Digitalisierung sowie unter Umständen bedeutsamer, nicht intendierter Folgen und Veränderungen für Sportvereine ist davon auszugehen, dass der Stellenwert des Themas Digitalisierung in Sportvereinen ganz unterschiedlich ausfallen dürfte. Der vorliegende Beitrag schließt hier an und geht folgenden übergeordneten Fragestellungen nach: (i) *Welche Priorität messen Sportvereine dem Thema Digitalisierung bei?* (ii) *Welche vereinspezifischen Faktoren beeinflussen die jeweilige Priorisierung des Themas Digitalisierung?*

2 Forschungsstand

Vorliegende Studien zur Digitalisierung in Sportorganisationen legen den Fokus häufig auf professionalisierte Fußballclubs der höchsten Spielklassen. Im Mittelpunkt stehen dabei der Status quo der Umsetzungsstrategien und Anwendungsperspektiven digitaler Technik (z.B. Burbes 2015; Haupt und Schöttl 2016; Kainz, Haupt et al. 2014; Kawohl et al. 2016; Uhlig 2019). Darüber hinaus wird die Nutzung digitaler Technik für spezifische Anwendungsfelder zur Erschließung neuer Zielgruppen und Vermarktungsmöglichkeiten genauer beleuchtet: im Zusammenhang mit Social-Media Aktivitäten bzw. Corporate Communication (z.B. Bühler et al. 2013; Göksel und Serarslan 2015; Haupt 2014; Haupt et al. 2016; Kainz, Oberlehner et al. 2014; Waters et al. 2011), als Bestandteil von Brandingstrategien (Watkins und Lewis 2014), in Bezug auf das Beziehungs- und Kommunikationsmanagement mit Fans (Haupt und Herberth 2017; Kang 2015) sowie im Bereich von Corporate Social Responsibility Aktivitäten (Kainz et al. 2017).

Studien zu Fragen der Digitalisierung in Sportvereinen oder Sportverbänden beziehen sich häufig auf den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten (Bingley und Burges 2012). Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass mögliche Vorteile digitaler Kommunikationsinstrumente durch begrenzte organisationale Kapazitäten, den Widerstand der Mitarbeiter (Naraine und Parent 2017) oder die mangelnde Vertrautheit der Entscheidungsträger mit diesen Instrumenten (Denison und Johanson 2007) verringert werden. Darüber hinaus wird die Digitalisierung in Sportvereinen im Hinblick auf Innovationen diskutiert. Innovationen in diesen Studien beziehen sich jedoch häufig auf technologische Aspekte (im Überblick: Tjønndal 2017), während vergleichsweise wenige Studien zum Einsatz digitaler Instrumente durchgeführt wurden. So untersucht Caza (2000) in einer Fallstudie den Mehrwert eines Computer-Scoring-Systems im kanadischen Amateurboxen, welches zunächst als positiv empfunden wurde, letztendlich aber aufgrund mangelnder Unterstützung durch die Canadian Amateur Boxing Association

scheiterte. Darüber hinaus analysieren Hoeber und Hoeber (2012) die Einführung eines elektronischen Spielbogens im kanadischen Amateurfußball. Die Autoren betonen, dass die Unterstützung durch Führungspersonen, organisationale Kapazitäten und die Einbeziehung externer Partner für den Erfolg der Implementierung solcher technologischen Innovationen besonders wichtig sind. In einer qualitativen Pilotstudie zum Einsatz digitaler Instrumente (Volkman 2019) zeigt sich, dass die größten Chancen der Digitalisierung in der Vereinfachung der Verwaltungsarbeit, in der Ausweitung und Verbesserung des Sportangebotes sowie im Hinblick auf eine vereinfachte und zielgenauere Ansprache verschiedener Interessengruppen mittels digitaler Kommunikationsinstrumente liegen. Die größten Risiken und Herausforderungen werden von den Vereinsvertretern im Bereich einer zunehmenden Entwicklungsgeschwindigkeit digitaler Instrumente und im Hinblick auf eine mögliche Überforderung der Vereinsstrukturen durch die Digitalisierung gesehen (Volkman 2019). Darüber hinaus legen bisherige Studien nahe, dass digitale Instrumente in Sportvereinen vor allem zur internen und externen Kommunikation sowie für klassische Verwaltungsaufgaben eingesetzt werden. Demgegenüber werden digitale Instrumente für Weiterbildungen, zur Generierung alternativer Einnahmen aber auch in sportnahen Bereichen (Übertragung von Sportveranstaltungen, Trainingssteuerung, Wettkampfanalysen) von Seiten der Sportvereine eher selektiv genutzt (Ehnold et al. 2019; Stamer 2019). Sportvereine schätzen mit zunehmender Anzahl an Sparten sowie Mitgliederzahl die eigene Organisation fortschrittlicher in Bezug auf den aktuellen Stand der Digitalisierung ein sowie erachten die Digitalisierung des Vereins als notwendiger. Ein ähnlicher Effekt zeigt sich, wenn hauptamtliche Mitarbeiter in der Verwaltung des Vereins tätig sind (Stamer 2019). Einschränkung gilt allerdings, dass diese Befunde auf bivariaten Analysen beruhen, wodurch der Einfluss anderer Faktoren nicht kontrolliert wurde. Multivariate Analysen verdeutlichen, dass Sportvereine, die im besonderen Maße den Vereinszielen ‚Engagement/Erfolg im Leistungssport‘ und ‚Zusammenarbeit mit anderen Institutionen‘ nachgehen, ein erhöhtes Nutzungsverhalten digitaler Instrumente aufweisen. Dies gilt ebenfalls für Vereine mit einem erhöhten Anteil ehrenamtlicher Mitarbeiter im administrativen Bereich. Demgegenüber beeinflussen eine fehlende oder unklare Digitalisierungsstrategie, fehlende finanzielle Mittel für notwendige IT-Investitionen sowie vor allem eine (wahrgenommene) Nicht-Passung digitaler Prozesse zur Vereinskultur das aktuelle Nutzungsverhalten negativ (Ehnold et al. 2020).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Thematik der Digitalisierung in Sportvereinen bisher nur vereinzelt den Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen darstellt. Die Exploration möglicher Chancen und Risiken, die Analyse des aktuellen Nutzungsverhaltens digitaler Technik in Sportvereinen

sowie beeinflussende Faktoren standen hierbei im Mittelpunkt. Darüber hinaus zeigt sich, dass sich die gewonnenen Erkenntnisse auf die Ist-Situation beziehen. Erkenntnisse, die stärker zukünftige Entwicklungen berücksichtigen, liegen hingegen nicht vor. Wollen aber beispielsweise Sportverbände Transformationsprozesse im Bereich der Digitalisierung in Sportvereinen durch anschlussfähige Unterstützungs- und Beratungsleistungen nachhaltig begleiten, dann erscheint es zielführend, Wissen darüber zu generieren, welchen generellen Stellenwert Sportvereine der Digitalisierung beimessen und von welchen Faktoren dieser beeinflusst wird. Differenziertere Erkenntnisse hinsichtlich der Priorisierung der Digitalisierung im Sportverein und der dafür zugrundeliegenden Faktoren tragen letztlich dazu bei, Unterstützungs- und Beratungsleistungen stärker prospektiv auszurichten.

3 Theoretischer Bezugsrahmen

Sportvereine können hinsichtlich ihrer spezifischen sozialen Struktur als interessenbezogene Gemeinschaften charakterisiert werden (Coleman 1974). Dabei orientieren sich Sportvereine vordergründig an den Interessen ihrer Mitglieder, weshalb sie auch im Vergleich zu anderen Interessenorganisationen wie z.B. Parteien, Gewerkschaften oder Umweltverbänden eine weitaus stärkere Innenorientierung aufweisen (Schimank 2005). Dieses hohe Maß an Innenorientierung steht in engem Zusammenhang mit einer ausgeprägten Umweltunabhängigkeit (Breuer 2005; Emrich et al. 2001; Thiel und Meier 2004). Aus diesem Grund erzeugen Forderungen nach mehr Digitalisierung nicht zwangsläufig Resonanz in Vereinen. Dennoch können auch Sportvereine ihre Strukturen an Veränderungen in der Umwelt anpassen.⁵ Letztlich ist hierfür allerdings weniger ein – wie auch immer gelagerter – Veränderungsdruck aus der Umwelt als vielmehr die interne Anschlussfähigkeit des Themas Digitalisierung ausschlaggebend, wobei der Maßstab für Veränderungen vom Sportverein selbst ‚festgelegt‘ wird (Skille 2008; Thiel und Meier 2004).

Bedeutung dürfte das Thema Digitalisierung vor allem dann erlangen, wenn dadurch (1) die Erreichung übergeordneter *Vereinsziele* (Thiel und Mayer 2009) unterstützt wird. Vereinsziele geben als zentrale Teilaspekte einer institutionellen Logik (Stenling und Fahlen 2016) den Entscheidungsträgern im Verein den Rahmen vor, an dem Entscheidungen und Handlungen auszurichten sind (Thiel und Meier 2004). Digitalisierung stellt per se keinen Selbstzweck für Sportvereine

⁵ Anpassungen können beispielsweise durch institutionelle Isomorphie erfolgen (DiMaggio und Powell 1983).

dar, vielmehr ist deren Relevanz im Kontext anderer Entwicklungsaufgaben zu sehen. Dementsprechend ist zu vermuten, dass der Stellenwert der Digitalisierung umso höher ausfällt, je stärker bestimmte vereinsspezifische Entwicklungsziele durch Digitalisierung gefördert werden. Vor allem für Vereinsziele, die den Fokus auf Dienstleistungen legen oder Effizienzpotenziale erschließen wollen, bestehen im Bereich der Digitalisierung bedeutsame Nutzungsperspektiven (Volkmann 2019). Wie Studien im NPO Bereich im Allgemeinen zeigen, scheint dies ebenfalls für Zielsetzungen zu gelten, die mit einer stärkeren Interaktion mit Dritten einhergehen (Bertenrath et al. 2018). Man denke hier bspw. an die Kooperation mit Schulen oder Wirtschaftsunternehmen (Sponsoring). Demgegenüber scheinen Zielstellungen, die auf Tradition ausgerichtet sind, Neuerungen und Innovationen, wie sie mit der Digitalisierung einhergehen, eher entgegenzustehen (Thiel und Meier 2004).

Der Stellenwert der Digitalisierung dürfte zudem höher ausfallen, wenn Vereine mit Entwicklungen oder Herausforderungen konfrontiert werden, die Digitalisierung in der (2) *Wahrnehmung des Vorstands und der Mitglieder* als funktionale bzw. zweckrationale Notwendigkeit legitimieren. Es erscheint also grundlegend bedeutsam, dass der Vorstand und die Mitglieder die Digitalisierung im Sportverein befürworten bzw. ihr zumindest nicht kritisch gegenüberstehen – im Sinne eines *expliziten ‚Wollens‘*. Die übergeordnete Zielstellung der Interessenbefriedigung der Mitglieder wird in Sportvereinen meist nur in Ansätzen in Teilziele operationalisiert, wobei oftmals unklar bleibt, durch welche Maßnahmen und mit welchem Mitteleinsatz die Teilziele erreicht werden sollen. Insofern fällt dem Vorstand ein nicht unerheblicher diskretionärer Entscheidungs- und Handlungsspielraum zu (Thiel und Mayer 2009). In der unmittelbaren Folge kann das dazu führen, dass der Vorstand oder einzelne Vorstandsmitglieder bestimmte Themen systematisch als alternativlos darstellen, unabhängig davon, ob diese von Seiten der Mitglieder eher skeptisch gesehen werden. Es ist daher anzunehmen, dass der Stellenwert der Digitalisierung, genauso wie die konkrete Implementierung digitaler Instrumente, von der Einstellung des Vorstands gegenüber der Thematik Digitalisierung beeinflusst werden (Denison und Johanson 2007; Hoeber und Hoeber 2012).

Da Sportvereine Organisationen sind, in denen Veränderungen nicht nur „Top-down“, sondern gleichfalls „Bottom-up“ getroffen werden (Breuer 2003), ist davon auszugehen, dass die spezifischen Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder für die Priorisierung der Digitalisierung ebenfalls relevant sein dürften (Naraine und Parent 2017). Schließlich initiieren die Mitglieder selbst organisationale Veränderungen (Emrich et al. 2017) und gestalten mit ihrem handelnden Zusammenwirken die soziale Struktur der Sportvereine (Nagel 2006), mit der Konsequenz, dass ein Sportverein immer das darstellt, was die Mitglieder selbst

im Laufe der Zeit daraus machen. Vor diesem Hintergrund dürfte eine die Digitalisierung ablehnende Haltung der Mitglieder es dem Vorstand erheblich erschweren, der Thematik eine hohe Priorität einzuräumen und damit einhergehende Veränderungen durchzusetzen. Handlungsleitend ist für den Vorstand deshalb, inwieweit dieser die Einstellung der Mitglieder zum Thema Digitalisierung als ablehnend (oder vice versa unterstützend) wahrnimmt. Die den Mitgliedern unterstellten Erwartungen in Bezug auf das Thema Digitalisierung dürften daher die Überzeugung des Vorstandes an die interne Akzeptanz und damit auch den Stellenwert der Thematik wesentlich beeinflussen. Denn die Ansichten und Interessen bestimmter Mitgliedsgruppen zu adressieren und im besten Falle zu bestätigen, sichert vereinsintern Macht und Einfluss ab.

Digitalisierung sollte ferner (3) *das kulturelle Selbstverständnis (Organisationskultur)* des Vereins nicht in Frage stellen, da anderenfalls dieser Thematik keine oder nur wenig Relevanz beigemessen wird. Die Organisationskultur spiegelt sich bspw. in Ideologien, Werten, Traditionen und Routinen wider, welche von den Mitgliedern in der Regel nicht hinterfragt, sondern als selbstverständlich und schon immer gültig wahrgenommen werden (Luhmann 2000). Einzelne Facetten existieren hierbei häufig als diffuse und nicht direkt beobachtbare, aber kollektiv geteilte und meist unterschwellig wirkende Überzeugungen (Luhmann 2000). Im Unterschied zum expliziten ‚Wollen‘ des Vorstands oder der Mitglieder stellen vereinskulturelle Bedingungen eher ein *implizites ‚Wollen‘* dar. Die Organisationskultur ist nicht auf die Unterstützung oder Ablehnung einer spezifischen Thematik ausgerichtet, sondern entfaltet ihre Wirkung gerade aufgrund ihrer Unbestimmtheit. Dabei gilt es zu beachten, dass die Einführung und Anwendung digitaler Technik mit Veränderungen auf verschiedenen Ebenen der Vereinsarbeit einhergehen (Frandsen 2016; Torres-Ronda und Schelling 2017). Solche Veränderungen erzeugen Ungewissheiten, auf die die Organisationskultur insofern einwirkt, indem sie darauf verweist, welche Entscheidungen überhaupt durchsetzbar sind und welche nicht. Eine Priorisierung der Digitalisierung durch den Vorstand oder einzelne Mitglieder kann, mit Verweis auf die, meist traditionell geprägte, Organisationskultur, somit auch ‚abgewehrt‘ werden (Thiel und Meier 2004). Sowohl das in der Vereinskultur verankerte Selbstverständnis in Bezug auf den Umgang mit Digitalisierung als auch die Fähigkeit, sich von solchen tradierten Selbstverständnissen zu lösen, beeinflussen demnach den Stellenwert, den das Thema im Verein genießt.

Weiterhin wird angenommen, dass (4) *die organisationalen Kapazitäten* (grundlegend Hall et al. 2003) über die ein Sportverein verfügt, nicht ‚nur‘ das tatsächliche Nutzungsverhalten digitaler Instrumente beeinflussen (Ehnold et al. 2020; Hoeber und Hoeber 2012; Naraine und Parent 2017), sondern auch auf die Priorisierung der Digitalisierung einwirken. So werden kapazitative

Restriktionen die Attraktivität digitaler Instrumente für die Vereinsarbeit verringern, was wiederum Konsequenzen für die Priorisierung der Digitalisierung haben wird. Umgekehrt können kapazitive Engpässe den Stellenwert des Themas Digitalisierung im Verein auch erhöhen, sofern dadurch Entlastungen in der Vereinsarbeit in Aussicht gestellt werden, bspw. wenn der Zeitaufwand für administrative Aufgaben durch digitale Instrumente verringert werden kann. Die organisationale Kapazität, mithin „the ability of [...] organizations or organizational units to perform functions effectively, efficiently, and sustainably” (Bureau for Development Policy 1998: 5) wird durch die Ressourcenausstattung des Sportvereins bestimmt (Eisinger 2002; Wicker und Breuer 2013; Wicker 2017). Die organisationale Kapazität wird nach Hall et al. (2003) in personelle, finanzielle und strukturelle Kapazität unterteilt, wobei letztere in Beziehungs- und Netzwerkkapazität, Infrastruktur- und Prozesskapazität sowie Planungs- und Entwicklungskapazität differenziert wird.⁶ In Abhängigkeit von der konkreten Problemstellung wurden in weiterführenden Studien zwar Anpassungen hinsichtlich der verwendeten Dimensionen vorgenommen, bleiben letztlich jedoch vergleichbar (z.B. Doherty und Cuskelly 2020; Doherty et al. 2014; Glickman und Servon, 1998; Green und Haines 2002; Sharpe 2006; Lasby und Sperling 2007; Wicker und Breuer 2011; 2013; Swierzy et al. 2018). In der vorliegenden Studie wird der Fokus auf (i) personelle Kapazität, (ii) finanzielle Kapazität sowie (iii) infrastrukturelle Kapazität gelegt.

(i) Personelle Kapazität ist „the ability to deploy human capital” (Hall et al. 2003: 5). Es kann angenommen werden, dass der Stellenwert der Digitalisierung mit (möglichen) konkreten Einsatzfeldern digitaler Instrumente im Verein in Zusammenhang steht. Häufig findet ein vermehrter Einsatz digitaler Instrumente zunächst vor allem im administrativen Bereich statt (Ehnold et al. 2019; Stamer 2019). Daher sollten Vereine mit einem höheren Anteil von Mitarbeitern mit Verwaltungsaufgaben⁷, der Digitalisierung auch einen höheren Stellenwert zuweisen. Dies gilt im Besonderen für hauptamtliche Beschäftigte, da diese zeitlich

6 Aspekte der Organisationskultur werden zwar im Konzept der organisationalen Kapazität mitgedacht und in einigen Arbeiten explizit reflektiert und analysiert (Ehnold et al. 2020; Wicker und Breuer 2013). Da sich allerdings die Organisationskultur aufgrund ihrer Unbestimmtheit erheblich von den anderen Dimensionen der organisationalen Kapazität unterscheidet, wird sie im vorliegenden Beitrag analytisch getrennt diskutiert. Zudem wäre es denkbar, Einstellungen des Vorstands und der Mitglieder zur Digitalisierung im Verein der personellen Kapazität zuzuordnen. Jedoch weisen Einstellungen, im Gegensatz zu beispielsweise Wissen, Können oder Kompetenzen, eine wesentlich höhere Unbestimmtheit auf, so dass sie sich von (personellen) Ressourcen im engeren Sinn deutlich unterscheiden und deshalb ebenfalls analytisch getrennt betrachtet werden.

7 Zu verschiedenen Formen ehrenamtlichen Engagements in Sportvereinen siehe Doherty und Carron (2003) sowie Wicker und Breuer (2011).

stärker in den Verein eingebunden sind. Für eine erhöhte Priorisierung erscheint es weiterhin bedeutsam, dass im Sportverein Fachwissen vorhanden ist, um Digitalisierungsprozesse überhaupt umsetzen zu können. Grundlegend ist mit Fachwissen ebenfalls die Vorstellung darüber verbunden, was Digitalisierung für die Organisation konkret bedeutet. Ebenfalls erscheint es wichtig, dass es im Verein eine oder mehrere Personen gibt, die das Thema vorantreiben. Wenn möglich sollten dies Personen sein, denen ausreichend Vertrauen entgegengebracht wird (Meier 2008; Thiel et. al. 2006), um dieses, unter Umständen konfliktbehaftete Themenfeld zu forcieren.

(ii) Unter finanzieller Kapazität wird „the ability to develop and deploy financial capital (i.e., the revenues, expenses, assets, and liabilities of the organization)” (Hall et al. 2003: 5) verstanden. Sollte der Verein nicht ausreichend finanzielle Mittel aufbringen können, um z.B. notwendige Investitionen für Hard- und Software zu tätigen, kann sich dies negativ auf den Stellenwert der Digitalisierung auswirken. Dabei werden Sportvereine in der Regel der Bereitstellung von Mitteln für Kernbereiche der Vereinsarbeit (z.B. für den Kauf von Sportgeräten, die Bezahlung von Trainern, für Investitionen in sportliche Infrastruktur) eine höhere Bedeutung zuschreiben. Bisherige Untersuchungen im NPO Sektor zeigen, dass nicht vorhandene finanzielle Mittel bzw. die fehlende Bereitschaft, finanzielle Mittel für die Digitalisierung zur Verfügung zu stellen, weitreichendere Digitalisierungsprozesse in den Organisationen behindern (Duff et al. 2017).

(iii) Die infrastrukturelle Kapazität ist „the ability to deploy or rely on infrastructure [...]” (Hall et al. 2003: 5). Im Gegensatz zum sportlichen Kerngeschäft ist für die vorliegende Thematik nicht die sportliche Infrastruktur von Bedeutung, sondern es steht hier vor allem eine ausreichende Internetverbindung im Fokus. Vor dem Hintergrund, dass gerade in ländlichen Regionen in Deutschland der Zugang zu einem leistungsstarken Breitbandnetz nicht als gesichert angesehen werden kann (BMVI 2019), wird unter Umständen der Digitalisierung deshalb – zumindest vorübergehend – eine geringere Priorität zugeschrieben. Das Fehlen von Hard- und Software erscheint demgegenüber stärker Folge des Vorhandenseins bzw. der Zuweisung finanzieller Mittel zu sein (siehe ii) und weniger limitierender oder fördernder infrastruktureller Faktor an sich.

Reflektiert man die theoretischen Ausführungen im Hinblick auf die Priorisierung der Digitalisierung im Verein und den korrespondierenden vereinspezifischen Bedingungen, dann stellt sich insbesondere die Frage, inwieweit die Vereinsziele, die Einstellung von Vorstand und Mitgliedern sowie die Passung zur Organisationskultur einerseits (*explizites und implizites*, *Wollen*) und die kapazitativen Rahmenbedingungen (*Können*) andererseits, den Stellenwert der Digitalisierung beeinflussen und welche Wechselwirkungen womöglich bestehen. So ist es denkbar, dass Vereine der Digitalisierung zwar prinzipiell aufgeschlossen

gegenüberstehen, dieser aber aufgrund nicht vorhandener Ressourcen eine vergleichsweise geringe Priorität zukommt. Demnach interessiert zum einen der Einfluss einer vorhandenen/nicht vorhandenen Passung der Digitalisierung in Bezug auf Vereinsziele, Vorstand, Mitglieder sowie Organisationskultur, wenn kapazitative Aspekte kontrolliert werden. Zum anderen ist von Bedeutung, welche organisationalen Ressourcen im Hinblick auf eine Priorisierung der Digitalisierung als besonders relevant anzusehen sind.

4 Methode

4.1 Stichprobe

Im Rahmen der empirischen Analyse wurde eine Online-Fragebogenerhebung unter Sportvereinen in Österreich (Steiermark, Wien, Vorarlberg & Oberösterreich) sowie in Deutschland (Nordrhein-Westfalen & Sachsen) im Zeitraum September bis Dezember 2018 sowie März 2019 durchgeführt. Die Fragen wurden hauptsächlich von Vertretern in Führungspositionen beantwortet. Dies waren Vorstandsvorsitzende (31.6%), andere Vorstandsmitglieder (35.2%) oder Geschäftsführer (18.9%). In 5.5% der Fälle haben ein Mitarbeiter der Geschäftsstelle und in 1.3% ein anderer Vereinsvertreter die Umfrage ausgefüllt. In 7.5% der Fälle wurden keine Angaben getätigt. Im Zuge dieser Befragung konnte ein Sample von $n=787$ Sportvereinen generiert und der Analyse zugeführt werden. Mit $n=453$ stammen dabei 57.6% der Vereine aus Deutschland und 42.4% ($n=334$) aus Österreich. Der Einbezug von Vereinen aus beiden Ländern erscheint gerechtfertigt, da sich die Sportvereine in Österreich (Weiss und Norden 2015; Weiss et al. 1999) und Deutschland (Breuer und Feiler 2019) im Hinblick auf strukturelle Charakteristika wie die zentrale Bedeutung von Freiwilligenarbeit, Vereinszielen sowie Problemen und Herausforderungen relativ stark ähneln.

Eine Selektivität der Stichprobe, im Sinne eines überproportionalen Anteils digital affiner Sportvereine, ist nicht auszuschließen. Im Hinblick auf die Mitglieder- und Abteilungszahl (Ein- vs. Mehrspartenvereine) weist die Stichprobe für Deutschland im Vergleich zur Grundgesamtheit einen überproportionalen Anteil größerer Vereine und für Österreich einen überproportionalen Anteil kleinerer Vereine auf (Tabelle 1 & Tabelle 2). Der Einfluss dieser Faktoren sowie der Einfluss von Vereinszielen, Einstellungen, Organisationskultur oder organisationalen Kapazitäten werden in der Analyse erfasst. Zusätzlich werden mögliche weitergehende Unterschiede zwischen den Ländern über die Variable „Länder-

Zugehörigkeit‘ kontrolliert. Übergeordnet gilt es festzuhalten, dass mit der Studie keine repräsentative Beschreibung der Bedeutung von Digitalisierung in deutschen und österreichischen Sportvereinen angestrebt wird. Vielmehr gilt es, spezifische Zusammenhänge und Einflussfaktoren auf den Stellenwert der Digitalisierung in Sportvereinen zu analysieren. Gleichwohl gilt es, mögliche Verzerrungen bei der Interpretation der Ergebnisse – speziell der deskriptiven Befunde zur Priorisierung – zu beachten.

Tabelle 1: Strukturmerkmale der Sportvereine in Deutschland

Strukturmerkmale der Sportvereine	Häufigkeit in der Stichprobe	Anteil in Prozent an der Stichprobe	Anteil in Prozent an der Grundgesamtheit Deutschland*
bis 300 Mitglieder	220	50.1	70.0
301 bis 800 Mitglieder	129	29.4	20.0
über 800 Mitglieder	90	20.5	10.0
Gesamt	439	100	100
Einspartenverein	184	40.7	54.1
Mehrsportverein	268	59,3	45.9
Gesamt	452	100	100

*(Breuer und Feiler 2017; Breuer et al. 2015)

Tabelle 2: Strukturmerkmale der Sportvereine in Österreich

Strukturmerkmale der Sportvereine	Häufigkeit in der Stichprobe	Anteil in Prozent an der Stichprobe	Anteil in Prozent an der Grundgesamtheit Österreich*
bis 300 Mitglieder	264	79.0	68.1
301 bis 500 Mitglieder	36	10.8	16.8
über 500 Mitglieder	34	10.2	15.1
Gesamt	334	100	100
Einspartenverein	218	66.3	40.0
Mehrsportverein	111	33.7	60.0
Gesamt	329	100	100

*(Weiss et al. 1999)

4.2 Operationalisierung der abhängigen und unabhängigen Variablen

Zur Beschreibung der Bedeutsamkeit von Digitalisierung im Verein als abhängige Variable sollten die Vereinsvertreter angeben, inwieweit die folgenden Aussagen für ihren Verein zutreffen (6-stufige Likert-Skala, 1=stimme gar nicht zu, 6=stimme voll zu): ‚In unserem Verein genießt das Thema Digitalisierung eine hohe Priorität‘; ‚Wir wollen eine Vorreiterrolle bei der Digitalisierung in Vereinen einnehmen‘; ‚Wir warten zunächst ab, welche Erfahrungen andere Vereine mit der Digitalisierung machen‘ (umgekehrt codiert). Zur Bestimmung der relevanten Faktoren, welche die Priorisierung beeinflussen, wurden die drei Items zunächst zu einem übergeordneten Faktor ‚Bedeutsamkeit Digitalisierung‘ zusammengefasst (Cronbachs $\alpha = .719$). Der Faktor, der den Mittelwert der drei Items widerspiegelt, wurde anschließend für das logistische Regressionsmodell⁸ (siehe Datenanalyse) dichotomisiert. Ausgehend von der 6-stufigen Likert-Skala, auf der die Items erhoben wurden, wurde bei der Abgrenzung der beiden Gruppen auf eine Gleichverteilung der Antwortkategorien geachtet. Dadurch werden die Vereine, die der Digitalisierung eher eine geringe Bedeutung = 0 (Werte ≤ 3) beimesen, von den Vereinen, die der Digitalisierung eher eine hohe Bedeutung = 1 (Werte > 3) zuschreiben, abgegrenzt.

Die unabhängigen Variablen beziehen sich entsprechend den theoretischen Überlegungen auf die Vereinsziele, auf die Einstellung des Vorstands und der Mitglieder zur Digitalisierung, auf die Passung von Digitalisierung zur Organisationskultur sowie auf die organisationale Kapazität (mit den entsprechenden Unterkategorien). Die Beschreibung der unabhängigen Variablen ist Tabelle 3 zu entnehmen.

Im Hinblick auf die Vereinsziele (Nagel 2006; Nowy et al. 2020) wurde zwischen ‚Engagement im Leistungssport / Erzielung sportlicher Erfolge‘; ‚Kooperation mit anderen Einrichtungen‘; ‚Dienstleistungsorientierung gegenüber Mitgliedern‘; ‚Bewahrung der Vereinstradition‘ und ‚Förderung der Geselligkeit‘ unterschieden. Die Einstellung des Vorstands und der Mitglieder wurde über die Fragen ‚Unser Vorstand steht neuen digitalen Technologien im Sportverein skeptisch gegenüber‘ sowie ‚Unsere Mitglieder stehen neuen digitalen Technologien im Sportverein skeptisch gegenüber‘ erfasst. Die Organisationskultur wurde operationalisiert mittels ‚Digitale Prozesse passen nicht zu unserer Vereinskultur‘ sowie ‚Digitale Transformation im Sportverein erfordert und bewirkt eine

⁸ Von der Schätzung eines linearen Regressionsmodells wurde abgesehen, da mehrere Testvoraussetzungen verletzt sind [z.B. ist keine Homoskedastizität gegeben (Breusch-Pagan-Test: BP = 36.079, df = 21, p = 0.021) und die AV weist kein metrisches Skalenniveau auf].

Veränderung der Vereinskultur'. Im Hinblick auf die Operationalisierung der Kapazitätsdimensionen ist zum einen darauf zu achten, dass die Dimensionen angemessen abgebildet werden. In Bezug auf das Thema dieses Beitrags bedeutet dies auch, dass die jeweiligen Items auf die Problematik der Digitalisierung ausgerichtet wurden. Zum anderen gilt es zu berücksichtigen, dass eine zu hohe Anzahl von Items zu einer geringeren Praktikabilität führt und das Risiko eines vorzeitigen Abbruchs der Befragung erhöht. Die Operationalisierung der Dimensionen basiert auf Swierzy et al. (2018) und wurde an das Thema Digitalisierung in Sportvereinen angepasst. Die Kapazitätsdimensionen werden – im Gegensatz zum mehrdimensionalen Ansatz von Doherty et al. (2014) (siehe auch Doherty und Cuskelly 2020) – durch vergleichsweise wenige Items abgebildet. Dieser Ansatz ist vor dem Hintergrund des Sparsamkeitsprinzips bei der Modellbildung als gerechtfertigt anzusehen.

Personelle Kapazitäten wurden durch ‚Anteil ehrenamtlicher Mitarbeiter in der Verwaltung‘ (anteilig zur Mitgliederzahl); ‚Voll- oder Teilzeitbeschäftigter in der Verwaltung‘ (ja/nein); ‚Vorhandensein einer Geschäftsstelle‘ (ja/nein); ‚Fehlen personeller Kapazitäten, um digitale Prozesse umzusetzen‘; ‚Es gibt in unserer Organisation niemanden, der das Thema Digitalisierung so richtig vorantreibt‘ sowie ‚Wir haben eine klare Vorstellung, was die digitale Transformation im Verein bedeutet‘ operationalisiert. Finanzielle Kapazitäten wurde durch ‚Fehlen finanzieller Mittel für die notwendigen IT-Investitionen‘ und infrastrukturelle Kapazitäten durch ‚Unzulänglichkeit der Breitbandstruktur in der Region‘ dargestellt.

Darüber hinaus wurden die Kontrollvariablen ‚Anzahl der Mitglieder‘; ‚Anzahl der Abteilungen‘ (Deskriptionen zu diesen Variablen siehe Tabellen 1 & 2); ‚Länder-Zugehörigkeit‘ sowie, ob ‚Fachverbände, denen die Abteilungen angeschlossen sind, Online-Systeme/Verwaltungssoftware einsetzen, die von den Vereinen genutzt werden müssen‘ (ja=80.7%, nein=19.3%, n=679) in die Analyse einbezogen.

4.1 Datenanalyse

Neben Deskriptionen zur Priorisierung der Digitalisierung in Sportvereinen wurde ein logistisches Regressionsmodell (blockweise) geschätzt, um relevante Faktoren, welche die Priorisierung beeinflussen, zu berücksichtigen. Diese Schätzungen zielen darauf ab zu untersuchen, inwieweit unterschiedliche Variablen in ihrer Richtung und Wirkungsstärke auf die Priorisierung einwirken.

Tabelle 3: Deskriptive Statistik der unabhängigen Variablen

	%	%	%	%	%	%	%	M	SD	N
Vereinsziele (6-stufige Likert-Skala 1=gar nicht wichtig, 6=sehr wichtig)										
	1						6			
Engagement im Leistungssport /Erzielung sportlicher Erfolge	17.3	13.6	12.7	19.8	17.8	18.8		3.64	1.74	781
Kooperation mit anderen Einrichtungen	2.7	7.7	12.9	25.1	27.6	24.0		4.39	1.33	782
Dienstleistungsorientierung gegenüber Mitgliedern	5.3	8.5	13.8	24.1	26.1	22.1		4.24	1.43	773
Bewahrung der Vereinstradition'	3.5	5.5	8.0	17.9	27.8	37.4		4.73	1.36	778
Förderung der Geselligkeit	1.0	3.3	8.4	16.9	29.4	41.0		4.93	1.17	787
Einstellung Vorstands & Mitglieder (5-stufige Likert-Skala; 1=trifft gar nicht zu, 5=trifft voll zu)										
	1					5				
Skeptische Einstellung Vorstand	39.3	29.6	19.0	8.6	3.5			2.07	1.11	712
Skeptische Einstellung Mitglieder	24.0	26.9	30.7	14.1	4.3			2.48	1.13	668
Organisationskultur (5-stufige Likert-Skala; 1=trifft voll zu, 5=trifft gar nicht zu, 6-stufige Likert-Skala; 1=stimme gar nicht zu, 6=stimme voll zu)										
	1					5				
Digitale Prozesse passen nicht zu unserer Vereinskultur	41.1	23.5	21.8	8.8	4.8			2.13	1.18	707
	1					6				
Digitalisierung erfordert/bewirkt Veränderung der Vereinskultur	6.9	13.5	14.6	23.8	26.0	15.2		3.94	1.48	749

Personelle Kapazität (5-stufige Likert-Skala; 1=trifft gar nicht zu, 5=trifft voll zu; 6-stufige Likert-Skala; 1=stimme gar nicht zu, 6=stimme voll zu)						
Anteil ehrenamtlicher Mitarbeiter in der Verwaltung in %						
				7.9	12.54	740
Voll- oder Teilzeitbeschäftigte in der Verwaltung						
						732
0: Nein					87.1	
1: Ja					12.9	
Geschäftsstelle						
						786
0: Nein					72.9	
1: Ja					21.1	
Fehlen personeller Kapazitäten, um digitale Prozesse umzusetzen						
				5		
	1					
	13.8	11.3	22.4	31.3	21.2	3.35
						1.31
						718
Gibt niemand, der Digitalisierung vorantreibt						
	19.2	14.5	21.4	25.7	19.2	3.11
						1.39
						719
Klare Vorstellung, was digitale Transformation bedeutet						
	1				6	
	10.9	16.1	17.6	22.7	18.6	3.64
						1.56
						715
Finanzielle Kapazität (5-stufige Likert-Skala; 1=trifft gar nicht zu, 5=trifft voll zu)						
	1				5	
	17.9	15.2	19.7	23.6	23.6	3.20
						1.42
						704
Infrastrukturelle Kapazität (5-stufige Likert-Skala; 1=trifft gar nicht zu, 5=trifft voll zu)						
	1				5	
	42.4	22.0	15.5	9.7	10.4	2.24
						1.36
						672

Das blockweise Vorgehen ermöglicht zudem die Prüfung der Stabilität möglicher Effekte, die von den Vereinszielen, der Einstellung des Vorstands und der Mitglieder sowie der Passung zur Organisationskultur ausgehen, wenn Faktoren der organisationalen Kapazität in das Modell aufgenommen werden.

Es gilt zu beachten, dass die jeweiligen Effekte innerhalb und zwischen den verschachtelten logistischen Regressionsmodellen (nested models) nicht unter Verwendung der Logit-Koeffizienten oder Odds Ratios (OR) interpretiert und verglichen werden sollten (Allison 1999; Best und Wolf 2012; Brzoska et al. 2017). Stattdessen werden zu diesem Zweck die durchschnittlichen marginalen Effekte berechnet. „Der average marginal effect (AME) drückt den durchschnittlichen Einfluss der unabhängigen Variable auf die Wahrscheinlichkeit des Auftretens $P(y = 1|x)$ in einer einzigen Kennziffer aus“ (Best und Wolf 2012: 387).

Multikollinearität wurde für alle Regressionsmodelle getestet. Der VIF (variance inflation factor values) weist keine höheren Werte als 2.1 auf, womit zwischen den einzelnen erklärenden Variablen keine Multikollinearität besteht. Für alle Modelle wird Nagelkerkes Pseudo R^2 sowie der Hosmer-Lemeshow-Anpassungstest berichtet. Um die Vergleichbarkeit zwischen den verschachtelten Modellen zu verbessern, wurden Fälle mit fehlenden Werten von der Analyse ausgeschlossen, so dass alle drei blockweise Modelle mit $n=415$ Fälle geschätzt wurden. Für die Analysen wurden SPSS 24 sowie R 3.6.0 genutzt.

5 Ergebnisse

5.1 Deskriptive Befunde

Im Hinblick auf die Priorisierung der Digitalisierung in Sportvereinen zeigt sich, dass 55% der Vereine der Digitalisierung eher eine geringe Bedeutung (Zustimmungswerte 1 bis 3) und 45% eher eine hohe Bedeutung (Zustimmungswerte 4 bis 6) im Durchschnitt über alle drei Items zuschreiben ($M=3.13$; $SD=1.26$). Tabelle 4 gibt einen differenzierten Überblick in Bezug auf die hierfür zugrunde liegenden Items.

Tabelle 4: Bedeutung der Digitalisierung in Sportvereinen

	%	%	%	%	%	%	M	SD	N
(6-stufige Likert-Skala; 1=stimme gar nicht zu, 6=stimme voll zu)									
	1					6			
Bei uns genießt das Thema Digitalisierung eine hohe Priorität	20.4	21.6	18.7	19.5	12.1	7.7	3.04	1.56	769
Wir wollen eine Vorreiterrolle bei der Digitalisierung in Vereinen einnehmen	31.9	21.7	17.0	16.9	7.8	4.6	2.61	1.50	747
Wir warten zunächst ab, welche Erfahrungen andere Vereine mit der Digitalisierung machen	20.0	16.4	16.1	18.3	19.2	10.0	3.30	1.65	731

5.2 Logistische Regression

Modell 1

Im Modell 1 (siehe Tabelle 5), in dem die Vereinsziele und die Kontrollvariablen aufgenommen wurden, zeigt sich ein signifikanter Effekt der Vereinsziele ‚Dienstleistungsorientierung gegenüber Mitgliedern‘ (AME=.078) und ‚Kooperation mit anderen Einrichtungen‘ (AME=.043). Die geschätzten marginalen Effekte verdeutlichen Folgendes: Ein Zustimmungspunkt mehr auf der jeweiligen Likert Skala zur Wichtigkeit dieser beiden Vereinsziele, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der Stellenwert der Digitalisierung eher hoch ausfällt im Durchschnitt um rund acht bzw. vier Prozentpunkte. Zudem zeigt sich ein signifikanter ‚Ländereffekt‘. Vereine aus Österreich weisen eine im Vergleich zu Vereinen aus Deutschland um rund 11 Prozentpunkte (AME=.111) höhere Wahrscheinlichkeit auf, der Digitalisierung einen eher hohen Stellenwert beizumessen. Von den anderen Vereinszielen und den weiteren Kontrollgrößen ‚Anzahl der Mitglieder‘; ‚Anzahl der Abteilungen‘ sowie der ‚Vorgabe von Fachverbänden, Online-Systeme/Verwaltungssoftware einsetzen zu müssen‘ geht kein signifikanter Einfluss aus.

Modell 2

Werden einstellungs- und organisationskulturbezogene Faktoren (siehe Modell 2 in Tabelle 5) einbezogen, dann zeigt sich weiterhin ein signifikanter ‚Ländereffekt‘ ($AME=.123$). Der Einfluss des Vereinsziels ‚Dienstleistungsorientierung gegenüber Mitgliedern‘ bleibt erhalten, schwächt sich jedoch ab ($AME=.051$). Zusätzlich zeigt sich, dass der Digitalisierung im Verein eine geringere Priorität zugeschrieben wird, wenn der Vorstand der Thematik skeptisch gegenübersteht ($AME=-.055$). Ein ähnlicher Befund zeigt sich bei einer ‚Nicht-Passung der Digitalisierung zur Organisationskultur‘ ($AME=-.077$). Mit steigender empfundener Diskrepanz nimmt der Stellenwert der Digitalisierung pro Einheit um fast acht Prozentpunkte ab. Demgegenüber wirkt sich positiv auf die Priorisierung aus, wenn im Verein die Meinung vorherrscht, dass die ‚Digitale Transformation im Sportverein eine Veränderung der Vereinskultur erfordert und bewirkt‘ ($AME=.048$).

Modell 3 (Gesamtmodell)

Im Modell 3 (Gesamtmodell) werden zusätzlich Faktoren der organisationalen Kapazität betrachtet (siehe Tabelle 5). Hier zeigt sich zunächst, dass von keiner der Kontrollvariablen ein signifikanter Einfluss ausgeht. Unter Einbezug der Organisationskapazität ist der ‚Ländereffekt‘ zwar noch sichtbar aber nicht mehr signifikant. Der Einfluss der organisationskulturbezogenen Faktoren ‚Nicht-Passung der Digitalisierung zur Organisationskultur‘ ($AME=-.041$) und ‚Digitale Transformation im Sportverein erfordert und bewirkt eine Veränderung der Vereinskultur‘ ($AME=.035$) bleibt erhalten, wird aber in der Stärke gedämpft. Mit den Faktoren ‚Skeptische Einstellung des Vorstandes‘ und ‚Skeptische Einstellung der Mitglieder‘ ist im Gesamtmodell kein signifikanter Einfluss verbunden. Im Gegensatz dazu zeigen sich deutliche Einflüsse der Organisationskapazität. Sportvereine, die über ‚Voll- oder Teilzeitbeschäftigte in der Verwaltung‘ verfügen, weisen eine um rund 15 Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit auf, dass der Stellenwert der Digitalisierung eher hoch ausfällt ($AME=.154$). Im Hinblick auf personelle Ressourcen hat zudem das ‚Fehlen von Jemanden, der Digitalisierung vorantreibt‘ negative Auswirkungen auf den Stellenwert ($AME=-.065$), während eine ‚Klare Vorstellung, was digitale Transformation bedeutet‘ ($AME=.112$) mit einer deutlich höheren Priorisierung einhergeht. Vom Faktor ‚Fehlen finanzieller Mittel für notwendige IT-Investitionen‘ geht ebenfalls ein negativer aber vergleichsweise geringer Einfluss aus ($AME=-.034$). Der Einfluss des Faktors ‚Unzulänglichkeit der Breitbandstruktur in der Region‘ fällt entgegen den theoretischen Annahmen positiv aber nicht signifikant aus.

Tabelle 5: Einflussfaktoren im Hinblick auf die Priorisierung der Digitalisierung (logistische Regression, blockwise, berichtet werden odds ratios (OR) und durchschnittliche marginale Effekte (AME) sowie der Standardfehler in Klammern; Signifikanzniveau: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$)

	Modell 1			Modell 2			Modell 3 (Gesamtmodell)		
	OR	AME		OR	AME		OR	AME	
Kontrollvariablen									
Anzahl Mitglieder	1.000 [1.000]	.000 [.000]		1.000 [1.000]	.000 [.000]		1.000 [1.000]	.000 [.000]	
Anzahl Abteilungen	.973 [.052]	-.006 [.012]		.986 [.055]	-.003 [.011]		.976 [.064]	-.004 [.009]	
Deutschland	Ref.	Ref.		Ref.	Ref.		Ref.	Ref.	
Österreich	1.634 [.221] *	.111 [.050] *		1.857 [.238] **	.123 [.047] **		1.592 [.298]	.067 [.043]	
Nutzungszwang Software Fachverbände: ja	Ref.	Ref.		Ref.	Ref.		Ref.	Ref.	
Nutzungszwang Software Fachverbände: nein	.924 [.269]	-.018 [.060]		.930 [.296]	-.005 [.059]		.963 [.356]	-.005 [.051]	
Vereinsziele									
Engagement im Leistungssport/Erzielung sportlicher Erfolge	1.093 [.063]	.020 [.014]		1.050 [.067]	.010 [.013]		1.005 [.082]	.000 [.012]	
Kooperation mit anderen Einrichtungen	1.214 [.088] *	.043 [.019] *		1.188 [.094]	.034 [.018]		1.128 [.113]	.017 [.016]	
Dienstleistungsorientierung gegenüber Mitgliedern	1.411 [.083] ***	.078 [.017] ***		1.296 [.088] **	.051 [.017] **		1.073 [.107]	.010 [.015]	
Förderung der Geselligkeit	1.012 [.101]	.003 [.023]		.999 [.108]	-.000 [.021]		1.200 [.133]	.026 [.019]	
Bewahrung der Vereinstradition	.925 [.089]	-.018 [.020]		.985 [.096]	-.003 [.019]		.898 [.115]	-.016 [.016]	
Einstellung des Vorstands & der Mitglieder									
Skeptische Einstellung Vorstand				.785 [.134] *	-.055 [.026] *		.874 [.162]	-.019 [.023]	
Skeptische Einstellung Mitglieder				.910 [.124]	-.019 [.024]		1.023 [.148]	.003 [.021]	
Organisationskultur									
Digitale Prozesse passen nicht zur Vereinskultur				.678 [.122] **	-.077 [.023] **		.753 [.140] *	-.044 [.020] *	
Digitalisierung erfordert/bewirkt Veränderung Vereinskultur				1.273 [.080] **	.048 [.016] **		1.271 [.096] *	.035 [.013] *	
Personelle Kapazität									
Anteil ehrenamtlicher Mitarbeiter in der Verwaltung							.994 [.011]	-.000 [.002]	
Voll- oder Teilzeitbeschäftigter in der Verwaltung: nein							Ref.	Ref.	
Voll- oder Teilzeitbeschäftigter in der Verwaltung: ja							2.915 [.534] *	.154 [.075] *	
Geschäftsstelle: ja							Ref.	Ref.	
Geschäftsstelle: nein							1.209 [.363]	.027 [.052]	
Fehlen personeller Kapazitäten um dig. Prozesse umzusetzen							1.211 [.137]	.028 [.020]	
Gib niemand, der Digitalisierung vorantreibt							.638 [.145] **	-.065 [.018] **	
Klare Vorstellung, was digitale Transformation bedeutet							2.267 [.117] ***	.112 [.013] ***	
Finanzielle Kapazität									
Fehlen finanzieller Mittel für notwendige IT-Investitionen							.787 [.107] *	-.034 [.015] *	
Infrastrukturelle Kapazität									
Unzulänglichkeit der Breitbandstruktur in der Region							1.138 [.117]	.019 [.015]	
Nagelkerkes Pseudo R²									
	.139			.274				.525	
Hosmer-Lemeshow-Anpassungstest									
	.702			.863				.673	
N	415			415				415	

6 Diskussion

Die vorliegende Analyse zeigt, dass dem Thema der Digitalisierung in 45% der befragten Sportvereine eine eher hohe Bedeutung zukommt, während mehr als die Hälfte der Vereine der Thematik eher einen geringen Stellenwert zuschreiben. Der Anteil von Vereinen, für die das Thema überhaupt keine Relevanz besitzt, fällt im Vergleich zum Anteil der Vereine, für die Digitalisierung sehr bedeutsam ist, vergleichsweise gering aus. Digitalisierung scheint – zumindest vor COVID 19 – für die Mehrzahl der Vereine kein Thema von herausgehobener Priorität innerhalb der Vereinsarbeit darzustellen. Im Gegensatz zu vielen Unternehmen, für die das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen mittels digitaler Technik von höchster Relevanz ist⁹, sind Sportvereine als Interessenorganisation, die sich primär an ihren Mitgliedern und nicht am Markt (Kunden) orientieren, weit weniger gezwungen, Digitalisierungsprozesse innerhalb der Organisation zu forcieren. Vielmehr dürfte Digitalisierung für Sportvereine erst dann an Relevanz gewinnen, wenn dadurch die Erreichung spezifischer Vereinsziele bzw. die Bearbeitung strategisch bedeutsamer Entwicklungs- und Aufgabenfelder (siehe Breuer und Feiler 2019) wie die Gewinnung und Bindung von ehrenamtlichen Mitarbeitern, Sportlern und Mitgliedern oder die Umsetzung kommunikativer/administrativer Prozesse, erleichtert und verbessert werden.

Im Hinblick auf Faktoren, welche die Priorisierung des Themas im Verein beeinflussen, wurde deutlich, dass – im Gegensatz zur Studie von Stamer (2019) – keine Effekte von der Anzahl an Abteilungen sowie der Mitgliederzahl ausgehen, wobei dies bereits für das Modell 1, ohne Berücksichtigung organisationaler Kapazitäten, gilt. Vom Vereinsziel ‚Dienstleistungsorientierung gegenüber Mitgliedern‘ geht im Modell 1 und 2 ein positiver Einfluss auf den Stellenwert der Digitalisierung aus. Dies gilt auch für das Vereinsziel ‚Kooperation mit anderen Einrichtungen‘ im Modell 1. Eine stärkere Serviceorientierung sowie Interaktionen mit Dritten scheinen sich in Sportvereinen ähnlich positiv auf die Priorisierung auszuwirken, wie in NPOs im Allgemeinen (Bertenrath et al. 2018), wenngleich der Einfluss im Gesamtmodell nicht mehr signifikant ist. Interessant erscheint ebenfalls, dass von den Zielstellungen ‚Vereinstradition‘ und ‚Geselligkeit‘ keine negativen Effekte ausgehen, sie einer Priorisierung mithin zumindest nicht entgegenstehen. Dabei gilt es allerdings, die durchweg vergleichsweise hohen Zustimmungswerte zu diesen beiden Vereinszielen zu berücksichtigen. In den Modellen 1 und 2 zeigt sich zudem ein Ländereffekt (Vereine in Österreich weisen eine im Vergleich zu den Vereinen in Deutschland höhere Priorisierung

⁹ Für 62% der Großunternehmen in Deutschland rangiert die Digitalisierung auf der Prioritätenliste unter den drei wichtigsten Themen (etventure 2018).

auf). Auch wenn dieser Effekt im Gesamtmodell nicht mehr nachweisbar ist, erscheint der Befund dennoch interessant, da im Hinblick auf das aktuelle Nutzungsverhalten digitaler Instrumente von Ehnold et al. (2020) ein entgegengesetzter Einfluss aufgezeigt wurde (Vereine in Deutschland setzen im Vergleich zu Vereinen in Österreich digitale Instrumente in höherem Umfang ein). Dies deutet darauf hin, dass durchaus Unterschiede zwischen der aktuellen Nutzung digitaler Instrumente und der generellen Priorisierung der Digitalisierung bestehen. Offen bleibt hierbei, ob Sportvereine in Österreich zeitlich nachgelagert vermehrt auf digitale Instrumente zurückgreifen werden und ob gegebenenfalls in den Vereinen strukturelle/kapazitative Hindernisse existieren, die eine stärkere Nutzung, bei vergleichsweise hoher Priorisierung, behindern (im Sinne von Wollen aber nicht Können). Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich im Hinblick auf den vorgeschriebenen Einsatz von Verbandssoftware. Während bisherige Befunde (Ehnold et al. 2020) nahelegen, dass hierdurch die Nutzung digitaler Instrumente steigt, konnte in der vorliegenden Analyse kein Einfluss auf die Priorisierung nachgewiesen werden. Dies deutet darauf hin, dass von Auflagen – im Sinne von äußerem Zwang (coercive isomorphism, DiMaggio und Powell 1983) – direkte Auswirkungen auf das mit solchen Auflagen verbundene Nutzungsverhalten ausgehen, während eine erhöhte Priorisierung der Digitalisierung nicht damit assoziiert zu sein scheint.

Von den einstellungs- und organisationskulturbezogenen Variablen geht in Modell 2 ein erheblicher Einfluss aus. Die Ergebnisse unterstreichen die in vorausgegangen Studien aufgezeigte Bedeutung sowohl der Einstellung des Vorstands (Denison und Johanson 2007; Hoeber und Hoeber 2012) als auch den Stellenwert der Passung der Organisationskultur (Ehnold et al. 2020) im Hinblick auf die Digitalisierung. Die Bedeutung der Organisationskultur in Bezug auf Veränderungsprozesse in Sportvereinen wurde bereits in vielfältigen Analysekontexten aufgezeigt (Thiel et al. 2006; Thiel und Mayer 2008; Seiberth et al. 2013). Vor allem in Bezug auf Themen, bei denen tradierte Strukturen und Routinen im Verein womöglich in Frage gestellt werden, gilt es, die Organisationskultur verstärkt in den Blick zu nehmen.

Mit Blick auf das Gesamtmodell wird deutlich, dass sich die Einflussstärke des einstellungsbezogenen Faktors ‚Skeptische Einstellung des Vorstands‘ abschwächt und nicht mehr signifikant ausfällt. Die Bedeutung des expliziten ‚Wollens‘ erscheint im Hinblick auf den Stellenwert der Digitalisierung weniger bedeutsam zu sein als die organisationalen Kapazitäten (‚Können‘). Wenngleich auch der Einfluss der organisationskulturbezogenen Faktoren abnimmt, geht von beiden Faktoren auch im Gesamtmodell ein signifikanter Einfluss aus. Organisationskulturbezogenen Faktoren kommt folglich in Bezug auf den Stellenwert der Digitalisierung, ein nicht unerheblicher Einfluss zu, auch wenn die

Bedeutung im Vergleich zum Einfluss auf das aktuelle Nutzungsverhalten digitaler Instrumente geringer ausfällt (Ehnold et al. 2020). Mögliche Widersprüche zur Organisationskultur scheinen mithin stärker bei der konkreten Umsetzung zum Tragen zu kommen und weniger im Hinblick auf die im Vergleich dazu eher unbestimmtere Priorisierung, deren konkrete Umsetzung noch offen ist.

Die Ergebnisse zur zentralen Bedeutung der Organisationskapazität decken sich mit bisherigen Befunden zur Digitalisierung in Sportvereinen (Ehnold et al. 2020; Hoeber und Hoeber 2012; Naraine und Parent 2017). Die hohe Bedeutung personeller Ressourcen für Sportvereine (Doherty und Cuskelly 2020; Misener und Doherty 2009) konnte auch für die Thematik der Digitalisierung aufgezeigt werden. Interessant ist, dass sich das ‚Fehlen personeller Kapazitäten, um digitale Prozesse umzusetzen‘ nicht negativ auf den Stellenwert der Digitalisierung auswirkt. Da zudem die Wirkungsrichtung positiv ausfällt, ist zu vermuten, dass dieser Aspekt erst dann vermehrt Aufmerksamkeit erhält, wenn die Digitalisierung höhere Priorität genießt. Mit dem konkreten ‚Fehlen von jemandem, der die Digitalisierung vorantreibt‘ geht demgegenüber ein stark negativer Einfluss einher. Dies deckt sich mit Befunden, nach denen gerade in Sportvereinen „starken“ Persönlichkeiten (Thiel et al. 2006: 33), welchen in hohem Maße Vertrauen (Meier 2008) entgegengebracht wird, bei neuen Themen, die nicht ohne weiteres an das Selbstverständnis (Organisationskultur) des Vereins anschlussfähig sind, eine zentrale Bedeutung zukommt. Das Vorhandensein ‚Voll- oder Teilzeitbeschäftigter in der Verwaltung‘ sowie das Vorliegen einer ‚Klaren Vorstellung, was digitale Transformation bedeutet‘, haben einen stark positiven Einfluss auf die Priorisierung der Digitalisierung. Es scheint, dass vor allem bezahlte Mitarbeiter den Stellenwert von Digitalisierung im Verein forcieren. Offen bleibt, ob dies eher auf spezifisches Wissen oder eher auf Interesse und Bereitschaft (Doherty und Cuskelly 2020) in Bezug auf die Digitalisierung zurückzuführen ist. Das ‚Fehlen finanzieller Kapazitäten‘ hat einen negativen, jedoch vergleichsweise geringen Einfluss auf die Priorisierung. Angesichts der Tatsache, dass die Mehrheit der Sportvereine keine ernsthaften finanziellen Probleme – zumindest vor COVID 19 – aufweist (Balduck et al. 2015; Breuer und Feiler 2019; Nowy et al. 2020), scheint dieser Faktor in Bezug auf den Stellenwert der Digitalisierung für Vereine nicht von herausgehobener Bedeutung zu sein. Es ist zu vermuten, dass finanzielle Restriktionen vor allem erst bei der konkreten Umsetzung limitierend zum Tragen kommen, während sie auf der Ebene der wesentlich weniger konkreten Willensbekundung zur Digitalisierung weniger relevant sind. Dass der Faktor ‚Unzulänglichkeit der Breitbandstruktur in der Region‘ mit einer höheren, wenngleich nicht signifikanten Priorisierung zusammenfällt, ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass überhaupt erst bei einer stärkeren Priorisierung der Thematik, Einschränkungen in der Breitbandstruktur in den Fokus rücken.

Fragt man danach, welche Rückschlüsse sich aus den Ergebnissen für das Management in Vereinen oder für Unterstützungs- und Beratungsvorhaben durch Verbände ziehen lassen, dann gilt es (1) zu betonen, dass die aufgezeigte, eher moderate Priorisierung der Digitalisierung nicht dazu verleiten sollte, hierin (voreilig) ein Defizit der Sportvereine zu sehen. Solange unklar ist, inwieweit und in welcher konkreten Form die Digitalisierung dazu beitragen kann, Vereinsziele zu erreichen, um dadurch den Interessen der Mitglieder gerecht zu werden, kann auch die Ablehnung von Digitalisierung für den Verein funktional sein (Thiel und Meier 2004). Dies gilt (2) umso mehr, je stärker die Digitalisierung von Vorstand und/oder Mitgliedern abgelehnt wird bzw. im Widerspruch zur Organisationskultur steht, da in diesem Fall eine (zu) starke Priorisierung der Digitalisierung zu Konflikten innerhalb des Vereins führen kann. Für Unterstützungs- und Beratungsvorhaben von Seiten der Verbände folgt daraus, zunächst eine reflektierte Auseinandersetzung mit der Digitalisierung im Verein aus dessen spezifischer Selbstsicht zu unterstützen, bevor konkrete Hilfestellungen bei der Implementierung digitaler Instrumente fokussiert werden können. Dieser Aspekt wird (3) dadurch unterstrichen, dass, wie die vorliegende Studie verdeutlicht, nicht primär allgemeine personelle und finanzielle Engpässe, sondern vielmehr konkret auf die Digitalisierung bezogenes strategisches Know-how die Priorisierung beeinflusst. Besonders das Vorhandensein ‚Voll- oder Teilzeitbeschäftigter in der Verwaltung‘; eine ‚Klare Vorstellung, was digitale Transformation bedeutet‘ sowie das ‚Fehlen von jemandem, der die Digitalisierung vorantreibt‘ haben sich neben organisationskulturellen Faktoren dabei als fördernd resp. hemmend erwiesen. Zielführend für Unterstützungs- und Beratungsleistungen erscheint es deshalb, nicht im Sinne normativ gefärbter Defizit-Diagnosen zu argumentieren, sondern vielmehr den möglichen Nutzen digitaler Instrumente für Sportvereine in den Mittelpunkt zu stellen, um so vereinsintern Resonanz zu erzeugen.¹⁰ Druck von außen, wie er in der vorliegenden Studie mittels der Vorgabe von Fachverbänden Online-Systeme/Verwaltungssoftware nutzen zu müssen, abgebildet wurde, scheint sich hingegen nicht (positiv) auf die Priorisierung der Digitalisierung im Verein auszuwirken.

Reflektiert man die Limitationen der vorliegenden Untersuchung, so ergeben sich zugleich Perspektiven für künftige Analysen: Es gilt vor allem festzuhalten, dass (i) die Daten für die Analyse der durchgeführten Studie auf den Angaben von jeweils einer Person mit Führungsaufgaben im Verein basieren. Dadurch bleibt die Perspektive der Mitglieder unterbelichtet, was zur selektiven Bearbeitung der Thematik oder zu Verzerrungen der Ergebnisse führen kann. Für die

10 Zur Umstellung der Argumentation von „Moral“ auf „Funktion“ siehe Kleindienst-Cachay et al. (2012: 261 ff.).

vorliegende Studie erscheint dieser Aspekt vor allem in Bezug auf die Frage nach den Einstellungen der Mitglieder zu Digitalisierung relevant. Dabei wurde nicht die tatsächliche Einstellung der Mitglieder, sondern die unterstellten Erwartungen der Führungskraft in Bezug auf die Einstellung der Mitglieder zur Digitalisierung abgebildet. Damit geht zwar einerseits ein Validitätsproblem einher, andererseits dürfte für das praktische Handeln (von Führungskräften) in Vereinen letztlich viel stärker die Wahrnehmung von Einstellungen als deren tatsächliche Ausprägungen relevant sein, weshalb das Vorgehen durchaus gerechtfertigt erscheint. Weiterführende Untersuchungen sollten dennoch hier ansetzen und gleichfalls die Sicht der Mitglieder in die Analyse einbeziehen. Dadurch ließen sich Angaben von Führungskräften und Mitgliedern abgleichen sowie, vor allem mittels Mehrebenenanalysen, Erkenntnisse zu Wechselwirkungen zwischen Vereinsstruktur und Mitgliederebene generieren. (ii) Darüber hinaus erscheint es zielführend, künftige Studien längsschnittlich auszurichten. Für die zentralen Fragestellungen der vorliegenden Studie stellt der querschnittliche Ansatz zwar keine bedeutende Einschränkung dar. Für Studien jedoch, die auf den konkreten Nutzen und nicht-intendierte Konsequenzen der Digitalisierung im Verein abzielen, gilt es stärker auf eine Verlaufsperspektive zu rekurrieren, um sowohl den transformativen Prozess als auch Veränderungen, die mit der Digitalisierung im Sportverein einhergehen, adäquat abbilden zu können. Hierdurch ließe sich auch der Einfluss kritischer Umweltereignisse wie der COVID-Krise auf die Digitalisierung in Sportvereinen analysieren. Die vorliegende Untersuchung könnte dabei als mögliche Baseline-Studie im Hinblick auf die Priorisierung der Digitalisierung vor der COVID-Krise dienen. Im Rahmen von längsschnittlichen Studien ist es zudem möglich, Änderungen der Vereinskultur nachzuzeichnen, um abschätzen zu können, in welchem Umfang und in welcher Form das Aufbrechen tradierter Selbstverständlichkeiten für die Digitalisierung in Sportvereinen notwendig ist und welche Konsequenzen dies für die Organisation hat. (iii) Aufgrund der Bedeutung organisationaler Kapazitäten für die Digitalisierung in Sportvereinen sollten zukünftige Studien bestrebt sein, die Kapazitätsdimensionen mittels einer höheren Anzahl von Items zu operationalisieren (Doherty und Cuskelly 2020), soweit dies forschungsökonomische Aspekte zulassen. Einerseits gilt es daher, das Erhebungsinstrument nach wissenschaftlichen Gütekriterien zu konzipieren und andererseits, auf die Praktikabilität für die Vereinspraxis zu achten, da andernfalls, im Hinblick auf die Datenauswertung, kein ausreichender Rücklauf generiert werden kann. (iv) Die Ergebnisse der Studie beziehen sich auf den deutschsprachigen Raum. Um zu prüfen, inwieweit sich Erkenntnisse zur Digitalisierung zwischen Ländern mit differierenden Vereinsstrukturen übertragen lassen, erscheinen vergleichende Untersuchungen, bspw. in den „community sports clubs“ des nordamerikanischen Raumes, angeraten.

7 Literaturverzeichnis

- Allison, Paul. D. (1999): Comparing logit and probit coefficients across groups. In: *Sociological Methods & Research* Jg. 28, H. 2, S. 186-208.
- Balduck, Anne-Line/Lucidarme, Steffie/Marlier, Mathieu/Willem, Annick. (2015): Organizational Capacity and Organizational Ambition in Nonprofit and Voluntary Sports Clubs. In: *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* Jg. 26, H. 5, S. 2023–2043.
- Bertenrath, Roman/Bayer, Lena/Fritsch, Manuel/Lichtblau, Karl/Placke, Beate/Schmitz, Edgar/Schützdeller, Peter (2018): *Digitalisierung in NGOs. Eine Vermessung des Digitalisierungsstands von NGOs in Deutschland*. [online] https://www.iwconsult.de/fileadmin/user_upload/projekte/2018/Digital_Atlas/Digitalisierung_in_NGOs.pdf [10.09.2020]
- Best, Henning/Wolf, Christof (2012): Modellvergleich und Ergebnisinterpretation in Logit- und Probit-Regressionen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* Jg. 64, H. 2; S. 377-395.
- Bingley, Scott/Burgess, Stephen (2012): A case analysis of the adoption of Internet applications by local sporting bodies in New Zealand. In: *International Journal of Information Management* Jg. 32, H. 1, S. 11–16.
- BMVI (2019): *Aktuelle Breitbandverfügbarkeit in Deutschland (Stand Mitte 2019)*. [online] https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/DG/breitband-verfuegbarkeit-mitte-2019.pdf?__blob=publicationFile [02.07.2020].
- Breuer, Christoph (2003): Trendsport und Sportverein - die organisationstheoretische Perspektive. In: Christoph Breuer/Harald Michels (Hg.): *Trendsport. Modelle, Orientierungen und Konsequenzen*. Aachen: Meyer & Meyer Verlag, S. 51–77.
- Breuer, Christoph (2005): Warum Sportvereine überleben - ein managementtheoretisches Gegenmodell zu populären Annahmen. In: *F.I.T. - Das Wissenschaftsmagazin der Deutschen Sporthochschule Köln* Jg. 10, S. 20–25.
- Breuer, Christoph/Feiler, Svenja (2017): Sportverein im Wandel – Zur Entwicklung der Sportvereine in Deutschland von 2005 bis 2015. In Christoph Breuer (Hg.): *Sportentwicklungsbericht 2015/2016 Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Köln: Sportverlag Strauß, S. 243-263.
- Breuer, Christoph/Feiler, Svenja (2019): Sportvereine in Deutschland: Organisationen und Personen. Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2017/2018 – Teil 1. Bonn: Bundesinstitut für Sportwissenschaft.
- Breuer, Christoph/Feiler, Svenja/Wicker, Pamela (2015): Sport Clubs in Germany. In Christoph Breuer/Remco Hoekman/Siegfried Nagel/Harold van der Werff (Hg.): *Sport Clubs in Europe. A Cross-National Comparative Perspective*. Cham u.a.: Springer, S. 187-208.
- Brzoska, Patrick/Sauzet, Odile/Breckenkamp, Jürgen (2017): Unobserved heterogeneity and the comparison of coefficients across nested logistic regression models: How to avoid comparing apples and oranges. *International Journal of Public Health* Jg. 62, H. 4, S. 517–520.
- Bühler, André/Balzer, Jens Uwe/Leibbrand, Marco Thomas (2013): *Social Media im Profisport - Ein empirischer Vergleich der Social-Media-Auftritte von professionellen und semiprofessionellen Fußball-Vereinen während der Endphase der Saison 2012/2013*. NACHSPIELZEIT - die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing. [online] <https://publikationen.uni-tuebingen.de/xmlui/handle/10900/44141> [25.06.2020].

- Burbes, Christoph (2015): *Studie der UDG United Digital Group: FC Bayern ist Deutscher Digitalisierungsmeister*. United Digital Group. [online] <https://www.udg.de/de-de/presse/2015/05/studie-der-udg-united-digital-group-fc-bayern-ist-deutscher-digitalisierungsmeister> [27.06.2020].
- Bureau for Development Policy (1998): *Capacity assessment and development in a systems and strategic management context*. New York: Management Development and Governance Division, United Nations Development Programme.
- Caza, Arran (2000): Context Receptivity: Innovation in an Amateur Sport Organization. In: *Journal of Sport Management* Jg. 14, H. 3, S. 227–242.
- Coleman, James Samuel (1974): *Power and the structure of society*. New York/London: Norton.
- Denison, Tom/Johanson, Graeme (2007): Surveys of the use of information and communications technologies by community-based organisations. In: *The Journal of Community Informatics* Jg. 3, H. 2. [online] <http://ci-journal.net/index.php/ciej/article/view/316/356> [27.06.2020]
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review* Jg. 48, H. 2, S. 147–160.
- Doherty, Alison/Cuskelly, Graham (2020): Organizational Capacity and Performance of Community Sport Clubs. In: *Journal of Sport Management* Jg. 34, H. 3, S. 240–259.
- Doherty, Alison/Misener, Katie/Cuskelly, Graham (2014): Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* Jg. 43, H. 2, S. 124–142.
- Doherty, Alison/Carron, Albert V. (2003): Cohesion in Volunteer Sport Executive Committees. In: *Journal of Sport Management* Jg. 17, H. 2, S. 116–141.
- Dufft, Nicole/Kreutter, Peter (2018): Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen: Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel. In: Reinhard Berndt/Peter Kreutter (Hg.): *Zukunftsorientiertes Stiftungsmanagement. Herausforderungen, Lösungsansätze und Erfolgsbeispiele*. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler, S. 105–115.
- Dufft, Nicole/Kreutter, Peter/Peters, Stephan/Olfe, Frieder (2017): *Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen. Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel*. [online] https://www.haniel-stiftung.de/sites/haniel-stiftung.piipe.de/files/171207_Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen.pdf [27.06.2020].
- Ehnold, Peter/Faß, Eric/Steinbach, Dirk/Schlesinger, Torsten (2020, online first): Digitalization in organized Sport – usage of digital instruments in voluntary sports clubs depending on club goals and organizational capacity. In: *Sport, Business and Management*.
- Ehnold, Peter/Riedl, Lars/Schlesinger, Torsten (2019): Digitalisierung im organisierten Sport – Eine Analyse zur Nutzung digitaler Instrumente in Sportvereinen. In: *Sciamus - Sport und Management* Jg. 2019, H. 4, S. 21–40.
- Eisinger, Peter (2002): Organizational Capacity and Organizational Effectiveness among Street-Level Food Assistance Programs. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* Jg. 31, H. 1, S. 115–130.
- Emrich, Eike/Gassman, Freya/Pierdzioch, Christian (2017): Steuerung von Vereinswandel zwischen individuellen Interessen und äußerem Druck. In: Lutz Thieme/Sandy Adam/Georg Anders et al. (Hg.): *Der Sportverein - Versuch einer Bilanz*. Schorndorf: Hofmann, S. 295–334.

- Emrich, Eike/Pitsch, Werner/Papathanassiou, Vassilios (2001): *Die Sportvereine. Ein Versuch auf empirischer Grundlage*. Schorndorf: Hofmann.
- Eventure (2018): *Studie Digitale Transformation 2018. Hemmnisse, Fortschritte, Perspektiven*. [online] <https://service.etventure.de/digitale-transformation-2018#studie2018> [27.06.2020].
- Frandsen, Kirsten (2016): Sports Organizations in a New Wave of Mediatization. In: *Communication & Sport* Jg. 4, H. 4, S. 385–400.
- Glickman, Norman J./Servon, Lisa J. (1998): More than bricks and sticks: Five components of community development corporation capacity. In: *Housing Policy Debate* Jg. 9, H. 3, S. 497–539.
- Göksel, Ali Gürel/Serarslan, M. Zahit (2015): Public relations in sports clubs: New media as a strategic corporate communication instrument. In: *International Journal of Physical Education, Sports and Health* Jg. 2, H. 2, S. 275–283.
- Green, Gary Paul/Haines, Anna (2002): *Asset building & community development*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hall, M. H./Andrukow, A./Barr, C./Brock, K./Wit, M. de/Embuldeniya, D. (2003): *The Capacity to serve. A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- Haupt, Tobias (2014): *Social Media Marketing und Kapitalisierungsmöglichkeiten im Spitzensport. Eine empirische Erfolgsfaktorenanalyse im Rahmen der 1. Fußball-Bundesliga*. Zugl.: Eichstätt, Univ., Diss., 2014. München: Utz.
- Haupt, Tobias/Herberth, Christoph (2017): Fan-Kommunikation 3.0: Neue und innovative Möglichkeiten der Fan-Kommunikation im Zeitalter der digitalen Medien. In: André Schneider/Julia Köhler/Frank Schumann (Hg.): *Fanverhalten im Sport: Phänomene, Herausforderungen und Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 159–173.
- Haupt, Tobias/Kainz, Florian (2016): Social-Media-Monitoring im professionellen Sport. Was der Spitzensport in Europa vom amerikanischen Profisport lernen kann. In: *Stadionwelt INSIDE* Jg. , H. 3, S. 80–83.
- Haupt, Tobias/Schöttl, Katharina (2016): Social Media Marketing im Spitzensport. In: André Schneider/Julia Köhler/Frank Schumann (Hg.): *Sport im Spannungsfeld zwischen Medien und Psychologie: Aktuelle Herausforderungen und Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 109–136.
- Heinemann, Klaus/Horch, Heinz-Dieter (1981): Soziologie der *Sportorganisation*. In: *Sportwissenschaft* Jg.11, H. 2, S. 123-150.
- Hoeber, Larena/Doherty, Alison/Hoeber, Orland/Wolfe, Richard (2015): The nature of innovation in community sport organizations. In: *European Sport Management Quarterly* Jg. 15, H. 5, S. 518–534.
- Hoeber, Larena/Hoeber, Orland (2012): Determinants of an Innovation Process: A Case Study of Technological Innovation in a Community Sport Organization. In: *Journal of Sport Management* Jg. 26, H. 3, S. 213–223.
- Horch, Heinz-Dieter, (1992): *Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen: Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.

- Kainz, Florian/Haupt, Tobias/Schnaderbeck, Viktoria (2017): CSR und Digitalisierung. Chancen und Herausforderungen aus Sicht des professionellen Sports. In: Alexandra Hildebrandt/Werner Landhäußer (Hg.): *CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 1073–1088.
- Kainz, Florian/Haupt, Tobias/Werner, Christian (2014): Marketing-Trends im Fußball. Eine empirische Analyse von Erfolgsfaktoren der Social-Media-Kommunikation von Fußballunternehmen der 1. Bundesliga. In: Alexandra Hildebrandt (Hg.): *CSR und Sportmanagement: jenseits von Sieg und Niederlage. Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen*. Berlin: Springer Gabler, S. 305–326.
- Kainz, Florian/Oberlehner, Christoph/Krey, Florian/Werner, Christian (2014): Wie Social Media Marketing im Fußball wirkt. In: *Marketing Review St. Gallen* Jg. 31, H. 2, S. 40–57.
- Kang, Seok (2015): The Mobile Phone and Professional Sports: Fans' Use of Mobile Content for Loyalty, Identification, and Fandom. In: *International Journal of Sport Communication* Jg. 8, H. 4, S. 452–476.
- Kawohl, Julian/Zeibig, Dieter/Manz, Ewald (2016): *Profisport 4.0. Wohin rollt die Fußballbundesliga. Eine Analyse zu Digitalisierung, Innovationen und Internationalisierung des Geschäftsmodells*. [online] <http://www.valoress.com/files/download/1c1dfcc205ef3e2> [27.06.2020].
- Kleindienst-Cachay, Christa/Cachay, Klaus/Bahlke, Steffen (2012): *Inklusion und Integration. Eine empirische Studie zur Integration von Migrantinnen und Migranten im organisierten Sport*. Schorndorf: Hofmann.
- Kreutzer, Ralf T./Neugebauer, Tim/Pattloch, Annette (2017): *Digital Business Leadership. Digitale Transformation - Geschäftsmodell-Innovation - agile Organisation - Change-Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lasby, David/Sperling, Julie (2007): *Understanding the capacity of Ontario sports and recreation organizations. A synthesis of findings from the National Survey of Nonprofit and Voluntary Organizations and the Canada Survey of Giving, Volunteering, and Participating*. [online] http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/s-r_ontario.pdf [28.06.2020].
- Legner, Christine/Eymann, Torsten/Hess, Thomas/Matt, Christian/Böhmman, Tilo/Drews, Paul/Mädche, Alexander/Urbach, Nils/Ahlemann, Frederik (2017): Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. In: *Business & Information Systems Engineering* Jg. 59, H. 4, S. 301–308.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdt. Verl.
- Meier, Heiko (2008): Vertrauen als Steuerungsinstrument in Sportvereinen. In: Sebastian Braun/Stefan Hansen (Hg.): *Steuerung im organisierten Sport. Jahrestagung der dvs-Sektion Sportsoziologie vom 25. - 27. September 2006 in Paderborn*. Hamburg: Czwalina, S. 156–166.
- Misener, Katie/Doherty, Alison (2009): A Case Study of Organizational Capacity in Nonprofit Community Sport. In: *Journal of Sport Management* Jg. 23, H. 4, S. 457–482.
- Nagel, Siegfried (2006): Sportvereine im Wandel: Akteurtheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen, Reihe Sportsoziologie, Vol. 9. Hofmann: Schorndorf.
- Naraine, Michael L./Parent, Milena M. (2017): Examining social media adoption and change to the stakeholder communication paradigm in not-for-profit sport organizations. In: *Journal of Amateur Sport* Jg. 3, H. 2, S. 55–81.

- Nowy, Tobias/Feiler, Svenja/Breuer, Christoph (2020): Investigating Grassroots Sports' Engagement for Refugees: Evidence From Voluntary Sports Clubs in Germany. In: *Journal of Sport and Social Issues* Jg. 44, H. 1, S. 22–46.
- Schimank, Uwe (2005): Der Vereinssport in der Organisationsgesellschaft: organisationssoziologische Perspektiven auf ein spannungsreiches Verhältnis. In: Thomas Alkemeyer/Bero Rigauer/Gabriele Sobiech et al. (Hg.): *Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport*. Schorndorf: Hofmann, S. 21–44.
- Schwarz Müller, Tanja/Brosi, Prisca/Duman, Denis/Welpe, Isabell M. (2018): How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. In: *management revue* Jg. 29, H. 2, S. 114–138.
- Seiberth, Klaus/Weigelt-Schlesinger, Yvonne/Schlesinger, Torsten (2013): Wie integrationsfähig sind Sportvereine? Eine Analyse organisationaler Integrationsbarrieren am Beispiel von Mädchen und Frauen mit Migrationshintergrund. In: *Sport und Gesellschaft* Jg. 10, H. 2, S. 174–198.
- Sharpe, Erin K. (2006): Resources at the Grassroots of Recreation: Organizational Capacity and Quality of Experience in a Community Sport Organization. In: *Leisure Sciences* Jg. 28, H. 4, S. 385–401.
- Skille, Eivind Å. (2008): Understanding Sport Clubs as Sport Policy Implementers. In: *International Review for the Sociology of Sport* Jg. 43, H. 2, S. 181–200.
- Stamer, K. (2019): Stand der Digitalisierung in den Sportvereinen. In: Ronald Wadsack/Gabriele Wach (Hg.): *Digitale Disruption und Sportmanagement*. Berlin: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften, S. 119–146.
- Stenling, Cecilia/Fahlén, Josef (2016): Same same, but different? Exploring the organizational identities of Swedish voluntary sports: Possible implications of sports clubs' self-identification for their role as implementers of policy objectives. In: *International Review for the Sociology of Sport* Jg. 51, H 7, S. 867–883.
- Swierzy, Philipp/Wicker, Pamela/Breuer, Christoph (2018): Willingness to Pay for Memberships in Nonprofit Sports Clubs: The Role of Organizational Capacity. In: *International Journal of Sport Finance* Jg. 13, H. 3, S. 261–278.
- Thiel, Ansgar/Mayer, Jochen (2008): Besonderheiten des Managements von Sportvereinen. In: Sebastian Braun/Stefan Hansen (Hg.): *Steuerung im organisierten Sport. Jahrestagung der dvs-Sektion Sportsoziologie vom 25. - 27. September 2006 in Paderborn*. Hamburg: Czwalina, S. 130–148.
- Thiel, Ansgar/Mayer, Jochen (2009): Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. In: *European Sport Management Quarterly* Jg. 9, H. 1, S. 81–98.
- Thiel, Ansgar/Meier, Heiko (2004): Überleben durch Abwehr – Zur Lernfähigkeit des Sportvereins / Survival through Resistance – About the Learning Capability of Sports Organizations. In: *Sport und Gesellschaft - Sport and Society* Jg. 1, H. 2, S. 103–124.
- Thiel, Ansgar/Meier, Heiko/Cachay, Klaus (2006): *Hauptberuflichkeit im Sportverein. Voraussetzungen und Hindernisse*. Schorndorf: Hofmann.
- Tjønndal, Anne (2017): Sport innovation: developing a typology. In: *European Journal for Sport and Society* Jg. 14, H. 4, S. 291–310.
- Torres-Ronda, Lorena/Schelling, Xavi (2017): Critical Process for the Implementation of Technology in Sport Organizations. In: *Strength and Conditioning Journal* Jg. 39, H. 6, S. 54–59.

- Uhlig, E. L. (2019): Digitalisierung im Fußballstadion – Was will der Fan wirklich. In: Ronald Wadsack/Gabriele Wach (Hg.): *Digitale Disruption und Sportmanagement*. Berlin: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften, S. 185–205.
- Volkman, Linda (2019): Sportverein 4.0 – Eine Potenzialanalyse der digitalen Transformation für den Breitensport. In: Gerhard Nowak (Hg.): *Angewandte Sportökonomie des 21. Jahrhunderts. Wesentliche Aspekte des Sportmanagements aus Expertensicht*, S. 241–262.
- Wadsack, Ronald (2019): Führung in Sportvereinen (-verbänden) und Megatrend Digitalisierung. In: Ronald Wadsack/Gabriele Wach (Hg.): *Digitale Disruption und Sportmanagement*. Berlin: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften, S. 37–90.
- Waters, Richard D./Burke, Kimberly A./Jackson, Zachary H./Buning, Jamie D. (2011): Using Stewardship to Cultivate Fandom Online: Comparing How National Football League Teams Use Their Web Sites and Facebook to Engage Their Fans. In: *International Journal of Sport Communication* Jg. 4, H. 2, S. 163–177.
- Watkins, Brandi/Lewis, Regina (2014): Winning With Apps: A Case Study of the Current Branding Strategies Employed on Professional Sport Teams' Mobile Apps. In: *International Journal of Sport Communication* Jg. 7, H. 3, S. 399–416.
- Weiss, Otmar/Hilscher, Petra/Russo, Manfred/Norden, Gilbert (1999): *Forschungsbericht SPORT 2000. Entwicklung und Trends im österreichischen Sport*. [online] https://www.sportaustria.at/fileadmin/Inhalte/Dokumente/Archiv/Studien/1999_Sport_2000_Studie.pdf [28.06.2020].
- Weiss, Otmar/Norden, Gilbert (2015): Sport Clubs in Austria. In: Christoph Breuer/Remco Hoekman/Siegfried Nagel/Harold van der Werff (Hg.): *Sport Clubs in Europe. A Cross-National Comparative Perspective*. Cham u.a.: Springer, S. 29–45.
- Wemmer, Felix/Koenigstorfer, Joerg (2016): Open Innovation in Nonprofit Sports Clubs. In: *Voluntas (International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations)* Jg. 27, H. 4, S. 1923–1949.
- Wicker, Pamela (2017): Ressourcentheorie. In: Lutz Thieme/Sandy Adam/Georg Anders et al. (Hg.): *Der Sportverein - Versuch einer Bilanz*. Schorndorf: Hofmann, S. 71–86.
- Wicker, Pamela/Breuer, Christoph (2011): Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. In: *Sport Management Review* Jg. 14, H. 2, S. 188–201.
- Wicker, Pamela/Breuer, Christoph (2013): Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems: Evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany. In: *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* Jg. 24, H. 2, S. 461–484.