

3 Innovationsperspektive

bestehend aus den Kennzahlen:

- Verberuflichungsquote
- Durchschnittliche Arbeitszeit der Hauptamtlichen
- Qualifikationsgrad der Hauptamtlichen
- Human-Kapital-Investitionen beim Hauptamt
- Wachstumsrate Sachanlagen
- Angebotsaktualität der Kurse
- Nachhaltige Angebotsaktualität der Kurse

3.1 Verberuflichungsquote

- **Definition**

$$\frac{\text{Anzahl der Hauptamtlichen (VZÄ)} * 100}{\text{Anzahl der Mitglieder}}$$

Diese Kennzahl verdeutlicht, wie stark der Verein mit hauptamtlichen Kräften arbeitet. Die Berechnung zeigt, wie viele hauptamtliche Mitarbeiter pro 100 Mitglieder beschäftigt sind. Sie ist für den Gesamtverein erhebbar und kann bei Bedarf in die Bereiche Sport, Verwaltung und Haustechnik unterteilt werden.

- **So wird die Kennzahl erhoben**

$$\frac{\text{Anzahl der Hauptamtlichen (VZÄ)} * 100}{\text{Anzahl der Mitglieder}}$$

Bei der Berechnung der Summe der hauptamtlichen Mitarbeiter gewichten Sie die unterschiedlichen Mitarbeiter mit einem bestimmten Faktor, dem so genannten „Vollzeit-Äquivalent“ (VZÄ). Dadurch wird berücksichtigt, dass hauptamtliche Mitarbeiter teilweise unterschiedlich hohe Arbeitsstunden leisten oder verschiedene Qualifikationen vorweisen. Bei der Berechnung multiplizieren Sie deshalb alle Auszubildenden, Zivildienstleistenden, 400-Euro-Jobber und Beschäftigte, die ein freiwilliges soziales Jahr absolvieren (FSJ) mit dem Faktor 1/3. 1-Euro-Jobber multiplizieren Sie mit dem Faktor 1/2. Teilzeitkräfte berücksichtigen Sie entsprechend ihrem Anteil an der Regelarbeitszeit – Halbtagskräfte also beispielsweise mit dem Faktor 1/2.

Berücksichtigt werden muss auch, ob die Mitarbeiter über das komplette Jahr oder nur für einige Monate im Verein gearbeitet haben. Grundsätzlich fließen in die Berechnung alle Mitarbeiter ein, die während des abgelaufenen Jahres im Verein beschäftigt waren, also auch Mitarbeiter, die zum Stichtag nicht mehr im Verein sind. Allerdings berücksichtigen Sie Mitarbeiter, die nicht das ganze Jahr beschäftigt waren, nur entsprechend ihrem Anteil am Gesamtjahr. Ein 400-Euro-Jobber, der für 3 Monate im Verein beschäftigt war, fließt beispielsweise mit dem Faktor 1/3 geteilt durch 4, also 1/12 in die Berechnung ein (s. Beispielrechnung).

Multiplizieren Sie die Summe der gewichteten, hauptamtlichen Mitarbeiter abschließend mit dem Faktor 100.

Anzahl der Mitglieder

Bestimmen Sie die Anzahl der Mitglieder zum selben Stichtag wie die Anzahl der Hauptamtlichen im Zähler.

Hinweis:

... für Vereine mit Kurzmitgliedschaften (z.B. bei Kursprogrammen)

Eine Besonderheit ergibt sich bei Vereinen, die Kurzmitgliedschaften anbieten, welche sich nur über wenige Monate erstrecken. Hier muss die Anzahl der Kurs-Mitglieder durch den Anteil der Kurslaufzeit am Jahr geteilt werden. Bei einer Laufzeit von 3 Monaten wird die Teilnehmerzahl also durch 4 geteilt, bei einer Laufzeit von 2 Monaten durch 6 usw. Diese Werte werden dann zu den regulären Mitgliedern hinzugerechnet (s. Beispielrechnung).

... für Vereine mit eigenen Anlagen

Vereine mit eigenen Anlagen sollten, wie oben angedeutet, die Kennzahl möglichst separat für die Bereiche Sport, Verwaltung und Haustechnik erheben. Dadurch wird deutlich, wo die hauptamtlichen Mitarbeiter beschäftigt sind. So ist beispielsweise hauptamtliches Personal, das für die Instandhaltung der Anlagen sorgt, anders zu beurteilen, als Personal, das direkt der Mitgliederbetreuung zugute kommt.

▪ **Bedeutung der Kennzahl**

Durch einen Vergleich der Kennzahl mit der Mitgliederentwicklung lässt sich erkennen, ob sich Investitionen in hauptamtliches Personal gelohnt haben. Sie können überprüfen, ob sich die höheren Personalkosten rechtfertigen lassen und es ergeben sich Anhaltspunkte für die zukünftige Planung.

Außerdem wird durch die Kennzahl ein Vergleich zwischen verschiedenen Vereinen möglich. Dabei könnte der Nutzen durch mehr oder weniger Haupt- bzw. Ehrenamt erkannt werden. Diese können wiederum Anhaltspunkt für die eigene Personalpolitik sein.

▪ **Aussage der Kennzahl**

Kennzahl steigt

Werden zusätzliche, hauptamtliche Mitarbeiter eingestellt, steigt die Kennzahl. Dieser Effekt wird dadurch abgemildert werden, dass auch die Anzahl der Mitglieder steigt. Eine Erhöhung der hauptamtlich Beschäftigten, gerade die Einstellung von Vollzeitkräften, wird sich immer positiv auf die Kennzahl auswirken.

Die andere mögliche Ursache für eine steigende Kennzahl ist das Absinken der Mitgliederzahl. Dadurch erhöht sich bei gleich bleibender Verberuflichung die Quote der hauptamtlichen Mitarbeiter je Mitglied.

Kennzahl bleibt gleich

Die häufigste Ursache für eine gleich bleibende Kennzahl wird eine nur marginale Veränderung der Anzahl der Hauptamtlichen und der Mitglieder sein. Alternativ kommt in Frage, dass zusätzliche hauptamtliche Mitarbeiter durch einen entsprechenden Mitgliederzuwachs kompensiert wurden, oder das Absinken der hauptamtlichen Beschäftigung mit einem Mitgliederschwund einherging. Dies könnte beispielsweise bei der Auflösung einer kompletten Abteilung der Fall sein.

Kennzahl sinkt

Weist der Verein eine stetig steigende Mitgliederzahl auf, führt dies, falls nicht kontinuierlich auch zusätzlich hauptamtliche Mitarbeiter eingestellt werden, zu einer sinkenden Kennzahl. Bleibt die Mitgliederzahl gleich oder sinkt sie sogar, kann eine sinkende Kennzahl nur durch weniger hauptamtliches Personal verursacht werden.

▪ **Einflussfaktoren auf die Kennzahl**

Die Kennzahl für den Gesamtverein wird maßgeblich von der Vereinsstruktur beeinflusst. In großen Vereinen mit einer entsprechenden vereinseigenen Infrastruktur werden in der Regel auch mehr Mitarbeiter hauptamtlich beschäftigt sein. Deshalb macht es Sinn, eine eigene Kennzahl speziell für den sportlichen Bereich sowie für die Verwaltung und die Haustechnik zu berechnen.

Durch die Gewichtung mit Vollzeit-Äquivalenten wird die Kennzahl außerdem durch die Qualifikationen der hauptamtlichen Mitarbeiter beeinflusst. So müssen beispielsweise drei Auszubildende oder zwei 1-Euro-Jobber beschäftigt werden um auf den gleichen Kennzahlen-Wert wie bei einer hauptamtlichen Vollzeit-Kraft zu kommen.

▪ **Beispielrechnung**

Verein mit eigener Anlage und unterjährigem Kursprogramm

Ein Verein mit 4.000 Mitgliedern und einer eigenen Sporthalle mit Fitness-Studio beschäftigt folgende Mitarbeiter:

- 2 Auszubildende (1 im Fitness-Studio, 1 in der Verwaltung)
- 1 hauptamtlichen Haustechniker
- 1 1-Euro-Jobber in der Haustechnik (seit 01. Juli diesen Jahres)
- 2 hauptamtliche Trainer im Fitness-Studio
- 1 Hauptamtliche und 1 Halbtagskraft in der Verwaltung

Zusätzlich bietet der Verein ein 3-monatiges Kursprogramm von Januar bis März an. Für dieses Kursprogramm mit 50 Teilnehmern wurde eine 400-Euro-Kraft befristet beschäftigt.

→ Die Berechnung für den Gesamtverein ergibt folgende Anzahl der hauptamtlichen Beschäftigten:

2 Auszubildende (2 x 1/3)	= 2/3
1 hauptamtl. Haustechniker (1)	= 1
1 1-Euro-Jobber (seit 1.7.) (1/2 x 1/2)	= 1/4
2 Trainer im Fitness-Studio (2 x 1)	= 2
1 Hauptamtlichen in der Verwaltung (1)	= 1
1 Halbtagskraft in der Verwaltung (1 x 1/2)	= 1/2
400-Euro-Jobber für 3 Monate (1/3 x 1/4)	= 1/12

→ Summe: 5 1/2, also 5,5 hauptamtliche Beschäftigte

Da die Kursteilnehmer nur für 3 Monate „Mitglieder“ des Vereins sind, wird die Teilnehmerzahl entsprechend des Anteils am Jahr durch 4 geteilt. Somit ergibt sich eine Mitgliederanzahl von $4.000 + 12,5 (50 / 4) = 4.012,5$.

Die Kennzahlberechnung ergibt:

$$\frac{5,5 * 100}{4012,5} = 0,14$$

→ Die Verberuflichungsquote beträgt, gewichtet mit Vollzeit-Äquivalenten, 0,14 pro 100 Mitglieder.

3.2 Durchschnittliche Arbeitszeit der Hauptamtlichen

- **Definition**

$$\frac{\sum \text{ der Arbeitsstunden der Hauptamtlichen pro Woche}}{\text{Anzahl der Hauptamtlichen}}$$

Durch die Berechnung wird deutlich, wie hoch die durchschnittliche Arbeitszeit eines hauptamtlich Beschäftigten pro Woche ist. Die Kennzahl ist sowohl für den Gesamtverein, als auch für Abteilungen und definierte Bereiche erhebbar.

- **So wird die Kennzahl erhoben**

\sum der Arbeitsstunden der Hauptamtlichen pro Woche

Wie Sie die Summe der hauptamtlichen Arbeitsstunden pro Woche erheben, hängt von den Beschäftigungsverhältnissen des Vereins ab. Eine Möglichkeit wäre, die vertragliche Wochenarbeitszeit zu nehmen und die erfassten Überstunden zu addieren. Eine andere Quelle wären Arbeitszeitkonten, in die die Beschäftigten ihre geleisteten Stunden eintragen. Grundsätzlich ist wichtig, dass nicht nur die vertraglich fixierte Regelarbeitszeit, sondern die *tatsächlich geleisteten* Stunden erfasst werden.

Da Sie die Kennzahl nicht wöchentlich, sondern jährlich erfassen, müssen Sie am Jahresende einen Durchschnittswert bilden. D.h. Sie addieren die im gesamten Jahr geleisteten Stunden und teilen den Wert durch die Anzahl der Wochen, die die Mitarbeiter im Verein beschäftigt waren. Bei Mitarbeitern, die das ganze Jahr im Verein waren, durch 52, bei einem halben Jahr durch 26, etc. Sie berücksichtigen dabei auch Stunden von Mitarbeitern, die zum Stichtag nicht mehr im Verein beschäftigt sind.

Anzahl der Hauptamtlichen

Anders als bei der Verberuflichungsquote werden die hauptamtlichen Kräfte nicht mit Vollzeit-Äquivalenten gewichtet. Egal ob Vollzeit oder Teilzeit, 400-Euro-Kraft oder hauptamtlicher Geschäftsführer, jeder Mitarbeiter wird voll eingerechnet. Lediglich Mitarbeiter, die nicht das komplette Jahr, sondern nur für einige Monate im Verein gearbeitet haben, werden entsprechend ihrem Anteil am Gesamtjahr berücksichtigt. Eine 400-Euro-Kraft, die für 6 Monate im Verein beschäftigt war, fließt also nur mit 1/2 in die Berechnung ein. Grundsätzlich fließen in die Berechnung alle Mitarbeiter ein, die während des abgelaufenen Jahres im Verein beschäftigt waren, also auch Mitarbeiter, die zum Stichtag nicht mehr im Verein sind.

- **Bedeutung der Kennzahl**

Durch die Erhebung dieser Kennzahl erhalten Sie einen Indikator für die Arbeitsbelastung der hauptamtlichen Mitarbeiter und erkennen so eine mögliche Überbelastung der Mitarbeiter. Die Kennzahl ist somit ein Frühindikator und ermöglicht Ihnen das rechtzeitige Erkennen von Anpassungsbedarf in der Personalstruktur.

Sinnvoll ist dabei ein Vergleich der durchschnittlichen Soll-Arbeitszeit mit der Kennzahl. Übersteigt der Wert der Kennzahl deutlich die vertragliche Soll-Arbeitszeit, oder weicht von vergleichbaren Vereinen ab, besteht Handlungsbedarf. Konkret muss dieser bei den einzelnen Mitarbeitern überprüft werden, die Kennzahl kann hier lediglich eine grundsätzliche Tendenz verdeutlichen.

- **Aussage der Kennzahl**

Kennzahl steigt

Grundsätzlich führen alle zusätzlichen Aufgaben der hauptamtlichen Kräfte, ohne entsprechende Personalaufzustockung zu einer steigenden Kennzahl. Dabei ist es unerheblich, ob die Aufgaben von ehrenamtlichen Mitarbeitern auf hauptamtliche übertragen oder komplett neu geschaffen werden. Als Ursache kommt auch eine Umstellung von Teilzeit- auf Vollzeit-Kräfte in Frage. Dies führt automatisch zu einer höheren Kennzahl, da auch die vertragliche Arbeitszeit der Vollzeit-Kräfte höher ist. Wird die gleiche Arbeit auf weniger Köpfe verteilt, steigt die Kennzahl. Kritisch ist eine steigende Kennzahl immer dann zu beurteilen, wenn die tatsächlich geleisteten Stunden die vertragliche Arbeitszeit deutlich übersteigen.

Kennzahl bleibt gleich

Mögliche Ursache für eine unveränderte Kennzahl ist eine geringe Änderung in der Angebots- und Personalstruktur des Vereins. Daneben kommt eine höhere Arbeitsbelastung in Betracht, die durch zusätzliche hauptamtliche Mitarbeiter aufgefangen wurde. Auch der gegenteilige Fall ist möglich – bedingt durch eine geringere Arbeitsbelastung wurden hauptamtliche Mitarbeiter entsprechend abgebaut.

Kennzahl sinkt

Eine sinkende Kennzahl wird meist durch eine Aufstockung der hauptamtlich Beschäftigten verursacht. Vor allem bei vielen geringfügig Beschäftigten oder Teilzeitkräften wird dieser Effekt verstärkt, da die vorhandene Arbeit auf mehr Personen aufgeteilt wird als bei einer hauptamtlichen Vollzeitkraft. Eine niedrige Kennzahl weist insofern immer auf eine hohe Teilzeitquote hin. Sinkt die Kennzahl dagegen genau auf das Niveau der vertraglich fixierten Arbeitszeit könnte dies ein Zeichen für eine exakte Arbeitszeit der Mitarbeiter oder sich anbahnende Überkapazitäten in der Personalstruktur sein.

▪ Einflussfaktoren auf die Kennzahl

Die Personalstruktur des Vereins hat maßgeblichen Einfluss auf die Kennzahl. Eine hohe Teilzeitquote führt immer zu einer niedrigeren Kennzahl als bei einer hohen Anzahl von Vollzeit-Kräften. Dabei spielt es eine Rolle, ob der Verein eigene Anlagen unterhält, die es notwendig machen, dass Vollzeit-Kräfte beschäftigt werden.

Auch das Vereinswachstum wirkt sich auf die Kennzahl aus. Eine kontinuierlich steigende Kennzahl verdeutlicht bei gleich bleibender Personalstruktur einen stetig steigenden Arbeitsbedarf, was auf ein Wachstum des Vereins hindeutet.

▪ Beispielrechnung

Verein mit eigener Anlage und unterjährigem Kursprogramm

In einem Verein mit eigenen Sporthalle und Fitness-Studio betragen die wöchentlich durchschnittlich geleisteten Stunden der folgenden Mitarbeiter:

- 2 Auszubildende: jew. 30 Std.
(1 Tag Berufsschule je Woche wird nicht eingerechnet)
- 1 hauptamtlichen Haustechniker: 39,9 Std.
- 1 1-Euro-Jobber (seit 01. Juli diese Jahres): 37,9 Std.
(geleistete Stunden werden durch 26 geteilt, da er nur 26 Wochen beschäftigt war)
- 2 hauptamtliche Trainer jew. 40,3 Std.
- 1 Hauptamtlichen in der Verwaltung: 38,7 Std.
- 1 Halbtagskraft in der Verwaltung: 19,9 Std.

Zusätzlich bietet der Verein ein 3-monatiges Kursprogramm von Januar bis März an. Für dieses Kursprogramm mit wurde eine 400-Euro-Kraft befristet beschäftigt.

- 400-Euro-Kraft für das Kursprogramm: 14,2 Std.

➔ Die Summe der geleisteten Stunden beträgt 291,2 Std.

➔ Die Berechnung für den Gesamtverein ergibt folgende Anzahl der hauptamtlichen Beschäftigten:

2 Auszubildende	= 2
1 hauptamtl. Haustechniker	= 1
1 1-Euro-Jobber (seit 1.7.)	= 1/2
2 hauptamtliche Trainer	= 2
1 Hauptamtlichen in der Verwaltung	= 1
1 Halbtagskraft in der Verwaltung	= 1
400-Euro-Jobber für 3 Monate	= 1/4

➔ Summe: 7 3/4, also 7,75 hauptamtliche Beschäftigte

Die Kennzahlberechnung ergibt:

$$\frac{291,2}{7,75}$$

= 37,57 Stunden

→ Die durchschnittliche Arbeitszeit der Hauptamtlichen beträgt 37,57 Stunden.

3.3 Qualifikationsgrad der Hauptamtlichen

- **Definition**

$$\frac{\text{Anzahl der Voll- und Teilzeitkräfte (VZÄ)} * 100}{\text{Anzahl der Hauptamtlichen (VZÄ)}}$$

Durch die Erhebung dieser Kennzahl erkennen Sie, wie hoch der Anteil an qualifizierten Kräften unter dem hauptamtlichen Personal ist. Um einen aussagekräftigen Vergleich zu erhalten, sollte die Kennzahl für die gleichen Bereiche erhoben werden wie die Verberuflichungsquote. Dementsprechend ist sie auch für den Gesamtverein erhebbar und kann bei Bedarf in die Bereiche Sport, Verwaltung und Haustechnik unterteilt werden.

- **So wird die Kennzahl erhoben**

Anzahl der Voll- und Teilzeitkräfte (VZÄ)

Die Anzahl der Voll- und Teilzeitkräfte setzt sich nur aus den „regulär“ beschäftigten Mitarbeitern zusammen. Es werden also nur Voll- und Teilzeitkräfte berücksichtigt, für deren Arbeitsverhältnis der Verein ausschließlich und direkt zuständig ist und für die auch eine entsprechende Qualifikation angenommen wird. Nicht eingerechnet werden deshalb Zivildienstleistende, 1-Euro-Jobber, Auszubildende und Beschäftigte, die ein freiwilliges soziales Jahr absolvieren (FSJ). Dagegen werden 400-Euro-Jobber berücksichtigt, da es sich bei ihnen um eine bestimmte Form von Teilzeitkräften handelt und sie direkt beim Verein angestellt sind.

Alle Beschäftigten müssen mit dem „Vollzeit-Äquivalent“ (VZÄ) - Faktor gewichtet werden, um die unterschiedlich hohen Arbeitsstunden und Qualifikationen der Mitarbeiter zu berücksichtigen. 400-Euro-Jobber werden deshalb mit dem Faktor 1/3 multipliziert, Teilzeitkräfte berücksichtigen Sie entsprechend ihrem Anteil an der Regelarbeitszeit – Halbtagskräfte also beispielsweise mit dem Faktor 1/2. Beachten Sie dabei auch, ob die Mitarbeiter über das komplette Jahr oder nur für einige Monate im Verein gearbeitet haben. Grundsätzlich fließen in die Berechnung alle Voll- und Teilzeitkräfte ein, die während des abgelaufenen Jahres im Verein beschäftigt waren also auch solche, die zum Stichtag nicht mehr im Verein sind. Allerdings berücksichtigen Sie Mitarbeiter, die nicht das ganze Jahr beschäftigt waren, nur entsprechend ihrem Anteil am Gesamtjahr. Eine Halbtagskraft, die nur für 6 Monate im Verein beschäftigt war, fließt beispielsweise mit dem Faktor 1/2 geteilt durch 2, also 1/4 in die Berechnung ein (s. Beispielrechnung).

Multiplizieren Sie die mit dem Vollzeit-Äquivalenten-Faktor gewichtete Summe abschließend mit dem Faktor 100.

Anzahl der Hauptamtlichen (VZÄ)

In die Anzahl der Hauptamtlichen fließen alle hauptamtlich Beschäftigten ein, also sowohl die schon bei der Anzahl der Voll- und Teilzeitkräfte berücksichtigten regulären Beschäftigten, als auch Auszubildende, Zivildienstleistende, 1-Euro-Jobber und Beschäftigte, die ein freiwilliges soziales Jahr absolvieren (FSJ). Bei der Berechnung der Summe gewichten Sie die unterschiedlichen Mitarbeiter mit dem „Vollzeit-Äquivalent“ (VZÄ) – Faktor, um die unterschiedlich hohen Arbeitsstunden und Qualifikationen zu berücksichtigen. Sie multiplizieren deshalb alle Auszubildenden, Zivildienstleistenden, 400-Euro-Jobber und Beschäftigte, die ein freiwilliges soziales Jahr absolvieren (FSJ) mit dem Faktor 1/3. 1-Euro-Jobber multiplizieren Sie mit dem Faktor 1/2. Teilzeitkräfte berücksichtigen Sie entsprechend ihrem Anteil an der Regelarbeitszeit – Halbtagskräfte also beispielsweise mit dem Faktor 1/2.

Beachten Sie dabei wiederum, ob die Mitarbeiter über das komplette Jahr, oder nur für einige Monate im Verein gearbeitet haben. Mitarbeiter, die nicht das ganze Jahr beschäftigt waren, berücksichtigen Sie nur entsprechend ihrem Anteil am Gesamtjahr. Ein Zivildienstleistender, der für 8 Monate im Verein beschäftigt war, fließt beispielsweise mit dem Faktor $1/3 * 8/12$, also $2/9$ in die Berechnung ein (s. Beispielrechnung).

▪ **Bedeutung der Kennzahl**

Durch die Erhebung des Qualifikationsgrads des Hauptamts wird nicht nur die Anzahl der Hauptamtlichen zahlenmäßig erfasst. Darüber hinaus werden die verschiedenen Qualifikationen der Mitarbeiter berücksichtigt. Dadurch wird eine differenzierte Beurteilung der hauptamtlichen Mitarbeiterstruktur von verschiedenen Vereinen möglich.

Die Kennzahl kann dabei nur einen Anhaltspunkt geben, um deutliche Unterschiede zwischen Vereinen zu erkennen. Die Gewichtung mit „Vollzeit-Äquivalenten“ trägt dazu bei, dass nicht alle Mitarbeiter „über einen Kamm geschoren werden“, kann aber nicht alle Feinheiten der verschiedenen Mitarbeiter-Qualifikationen erfassen. Zumindest ermöglicht sie aber einen groben Überblick und bildet insofern einen Orientierungspunkt für eine, eventuell folgende, genauere Betrachtung.

▪ **Aussage der Kennzahl**

Kennzahl steigt

Eine mögliche und wohl auch die wahrscheinlichste Ursache für eine steigende Kennzahl ist die stärkere Beschäftigung von hauptamtlichen Voll- bzw. Teilzeitkräften. Dabei kann die Einstellung einer hauptamtlichen Vollzeitkraft, abhängig von der momentanen Mitarbeiterstruktur, zu einem deutlichen Anstieg der Kennzahl führen. Eine andere Möglichkeit ist das Ausscheiden von

geringer qualifizierten Kräften, wie 1-Euro-Jobbern oder Zivildienstleistenden, bei gleich bleibendem Mitarbeiterstamm.

Kennzahl bleibt gleich

Keine oder nur geringe Änderungen der Kennzahl deuten auf eine relativ konstante Personalstruktur des Vereins hin. Kleinere Schwankungen können sich dabei durch Überschneidungen von befristet Beschäftigten ergeben, beispielsweise wenn ein Zivildienstleistender ausscheidet und sein Nachfolger erst kurze Zeit später eingestellt wird.

Kennzahl sinkt

Ursache für eine deutlich sinkende Kennzahl wird meist ein Personalabbau im Bereich der hauptamtlich Beschäftigten sein. Z. B. falls bei einem Verein mit wenigen Hauptamtlichen eine Vollzeitkraft ersatzlos ausscheidet. Alternativ kommt eine Verlagerung von bisher hauptamtlichen Tätigkeiten auf Ehrenamtliche oder geringer qualifizierte Kräfte in Frage. Auch die zusätzliche Einstellung von Kräften wie Zivildienstleistenden oder FSJ-Lern führt zu einer sinkenden Kennzahl.

▪ **Einflussfaktoren auf die Kennzahl**

Vor allem bei der Stärke der Veränderungen der Kennzahl spielt die Größe, und damit verbunden, die momentane Mitarbeiterstruktur des Vereins eine entscheidende Rolle. Hat ein Verein nur wenige hauptamtliche Mitarbeiter, spiegelt sich jede Veränderung deutlich in der Kennzahl wider. Dagegen fallen bei großen Vereinen allenfalls Veränderungen im Bereich der hauptamtlichen Vollzeitkräfte ins Gewicht.

Bei der Beurteilung der Kennzahl sollte deshalb immer die Größe des Vereins und die Gesamtzahl der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Ein direkter Vergleich macht nur bei etwa gleich großen Vereinen Sinn, da die Schwankungen bei kleinen Vereinen grundsätzlich größer sind.

▪ **Beispielrechnung**

Verein mit eigener Anlage und unterjährigem Kursprogramm

Ein Verein mit 4.500 Mitgliedern und einer eigenen Sporthalle beschäftigt folgende Mitarbeiter:

- 2 Auszubildende
- 2 hauptamtliche Mitarbeiter, davon 1 Halbtagskraft
- 2 400-Euro-Jobber
- 1 Zivildienstleistenden (seit 8 Monaten im Verein)
- 1 1-Euro-Jobber (seit 6 Monaten im Verein)

Zusätzlich bietet der Verein ein 3-monatiges Kursprogramm von Januar bis März an. Für dieses Kursprogramm mit 50 Teilnehmern wurde eine 400-Euro-Kraft befristet beschäftigt.

→ Die Berechnung ergibt folgende Anzahl der Voll- und Teilzeitkräfte:

1 hauptamtliche Mitarbeiter (Vollzeit)	= 1
1 hauptamtlichen Mitarbeiter (Halbtags)	= 1/2
2 400-Euro-Jobber (Ganzjährig)	= 2/3
1 400-Euro-Jobber (3 Monate)	= 1/12

→ Summe: 2 1/4, also 2,25 Voll- und Teilzeitkräfte

→ Die Berechnung ergibt folgende Gesamtzahl aller Hauptamtlichen:

2 Auszubildende	= 2/3
1 hauptamtliche Mitarbeiter (Vollzeit)	= 1
1 hauptamtlichen Mitarbeiter (Halbtags)	= 1/2
2 400-Euro-Jobber (Ganzjährig)	= 2/3
1 Zivildienstleistenden (seit 8 Monaten)	= 2/9
1 1-Euro-Jobber (seit 6 Monaten)	= 1/4
1 400-Euro-Jobber (3 Monate)	= 1/12

→ Summe: 3 7/18, also 3,39 Hauptamtliche

Die Kennzahlberechnung ergibt:

$$\frac{2,25 * 100}{3,39} = 66 \%$$

→ Der Qualifikationsgrad der Hauptamtlichen beträgt 66 %.

3.4 Human-Kapital-Investitionen beim Hauptamt

- **Definition**

$$\frac{\sum \text{Fortbildungskosten der Hauptamtlichen}}{\text{Anzahl der Hauptamtlichen (VZÄ)}}$$

Die Kennzahl zeigt an, wie viel der Verein pro Mitarbeiter (gewichtet mit dem VZÄ) für die Fortbildung seiner hauptamtlichen Voll- und Teilzeitkräfte investiert hat. Sie kann sowohl für den Verein, als auch für definierte Bereiche und Abteilungen erhoben werden.

- **So wird die Kennzahl erhoben**

\sum Fortbildungskosten der Hauptamtlichen

Erfassen Sie alle Kosten, die für die Fortbildung der hauptamtlichen Mitarbeiter im Jahr angefallen sind. Diese Kosten entnehmen Sie entweder der Einnahmen- / Ausgabenrechnung des Vereins oder der entsprechenden Kostenstelle des Bereichs oder der Abteilung. Berücksichtigen Sie dabei nicht nur die direkten Kursgebühren, sondern auch die Kosten, die im Zusammenhang mit der Fortbildung angefallen sind (z. B. Fahrtkosten).

Anzahl der Hauptamtlichen (VZÄ)

In die Anzahl der Hauptamtlichen fließen alle hauptamtlich Beschäftigten ein, also sowohl die schon bei der Anzahl der Voll- und Teilzeitkräfte berücksichtigten regulären Beschäftigten, als auch Auszubildende, Zivildienstleistende, 1-Euro-Jobber und Beschäftigte, die ein freiwilliges soziales Jahr absolvieren (FSJ). Bei der Berechnung der Summe gewichten Sie die unterschiedlichen Mitarbeiter mit dem „Vollzeit-Äquivalent“ (VZÄ) – Faktor, um die unterschiedlich hohen Arbeitsstunden und Qualifikationen zu berücksichtigen. Sie multiplizieren deshalb alle Auszubildenden, Zivildienstleistenden, 400-Euro-Jobber und Beschäftigte, die ein freiwilliges soziales Jahr absolvieren (FSJ) mit dem Faktor 1/3. 1-Euro-Jobber multiplizieren Sie mit dem Faktor 1/2. Teilzeitkräfte berücksichtigen Sie entsprechend ihrem Anteil an der Regelarbeitszeit – Halbtagskräfte also beispielsweise mit dem Faktor 1/2.

Beachten Sie dabei wiederum, ob die Mitarbeiter über das komplette Jahr, oder nur für einige Monate im Verein gearbeitet haben. Mitarbeiter, die nicht das ganze Jahr beschäftigt waren, berücksichtigen Sie nur entsprechend ihrem Anteil am Gesamtjahr.

- **Bedeutung der Kennzahl**

Durch die Erhebung der Kennzahl wird deutlich, wie viel der Verein pro Jahr und Hauptamtlichen für die Fortbildung investiert. Sie bietet ein Kontrollinstrument, ob externe, kostenintensive Schulungen effektiver sind, als vereinsinterne Fortbildungen. Dazu kann beispielsweise die Mitgliederentwicklung oder der sportliche Erfolg von Abteilungen mit den Ergebnissen der Kennzahlberechnung verglichen werden.

Für den Verein ergibt sich durch die Kennzahlberechnung auf Basis der Vollzeit-Äquivalenten auch die Möglichkeit, die eigenen finanziellen Anstrengungen, die zur Fortbildung der hauptamtlichen Mitarbeiter unternommen werden, mit denen anderer Vereine zu vergleichen und so Anpassungsbedarf zu erkennen.

- **Aussage der Kennzahl**

Kennzahl steigt

Eine steigende Kennzahl zeigt einen höheren Aufwand des Vereins für Fortbildungen der Mitarbeiter auf. Dies kann auch dadurch bedingt sein, dass weniger interne Schulungen angeboten wurden oder Mitarbeiter für neue Angebote ausgebildet werden mussten. Die zweite Möglichkeit sind gleich bleibende Fortbildungskosten bei sinkenden hauptamtlichen Mitarbeitern. In diesem Fall sollte überprüft werden, ob nicht Kosten für die Schulung von gering qualifizierten Mitarbeitern wie Auszubildende eingerechnet wurden.

Kennzahl bleibt gleich

Stagniert die Kennzahl, zeigt dies bei einer steigenden Anzahl von hauptamtlichen Voll- und Teilzeitkräften, dass die Fortbildungskosten im gleichen Verhältnis gestiegen sind, wie neue Mitarbeiter eingestellt wurden. Hat sich auf der Mitarbeiterseite nichts verändert, ist bei einer gleich bleibenden Kennzahl auch der Fortbildungsaufwand unverändert geblieben.

Kennzahl sinkt

Eine sinkende Kennzahl zeigt auf, dass entweder insgesamt weniger in die Fortbildung der Mitarbeiter investiert worden ist, oder trotz einer steigenden hauptamtlichen Mitarbeiterzahl, der Schulungsaufwand konstant geblieben ist. Dies kann auch dadurch bedingt sein, dass der Verein verstärkt interne Schulungen anbietet oder Mitarbeiter kostenfreie Angebote von Verbänden wahrnehmen, so dass auf externe, kostenintensive Fortbildungen verzichtet werden kann.

▪ Einflussfaktoren auf die Kennzahl

Entscheidend ist bei dieser Kennzahl zum einen, inwieweit der Verein überhaupt bereit ist, in die Fortbildung seiner hauptamtlichen Mitarbeiter zu investieren. Je stärker diese Bereitschaft ist, desto höher wird in der Regel auch die Kennzahl sein. Andererseits kann diese Fortbildung aber auch durch interne Schulungen erfolgen, die keine Kosten verursachen und deshalb keinen Einfluss auf die Kennzahl haben. Eine niedrige Kennzahl ist deshalb nicht grundsätzlich negativ zu beurteilen, wenn die Mitarbeiter intern entsprechend geschult werden.

Ein weiterer Einflussfaktor auf die Kennzahl ist die Gesamtzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter. Bei wenigen Mitarbeitern wirkt bereits eine kostenintensive Schulung direkt auf die Kennzahl aus, bei vielen hauptamtlich Beschäftigten fallen die Schwankungen dagegen weniger deutlich aus.

▪ Beispielrechnung

Verein mit 4.000 Mitgliedern und eigener Anlage

Der Verein beschäftigt folgende hauptamtliche Mitarbeiter:

- | | |
|---|------|
| ○ 1 Auszubildende (1/3) | 1/3 |
| ○ 2 hauptamtliche Mitarbeiter, davon 1 Halbtags (1 + 1/2) | 3/2 |
| ○ 2 400-Euro-Jobber (2 * 1/3) | 2/3 |
| ○ 1 Zivildienstleistenden (10 Monate im Verein) (1/3 * 10/12) | 5/18 |
| ○ 1 1-Euro-Jobber (seit 6 Monaten im Verein) (1/2 * 1/2) | 1/4 |

→ Anzahl der Hauptamtlichen (VZÄ) = $109/36 \approx 3,03$

Für die Mitarbeiter sind im Jahr 1400 € Fortbildungskosten angefallen.

Die Kennzahlberechnung ergibt:

$$\frac{1400}{3,03} = 462,05 \text{ €}$$

→ Die Humankapital-Investitionen beim Hauptamt betragen 314,29 € pro Hauptamtlichen (gewichtet nach VZÄ).

3.5 Wachstumsrate Sachanlagen

- **Definition**

Investitionen in neue Sachanlagen im letzten Jahr ./. Desinvestitionen

Abschreibungen der Sachanlagen im letzten Jahr

Durch die Kennzahlberechnung ergibt sich eine „Modernitätsquote“ der Sachanlagen des Vereins. Die Kennzahl zeigt an, ob sich bei den Sachanlagen im letzten Jahr eine Wertsteigerung (Ergebnis > 1) oder ein Wertverfall (Ergebnis < 1) ergeben hat. Dies ist der Fall, wenn die Abschreibungen höher als die Netto-Investitionen sind. Eine Erhebung ist auf Vereinsebene möglich, bei einem Abteilungsigen Anlagenpark auch auf Abteilungsebene.

- **So wird die Kennzahl erhoben**

Investitionen in neue Sachanlagen im letzten Jahr ./. Desinvestitionen

Summieren Sie alle Ausgaben, die im letzten Jahr für Investitionen in neue Anlagen angefallen sind. Dies betrifft alle vereinseigenen Anlagen, sowohl im Sport- als auch im Verwaltungs- oder Haustechnikbereich. Davon ziehen Sie alle Einnahmen ab, die dem Verein aus dem Verkauf von gebrauchten Anlagen vor Ablauf der betriebsüblichen Nutzungsdauer zugeflossen sind. Investitionen sind Aufwendungen, die zur Herstellung eines Vermögensgegenstandes, seiner Erweiterung oder eine über seinen ursprünglichen Zustand hinausgehende wesentliche Verbesserung entstehen. Eine Instandsetzung und Modernisierung ist nur dann eine Investition, wenn der sie über eine zeitgemäße substanzerhaltende Erneuerung hinausgehen.

Abschreibungen der Sachanlagen im letzten Jahr

Hier summieren Sie alle im letzten Jahr auf vereinseigene Sachanlagen getätigten Abschreibungen. Die Beträge finden Sie in der GuV bzw. Einnahmen- / Ausgabenrechnung.

- **Bedeutung der Kennzahl**

Durch die Erhebung der Kennzahl erkennen Sie, ob Ihre Anlagen durch entsprechende Investitionen modern gehalten werden. Zur Erhaltung der Substanz sollte sich die Kennzahl immer im Bereich ≥ 1 bewegen. Nur so wird gewährleistet, dass der Anlagenverschleiß durch Investitionen ausgeglichen wird. Werden alle neu investierten Anlagen noch im gleichen Jahr komplett abgeschrieben, ergibt sich der Wert 1 für diese Kennzahl.

Für Vereinsverantwortliche lässt sich anhand dieser Kennzahl auf einen Blick erkennen, ob dieses für einen modernen Anlagenpark notwendige Kriterium erfüllt ist. Zugleich stellt sie eine Orientierungshilfe für notwendige Investitionen in der Zukunft und mögliche Versäumnisse in der Vergangenheit dar.

- **Aussage der Kennzahl**

- Kennzahl steigt

- Eine sprunghaft steigende Kennzahl ist ein Zeichen für eine im vergangenen Jahr getätigte Großinvestition, welche die Abschreibungen deutlich übersteigt. Ein möglicher Hinweis darauf sind Netto-Wachstumsraten von ≤ 1 in den letzten Jahren, die jetzt durch die Investition wieder ausgeglichen wurden. Eine stetig moderat steigende Kennzahl weist auf eine ständige Modernisierung der vereinseigenen Anlagen hin. Wenn der Verein hauptsächlich alte, bereits vollständig abgeschriebene Sachanlagen besitzt, wird die Kennzahl schnell > 1 sein, da den getätigten Investitionen keine Abschreibungen gegenüber stehen.

- Kennzahl bleibt gleich

- Entscheidend bei der Beurteilung einer gleich bleibenden Kennzahl ist, auf welchem Niveau sie stagniert. Bei einem Wert ≥ 1 ist es durchweg positiv. Bleibt sie dagegen dauerhaft auf einem Niveau < 1 , veraltet der Anlagenpark und sollte Anstoß für Investitionen in der Zukunft sein.

- Kennzahl sinkt

- War der Wert der Kennzahl im Vorjahr, bedingt durch eine Großinvestition, deutlich > 1 , ist eine sinkende Kennzahl auf einen Wert ≤ 1 im Folgejahr die logische Konsequenz und deshalb nicht negativ zu bewerten. Hohe Investitionen führen im Folgejahr oftmals zu hohen Abschreibungen, die die Investitionssumme des jeweiligen Jahres übersteigen. Eine stetig sinkende Kennzahl < 1 ist dagegen ein deutliches Zeichen für ein Veralten der Anlagen und sollte nur vorliegen, wenn wegen einer in absehbarer Zukunft anstehenden Großinvestitionen Rücklagen gebildet werden.

- **Einflussfaktoren auf die Kennzahl**

- Die Größe und der Wert des vereinseigenen Anlagenparks ist ein entscheidender Faktor bei der Beurteilung von Schwankungen der Kennzahl. Bei einem kleinen oder schon großteils abgeschriebenen Anlagenpark wirken sich Investitionen deutlich auf die Entwicklung der Kennzahl aus. Auch die Regelmäßigkeit, in der Investitionen durchgeführt werden beeinflusst die Kennzahl. Wird nur alle paar Jahre eine größere Investition getätigt und dazwischen werden Rücklagen gebildet, weist die Kennzahl größere Schwankungen auf, als wenn regelmäßig investiert wird, was auch zu relativ konstanten Abschreibungen führt.

Ein weiterer Einflussfaktor ist die angewandte Abschreibungsmethode. Eine degressive Abschreibung führt zwangsläufig zu einer stärkeren Schwankung als eine lineare Abschreibung. Bei einem Vergleich von verschiedenen Vereinen muss das berücksichtigt werden. Grundsätzlich führen jedoch regelmäßige Investitionen zu einer relativ konstanten Kennzahl.

▪ **Beispielrechnung**

Verein mit eigener Anlage

Der Verein hat im vergangenen Jahr folgende Investitionen vorgenommen:

- | | |
|---------------------------------------|----------|
| ○ Neuer PC in der Geschäftsstelle | 1.000 € |
| ○ Neue Sportgeräte für die Sporthalle | 15.000 € |
| ○ Heizungsanlage für die Sporthalle | 30.000 € |

→ Summe Investitionen: 46.000 €

Der Verein schreibt alle Anlagen linear ab. Die Abschreibungen für bestehende Anlagen betragen 25.000 €, die Abschreibungen für die neuen Anlagen betragen: 250 € für den PC, 1.500 € für die Sportgeräte und 2.000 € für die Heizungsanlage.

→ Summe Abschreibungen: 28.750 €

Die Kennzahlberechnung ergibt:

$$\begin{array}{r} 46.000 \\ \hline 28.750 \\ = 1,6 \end{array}$$

→ Die Netto-Wachstumsrate Sachanlagen beträgt 1,6.

3.6 Angebotsaktualität der Kurse

- **Definition**

$$\frac{\sum \text{Übungsstunden der im letzten Jahr neu hinzugekommenen Kursangebote} * 100}{\text{Gesamtstunden aller Kursangebote}}$$

Diese Kennzahl zeigt an, wie hoch der Anteil der Neuerungen im Kursangebot für den Verein ist. Sie ist für alle Vereine anwendbar, die ein entsprechendes Kursangebot unterhalten und kann, bei einem abteilungsspezifischen Angebot, auch für einzelne Abteilungen und Bereiche berechnet werden.

- **So wird die Kennzahl erhoben**

$$\frac{\sum \text{Übungsstunden der im letzten Jahr neu hinzugekommenen Kursangebote} * 100}{100}$$

Kurse sind Angebote, die nur für einen von vorn herein bestimmten Zeitraum angelegt sind. Dabei werden von den Kursteilnehmern bestimmte Ziele (z.B. Erlernen des Schwimmens; Muskelzuwachs im Bereich Bauch-Beine-Po) angestrebt.

Erfassen Sie alle Kursangebote des Vereins, die im vergangenen Jahr neu hinzugekommen sind. Entscheidend ist, dass das Angebot für den jeweiligen Verein neu ist, nicht dass es sich um eine neue Sportart handelt. Dabei werden alle Angebote als neu betrachtet, die es im Vorjahr noch nicht gegeben hat. Das heißt, auch Kurse, die es vor mehreren Jahren schon gab, zwischenzeitlich aber nicht angeboten wurden, zählen als neu und werden mit eingerechnet.

Bei der Berechnung erfassen Sie die Jahresstunden. Sie summieren also alle Stunden, die in den neuen Kursen im gesamten Jahr angeboten wurden. Dadurch fallen auch Kurse in die Berechnung, die nur für wenige Monate im Programm waren. Beachten Sie dabei, dass Sie nicht die geleisteten Stunden der Kursleiter summieren. Dies würde bei mehreren Trainern pro Kurs zu einer mehrfachen Erfassung führen und so die Kennzahl verfälschen. Nehmen Sie deshalb als Basis für die Berechnung die Summe der angebotenen Kursstunden und multiplizieren diese für die Kennzahlberechnung mit dem Faktor 100.

Gesamtstunden aller Kursangebote

Hier summieren Sie die gesamten Kursstunden des Vereins im vergangenen Jahr, unabhängig wie lange die Angebote schon bestehen. Beachte Sie auch

hier, dass nicht die geleisteten Trainerstunden, sondern die angebotenen Kursstunden summiert werden.

- **Bedeutung der Kennzahl**

Durch die Erhebung dieser Kennzahl erkennen Sie, wie innovativ der Verein im Bereich der Kurse ist. Vor allem bei Vereinen, die ein großes und schon länger bestehendes Kursprogramm anbieten, ist die Vorgabe eines Zielwertes möglich, um so eine dauerhafte Aktualität des Kursangebotes zu gewährleisten. Außerdem erhalten Sie durch einen Vergleich verschiedener Vereine einen Richtwert über die Innovationskraft anderer Anbieter und erkennen so möglichen Handlungsbedarf.

Vor allem durch eine Beobachtung der Kennzahlentwicklung über mehrere Jahre erleichtert die Kennzahl das Erkennen von Trends bei der Angebotsaktualität und ermöglicht so ein rechtzeitiges Eingreifen bei negativen Entwicklungen.

- **Aussage der Kennzahl**

Kennzahl steigt

Eine positive Entwicklung der Kennzahl zeigt eine hohe Innovationskraft des Vereins und verdeutlicht eine ständige Erneuerung des Kursprogramms. Allerdings ist eine sehr hohe Kennzahl möglicherweise auch ein Zeichen für zu geringe Konstanz des Kursangebotes. Wird jährlich das Kursangebot neu gestaltet und alte Kurse eingestellt, führt dies zu einem hohen Kennzahlwert.

Kennzahl bleibt gleich

Entscheidend bei der Beurteilung ist bei einer gleich bleibenden Kennzahl das jeweilige Niveau auf dem sich die Kennzahl bewegt. Eine Stagnation um Null zeigt deutlich, dass der Verein wenig in die Schaffung neuer Angebote investiert und ausschließlich auf sein bestehendes Angebot baut. Stagniert die Kennzahl dagegen um den Wert, den der Verein als Zielwert definiert hat, ist die Entwicklung positiv zu bewerten.

Kennzahl sinkt

Hat der Verein sein Kursangebot erst vor wenigen Jahren geschaffen, ist das Absinken der Kennzahl normal und unvermeidbar. Der Verein hat im ersten Jahr eine Angebotsaktualität von 1, da alle Kurse neu sind. Wenn die Kennzahl also auf einen Zielwert absinkt ist dies keinesfalls negativ. Fällt dagegen die Kennzahl langfristig und schon seit mehreren Jahren, kann dies ein Zeichen für mangelnde Innovationskraft des Vereins sein.

- **Einflussfaktoren auf die Kennzahl**

Auf die Entwicklung der Kennzahl wirkt sich entscheidend aus, wie lange der Verein das Kursangebot bereits unterhält. Die Innovationsquote ist in den ersten Jahren naturgemäß höher als bei Vereinen, die bereits seit vielen Jahren ein Kursprogramm anbieten.

Die Anzahl der insgesamt angebotenen Kurse bestimmt, wie stark sich neue Kurse auf die Entwicklung der Kennzahl auswirken. Bei einem kleinen Kursangebot kann schon ein neuer Kurs zu einer deutlichen Veränderung der Kennzahl führen. Dagegen sind bei einer Vielzahl von bestehenden Kursen auch entsprechend viele Innovationen nötig, um einen entsprechenden Effekt bei der Kennzahlentwicklung zu erkennen.

- **Beispielrechnung**

Verein mit 5000 Mitgliedern und Kursprogramm

Der Verein bietet sein Kursprogramm bereits seit mehreren Jahren an. Die Kurse laufen jeweils 4 Monate und werden zweimal wöchentlich angeboten.

In den einzelnen Kursabschnitten ergeben sich folgende Gesamtstunden:

Jan. – Apr.:	40 Kurse mit jeweils 3 Wochenstunden (40 Kurse * 16 Wochen * 3 Stunden)	= 1920 Std.
Mai – Aug.:	35 Kurse mit jeweils 3 Wochenstunden	= 1680 Std.
Sep – Dez.:	20 Kurse mit jeweils 2 Wochenstunden	= 2400 Std.

➔ Gesamtstunden aller Kursangebote: 6.000 Stunden

Von den geleisteten Kursstunden entfallen 580 Stunden auf neue Angebote

Die Kennzahlberechnung ergibt:

$$\frac{580 * 100}{6.000} = 9,7 \%$$

➔ Die Angebotsaktualität der Kurse beträgt 9,7 %, d.h. 9,7 % der Kursstunden entfallen auf neue Angebote.

3.7 Nachhaltige Angebotsaktualität der Kurse

- **Definition**

$$\frac{\sum \text{Übungsstunden der vor zwei Jahren neu hinzugekommenen und im vergangenen Jahr immer noch bestehenden Kursangebote} * 100}{\text{Gesamtstunden aller Kursangebote im vergangenen Jahr}}$$

Gesamtstunden aller Kursangebote im vergangenen Jahr

Auch diese Kennzahl zeigt die Innovationskraft des Vereins im Bereich der Kurse auf. Dabei ist diese Angebotsaktualität der Kurse nachhaltiger, da Einmaleffekte durch die Berücksichtigung der letzten beiden Jahre ausgeschlossen werden. Sie ist ebenfalls für alle Vereine anwendbar, die ein entsprechendes Kursangebot unterhalten und kann, bei einem abteilungsspezifischen Angebot, auch für einzelne Abteilungen und Bereiche berechnet werden.

- **So wird die Kennzahl erhoben**

$$\sum \text{Übungsstunden der vor zwei Jahren neu hinzugekommenen und im vergangenen Jahr immer noch bestehenden Kursangebote} * 100$$

Summieren Sie die Übungsstunden der Kursangebote, die im Vorvergangenen Jahr, d.h. vor zwei Jahren, neu hinzugekommen sind, und im vergangenen Jahr immer noch im Vereinsangebot waren. Berücksichtigt werden also alle im vergangenen Jahr angebotenen Übungsstunden, die im Jahr zuvor neu in das Vereinsangebot eingeführt wurden.

Bei der Berechnung erfassen Sie wieder die Jahresstunden der angebotenen Kurse. Dadurch fallen auch Kurse in die Berechnung, die nur für wenige Monate im Programm waren. Beachten Sie dabei, dass Sie nicht die geleisteten Stunden der Kursleiter summieren. Dies würde bei mehreren Trainern pro Kurs zu einer mehrfachen Erfassung führen und so die Kennzahl verfälschen. Nehmen Sie deshalb als Basis für die Berechnung die Summe der angebotenen Kursstunden und multiplizieren Sie diese für die Kennzahlberechnung mit dem Faktor 100.

Gesamtstunden aller Kursangebote im vergangenen Jahr

Hier summieren Sie die gesamten Kursstunden des Vereins im vergangenen Gesamtjahr, unabhängig wie lange die Angebote schon bestehen. Beachte Sie auch hier, dass nicht die geleisteten Trainerstunden, sondern die angebotenen Kursstunden summiert werden.

- **Bedeutung der Kennzahl**

Mit der Erhebung dieser Kennzahl erhalten Sie einen nachhaltigeren Indikator für die Innovationskraft des Vereins als bei der Angebotsaktualität der Kurse. Durch die ausschließliche Berücksichtigung der nachhaltigen Neuerungen, fallen neue Kurse, die schon im Folgejahr nicht mehr angeboten wurden, aus der Berechnung. Verhindert wird somit eine künstliche Erhöhung der Kennzahl. Diese würde entstehen, wenn der Verein das Kursangebot im jährigen Wechsel gestaltet, so dass bei der Berechnung der Angebotsaktualität 1 jedes Jahr fast das komplette Angebot als innovativ gilt.

Die Kennzahl eignet sich auch gut für einen Vergleich zwischen verschiedenen Vereinen. Durch die nachhaltige Berücksichtigung der Innovationen werden Einmaleffekte, die nur durch die zeitliche Angebotsgestaltung bedingt sind, weitgehend ausgeschlossen. Der Vergleich wird dadurch unabhängiger von dem jeweiligen Angebotsmodus der einzelnen Vereine.

- **Aussage der Kennzahl**

Kennzahl steigt

Die Steigerung der Kennzahl lässt sich zum einen durch eine Steigerung der nachhaltigen Neuerungen im Kursangebot erreichen. Dabei sollten Sie berücksichtigen, dass die Kennzahl bei Einführung eines Kursprogramms naturgemäß sehr hoch ist und im Zeitverlauf eine Steigerung deshalb nur schwer möglich sein wird. Eine weitere Möglichkeit für eine Steigerung ist eine konstante Anzahl an neuen Kursen, aber ein Absinken der Gesamtzahl der Kurse. Dies lässt vermuten, dass sich die neuen Kurse zwar zwei Jahre halten, danach aber ein Großteil wieder eingestellt wird.

Kennzahl bleibt gleich

Entscheidend ist bei der Beurteilung der Kennzahlentwicklung, auf welchem Niveau sie stagniert. Geschieht dies auf einem beständig hohen Niveau ist auch eine Stagnation positiv zu beurteilen. Bleibt sie dagegen nahe Null zeigt dies Handlungsbedarf bei Innovationen im Bereich der Kurse auf. Beachten Sie bei der Beurteilung auch immer die Entwicklung der absoluten Zahlen der Kennzahlberechnung. Bleibt die Kennzahl gleich, aber sinken sowohl die Innovationen als auch das Gesamtangebot, ist dies grundsätzlich negativer zu beurteilen als wenn bei einer stagnierenden Kennzahl beide Werte steigen.

Kennzahl sinkt

Die Bewertung einer sinkenden Kennzahl hängt stark davon ab, wie lange der Verein bereits Kurse anbietet. Sinkt nach der Einführung des Kursangebotes und den damit verbundenen hohen Innovationen die Kennzahl auf einen vom Verein bestimmten Zielwert, stellt diese Entwicklung den Normalfall dar und ist nicht grundsätzlich negativ zu beurteilen. Problematisch ist ein Absinken der Kennzahl immer, wenn die Innovationen gegen Null tendieren, also kaum Neuerungen bei den Kursen eingeführt werden.

▪ Einflussfaktoren auf die Kennzahl

Grundsätzlich wird die Kennzahl stark vom Erfolg des Vereins beeinflusst, nachhaltig Neuerungen im Kursangebot einzuführen. Dabei hängt die Höhe der Veränderungen der Kennzahl von der Gesamtzahl der angebotenen Kurse ab. Ein großes bestehendes Kursangebot erfordert für eine hohe Kennzahl auch entsprechend viele Innovationen. Auf der anderen Seite erreicht man bei einem kleinen Kursangebot durch wenige Neuerungen eine hohe Steigerung der Kennzahl.

Ein wichtiger Einflussfaktor ist auch die Frage, wie lange das Kursangebot schon besteht. In den ersten Jahren stellen Innovationen den Normalfall dar und führen deshalb automatisch zu einer höheren Kennzahl. Werden die Kurse dagegen schon seit längerer Zeit angeboten, ist eine hohe Kennzahl nur mit einem entsprechenden Aufwand zu erreichen.

▪ Beispielrechnung

Verein mit 4000 Mitgliedern und Kursprogramm

Der Verein bietet seit 3 Jahren ein Kursprogramm an. Die Kurse werden über das ganze Jahr angeboten und laufen dabei jeweils 3 Monate. Im vergangenen Jahr betragen die Gesamtstunden aller Kursangebote 3.200 Stunden. Die Neuerungen im Kursangebot stellen sich wie folgt dar:

Neuerungen im vorvergangenen Jahr:

20 Kurse mit jeweils 3 Wochenstunden
(20 Kurse * 16 Wochen * 3 Stunden) = 960 Std.

Im vergangenen Jahr wurden von diesen Neuerungen noch 15 Kurse angeboten:

15 Kurse mit jeweils 3 Wochenstunden
(15 Kurse * 16 Wochen * 3 Stunden) = 720 Std.

Die Kennzahlberechnung ergibt:

$$\frac{720 * 100}{3.200} = 22,5 \%$$

→ Die nachhaltige Angebotsaktualität der Kurse beträgt 22,5 %, d.h. 22,5% der Kursstunden sind neue, nachhaltige Angebote.