

Evaluation

der Fit Sport Austria GmbH hinsichtlich Strukturen, Prozessen und Ergebnissen

Verena Burger, MSc
Flavia-Elvira Bogorin, BA

Projektleitung:
Mag. Olivia Rauscher/ Dr. Christian Schober

Wien, Februar 2017

The logo for WU (Wirtschaftsuniversität Wien) is displayed in a large, white, serif font. The background of the entire page is a blue-toned network of interconnected nodes and lines, resembling a molecular or digital structure.

WU

WIRTSCHAFTS
UNIVERSITÄT
WIEN VIENNA
UNIVERSITY OF
ECONOMICS
AND BUSINESS





Impressum:

NPO & SE Kompetenzzentrum

Welthandelsplatz 1

1020 Wien

Tel.: 01 31336 5539

Fax: 01 31336 5539

www.npo.or.at

Wien, Februar 2017

Kontakt: Dr. Christian Schober, christian.schober@wu.ac.at

Copyright © NPO & SE Kompetenzzentrum

Inhalt

Executive Summary	1
1 Einleitung	3
1.1 Ausgangssituation	3
1.2 Ziel der Studie	3
2 Forschungsdesign	5
2.1 Verortung der Evaluation und Evaluationsdesign.....	5
2.2 Datenerhebung	7
3 Struktur- und Prozessevaluation - Allgemein	9
3.1 Strukturen und Rollen: Es ist komplex.....	9
3.2 Kompetenzen und Zuständigkeiten der Ebenen: sind unklar.....	12
3.3 Auswirkungen auf Entscheidungsprozesse: Unklare Aufgabenverteilung führt zu Ineffizienz.....	14
3.4 Zusammenarbeit: Es läuft besser als früher aber immer noch nicht ganz rund	14
3.5 Kommunikation: Unklar ob die Prioritätensetzung ausreichend ist.....	16
3.6 Zwischenconclusio	16
3.7 Verbesserungsvorschläge und Wünsche auf Basis der Interviews auf einen Blick	17
4 Qualitätssiegel.....	19
4.1 Wirkungskette: Qualitätssiegel	19
4.2 Output-Kennzahlen: Qualitätssiegel	21
4.3 Nutzen/Mehrwert: Qualitätssiegel	23
4.4 Projektspezifische Ergebnisse: Qualitätssiegel	24
4.4.1 Struktur und Zusammenarbeit	24
4.4.2 Herausforderungen und Kritik.....	24
4.4.3 Verbesserungsvorschläge und Wünsche auf Basis der Interviews auf einen Blick.....	25
5 Initiative: "50 Tage Bewegung"	27
5.1 Wirkungskette: Initiative "50 Tage Bewegung".....	27
5.2 Output-Kennzahlen: Initiative "50 Tage Bewegung".....	29
5.3 Nutzen/Mehrwert: Initiative "50 Tage Bewegung".....	31
5.4 Projektspezifische Ergebnisse: Initiative "50 Tage Bewegung".....	32
5.4.1 Struktur und Zusammenarbeit	32
5.4.2 Herausforderungen und Kritik.....	33

5.4.3	Verbesserungsvorschläge und Wünsche auf Basis der Interviews auf einen Blick.....	34
6	"Fit Sport Austria"-Kongress	35
6.1	Wirkungskette: "Fit Sport Austria"-Kongress	35
6.2	Output-Kennzahlen: "Fit Sport Austria"-Kongress	37
6.3	Nutzen/Mehrwert: "Fit Sport Austria"-Kongress	40
6.4	Projektspezifische Ergebnisse: "Fit Sport Austria"-Kongress	41
6.4.1	Struktur und Zusammenarbeit	41
6.4.2	Herausforderungen und Kritik	41
6.4.3	Verbesserungsvorschläge und Wünsche auf Basis der Interviews auf einen Blick.....	42
7	"Kinder gesund bewegen"-Kongress	43
7.1	Wirkungskette: „Kinder gesund bewegen“-Kongress	43
7.2	Output-Kennzahlen: „Kinder gesund bewegen“-Kongress	45
7.3	Nutzen/Mehrwert: „Kinder gesund bewegen“-Kongress	49
7.4	Projektspezifische Ergebnisse: „Kinder gesund bewegen“-Kongress	50
7.4.1	Struktur und Zusammenarbeit	50
7.4.2	Herausforderungen und Kritik	51
7.4.3	Verbesserungsvorschläge und Wünsche auf Basis der Interviews auf einem Blick.....	51
8	Initiative "Kinder gesund bewegen".....	52
8.1	Wirkungskette: "Kinder gesund bewegen"	52
8.2	Output-Kennzahlen: „Kinder gesund bewegen"	54
8.3	Nutzen/Mehrwert: "Kinder gesund bewegen"	55
8.4	Projektspezifische Ergebnisse: "Kinder gesund bewegen"	55
8.4.1	Struktur und Zusammenarbeit	55
8.4.2	Herausforderungen und Kritik	56
8.4.3	Verbesserungsvorschläge und Wünsche auf Basis der Interviews auf einem Blick.....	57
9	"Activity Square Europe"	58
9.1	Wirkungskette: „Activity Square Europe".....	58
9.2	Output-Kennzahlen: "Activity Square Europe"	60
9.3	Nutzen/Mehrwert: "Activity Square Europe".....	60
9.4	Projektspezifische Ergebnisse: "Activity Square Europe"	60
9.4.1	Struktur und Zusammenarbeit	60
9.4.2	Herausforderungen und Kritik	61
9.4.3	Verbesserungsvorschläge und Wünsche auf Basis der Interviews auf einen Blick.....	61
10	Resümee.....	62

10.1	<i>Allgemeine Handlungsempfehlungen</i>	62
11	Literaturverzeichnis	64

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 2-1: Einfache Wirkungskette	6
Abbildung 2-2: Wirkungsmodell inklusive Stakeholderdifferenzierung.....	7
Abbildung 3-1: Darstellung der alten Stuktur der „Fit Sport Austria“ GmbH (ehemals „Fit für Österreich“).....	9
Abbildung 3-2: Darstellung der Aufbaustuktur der „Fit Sport Austria“ GmbH inkl. der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse	10
Abbildung 3-3: Darstellung der Ablaufstruktur der „Fit Sport Austria“ GmbH inkl. der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse	11
Abbildung 3-4: Skizze der Hierarchie	12
Abbildung 3-5: Darstellung des Kommunikationsdreiecks	13
Abbildung 4-1: Verteilung der Qualitätssiegel nach Dachverband, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015	22
Abbildung 4-2: Verteilung verlängerter Qualitätssiegel nach Dachverband, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015.....	22
Abbildung 4-3: Verteilung neuer Qualitätssiegel nach Dachverband, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015	23
Abbildung 5-1: Verteilung der Veranstaltungen nach Bundesland (2015).....	30
Abbildung 6-1: Verteilung der TeilnehmerInnen, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015	37
Abbildung 6-2: Verteilung der TeilnehmerInnen, differenziert nach Dachverband und den Jahren 2014 und 2015	38
Abbildung 6-3: Verteilung der TeilnehmerInnen, differenziert nach Bundesland und den Jahren 2014 und 2015	38
Abbildung 7-1: Darstellung der hypothetischen Wirkungskette: „Kinder gesund bewegen“-Kongress.....	44
Abbildung 7-2: Verteilung der TeilnehmerInnen nach Geschlecht (2016).....	45
Abbildung 7-3: Verteilung der TeilnehmerInnen nach Dachverband (2016).....	45
Abbildung 7-4: Verteilung der TeilnehmerInnen nach Gruppen (2016)	46
Abbildung 7-5: Differenzierung der ÜbungsleiterInnen (2016).....	46
Abbildung 7-6: Verteilung der TeilnehmerInnen nach Bundesland und Dachverband (2016) ..	47
Abbildung 7-7: Bewertung des Nutzens des Kongresses durch TeilnehmerInnen	50

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 4-1: Darstellung der hypothetischen Wirkungskette: Qualitätssiegel	20
Tabelle 4-2: Informationen und Überblick zum Stand an Qualitätssiegeln, sowie abgelaufenen und neuen Angeboten, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015	21
Tabelle 5-1: Darstellung der hypothetischen Wirkungskette: „50 Tage Bewegung“	28
Tabelle 5-2: Anzahl der angebotenen Veranstaltungen/Aktivitäten unterschieden nach VeranstalterInnen (2015)	29
Tabelle 5-3: Überblick über relevante Informationen zum „Gemeinsam gesund bewegen“-Tag, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015	30
Tabelle 6-1: Darstellung der hypothetischen Wirkungskette: Kongress	36
Tabelle 6-2: Allgemeine Output-Kennzahlen zum Kongress, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015	37
Tabelle 6-3: Feedback der TeilnehmerInnen - Vergleich der Mittelwerte von den Jahren 2014 und 2015	39
Tabelle 6-4: Feedback der TeilnehmerInnen zu den Arbeitskreisen anhand der Mittelwerte (2015)	39
Tabelle 7-1: Allgemeines Feedback der TeilnehmerInnen anhand der Mittelwerte (2016)	48
Tabelle 7-2: Allgemeines Feedback der ReferentInnen anhand der Mittelwerte (2016)	48
Tabelle 8-1: Darstellung der hypothetischen Wirkungskette: „Kinder gesund bewegen“	53
Tabelle 8-2: Jahresvergleich: Teilnahmen, differenziert nach Institutionen, Kinder und PädagogInnen	54
Tabelle 8-3: Anzahl der erbrachten Betreuungsleistungen und bzw. Kooperationen, differenziert nach Dachverbänden	55
Tabelle 9-1: Darstellung der hypothetischen Wirkungskette: „Activity Square Europe“	59
Tabelle 9-2: Allgemeine Output-Kennzahlen für das Projekt „Activity Square Europe“ (2016)	60

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BSFF	Bundes-Sportförderungsfonds
BSO	Bundessportorganisation
BUKO	BundeskoordinatorInnen
EWoS	Europäische Woche des Sports
FGÖ	Fonds Gesundes Österreich
FSA	„Fit Sport Austria“ GmbH
LAKO	LandeskoordinatorInnen
SH	Stakeholder
VAVÖ	Verband Alpiner Vereine Österreichs

EXECUTIVE SUMMARY

„Fit Sport Austria“ ist als GmbH der drei Breitensportverbände ASKÖ, ASVÖ und SPORTUNION die operative Einheit zur Umsetzung gemeinsamer Projekte im Bereich Gesundheits- und Breitensport. Im Zentrum aller Aktivitäten steht der Leitsatz „miteinander mehr bewegen“, mit dem Ziel die Bewegung aller Menschen in Österreich zu fördern. Die gemeinsamen Maßnahmen der drei Verbände im Bereich des gesundheitsorientierten Sports werden in der „Fit Sport Austria“ GmbH gebündelt und beworben.

Im Zuge der vom Bundes-Sportförderungsfonds (BSFF) vorgegebenen Evaluation wurden die Aufgabenbereiche der „Fit Sport Austria“ GmbH inklusive der Veranstaltungen und zugehörigen Arbeitsabläufe beleuchtet. Im Rahmen der Evaluation wurde ein Wirkungsmodell für „Fit Sport Austria“ GmbH erarbeitet. Anhand des Wirkungsmodells wurde analysiert, inwiefern Struktur, Prozesse und daraus resultierende Ergebnisse (intendierte Outputs) geeignet sind, die intendierten Wirkungen bzw. Ziele für die inkludierten Stakeholder zu erreichen. Es handelt sich somit um eine Kombination aus Prozess-, Struktur- und Ergebnisevaluation auf Basis eines Wirkungsmodells.

Auf struktureller Ebene kann festgestellt werden, dass durch die Gründung der „Fit Sport Austria“ GmbH, Fremdeinwirkungen durch andere PartnerInnen, wie beispielsweise die Bundes-Sportorganisation (BSO) und das Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport minimiert wurden. Die Dachverbände sind Eigentümer der „Fit Sport Austria“ GmbH und geben der Geschäftsstelle die strategische Ausrichtung vor. Solcherart wurden früher bestehende Rollenkonflikte zwischen der Vorgängerinitiative „Fit für Österreich“ und den drei Dachverbänden aufgelöst.

Die stärkere Abhängigkeit von den Dachverbänden stellt allerdings auch eine Herausforderung für die Arbeit in der „Fit Sport Austria“ GmbH dar. Dies gilt insbesondere, weil dem Geschäftsführer laut Gesellschaftsvertrag und Geschäftsordnung nur ein minimaler Handlungsspielraum gewährt wird. Finanzielle Angelegenheiten der „Fit Sport Austria“ GmbH müssen weitgehend allen GesellschafterInnen zur Entscheidung vorgelegt werden. Es gilt ein „Acht-Augen-Prinzip“ Entsprechend längere Kommunikations- und Entscheidungswege sind notwendig. Der in der Struktur angelegte eingeschränkte Handlungsspielraum erweist sich in den operativen Abläufen als problematisch. Es besteht ein schwer auflösbares Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit Rücksprache mit den Dachverbänden zu halten und entsprechend Eigeninitiative zu setzen.

Aus den Interviews kristallisierte sich jedenfalls heraus, dass bezogen auf die realen Zuständigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Ebenen (Generalsekretäre, BundeskoordinatorInnen, Geschäftsführung der „Fit Sport Austria“ GmbH) überwiegend Unklarheiten bestehen. Die unklare Zuordnung der Kompetenzen und Zuständigkeiten wirkt sich zum Teil negativ auf Entscheidungsprozesse aus. Es kommt zu Verzögerungen und es ist unklar wer welche Entscheidungen real treffen darf.

Klarere Strukturen sowie eine bessere Verantwortungszuteilung auch auf Projektebene sind angezeigt. Insgesamt können aus der Evaluation folgende Handlungsempfehlungen für die „Fit Sport Austria“ GmbH abgeleitet werden:

1. Der Geschäftsführer sollte (in Koordination mit den Generalsekretären) einen detaillierten Jahresplan erstellen und Eckdaten klarer festlegen. Mit den BundeskoordinatorInnen sollen vorab quartalsweise Termine fixiert werden. Bei Bedarf sollen zusätzliche Termine koordiniert werden.
2. Die Strukturen im Sinne der Ablauf- und Aufbauorganisation von „Fit Sport Austria“ GmbH im Zusammenspiel mit den Dachverbänden sollten klar dargestellt werden. Hierfür soll

auch eine Kompetenzverteilung mit Pouvoirregelungen erstellt werden. Der geringe Handlungsspielraum des Geschäftsführers der „Fit Sport Austria“ GmbH sollte zur Vermeidung zu häufiger Abstimmungsprozesse in Richtung Ausweitung überdacht werden.

3. Zur Vermeidung von Parallelstrukturen und der Ressourcenschonung sollten zwischen Generalsekretären, BundeskoordinatorInnen und „Fit Sport Austria“ GmbH (mehrere) gemeinsame Jours Fixes stattfinden. Bei Bedarf sollten die LandeskoordinatorInnen miteinbezogen werden. Dies kann allenfalls über eine webbasierte Lösung erfolgen.
4. LandeskoordinatorInnen sollten eine Mitsprachemöglichkeit bei der Ausarbeitung von Konzepten bekommen, da sie am ehesten über die Bedürfnisse der Vereine Bescheid wissen. Das Mitspracherecht kann zudem identitätsstiftend für die LandeskoordinatorInnen wirken (Wertschätzung). Dies kann ebenfalls über eine webbasierte Lösung erfolgen.
5. Um Informationsverluste zu vermeiden, sollten Besprechungsprotokolle erstellt und an alle involvierten Personen verbreitet werden.
6. Da die „Fit Sport Austria“ GmbH auch als Anlaufstelle für Themen dient, die aus anderen Geschäftsbereichen herangetragen werden, sollten die Prioritäten auf den eigenen Aktivitäten gelegt und die Zusammenarbeit mit anderen Partnern verstärkt werden. Beispielsweise sollten mehr Inhalte an die Breitensportabteilung der Bundessportorganisation (BSO) ausgelagert werden.

Die skizzierten Probleme in der Struktur und den Abläufen bei „Fit Sport Austria“ GmbH wirken sich zum Teil negativ auf die Projekte aus. Im Bericht gibt es zu den Projekten bzw. Initiativen jeweils eigene Kapitel. Allgemein kann gesagt werden, dass jene Projekte, wo sich die Abläufe schon etabliert haben und/oder eine klare Zuordnung zu einer Person besteht, tendenziell besser laufen. Hier werden nun lediglich einige Handlungsempfehlungen auf Projektebene zusammengefasst:

1. Die LandeskoordinatorInnen wünschen sich im Projekt Qualitätssiegel bei der Vermarktung von Produkten mehr Unterstützung.
2. Im Rahmen des Projekts Qualitätssiegel stellt die Dateneingabe in diverse Datenbanken für Vereine einen hohen administrativen Aufwand dar. Es soll versucht werden Schnittstellen zu anderen Datenbanken zu nutzen.
3. Im Rahmen der Initiative „50 Tage Bewegung“ sollten die Erwartungen der Vereine im Rahmen einer Bedarfsanalyse genauer analysiert werden.
4. Die Rolle der „Fit Sport Austria“ GmbH soll bei der Initiative „50 Tage Bewegung“ geschärft werden. Insgesamt sollen ihr mehr Entscheidungsbefugnisse zugeteilt werden.
5. Beim „Fit Sport Austria“-Kongress sind einige Arbeitskreise schnell ausgebucht und sollten häufiger angeboten werden.
6. Bei der Initiative „Kinder gesund bewegen“ sollte über die vielschichtigen Strukturen hinweg eine klare Rollen- und Kompetenzverteilung definiert werden.

1 EINLEITUNG

1.1 AUSGANGSSITUATION

Die gemeinnützige „Fit Sport Austria“ GmbH (FSA) wurde von den drei Breitensportverbänden ASKÖ, ASVÖ und SPORTUNION im Jahr 2014 gegründet und wird überwiegend vom Bundes-Sportförderungsfonds finanziert. „Fit Sport Austria“ GmbH ist die operative Einheit zur Umsetzung gemeinsamer Projekte im Bereich Gesundheits- und Breitensport. Im Zentrum aller Aktivitäten steht der Leitsatz „miteinander mehr bewegen“, mit dem Ziel die Bewegung aller Menschen in Österreich zu fördern. Die gemeinsamen Maßnahmen der drei Verbände im Bereich gesundheitsorientierter Sport werden in der „Fit Sport Austria“ GmbH gebündelt und beworben. Durch den gemeinsamen Auftritt der drei Trägerorganisationen im Rahmen von „Fit Sport Austria“ GmbH können beispielsweise Synergien im Bereich der Außerdarstellung, der Fortbildung und der Koordination gemeinsamer Projekte, vor allem im Bereich der gesundheitsorientierten Bewegung und des Sports, gefunden werden.

Im Rahmen der Förderbestimmungen des Bundes-Sportförderungsfonds (BSFF) muss die „Fit Sport Austria“ GmbH einer verpflichtenden externen Evaluation nachkommen. In diesem Zusammenhang wurde das NPO & SE Kompetenzzentrum dazu eingeladen, eine Struktur-, Prozess und Ergebnisevaluation durchzuführen. Das Projekt wurde auf die Dauer von 12 Monaten angelegt und startete im Februar 2016.

1.2 ZIEL DER STUDIE

Im Zuge der Evaluation sollen die Aufgabenbereiche der „Fit Sport Austria“ GmbH inklusive der Veranstaltungen und zugehörigen Arbeitsabläufe beleuchtet werden. Die Aufgabenbereiche der „Fit Sport Austria“ GmbH umfassen (FSA internes Dokument 2016a):

- a. Administration und Koordination der Vergabe des Qualitätssiegels für gesundheitsorientierte Bewegung und Sport für Bewegungsangebote von Vereinen der drei Breitensportverbände;
- b. Organisation und Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen (Kongressen);
- c. Organisation und Koordination von Veranstaltungen zur Förderung von Bewegung im Sinne des Nationalen Aktionsplans Bewegung („50 Tage Bewegung“, Europäische Woche des Sports, etc.);
- d. Zentrale Koordination und Steuerung der Controlling-Prozesse der bundesweiten Initiative des Sportministers für mehr Bewegung im Kindergarten und Volksschule („Kinder gesund bewegen“);
- e. Abwicklung des EU-Projekts „Activity Square Europe“ (Februar 2016-Juni 2018) mit dem Ziel der Bildung einer Plattform für einen Know How-Austausch im Bereich von Bewegungsinitiativen und -projekten für Kindergarten und Volksschule;
- f. Mitwirkung bzw. Koordination von Vernetzungsprojekten im Sinne des Ziels mehr Menschen zu mehr körperlicher Aktivität zu bewegen.

Ziel des partizipativen Evaluationsdesigns ist erstens die Erarbeitung und Darstellung eines Wirkungsmodells für „Fit Sport Austria“ GmbH. Anhand des Wirkungsmodells soll zweitens analysiert werden inwiefern Struktur, Prozesse und daraus resultierende Ergebnisse (intendierte Outputs) geeignet sind die intendierten Wirkungen bzw. Ziele für die inkludierten Stakeholder zu erreichen. Es handelt sich somit um eine Kombination aus Prozess-, Struktur- und Ergebnisevaluation auf Basis eines Wirkungsmodells.

Zusammengefasst beschäftigt sich die Studie einerseits mit der Analyse von Strukturen und Arbeitsprozessen und folgenden untergeordneten Fragestellungen:

- Wie gestalten sich Kommunikation bzw. Kommunikationsstrukturen?
- Wie laufen Entscheidungsprozesse ab? / Wie kommen Entscheidungen zustande?

Darüber hinaus wird bei jenen Projekten, die keiner eigenen externen Evaluation unterzogen werden, analysiert, welche Ergebnisse (Output/Wirkungen) aus den Projekten/Aktivitäten resultieren. Ausgenommen davon sind die Initiative „Kinder gesund bewegen“ und das EU-Projekt „Activity Square Europe“, da in diesen Fällen eine externe Evaluation durchgeführt wird.

Die Resultate der vorliegenden Evaluation sollen zur Weiterentwicklung der Strukturen, Prozesse und daraus resultierenden Ergebnisse der „Fit Sport Austria“ GmbH beitragen. Schlussfolgerungen für die weitere (strategische) Arbeit werden abgeleitet.

Das konkrete Forschungsdesign sowie die Vorgehensweise werden im nachfolgenden Kapitel 2.1 erläutert. In Kapitel 2.2 wird auf die Datenerhebung eingegangen.

2 FORSCHUNGSDESIGN

2.1 VERORTUNG DER EVALUATION UND EVALUATIONSDESIGN

Konzeptionelle Verortung der Evaluation

Schober/Rauscher/Millner (2013) haben grundlegende Entscheidungsmöglichkeiten, die bei der Erstellung eines Evaluationsdesigns berücksichtigt werden sollten erarbeitet. Diese sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Grundsätzlich sind beliebige Kombinationen möglich, wobei gewisse Verknüpfungen sinnvoller erscheinen. Der in der vorliegenden Studie skizzierte Zugang beinhaltet die farblich mit blau gekennzeichneten Felder.

Abbildung 1: Entscheidungsdimensionen im Rahmen einer Evaluationsdesignwahl (Schober/Rauscher/Millner 2013)

Evaluation greift während der Durchführung verbessernd ein.	Formativ	↔	Summativ	Evaluation bewertet nach Abschluss der Intervention bzw. einer Periode zusammenfassend.
Evaluation begleitet laufend die ganze Intervention.	Laufend	↔	Einmalig	Evaluation findet einmal zu einem bestimmten Zeitpunkt (z.B. nach Abschluss) statt.
EvaluatorInnen beurteilen möglichst objektiv aus einer Außenperspektive.	Objektive BeobachterInnen	↔	Partizipativ	EvaluatorInnen gestalten gemeinsam mit Interventionsverantwortlichen.
Organisationsexterne ExpertInnen führen die Evaluation durch.	Extern	↔	Intern	Evaluation wird intern von jener Organisation durchgeführt, die auch für Intervention verantwortlich.
Eine konkrete Problemstellung leitet die Evaluation (z.B. Kontrolle).	Konkrete Problemstellung	↔	Ohne konkrete Problemstellung	Die Evaluation wird ohne Fokus auf eine konkrete Problemstellung durchgeführt.
Primär wird beurteilt inwieweit die Ziele der Intervention erreicht werden.	Zielbasiert	↔	Ohne konkreten Ziele (goal free)	Die Evaluation geht gänzlich offen an die Beurteilung der Intervention heran.
Qualitative Fragestellung stehen im Mittelpunkt (z.B. Warum beginnen Männer zu rauchen?).	Qualitativ	↔	Quantitativ	Die Beurteilung einer bestimmten Quantität steht im Mittelpunkt (z.B. Wie viele Männer rauchen?).
„Objektive“ Erkenntnis mittels empirisch-wissenschaftlichen Methoden angestrebt.	Empirisch wissenschaftlich	↔	Sozial konstruktivistisch	Die soziale Welt ist konstruiert und es wird (teilnehmend) nach passenden Erklärungsmustern gesucht.

Der (monetäre) Mitteleinsatz (Input) wird berücksichtigt.	Ökonomisch	↔	Nicht-ökonomisch	Der (monetäre) Mitteleinsatz (Input) wird nicht berücksichtigt.
Die Interventionsverantwortlichen evaluieren sich selbst	Selbstdurchgeführt	↔	Fremddurchgeführt	EvaluatorInnen, die nicht Teil der Intervention sind, beurteilen

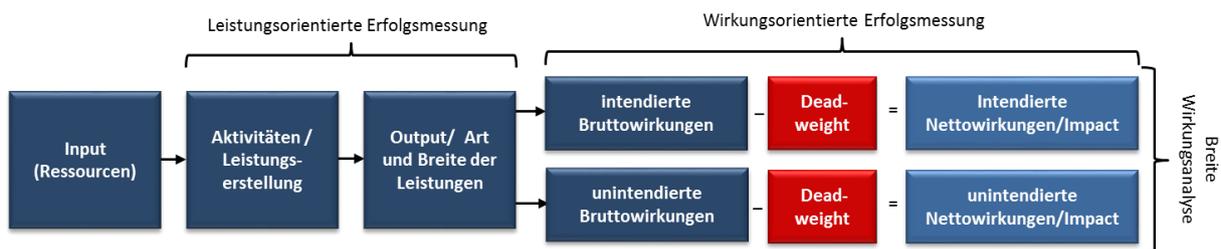
Das Evaluationsdesign wurde partizipativ d.h. gemeinsam mit dem Auftraggeber erarbeitet und auf die Bedürfnisse der Breitensportverbände entsprechend ausgerichtet. Dieses Vorgehen diente dazu, die optimalen Voraussetzungen für die Weiterentwicklung der Einrichtung der „Fit Sport Austria“ GmbH besser herausfiltern zu können. Das vorgeschlagene Evaluationsdesign wird nun näher erläutert.

Evaluationsdesign

Das konkrete Evaluationsdesign beinhaltet den Aufbau eines Wirkungsmodells und davon ausgehend Analysen inwiefern Struktur, Prozesse und daraus resultierende Ergebnisse (intendierte Outputs) geeignet sind die intendierten Wirkungen bzw. Ziele für die inkludierten Stakeholder zu erreichen.

Ausgangspunkt bilden einfache Wirkungsketten, wie in Abbildung 2-1 dargestellt, die für jedes wesentliche Projekt bzw. jede wesentliche Aktivität von „Fit Sport Austria“ GmbH erarbeitet werden.

Abbildung 2-1: Einfache Wirkungskette

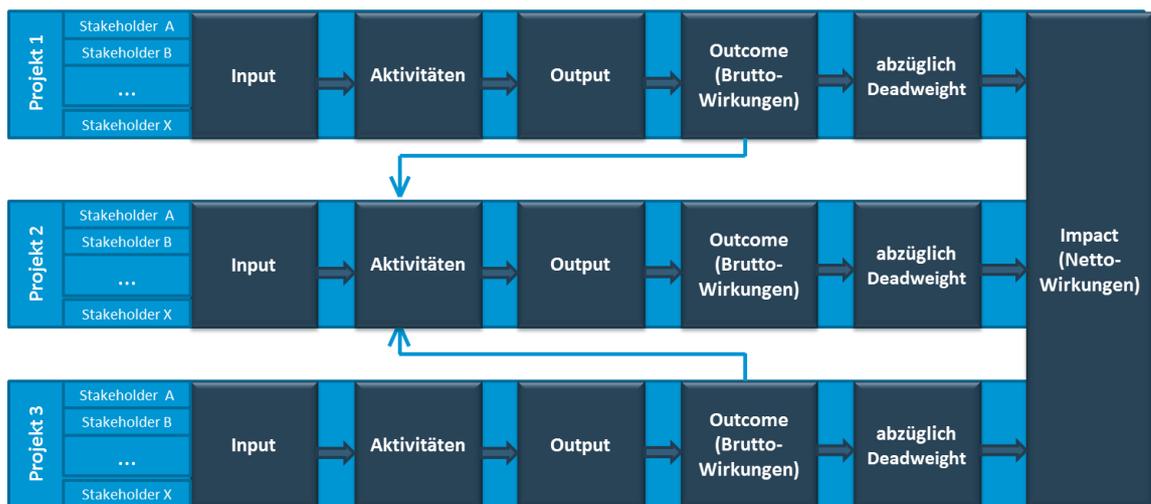


Quelle: Schober/Rauscher 2014 S.9

Zur Erreichung der Ziele der Organisation werden regelmäßig Aktivitäten gesetzt werden, die Leistungen unterschiedlichster Art, erstellen. Hierfür sind als Input Ressourcen (Geld, Know-how, Strukturen, etc.) notwendig. Die Leistungen werden in der Regel nicht als Selbstzweck erstellt, sondern dienen dazu Wirkungen zu erreichen. Wirkungen entfalten sich somit aus der Leistungserstellung. Leistungen sind den Wirkungen vorgelagert. Eine **Struktur- und Prozessevaluation** fokussiert auf die Input- und Aktivitätenseite und bewertet die hier etablierten Abläufe der Leistungserstellung. Eine **Ergebnisevaluation** fokussiert auf die Output- und Wirkungsseite. Bei den Wirkungen kann noch in Brutto- und Nettowirkungen unterschieden werden. Den Unterschied macht der Deadweight. Er bezeichnet was „ohnehin geschehen wäre“, also als Wirkung nicht der jeweiligen Leistung/Aktivität zugerechnet werden sollte. Hierauf wird im Rahmen der hier vorgeschlagenen Evaluation allerdings aus Ressourcengründen nicht besonders fokussiert. Intendierte Wirkungen sind die erwünschten Ergebnisse der erbrachten Leistungen, und damit Ergebnis eines geplanten zielorientierten Handelns. Sind sie nicht-intendiert, können sie dennoch bedeutsam sein und einen positiven oder auch negativen Einfluss auf die Gesamtwirkung der gesetzten Aktivitäten bzw. erbrachten Leistungen haben. Dies ist von zentraler Relevanz hinsichtlich der Art und Breite einer allfälligen Wirkungsanalyse. Im vorliegenden Evaluationskonzept wird primär auf die intendierten Wirkungen fokussiert. Es handelt sich um einen zielbasierten Ansatz.

Nachstehende Abbildung 2-2 stellt schematisch ein grundlegendes **Wirkungsmodell** eines Programmes dar, das mehrere Projekte umfasst. Das Wirkungsmodell zeigt für jedes der drei Projekte eine vereinfachte Wirkungskette, wobei in jedes Projekt unterschiedliche Stakeholder (A bis X) involviert sind. Wirkungsketten werden hier für jeden einzelnen Stakeholder aufgebaut, da je nach Stakeholder unterschiedliche Ressourcen (Input) zu verschiedenen Aktivitäten und Outputs führen. Diese erzeugen wiederum jeweils stakeholderspezifische Bruttowirkungen (Outcome) und Deadweight, der abgezogen werden sollte. Dennoch zielen die Nettowirkungen auf ein oder mehrere gemeinsame Ziele ab. Die Wirkungen können sich wechselseitig oder die jeweiligen Aktivitäten anderer Projekte beeinflussen. Dies wird graphisch aufgezeigt.

Abbildung 2-2: Wirkungsmodell inklusive Stakeholderdifferenzierung



Quelle: Schober/Rauscher 2014 S.23

Für die „Fit Sport Austria“ GmbH wurde ein solches Wirkungsmodell erarbeitet und darauf aufbauend jene Stakeholder, die als besonders relevant eingestuft werden, zu ihrer Sichtweise bezüglich Struktur, Prozessen und Ergebnissen (Output und eingeschränkt Wirkungen) der „Fit Sport Austria“ GmbH befragt. Hierbei wurde primär ein qualitativer Ansatz gewählt d.h. es wurden Leitfadeninterviews durchgeführt.

2.2 DATENERHEBUNG

Im Rahmen der Evaluation wurden vorliegende Evaluationsergebnisse ebenso herangezogen wie Daten, die aus der laufenden Dokumentation bzw. dem laufenden Controlling stammen. Es wurden bestehende Selbstevaluationsmaßnahmen, wie die Auswertungen der Feedbackfragebögen der TeilnehmerInnen der beiden Kongresse eingebunden. Auch im Bereich der Outputdaten (z.B. Anzahl an Kongress-TeilnehmerInnen) wurde auf vorhandenes Datenmaterial zurückgegriffen. Die übermittelten Daten wurden in einem separaten Dokument zusammengeführt. Aus pragmatischen Gründen wurde vorwiegend jenes Dokument für die Zitation herangezogen. Zudem dienten die Homepage der „Fit Sport Austria“ GmbH sowie Geschäftsunterlagen und interne Dokumente dazu, Informationen zu beschaffen.

Die gewonnenen Informationen und Daten bildeten einerseits den Ausgangspunkt für die Erstellung der Wirkungsketten und dienten andererseits der Vorbereitung der qualitativen Erhebungen. Um die Prozessaspekte, strategische Ausrichtung, Leistungen und Wirkungen von „Fit Sport Austria“ GmbH beurteilen zu können, wurden mit relevanten Stakeholdergruppen qualitative Leitfadeninterviews durchgeführt. Leitfadeninterviews eignen sich besonders für die vorliegenden Fragestellungen. Einerseits können die schon im Vorfeld als relevant identifizierten Themen angesprochen werden und andererseits ist das Instrument offen genug,

um die Sichtweise der Befragten umfangreich und hinsichtlich unerwarteter Aspekte einfangen zu können. Insgesamt wurden 26 Personen, zum Teil persönlich und zum Teil telefonisch, im Zuge von 19 Interviews befragt. Konkrete Anzahl, Zeitpunkt der Durchführung und zu befragende Personen wurden im Laufe der Konkretisierung des Forschungsdesigns mit dem Auftraggeber fixiert. Die Interviews wurden aufgezeichnet, teilweise transkribiert und anhand eines pragmatischen sozialwissenschaftlichen Auswertungskonzepts ausgewertet und analysiert¹.

Die Ergebnisse der einzelnen Erhebungen und Recherchen wurden zusammengeführt, gemeinsam analysiert und verdichtet. Der Fokus der Analyse liegt insbesondere auf der Struktur- und Prozessebene der „Fit Sport Austria“ GmbH. Diese Aspekte wurden über alle Projekte der „Fit Sport Austria“ GmbH hinweg beleuchtet (z.B.: Qualitätssiegel und Veranstaltungen). Die Strukturen und Abläufe innerhalb der Projekte wurden im Rahmen der Evaluation wechselseitig verglichen. Dies diente der Identifikation von guten und nachahmenswerten Abläufen bzw. Strukturen, die auf andere Projekte übertragen werden können.

In den folgenden Abschnitten werden die zentralen Ergebnisse der Evaluation schrittweise vorgestellt. Im ersten allgemeinen Teil werden Strukturen, Rollen und Prozesse der „Fit Sport Austria“ GmbH sowie die Zusammenarbeit innerhalb der „Fit Sport Austria“ GmbH thematisiert. Anschließend werden die unterschiedlichen Projekte und Veranstaltungen der „Fit Sport Austria“ GmbH behandelt. Dabei werden neben einer kurzen Beschreibung des jeweiligen Projekts, die einzelnen Wirkungsketten sowie zentrale Output-Kennzahlen angeführt. Darauf aufbauend werden die zentralen Ergebnisse der Struktur- und Prozessevaluation sowie die wichtigsten Erkenntnisse aus der Wirkungsanalyse (Nutzen/Mehrwert der Projekte) näher beschrieben. Bei den Ergebnissen wird zwischen interner und externer Sicht unterschieden. Als interne Stakeholder werden neben VertreterInnen der „Fit Sport Austria“ GmbH, die handelnden Personen in den Dachverbänden (Generalsekretäre, BundeskoordinatorInnen und LandeskoordinatorInnen) verstanden. Externe Stakeholder stellen alle anderen Personen (z.B. ReferentInnen) und Ansprechpersonen diverser Institutionen dar. Abschließend werden die wichtigsten Ergebnisse zusammenfassend dargestellt und auf Grundlage der Ergebnisse Handlungsempfehlungen formuliert.

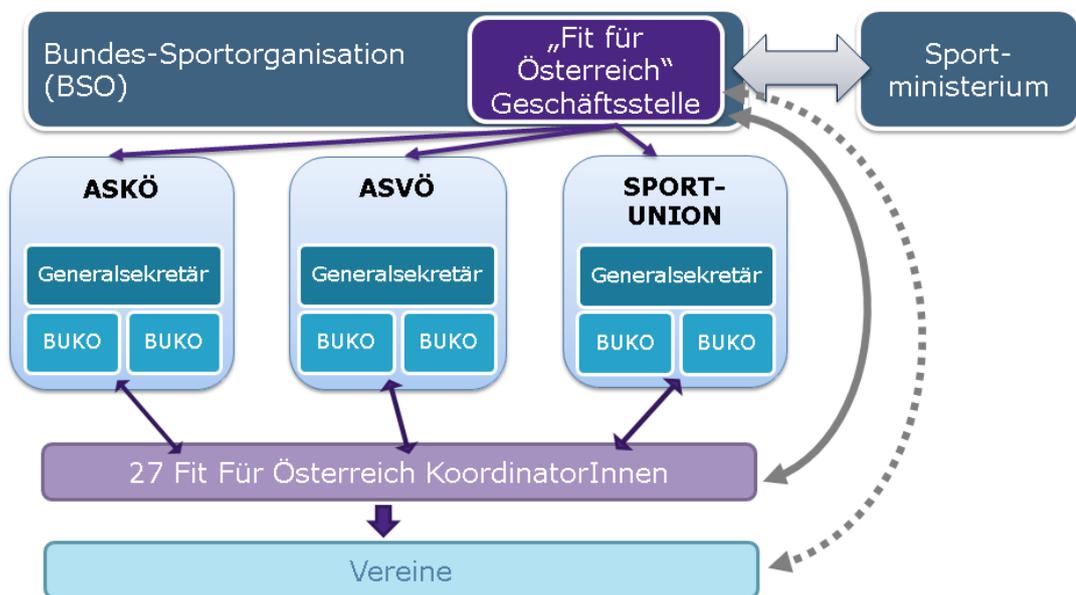
¹ Um die Anonymität der interviewten Personen zu gewährleisten, wurde auf eine fortlaufende Nummerierung der Interviews im vorliegenden Bericht verzichtet. Direkte und indirekte Zitate werden einheitlich mit der Bezeichnung „anonymisiertes Interview“ gekennzeichnet. Aus Gründen der Nachvollziehbarkeit liegt jedoch eine interne Version vor, die eine Rückverfolgung möglich macht.

3 STRUKTUR- UND PROZESSEVALUATION - ALLGEMEIN

3.1 STRUKTUREN UND ROLLEN: ES IST KOMPLEX

In der vorliegenden Studie werden des Öfteren die alte Struktur „Fit für Österreich“ und die neue der „Fit Sport Austria“ GmbH thematisiert. Aus diesem Grund werden im Folgenden die Strukturen und deren Unterschiede anhand der Abbildung 3-1 sowie Abbildung 3-2 dargestellt. Abbildung 3-2 und Abbildung 3-3 bilden aktuelle Aufbau- und Ablaufstruktur der „Fit Sport Austria“ GmbH inklusive der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse ab.

Abbildung 3-1: Darstellung der alten Struktur der „Fit Sport Austria“ GmbH (ehemals „Fit für Österreich“)



Durch die Gründung der „Fit Sport Austria“ GmbH, konnten Fremdeinwirkungen durch andere PartnerInnen, wie beispielsweise die Bundes-Sportorganisation (BSO) und das Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport minimiert werden (Abbildung 3-1). Da die Dachverbände nun die Eigentümer der „Fit Sport Austria“ GmbH sind und der Geschäftsstelle strategische Handlungen vorgeben, können die Interessen der drei Dachverbände besser vertreten und der Fokus mehr auf die inhaltlichen Konzepte, wie die Umsetzung gemeinsamer operativer Aktivitäten, gelegt werden (Abbildung 3-2).

Abbildung 3-2: Darstellung der Aufbaustuktur der „Fit Sport Austria“ GmbH inkl. der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse

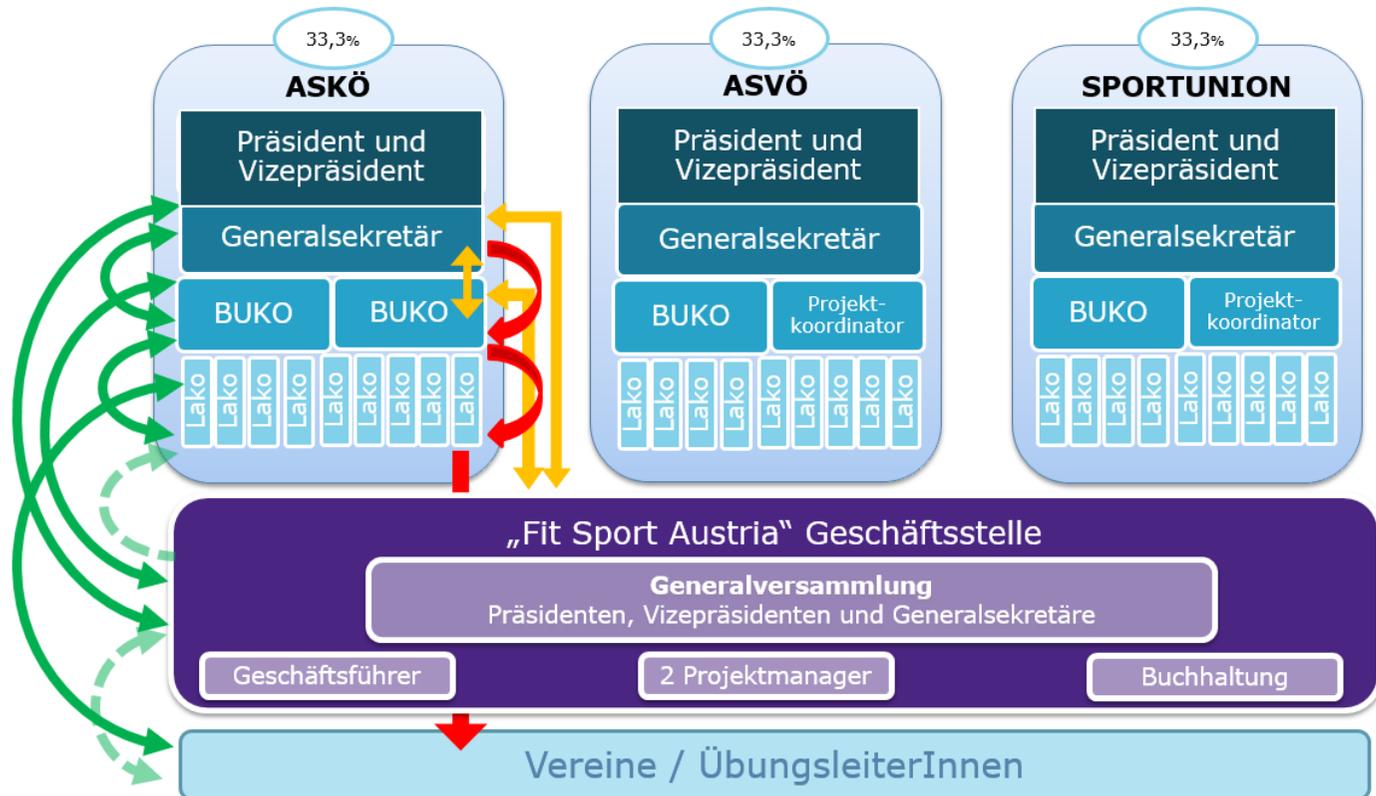
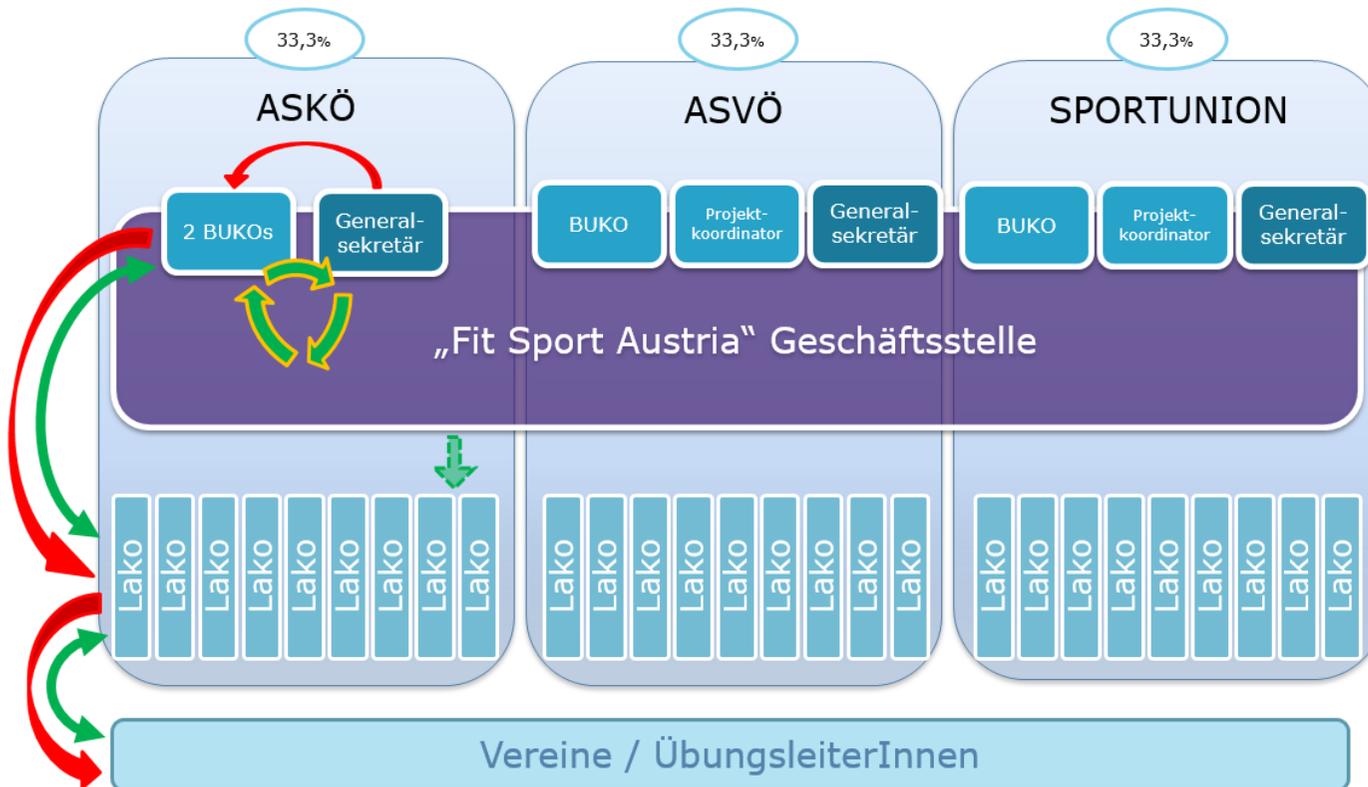


Abbildung 3-3: Darstellung der Ablaufstruktur der „Fit Sport Austria“ GmbH inkl. der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse



Legende

Kommunikation zwischen

- „Fit Sport Austria“ Geschäftsstelle und Generalsekretäre, über 2-wöchige Jours Fixes
- „Fit Sport Austria“ Geschäftsstelle und BundeskoordinatorInnen / ProjektkoordinatorInnen, z.T. mehr Abstimmung wünschenswert / erforderlich
- „Fit Sport Austria“ Geschäftsstelle und LandeskoordinatorInnen, nur in speziellen Fällen und nach Absprache vorgesehen
- LandeskoordinatorInnen und Vereine / ÜbungsleiterInnen

Darstellung der Entscheidungsprozesse (Schleifen)

Kommunikation der getroffenen Entscheidungen (hierarchisch DV-intern)

Anm.: die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse wurden exemplarisch für ASKÖ abgebildet und gelten auch für die anderen DV

Gleichzeitig hat die Neugestaltung der „Fit Sport Austria“ GmbH dazu beigetragen, dass Rollenkonflikte zwischen der Vorgängerinitiative „Fit für Österreich“ und den drei Dachverbänden zunehmend aufgelöst werden konnten. Strukturell liegt dies an dem neuen Aufbau des Unternehmens, weil die „Fit Sport Austria“ GmbH den Weisungen ihrer Gesellschafter, den Dachverbänden, unterliegt. Zusammenfassend konnten strukturell bedingt einerseits Fremdeinwirkungen durch andere PartnerInnen ausgeschlossen und andererseits Rollenkonflikte zwischen der Vorgängerinitiative „Fit für Österreich“ und den Dachverbänden aufgelöst werden. In Folge können die Interessen der Dachverbände besser vertreten und eine verbesserte Zusammenarbeit der drei Dachverbände festgestellt werden. Zugleich stellt die stärkere Abhängigkeit von den Dachverbänden eine Herausforderung für die Arbeit in der „Fit Sport Austria“ GmbH dar. Dies gilt insbesondere, weil dem Geschäftsführer laut Gesellschaftsvertrag und Geschäftsordnung nur ein minimaler Handlungsspielraum gewährt wird. Finanzielle Angelegenheiten der „Fit Sport Austria“ GmbH müssen weitgehend allen GesellschafterInnen zur Entscheidung vorgelegt werden. Entsprechend längere Kommunikations- und Entscheidungswege sind notwendig.

Die „Fit Sport Austria“ GmbH nimmt ihrer Zuständigkeit zufolge in erster Linie eine koordinierende Funktion hinsichtlich der Interessen und Vorstellungen der Dachverbände ein. Aufgrund der unterschiedlichen internen Strukturen, Interessen und Ausrichtung der drei Dachverbände und der damit einhergehenden Komplexität wird die Koordinierung häufig zusätzlich erschwert. Abgesehen von der schon komplexen Struktur spielen sichtlich auch persönliche Befindlichkeiten eine bedeutende Rolle: *„Die Beziehungsebene wird noch wichtiger. Es muss Überzeugungsarbeit geleistet werden, um alle ins Boot zu holen“ (anonymisiertes Interview).*

In diesem Zusammenhang werden vermehrt Rücksprachen mit den zuständigen Personen aus den Dachverbänden geführt. Dies nimmt zeitliche Ressourcen in Anspruch und führt bei Unstimmigkeiten zwischen den Dachverbänden zu zeitlichen Verzögerungen in den Abläufen.

3.2 KOMPETENZEN UND ZUSTÄNDIGKEITEN DER EBENEN: SIND UNKLAR

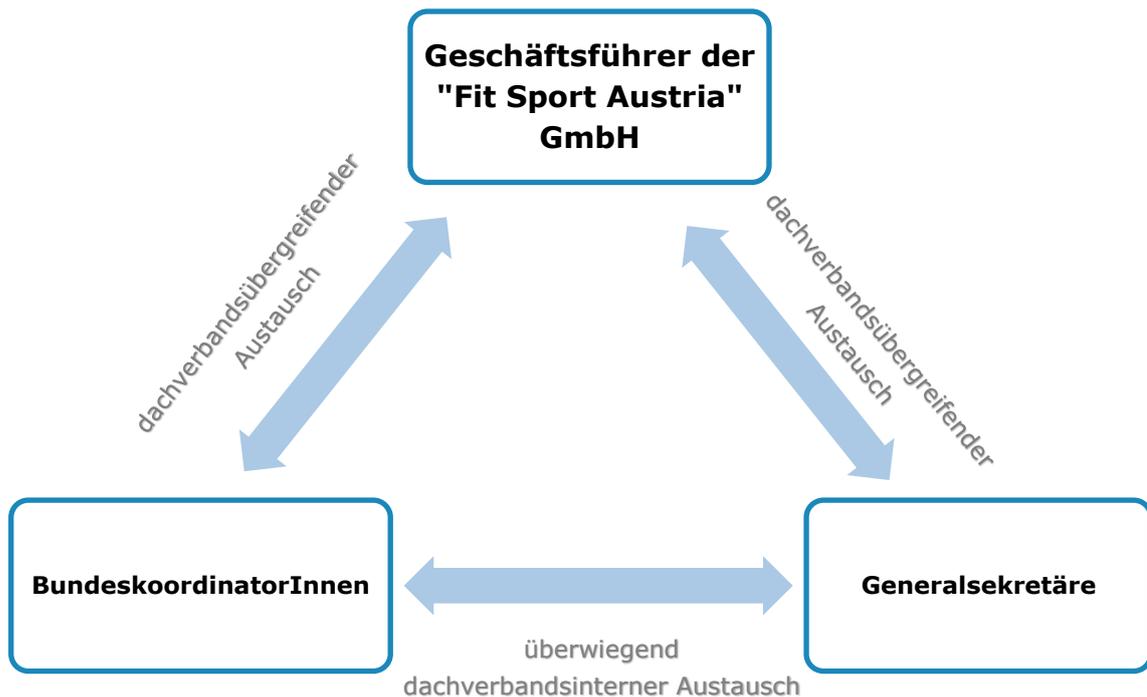
Aus den Interviews kristallisierte sich heraus, dass bezogen auf die Zuständigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Ebenen überwiegend Unklarheiten bestehen. Grundsätzlich bilden Generalsekretäre die strategische Ebene und BundeskoordinatorInnen überwiegend die operative Ebene, wobei die BundeskoordinatorInnen auch teilweise in die strategische Ebene miteinbezogen werden (Abbildung 3-4). Zudem spielen formal auch die PräsidentInnen der Dachverbände über die Generalversammlung eine Rolle.

Abbildung 3-4: Skizze der Hierarchie



Die Kompetenzen und Zuständigkeiten werden jedoch, gegensätzlich der formalen Struktur, in der Realität des Öfteren überschritten. Dies geschieht beispielsweise, wenn Generalsekretäre operative Arbeit leisten. So wurde in einigen Interviews thematisiert, dass die tatsächlichen Aufgabengebiete der einzelnen Ebenen nicht ausreichend definiert sind. Es gäbe auch keine Schriftstücke in denen Kompetenzen und Zuständigkeiten der einzelnen Ebenen festgehalten sind. Dieser Umstand führt insbesondere auf Ebene der Generalsekretäre und BundeskoordinatorInnen zu Unklarheiten und Unstimmigkeiten. Die Ursache für die Unklarheiten liegt im Kommunikationsdreieck, welches in vielen Interviews beschrieben wurde. Dieses besteht zwischen dem Geschäftsführer der „Fit Sport Austria“ GmbH, den Generalsekretären und den BundeskoordinatorInnen (Abbildung 3-5).

Abbildung 3-5: Darstellung des Kommunikationsdreiecks



Ein Großteil der involvierten Personen empfindet das Kommunikationsdreieck als überwiegend hinderlich, da zwischen Geschäftsführer, Generalsekretären und BundeskoordinatorInnen oft eine parallele Abstimmung zu denselben Themen stattfindet und zeitliche Ressourcen dadurch nicht optimal genutzt werden. Überdies gehen durch den Austausch zwischen den unterschiedlichen Ebenen (Abbildung 3-5) Informationen hinsichtlich besprochener Inhalte verloren, insbesondere auch deshalb, weil die besprochenen Aspekte und Abläufe der Sitzungen nicht schriftlich festgehalten werden.

Zudem wurden die Zuständigkeiten und Abläufe innerhalb der „Fit Sport Austria“ GmbH nicht (ausreichend) definiert und im Zuge dessen nicht in die unterschiedlichen Ebenen, insbesondere in die Ebene der LandeskoordinatorInnen kommuniziert. Aus diesem Grund sind einem Teil der involvierten Personen die Zuständigkeiten der „Fit Sport Austria“ GmbH auf Projektebene unklar. Bei Projekten, die innerhalb der „Fit Sport Austria“ GmbH mehreren Personen zugeordnet sind, wie beispielsweise das Qualitätssiegel und die Initiative „50 Tage Bewegung“, ist den LandeskoordinatorInnen die Aufteilung der Arbeitspakete innerhalb der „Fit Sport Austria“ GmbH unklar. Bei ihnen entsteht der Eindruck, dass der Geschäftsführer wenig an seine MitarbeiterInnen delegiert, weil er sich persönlich für alle Projekte verantwortlich fühlt. Jene Projekte, die einer Person eindeutig zugeordnet sind, wie das Projekt „Activity Square Europe“ und die Initiative „Kinder gesund bewegen“, werden als Vorzeigebispiele hinsichtlich Struktur, Zusammenarbeit und Ablauf genannt. Klare

Strukturen, wie die Zuordnung zu einer Person, „die über alles informiert ist“ erhöhen die Effizienz.

3.3 AUSWIRKUNGEN AUF ENTSCHEIDUNGSPROZESSE: UNKLARE AUFGABENVERTEILUNG FÜHRT ZU INEFFIZIENZ

Die zuvor beschriebene Thematik der losen Zuordnung der Kompetenzen und Zuständigkeiten in der Hierarchie sowie das Kommunikationsdreieck zwischen den handelnden Personen bei der „Fit Sport Austria“ GmbH, wirken sich zunehmend, teilweise auch negativ, auf Entscheidungsprozesse aus. Die Ausführung/Entscheidung wichtiger Aufgaben/Inhalte findet grundsätzlich nach Absprache mit den BundeskoordinatorInnen auf Ebene der Generalsekretäre statt. Teilweise werden Entscheidungen aber ohne Mitsprachemöglichkeit der BundeskoordinatorInnen getroffen. Insbesondere bei Meinungsunstimmigkeiten zwischen den unterschiedlichen Ebenen werden Aufgaben, die in die Kompetenz der BundeskoordinatorInnen fallen würden, von den Generalsekretären ausgeführt. Gleichzeitig werden vom Geschäftsführer (bewusst) operative Aufgaben (BundeskoordinatorInnen) in die Ebene der Generalsekretäre getragen. Dadurch wird der Geschäftsführer in seiner Rolle als „manchmal zu unsicher“ (*anonymisiertes Interview*) wahrgenommen. Insgesamt kann festgehalten werden, dass Entscheidungen teilweise zwischen strategischer und operativer Ebene „hin- und hergeschoben“ werden und Abstimmungsprozesse dadurch nur gehemmt funktionieren. Nachdem die Ausarbeitung von Konzepten sowie das Treffen von Entscheidungen zeitliche Ressourcen in gehörigem Ausmaß in Anspruch nehmen, sehen sich die befragten Personen mit einem immensen Zeitdruck konfrontiert, wodurch in weiterer Folge des Öfteren Aktivitäten nicht vollständig umgesetzt werden können: „Alles wird irgendwie auf den letzten Drücker fertig und man hat das Gefühl man muss immer nachkontrollieren oder nacharbeiten“ (*anonymisiertes Interview*).

In den Interviews kristallisierte sich als Konsens heraus, LandeskoordinatorInnen stärker in (Entscheidungs-) Prozesse zu involvieren. „Überwiegendes Delegieren von oben nach unten (Anmerkung: LandeskoordinatorInnen) funktioniert nicht, weil es wichtig ist, die Situation in den untersten Ebenen (Anmerkung: Vereine) zu kennen.“ (*anonymisiertes Interview*).

Die LandeskoordinatorInnen selbst akzeptieren den „top-down“-Entscheidungsprozess. Ihnen fehlt es jedoch an einer klaren Struktur in Hinsicht auf Zuständigkeiten und Entscheidungsabläufen. Auch die LandeskoordinatorInnen bringen in dieser Hinsicht Informationsverluste aufgrund der vielschichtigen Struktur und Unklarheiten aufgrund „zu vieler involvierter“ Personen zur Sprache. Ihre Kritik besteht vorrangig darin, keine klar formulierten Aufträge zu erhalten und nicht über zentrale Ansprechpersonen Bescheid zu wissen, wie folgender Interviewausschnitt verdeutlicht: „Es mischen zu viele Leute mit und keiner weiß mehr wer zuständig ist“ (*anonymisiertes Interview*).

3.4 ZUSAMMENARBEIT: ES LÄUFT BESSER ALS FRÜHER ABER IMMER NOCH NICHT GANZ RUND

Wie bereits in 3.1 (Strukturen und Rollen: Es ist komplex) thematisiert, konnte infolge der veränderten Struktur eine verbesserte Zusammenarbeit der Dachverbände, vor allem zwischen Generalsekretären und BundeskoordinatorInnen festgestellt werden. Zum einen, weil kein Druck (bzw. nicht in jenem Ausmaß wie zuvor) durch politische Vernetzungen ausgeübt werden kann und die „Fit Sport Austria“ GmbH somit nicht (mehr) für bestimmte politische Zwecke instrumentalisierbar ist („Wir arbeiten jetzt auf Augenhöhe“ (*anonymisiertes Interview*)). Zum anderen weil konsensuale Entscheidungsfindung favorisiert wird und die Bereitschaft zusammen zu arbeiten gestiegen ist („Die Zusammenarbeit der drei Dachverbände ist überlebenswichtig für die einzelnen Dachverbände“ *anonymisiertes Interview*)).

Interview). Dennoch zeigen sich Unterschiede zwischen den Dachverbänden. Einer der Dachverbände möchte beispielsweise die Zusammenarbeit hinsichtlich der Aus- und Weiterbildungsangebote, intensivieren. Die beiden anderen lehnen dies ab.

LandeskoordinatorInnen

Die Gespräche mit den LandeskoordinatorInnen zeigten, dass es ebenso eine Verbesserung der Zusammenarbeit auf Ebene der LandeskoordinatorInnen gibt. Den Aussagen zufolge hat sich diese insbesondere im Zuge der Initiative „Kinder gesund bewegen“ deutlich verbessert. Der Grund hierfür liegt in der verstärkten Zusammenarbeit in dieser Initiative. Bezogen auf die anderen Projekte wie der Initiative „50 Tage Bewegung“ oder den beiden Kongressen besteht kaum Zusammenarbeit zwischen den LandeskoordinatorInnen auf Ebene der Dachverbände. Grundsätzlich ist die Zusammenarbeit personenbezogen und abhängig vom Bundesland unterschiedlich stark ausgeprägt. In Summe teilen die LandeskoordinatorInnen die Wahrnehmung, dass sich ihr positives Arbeitsklima auf die Zusammenarbeit der oberen Ebenen (Bundeskoordinatoren und Generalsekretäre) ausgewirkt hat.

In der alten Struktur haben sich die LandeskoordinatorInnen der Verbände als reine KonkurrentInnen wahrgenommen. Sie hatten das Gefühl, dass der Druck des Verbandes allein auf ihnen lastete und spürten den Druck „*sich beweisen zu müssen*“ (*anonymisiertes Interview*). In diesem Zusammenhang äußerten einige LandeskoordinatorInnen, sich überfordert und abgelehnt gefühlt zu haben. Dies ist vermutlich der Tatsache geschuldet, dass in der alten Struktur die LandeskoordinatorInnen als „Fit für Österreich“-LandeskoordinatorInnen nicht den Dachverbänden, sondern „Fit für Österreich“ zugeordnet waren. In der neuen Struktur nehmen die LandeskoordinatorInnen eine veränderte Rollenwahrnehmung ihrer eigenen Rolle in den Verbänden wahr. Sie fühlen sich zunehmend innerhalb ihres eigenen Verbandes anerkannt.

Hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen „Fit Sport Austria“ GmbH und Landeskoordinatoren gibt es unterschiedliche Vorstellungen der drei Dachverbände über deren Ausgestaltung. Grundsätzlich werden die LandeskoordinatorInnen durch die jeweiligen BundeskoordinatorInnen betreut und informiert. Einige befragte Personen äußerten den Wunsch, dass die Koordination der Ebenen teilweise durch die „Fit Sport Austria“ GmbH übernommen werden soll. Damit ist gemeint, dass sich die „Fit Sport Austria“ GmbH in Absprache mit den Bundeskoordinatoren gezielt an die LandeskoordinatorInnen wenden. Dies würde beispielsweise wie bei der Umsetzung der Initiative „50 Tage Bewegung“ eine Erleichterung darstellen, da die „Fit Sport Austria“ GmbH den LandeskoordinatorInnen direkt Anweisungen erteilen und bei Fragen beratend zu Seite stehen könnten, ohne, dass eine Koordination über eine zusätzliche Ebene (BundeskoordinatorInnen) erfolgen müsste. Seitens der LandeskoordinatorInnen zeigte sich in der Tendenz dennoch Zufriedenheit mit dem aktuellen Ablauf. Es gibt hierbei jedoch projektspezifische Unterschiede. Auf diesen Umstand wird in den jeweiligen Kapiteln zu den Ergebnissen auf Projektebene (4.4, 5.4, 6.4, 7.4, 8.4 sowie 9.4) näher eingegangen.

„Fit Sport Austria“ GmbH und Dachverbände

Die Zusammenarbeit zwischen „Fit Sport Austria“ GmbH (FSA) und Dachverbänden wird durch interne Herausforderungen sowie unterschiedliche Strukturierung und Ausrichtung der Dachverbände erschwert: „*Wenn es im Verband irgendwo Problemfelder gibt, spüren wir das auch*“ (*anonymisiertes Interview*). Die Zusammenarbeit funktioniert sehr gut bei Projekten, die schon länger bestehen und weniger gut bei der Entwicklung von neuen Initiativen und Innovationsversuchen. An diesem Punkt wird das Spannungsfeld, in dem sich die „Fit Sport Austria“ GmbH befindet, erneut deutlich. Gleichzeitig unterliegt die „Fit Sport Austria“ GmbH als „Dienstleisterin“ den Anweisungen der Dachverbände, wird aber zunehmend dazu aufgefordert, die Initiative zu ergreifen und Entscheidungen zu treffen. Schwierigkeiten ergeben sich in erster Linie dann, wenn die „Fit Sport Austria“ GmbH keine genauen Anweisungen bekommt oder wenn sich Zielvorgaben ändern.

3.5 KOMMUNIKATION: UNKLAR OB DIE PRIORITÄTENSETZUNG AUSREICHEND IST

Hinsichtlich der Häufigkeit von Meetings auf Ebene der BundeskoordinatorInnen bestehen unterschiedliche Ansichten. In der neuen Struktur gibt es weniger Meetings und daher eine reduzierte Kommunikation zwischen „Fit Sport Austria“ GmbH und BundeskoordinatorInnen. Hinsichtlich der zeitlichen Ressourcenschonung wird dieser Umstand von den BundeskoordinatorInnen überwiegend als positiv angesehen: „In der alten Struktur gab es kein Bewusstsein für Ressourcen. Alle waren überall dabei“ (anonymisiertes Interview). Gleichzeitig ist man sich auf Ebene der BundeskoordinatorInnen durchaus bewusst, dass Meetings die inhaltliche Qualität gewährleisten. Die Vertretung der „Fit Sport Austria“ GmbH sieht die reduzierte Zahl an Sitzungen hingegen sehr kritisch. Ihr fehlen die Kontakte zu den BundeskoordinatorInnen. Sie sieht durch häufigere Meetings eine Qualitätssteigerung, ist sich gleichzeitig aber der begrenzten Zeitressourcen bewusst. Der Kontakt und die Häufigkeit des Austauschs mit den Generalsekretären werden hingegen positiv hervorgehoben.

Relevanz von Projekten in der Kommunikation auf Ebene der LandeskoordinatorInnen

Ein weiterer Aspekt, der im Gespräch mit der Ebene der LandeskoordinatorInnen aufgegriffen wurde, betrifft die Relevanz von Projekten in der Kommunikation. Die LandeskoordinatorInnen nehmen die Initiative „Kinder gesund bewegen“ als Kernthema der „Fit Sport Austria“ GmbH wahr, weil dieser Initiative den LandeskoordinatorInnen zufolge in der Kommunikation der größte Stellenwert beigemessen wird. Alle anderen Aktivitäten „laufen an ihnen vorbei“ (anonymisiertes Interview), insbesondere die Initiative „50 Tage Bewegung“. Der Kongress wird hingegen als Selbstläufer gesehen. Die LandeskoordinatorInnen können sich allerdings nicht darauf einigen, ob die Relevanz der Projekte bewusst kommuniziert wird, oder auf fehlendes Engagement sowie Kommunikationslücken zurück zu führen ist.

3.6 ZWISCHENCONCLUSIO

Nachfolgend werden die zentralen Erkenntnisse der letzten Kapitel in übersichtlicher Form dargestellt.

- **Die Struktur und Abläufe wurden konkretisiert und weiterentwickelt, dennoch bestehen Unklarheiten auf unterschiedlichen Ebenen.**
- Die Zusammenarbeit hat sich sowohl innerhalb als auch zwischen den Ebenen positiv verändert.
- Die Entscheidungsfindung findet v.a. aufgrund der formalen Strukturen in mehreren Schleifen statt. Gleichzeitig werden auf informeller Ebene Entscheidungen zwischen strategischer und operativer Ebene hin- und hergeschoben.
- Abstimmungsprozesse werden insgesamt als „zu langsam“ wahrgenommen und bergen Informationsverluste.
- Die Effizienz könnte durch klarere Strukturen, insbesondere klar definierte Aufgabenbereiche gesteigert werden.
- In einer komplexen Umwelt mit einflussreichen Stakeholdern bzw. EigentümerInnen, die zum Teil unterschiedliche Interessen verfolgen, braucht es Letztverantwortliche mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen, damit zusätzliche Entscheidungsschleifen vermieden werden können.

- Es besteht nach wie vor eine gewisse Konkurrenz zwischen den Dachverbänden, aber die Bereitschaft etwas Gemeinsames schaffen zu wollen ist von allen gegeben.
- In der neuen Struktur nehmen die LandeskoordinatorInnen eine veränderte Rollenwahrnehmung ihrer eigenen Rolle in den Verbänden wahr. Sie fühlen sich zunehmend innerhalb ihres eigenen Verbandes anerkannt.
- Es gibt unterschiedliche Vorstellungen wie die Zusammenarbeit zwischen „Fit Sport Austria“ GmbH und Landeskoordinatoren gestaltet werden soll.
- Klare Strukturen, wie die Zuordnung der Projekte zu einer Person, erhöhen die Effizienz.
- In Folge der veränderten Struktur kann eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Generalsekretären und BundeskoordinatorInnen festgestellt werden, wobei in manchen Punkten (z.B. Aus- und Weiterbildungen) Unterschiede hinsichtlich der Ausgestaltung der Zusammenarbeit gegeben sind.
- Die Zusammenarbeit zwischen „Fit Sport Austria“ GmbH und Dachverbänden wird durch interne Herausforderungen sowie unterschiedliche Strukturierung und Ausrichtung der Dachverbände erschwert.
- Die Zusammenarbeit zwischen „Fit Sport Austria“ GmbH und Dachverband funktioniert sehr gut für Projekte, die schon länger bestehen und weniger gut bei der Entwicklung von neuen Initiativen und Innovationsversuchen. Schwierigkeiten ergeben sich in erster Linie dann, wenn „Fit Sport Austria“ GmbH keine genauen Anweisungen bekommt oder sich Zielvorgaben ändern.
- Hinsichtlich der Häufigkeit von Meetings auf Ebene der BundeskoordinatorInnen bestehen unterschiedliche Ansichten: Aus zeitlichen Gründen empfinden die BundeskoordinatorInnen weniger Meetings überwiegend als positiv. Gleichzeitig ist man sich bewusst, dass Meetings die inhaltliche Qualität gewährleisten. Die „Fit Sport Austria“ GmbH sieht die wenigen Sitzungen hingegen sehr kritisch, weil der Austausch zu den BundeskoordinatorInnen fehlt.
- Aufgrund der verstärkten Kommunikation der Initiative „Kinder gesund bewegen“, nehmen die LandeskoordinatorInnen dieses Projekt als Hauptthema der „Fit Sport Austria“ GmbH wahr.

3.7 VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE UND WÜNSCHE AUF BASIS DER INTERVIEWS AUF EINEN BLICK

1. Der Geschäftsführer sollte (in Koordination mit den Generalsekretären) einen detaillierten Jahresplan erstellen und Eckdaten klarer festlegen. Mit den BundeskoordinatorInnen sollen vorab quartalsweise Termine fixiert werden. Bei Bedarf sollen zusätzliche Termine koordiniert werden.
2. Die Strukturen im Sinne der Ablauf- und Aufbauorganisation von „Fit Sport Austria“ GmbH im Zusammenspiel mit den Dachverbänden sollten klar dargestellt werden. Hierfür soll auch eine Kompetenzverteilung mit Pouvoirregelungen erstellt werden. Der geringe Handlungsspielraum des Geschäftsführers der „Fit Sport Austria“ GmbH sollte zur Vermeidung zu häufiger Abstimmungsprozesse in Richtung Ausweitung überdacht werden.
3. Zur Vermeidung von Parallelstrukturen und der Ressourcenschonung sollten zwischen Generalsekretären, BundeskoordinatorInnen und „Fit Sport Austria“ GmbH (mehrere)

gemeinsame Jours Fixes stattfinden. Bei Bedarf sollten die LandeskoordinatorInnen miteinbezogen werden. Dies kann allenfalls über eine webbasierte Lösung erfolgen.

4. LandeskoordinatorInnen sollten eine Mitsprachemöglichkeit bei der Ausarbeitung von Konzepten bekommen, da sie am ehesten über die Bedürfnisse der Vereine Bescheid wissen. Das Mitspracherecht kann zudem identitätsstiftend für die LandeskoordinatorInnen wirken (Wertschätzung). Dies kann allenfalls über eine webbasierte Lösung erfolgen.
5. Um Informationsverluste zu vermeiden, sollten Besprechungsprotokolle erstellt und an alle involvierten Personen verbreitet werden.
6. Da die „Fit Sport Austria“ GmbH auch als Anlaufstelle für Themen dient, die aus anderen Geschäftsbereichen herangetragen werden, sollten die Prioritäten auf den eigenen Aktivitäten gelegt und die Zusammenarbeit mit anderen Partnern verstärkt werden. Beispielsweise sollten mehr Inhalte an die Breitensportabteilung der Bundessportorganisation (BSO) ausgelagert werden.

4 QUALITÄTSSIEGEL

Das „Fit Sport Austria“-Qualitätssiegel wurde entwickelt, um den in Österreich lebenden Menschen den Zugang zu einer aktiveren Lebensweise und zu mehr Gesundheit zu erleichtern. Bewegungsangebote, die durch das "Qualitätssiegel für gesunde Bewegung und Sport im Verein" ausgezeichnet werden, müssen dabei folgende drei Qualitätskriterien erfüllen (FSA 2016b):

- Qualifizierte ÜbungsleiterInnen
 - Eine polysportive Ausbildung im Ausmaß von 44 Stunden
 - Eine Fortbildung (mind. drei Stunden) innerhalb von vier Jahren ist für die Verlängerung des Angebotes erforderlich. Bei sportartspezifischen Ausbildungen ist eine gesundheitsorientierte Fortbildung erforderlich
 - Praktische Erfahrung zum Inhalt des Bewegungsangebotes
- Qualifizierte Bewegungsangebote
 - Mind. 10 Einheiten à 45 Minuten oder
 - Mind. dreitägige Veranstaltung mit 10 Einheiten à 45 Minuten
 - Die maximale TeilnehmerInnen-Anzahl pro ÜbungsleiterIn beträgt 20 Personen
 - Hinweis auf Vorsorgeuntersuchungen
 - Kein Leistungssport-Angebot (Abgrenzung: Lizenzierung)
- Qualitätssicherung im Verein
 - Mindestens eine Ansprechperson im Verein mit Kontaktdaten, die über die Angebote Auskunft geben kann
 - Datenaktualisierung der Bewegungsangebote mindestens einmal pro Jahr
 - Einhaltung von Sicherheitsstandards und Notfallplänen

Das Qualitätssiegel kann von jedem Verein in Österreich beantragt werden. Das Qualitätssiegel ist angebotsbezogen, was bedeutet, dass jeder Verein auch mehrere Siegel erwerben kann. Das Qualitätssiegel garantiert unter anderem, dass das Sportangebot gleichzeitig die Gesundheit fördert und am Breitensport orientiert ist.

4.1 WIRKUNGSKETTE: QUALITÄTSSIEGEL

Wie in Kapitel 2.1 beschrieben bilden Wirkungsketten den Ausgangspunkt für alle weiteren Analysen. Die Wirkungsketten wurden gemeinsam mit einer Arbeitsgruppe, bestehend aus VertreterInnen der „Fit Sport Austria“ GmbH, drei BundeskoordinatorInnen und zwei MitarbeiterInnen des NPO & SE Kompetenzzentrums, für jedes wesentliche Projekt bzw. jede wesentliche Aktivität der „Fit Sport Austria“ GmbH erarbeitet und darauf aufbauend jene Stakeholder (SH), die als besonders relevant eingestuft werden, zu ihrer Sichtweise bezüglich Struktur, Prozessen und Ergebnissen (Output und eingeschränkt Wirkungen) der „Fit Sport Austria“ GmbH befragt. Nachfolgend findet sich die Darstellung der hypothetischen Wirkungskette des Qualitätssiegels. Eine hypothetische Wirkungskette gibt einen Überblick über die intendierten (beabsichtigten), nicht empirisch überprüften, Wirkungen.

Tabelle 4-1: Darstellung der hypothetischen Wirkungskette: Qualitätssiegel

<p>Breitensportverbände</p>	<p>Input Zeit, finanzielle und personelle Ressourcen</p>	<p>Projekt-AKTIVITÄTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Qualitätskriterien der Bewegungsangebote • Vergabe des Qualitätssiegels • Kooperation und Abstimmung mit SH • Aussenden des Reminders zur Verlängerung des QS plus Datenaktualisierung 	<p>Outputs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Bewerbungen • Anzahl der vergebenen Qualitätssiegel <ul style="list-style-type: none"> • Drop-out Rate 	<p>WIRKUNGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der Leistungsfähigkeit/Leistungsschau • Netzwerk-Bildung: Kontakt zwischen den Verbänden und zu den Vereinen <ul style="list-style-type: none"> • Mitbewerben von FSA • Sicherstellung von qualitätsvollen Angeboten in den Vereinen (Kontrolle) <ul style="list-style-type: none"> • Beitrag zu Mitgliedergewinnung • Bedarfsanalyse/ Regionalstatistik • Datengewinnung über Vereine durch Datenbank <ul style="list-style-type: none"> • Zuschreibung von Expertise <p>...</p>
<p>Vereine</p>	<p>Input Zeit, personelle Ressourcen, Informationen über Verein und Bewegungsangebote</p>	<p>Projekt-AKTIVITÄTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veröffentlichung und Bewerbung der QS-Angebote der Vereine auf FSA-HP • Ausstellung und Versand der Urkunden an ÜbungsleiterInnen/ Bewegungsangebote und Erste Hilfe Taschen • Zurverfügungstellung von Weiterbildungsmöglichkeiten für ÜL • Verein wird im Hinblick auf FSA-Aktivitäten regelmäßig betreut und hat für Fragen rund um die Aktivitäten von FSA und darüber hinaus einen fixen Ansprechpartner <p>...</p>	<p>Outputs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Verlängerungen der QS <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Vereine • Anzahl der ÜbungsleiterInnen • Anzahl der Bewegungsangebote • Anzahl der ÜbungsleiterInnen mit Qualitätssiegel die am Kongress teilgenommen haben <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Vereine/Bewegungsangebote mit anderen QS (?) <p>...</p>	<p>WIRKUNGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • mediale Mitbewerbung und Öffentlichkeitsarbeit im Zuge der Fit Sport Austria • Imagegewinn für den Verein und Auszeichnung für ÜL/Verein • Ansporn/Unterstützung für den Aufbau gesundheitsorientierter Angebote <ul style="list-style-type: none"> • Identitätsstiftung • kostengünstiges Weiterbildungsangebot für QS-ÜL (Kongresse) • Chance neue Mitglieder zu gewinnen <ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung an FSA -Projekten (in Kooperation mit Kindergärten, Volksschulen, Unternehmen) <p>...</p>
<p>TeilnehmerInnen</p>	<p>Input Vertrauen, Zeit</p>	<p>Projekt-AKTIVITÄTEN</p>	<p>Outputs</p>	<p>WIRKUNGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissen um qualitätsvolle Angebote <ul style="list-style-type: none"> • Aufzeigen wohnortnaher Bewegungsangebote (Service) <p>...</p>

4.2 OUTPUT-KENNZAHLEN: QUALITÄTSSIEGEL

Folgende Tabelle 4-2 stellt überblicksmäßig relevante Informationen zum Stand an Qualitätssiegeln, sowie abgelaufenen und neuen Angeboten, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015 dar.

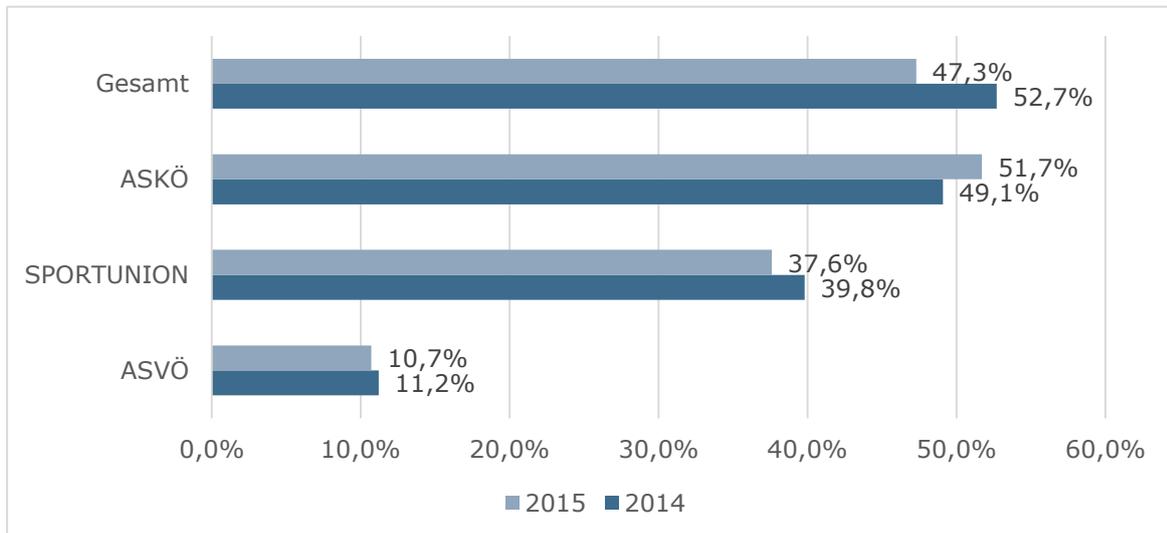
Tabelle 4-2: Informationen und Überblick zum Stand an Qualitätssiegeln, sowie abgelaufenen und neuen Angeboten, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015

	Anzahl 2014	Anzahl 2015
Online-Angebote	8.920	8.013
ÜbungsleiterInnen mit aktiven Angeboten	6.656	7.117
Vereine mit aktiven Angeboten	1.342	1.432
Abgelaufen		
Abgelaufene Angebote	3.165	5.446
Abgelaufene Angebote mit beantragter Verlängerung	1.949	3.223
Abgelaufene Angebote mit bestätigter Verlängerung	1.949	3.223
Neu		
Neue Qualitätssiegel	1.778	1.699
Neu angelegte Angebote im Jahr	2.266	1.671
Neu Angelegte ÜbungsleiterInnen	1.358	2.270
Neu angelegte und angenommene Angebote	2.060	1.389
Neu angelegte und NICHT angenommene Angebote	206	282
Neu Angelegte Vereine	249	330

Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, eigene Darstellung

Abbildung 4-1 veranschaulicht die Verteilung der Qualitätssiegel nach Dachverband, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015.

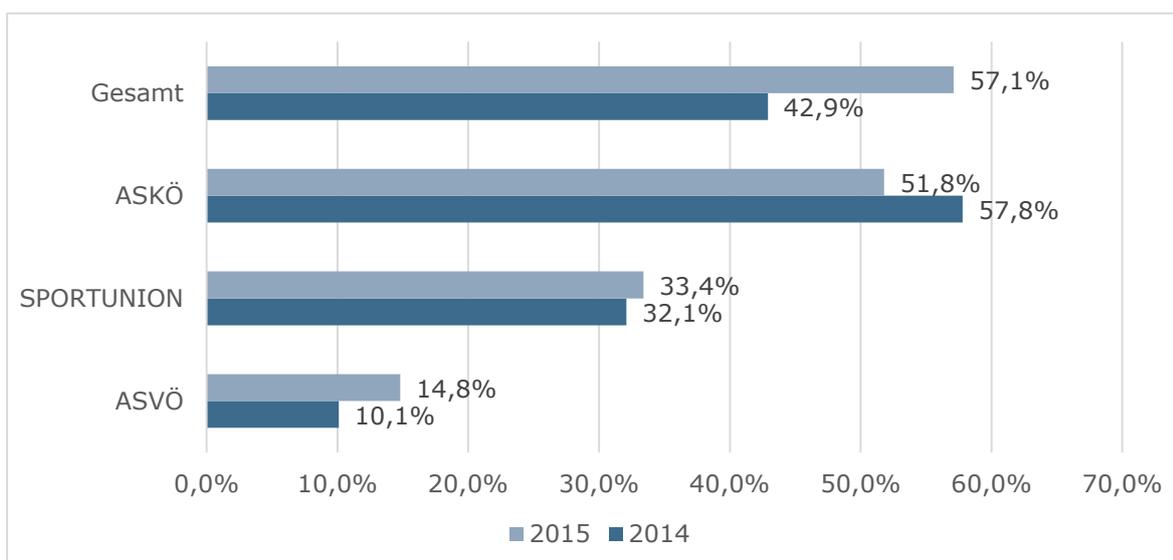
Abbildung 4-1: Verteilung der Qualitätssiegel nach Dachverband, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015



Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, eigene Darstellung

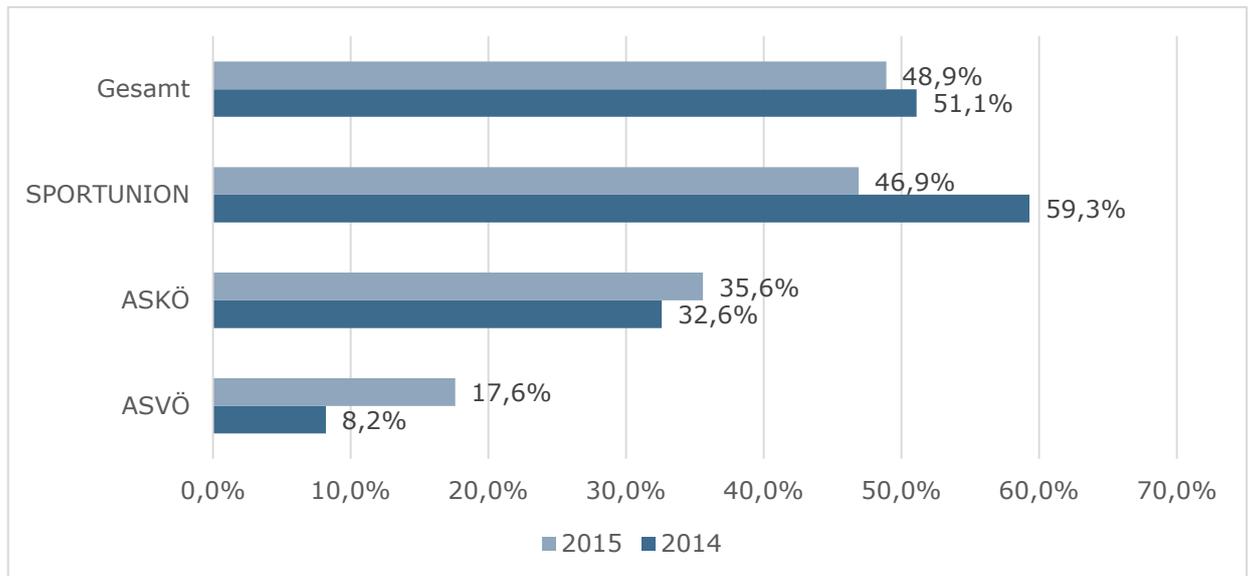
Nachstehende Abbildung 4-2 enthält Informationen über die Verteilung verlängerter Qualitätssiegel nach Dachverband, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015. Abbildung 4-3 veranschaulicht hingegen die Verteilung verlängerter Qualitätssiegel nach Dachverband, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015.

Abbildung 4-2: Verteilung verlängerter Qualitätssiegel nach Dachverband, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015



Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, eigene Darstellung

Abbildung 4-3: Verteilung neuer Qualitätssiegel nach Dachverband, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015



Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, eigene Darstellung

Anhand der Abbildung 4-1 kann festgehalten werden, dass der Bestand an Qualitätssiegeln im Jahr 2014 (8.920) geringfügig höher war als im Jahr 2015 (8.013). Den höchsten Stand an Qualitätssiegeln verzeichnet die ASKÖ. Im Jahresvergleich 2014/15 wurden im Jahr 2015 hingegen mehr Qualitätssiegel verlängert gegenüber 2014. Auch hier ist die ASKÖ am stärksten vertreten (Abbildung 4-2). Die Verteilung neuer Qualitätssiegel ist nahezu gleichbleibend. Sowohl 2014 als auch 2015 wurden die meisten neuen Qualitätssiegel an Vereine der SPORTUNION vergeben (Abbildung 4-3).

4.3 NUTZEN/MEHRWERT: QUALITÄTSSIEGEL

Ausgehend von der hypothetischen Wirkungskette (Tabelle 4-2) konnten auf Basis der geführten Interviews folgende Nutzendimensionen differenziert nach Vereinen und Breitensportverbänden identifiziert werden.

Nutzen/Mehrwert des Qualitätssiegels für Vereine

- ✓ Imagegewinn und Imagetransfer durch Zertifizierung: Möglichkeit, Bekanntheit durch die Einbindung in das „Fit Sport Austria“ GmbH-Netzwerk zu erlangen
- ✓ Nutzbar für Werbezwecke
- ✓ Erleichterte Zugänglichkeit der Bewegungsangebote durch Veröffentlichung auf der Plattform der „Fit Sport Austria“ GmbH
- ✓ Gewinn von neuen Mitgliedern
- ✓ Vergünstigte Kongressteilnahme
- ✓ Wertschätzung der Bewegungsangebote durch „Fit Sport Austria“ GmbH

Nutzen/Mehrwert des Qualitätssiegels für Breitensportverbände

- ✓ Stärkung der Außenwahrnehmung/Diskurs in der Öffentlichkeit
- ✓ Professionalisierung im Bereich des Sports
- ✓ Sichtbarmachung der Leistungsfähigkeit der Dachverbände im gesundheitsorientierten Sport
- ✓ Identitätsstiftung, Qualitätssiegel ist gleichzeitig das Logo
- ✓ Tool zur Umsetzung der Ziele der „Fit Sport Austria“ GmbH
- ✓ Transparenz durch die Veröffentlichung der QS-Angebote auf der Webseite

4.4 PROJEKTSPEZIFISCHE ERGEBNISSE: QUALITÄTSSIEGEL

4.4.1 Struktur und Zusammenarbeit

Der ursprüngliche Ablauf der Qualitätssiegel-Beantragung wurde als sehr zeitintensiv und aufgrund der spärlichen Qualitätskontrolle nach Vergabe des Qualitätssiegels als nicht zielführend/sinnvoll angesehen. Die Kontrolle der Kriterien erfolgte durch dachverbandseigene LandeskoordinatorInnen und BundeskoordinatorInnen und zusätzlich durch BundeskoordinatorInnen der anderen Dachverbände. In den Anfangszeiten von „Fit für Österreich“ wurde der Antrag in letzter Instanz im Rahmen einer Steuerungsgruppe genehmigt. Durch die Änderungen im Ablauf in der neuen Struktur (nur dachverbandsintern, keine Prüfung im Rahmen einer Steuerungsgruppe) konnten die Wartezeiten bei der Prüfung der Kriterien bei gleichbleibender Qualität wesentlich verkürzt werden. Auf Basis von Gesprächen mit BundeskoordinatorInnen kann festgehalten werden, dass durch die LandeskoordinatorInnen keine Beschwerden hinsichtlich der zeitlichen Komponente eingebracht werden.

Um eine bessere Nachvollziehbarkeit für die Vereine zu gewährleisten, wurde eine Reduktion der Qualitätssiegel-Kriterien auf wesentliche Aspekte vorgenommen. Die Kürzung dieser Kriterien wurde allerdings nicht (ausreichend) an LandeskoordinatorInnen und in diesem Sinn auch an Vereine kommuniziert. Zudem sind den LandeskoordinatorInnen und BundeskoordinatorInnen die Agenden und Ansprechpersonen des Qualitätssiegels innerhalb der „Fit Sport Austria“ GmbH nicht klar genug definiert. Analog zu den Erkenntnissen zu Strukturen und Rollen (Kapitel 3.1.) spielt hier der Umstand der komplexen Struktur eine nicht unbedeutende Rolle. Durch die komplexe Struktur der „Fit Sport Austria“ GmbH und zunehmendem Zeitdruck aufgrund diverser Feedback-Schleifen bei der Ausarbeitung durchdringen Informationen bei der Umsetzung nicht alle Ebenen.

4.4.2 Herausforderungen und Kritik

Die LandeskoordinatorInnen wünschen sich für das Qualitätssiegel einen höheren Stellenwert innerhalb der „Fit Sport Austria“ GmbH. Sie fühlen sich bezogen auf das Qualitätssiegel auf sich alleine gestellt, da Änderungen in Bezug auf das Qualitätssiegel nicht (ausreichend) bis zu ihrer Ebene kommuniziert wurden. Gleichzeitig ist der Mehrwert des Qualitätssiegels den LandeskoordinatorInnen zufolge weder für Vereine noch für LandeskoordinatorInnen selbst ersichtlich. *„Wir sind sozusagen die Verkäufer und wissen nicht über das Produkt Bescheid“ (anonymisiertes Interview)*. Dies hat dazu geführt, dass Informationen bezüglich Änderungen (teilweise) nicht an Vereine kommuniziert wurden. Ein Großteil der LandeskoordinatorInnen hat sich bis zum Zeitpunkt des Gesprächs (Ende Oktober) keine Informationen über die

Homepage beschafft sowie die Antragstellung über das Online-Formular angesehen. Entgegen den BundeskoordinatorInnen wurde von den LandeskoordinatorInnen nach wie vor eine verzögerte Vergabe des Qualitätssiegels geäußert: „Wir bekommen das Qualitätssiegel vier Monate nach Eingabe. Da braucht es keiner mehr, weil das Angebot schon vorbei ist“ (anonymisiertes Interview).

Die Situation der LandeskoordinatorInnen gestaltet sich in diesem Zusammenhang heikel. Durch den geänderten Ablauf scheinen sich die LandeskoordinatorInnen teilweise überfordert zu fühlen, da sie sich in einer Sandwichposition zwischen Vereinen und BundeskoordinatorInnen befinden. Partiiell wird Druck von beiden Ebenen ausgeübt.

Hinsichtlich der Qualitätssiegel-Anträge wurde in den Gesprächen ein fehlender Testlauf kritisiert. Die Antragstellung wird als „wenig selbsterklärend“, „nicht benutzerfreundlich“ und „fehlerhaft“ beschrieben, insbesondere deshalb, weil der gemeinsam gestartete Prozess nicht gemeinsam zu Ende gebracht wurde. Gegen Ende des Ausarbeitungsprozesses fand kaum Kommunikation zwischen „Fit Sport Austria“ GmbH und den Dachverbänden statt. Der Zeitplan, wann die neue Homepage online gestellt werden soll, wurde alleine durch die „Fit Sport Austria“ GmbH festgelegt. Auf unterschiedlichen Ebenen wurde kritisiert, dass es kein Abschlussmeeting bezüglich des Qualitätssiegels und der neuen Homepage gab.

Der Prozess der Adaption des Qualitätssiegels wurde überwiegend kritisch und langatmig gesehen, insbesondere was die Formulierung neuer Kriterien, das Verfassen von Texten für die Homepage und die Darstellung des Qualitätssiegels auf der Homepage betrifft. Es herrscht die Wahrnehmung, dass nur klare Aufträge und gemeinsam gefällte Entscheidungen durch die „Fit Sport Austria“ GmbH umgesetzt werden. Die Gründe für die verzögerte Umsetzung sind unklar. Der Prozess wurde durch Interessens- und Meinungsunterschiede zwischen den Dachverbänden gehemmt. Die Verzögerungen stehen somit vermutlich in unmittelbarem Zusammenhang mit der vielschichtigen Struktur der „Fit Sport Austria“ GmbH im Allgemeinen.

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die Qualitätssicherung des Qualitätssiegels. Es wurde thematisiert, dass es als Eigenzertifizierung der Dachverbände angesehen werden kann. Dies kann in weiterer Folge dazu führen die Qualität und die Wertigkeit des QS in Frage zu stellen. Da der Umgestaltungsprozess noch nicht abgeschlossen ist, können noch keine ausreichenden evidenzbasierten Feststellungen über Verbesserungen und Auswirkungen getroffen werden.

4.4.3 Verbesserungsvorschläge und Wünsche auf Basis der Interviews auf einen Blick

1. Die LandeskoordinatorInnen wünschen sich bei der Vermarktung von Produkten mehr Unterstützung. Da der Verein für die Beantragung des Qualitätssiegels kein Geld bekommt, ist die Vermarktung aus Sicht der LandeskoordinatorInnen umso wichtiger. Um die Einführung neuer Produkte zu unterstützen, sind Teammeetings bei Produkteinführungen gewünscht.
2. Generalsekretäre und BundeskoordinatorInnen sollten für das detailliertere Briefing der Vereine über die Qualitätssiegel und dessen Vorteile sorgen.
3. Es wird gewünscht, dass alle Personen auf Verbandsebene hinter dem Qualitätssiegel stehen. Dieser Umstand scheint bisher nicht ausreichend an alle Ebenen kommuniziert zu werden.
4. Die Dateneingaben in diverse Datenbanken stellen für Vereine einen hohen administrativen Aufwand, insbesondere für ehrenamtliche MitarbeiterInnen, dar. Es soll versucht werden Schnittstellen zu anderen Datenbanken zu nutzen.

5. Eigeninitiative und Engagement werden seitens der „Fit Sport Austria“ GmbH gewünscht. In diesem Zusammenhang sollen die Dachverbände der „Fit Sport Austria“ GmbH mehr Kompetenzen zuteilen und mehr Freiheiten geben.
6. Die Qualitätssicherung soll durch stichprobenartiges Besuchen und Überprüfen der Einheiten gewährleistet werden.

5 INITIATIVE: "50 TAGE BEWEGUNG"

Der seit 2009 stattfindende „Gemeinsam gesund bewegen“-Tag am 26. Oktober soll dazu dienen die ÖsterreicherInnen zu gesunder, regelmäßiger und gemeinsamer körperlicher Aktivität anzuregen. Im Jahr 2016 erfolgt in Kooperation von Fonds Gesundes Österreich (FGÖ) und dem Verband Alpiner Vereine Österreichs (VAVÖ) mit der „Fit Sport Austria“ GmbH und den Breitensportverbänden ASKÖ, ASVÖ und SPORTUNION eine Neuausrichtung: Die Initiative „50 Tage Bewegung“. Im Rahmen der Initiative sollen Schnupperaktionen, Aktionstage oder Veranstaltungen über vielfältige Kanäle beworben und so neue Personen für die Vereinsangebote gewonnen werden.

Im Mittelpunkt der zahlreichen Auftaktveranstaltungen und Aktionen auf regionaler und nationaler Ebene stehen die regelmäßige Bewegung und Sport. Die Ausweitung auf den Zeitraum vom 7. September bis 26. Oktober dient dazu allen engagierten Sportvereinen, Verbänden und Gemeinden die Möglichkeit zu geben sich an einer gemeinsamen Aktion zu beteiligen und jene Menschen zu erreichen die bisher noch inaktiv sind (Gemeinsam Bewegen 2017).

Die Maßnahmen sollen (Gemeinsam Bewegen 2017):

- eine Teilnahme auf freiwilliger Basis ermöglichen,
- möglichst kostenfrei (Bsp. Kostenersatz für Busfahrt bei Wanderung, etc.) sein,
- die Idee der gemeinsamen Bewegung & Gesundheitsförderung beinhalten und
- einer breiten Öffentlichkeit zugänglich sein.

5.1 WIRKUNGSKETTE: INITIATIVE "50 TAGE BEWEGUNG"

Nachfolgend findet sich die Darstellung der hypothetischen Wirkungskette der Initiative „50 Tage Bewegung“. Die hypothetische Wirkungskette gibt einen Überblick über die intendierten (beabsichtigten), nicht empirisch überprüften, Wirkungen.

Tabelle 5-1: Darstellung der hypothetischen Wirkungskette: „50 Tage Bewegung“

Breitensportverbände	<p>Input</p> <p>Zeit, personelle Ressourcen, Informationen über Verein und Bewegungsangebote, Know-How, Finanzielle Mittel vom FGÖ</p>	<p>Projekt-AKTIVITÄTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewerbung von sportbezogenen und bewegungspädagogischen Inhalten, Angeboten und QS • Kooperation und Abstimmung mit FGÖ • Koordination der Veranstaltungen im Rahmen der "50 Tage" <ul style="list-style-type: none"> • Verkauf von Medaillen • Bereitstellung von Veranstaltungsmodellen (z.B. Wanderung) • Erarbeitung und Zusammenführung der Partner ... 	<p>Outputs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl an privaten TeilnehmerInnen (FB-Fragebögen) <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl an vertretenen Vereine • Anzahl der vertretenen Vereine mit Qualitätssiegel • Anzahl der Veranstaltungen/ Aktivitäten <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Medienkontakte • Anzahl der verkauften Medaillen ... 	<p>WIRKUNGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gewinn von regionalen Medienkontakten <ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame Vermarktung/ mediale Präsenz <ul style="list-style-type: none"> • Ideengenerierung • Beitrag zur Umsetzung des NAP.b • Beitrag zur Umsetzung von EU-Initiativen ...
Vereine	<p>Input</p> <p>Zeit, personelle Ressourcen, Informationen über Verein und Bewegungsangebote, Know-How</p>			<p>WIRKUNGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eingebundensein in bundesweite Initiative <ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame Vermarktung (PR) <ul style="list-style-type: none"> • mediale Präsenz • Möglichkeit Leistungen/Angebote zu präsentieren (Mitgliedergewinnung) ...
TeilnehmerInnen	<p>Input</p> <p>Zeit</p>			<p>WIRKUNGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erhalt einer Medaille • Gewinn durch Gewinnspiel • Kontakte zu gesundheitsorientierten Bewegungsangeboten • Sensibilisierung/ Bewusstseinsbildung hinsichtlich gesundheitsorientierter Bewegung ...

5.2 OUTPUT-KENNZAHLEN: INITIATIVE „50 TAGE BEWEGUNG“

Nachstehende Tabelle 5-2 vergleicht die Veranstaltungen im Rahmen der Initiative „50 Tage Bewegung“ und jener im Rahmen des „Gemeinsam gesund bewegen“-Tages. Die Veranstaltungen haben im Jahr 2015 stattgefunden und werden nach Veranstalter (z.B. Dachverband, Gemeinde, Unternehmen) differenziert.

Tabelle 5-2: Anzahl der angebotenen Veranstaltungen/Aktivitäten unterschieden nach VeranstalterInnen (2015)

	„50 Tage Bewegung“		„Gemeinsam gesund bewegen“-Tag, 26. Oktober	
	Anzahl 2015	In % spaltenweise	Anzahl 2015	In % spaltenweise
Angebote Veranstaltungen/Aktivitäten	99	100 %	220	100 %
davon: von ASKÖ	21	21,2 %	37	16,8 %
davon: von ASVÖ	21	21,2 %	19	8,6 %
davon: von der SPORTUNION	12	12,1 %	36	16,4 %
davon: von VAVÖ	0	0 %	6	2,7 %
davon: von Gemeinden	14	14,1 %	66	30,0 %
davon: von Unternehmen und Sonstiges (z.B.: politische Parteien)	31	31,3 %	56	25,5 %
Materialbestellungen	44		208	

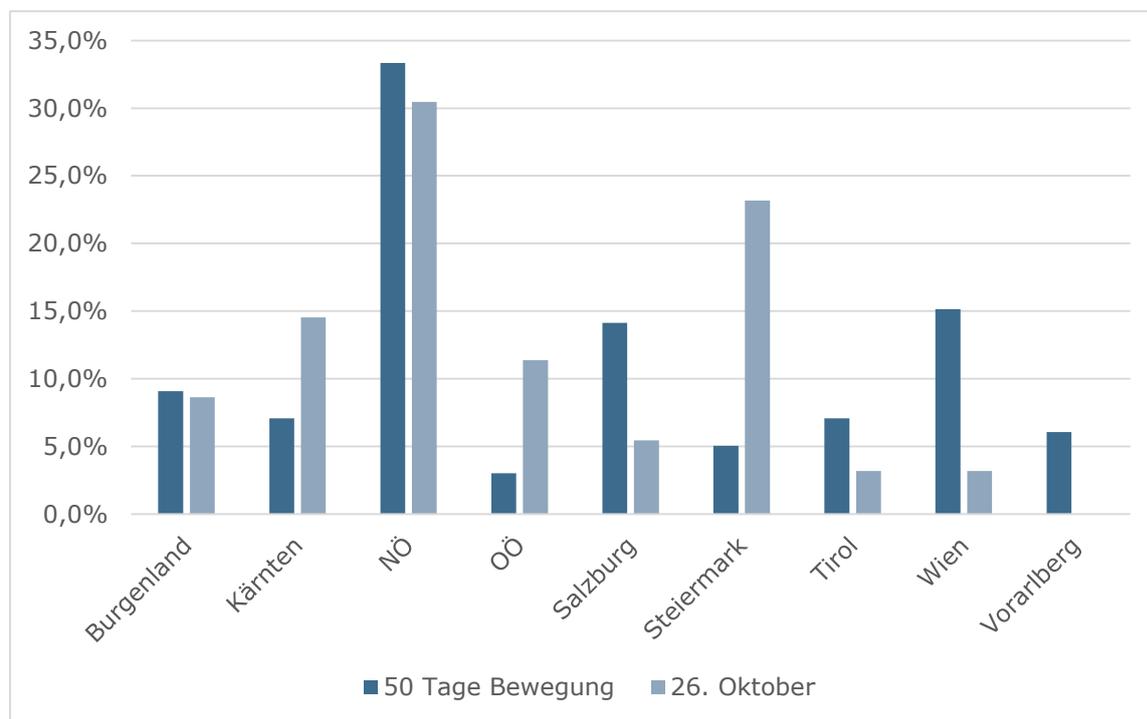
Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, eigene Darstellung

Die in ganz Österreich stattfindende Veranstaltung, der traditionelle „Gemeinsam gesund bewegen“-Tag, wurde im Jahr 2015 erstmals um zahlreiche Bewegungsveranstaltungen im Zeitraum vom 7. September bis 25. Oktober ergänzt. Ab dem 7. September, an dem auch die Europäische Woche des Sports (EWOs) startet, fanden zusätzlich zu den 220 Veranstaltungen vom 26. Oktober 99 Veranstaltungen in ganz Österreich statt. Knapp mehr als die Hälfte davon wurde von den Breitensportverbänden ASKÖ, ASVÖ und SPORTUNION organisiert. Hinsichtlich der Verteilung nach Bundesländern zeigt sich folgendes Bild: Rund ein Drittel fand in Niederösterreich statt, an zweiter und dritter Stelle stehen Wien (15%) und Salzburg (14%) mit nahezu gleich vielen Veranstaltungen.

In Bezug auf den traditionellen „Gemeinsam gesund bewegen“-Tag kehrt sich das Bild um: Zwar steht Niederösterreich nach wie vor an erster Stelle (31%), aber auch in der Steiermark (23%) und Kärnten (15%) gab es zahlreiche Veranstaltungen (FSA Report 2015, eigene

Berechnungen). Nachstehende Abbildung 5-1 veranschaulicht die Verteilung der Veranstaltungen nach Bundesländern.

Abbildung 5-1: Verteilung der Veranstaltungen nach Bundesland (2015)



Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, eigene Darstellung

Tabelle 5-3 gibt einen Überblick über die Anzahl an privaten TeilnehmerInnen sowie über die Anzahl an vertretenen Vereinen mit und ohne die Qualitätssiegelzertifizierung, an vertretenen Gemeinden und Unternehmen und an veröffentlichten Medienberichten zu dem „Gemeinsam gesund bewegen“-Tag am 26. Oktober, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015.

Tabelle 5-3: Überblick über relevante Informationen zum „Gemeinsam gesund bewegen“-Tag, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015

„Gemeinsam gesund bewegen“ Tag, 26. Oktober	Anzahl 2014	Anzahl 2015
Private TeilnehmerInnen	32.000	28.000
VeranstalterInnen insgesamt	255	220
davon: zum 1. Mal teilgenommen		18 %
davon: 2 bis 4 Mal teilgenommen		41 %
davon: 5 bis 7 Mal teilgenommen		41 %
Vertretene Vereine	157	146
davon: Vereine mit Qualitätssiegel		33
Vertretene Gemeinden	69	58

„Gemeinsam gesund bewegen“ Tag, 26. Oktober	Anzahl 2014	Anzahl 2015
Vertretene Unternehmen und Sonstiges (z.B.: politische Parteien)	29	16
Medienberichte		6
davon: NÖN		1
davon: kleine Zeitung		2
davon: Heute		1
davon: Österreich		1
davon: RMA / Bezirksblätter		1

Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, eigene Darstellung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass im Jahr 2015 die Initiative „50 Tage Bewegung“ mit insgesamt 99 angebotenen Veranstaltungen eine geringere Reichweite im Vergleich zum „Gemeinsam gesund bewegen“-Tag (220 Veranstaltungen) hat. Allerdings wird die Konzeptumstellung durch die sukzessive Abnahme an TeilnehmerInnen sowie an vertretenen Vereinen, Gemeinden und Unternehmen im Jahr 2015 im Vergleich zum Vorjahr, d.h. durch das sinkende Interesse am „Gemeinsam gesund bewegen“-Tag, gerechtfertigt.

5.3 NUTZEN/MEHRWERT: INITIATIVE „50 TAGE BEWEGUNG“

Die Initiative „50 Tage Bewegung“ entfaltet diverse Wirkungen sowohl für die drei Dachverbände, als auch für die teilnehmenden Vereine. Ausgehend von der hypothetischen Wirkungskette (Tabelle 5-1) haben sich aus den geführten Interviews folgende Nutzendimensionen für Breitensportverbänden (intern) und extern involvierte Stakeholder ergeben.

Nutzen/Mehrwert der Initiative „50 Tage Bewegung“ - Intern

Für Breitensportverbände:

- ✓ Popularisierung des Themas Sport und Bewegung
- ✓ Breitere Aufstellung der Bewegungsangebote: Breitensport profitiert von der Zuordnung eines entsprechenden Stellenwertes in der Gesellschaft
- ✓ Transparenz
- ✓ Sichtbarmachung der strategischen Partnerschaft mit den FGÖ
- ✓ Die verlängerte Laufzeit (im Vergleich zum „Gemeinsam gesund bewegen“-Tag) soll den Erfolg der Veranstaltung sicherstellen

Für Vereine:

- ✓ Popularisierung der Bewegungsangebote

- ✓ Gewinnung neuer Mitglieder
- ✓ Vernetzung durch die Einbindung in einer bundesweiten Initiative
- ✓ Möglichkeit für gemeinsame Vermarktung der Bewegungsangebote im Rahmen einer bundesweiten Initiative

Nutzen/Mehrwert der Initiative „50 Tage Bewegung“ - Extern

- ✓ Thema Bewegung in den Vordergrund stellen und entsprechend an die Öffentlichkeit kommunizieren
- ✓ Kooperation zwischen dem Gesundheitsministerium und dem Sportministerium vertiefen

5.4 PROJEKTSPEZIFISCHE ERGEBNISSE: INITIATIVE "50 TAGE BEWEGUNG"

5.4.1 Struktur und Zusammenarbeit

Die Initiative „50 Tage Bewegung“ ist aus dem Versuch entstanden die Europäische Woche des Sports (EWoS) und den „Gemeinsam gesund bewegen“-Tag über einen Zeitraum von 50 Tagen zu verbinden. Eine Konzepterneuerung wurde von allen beteiligten PartnerInnen als notwendig empfunden, da *„der 26. Oktober als Veranstaltungstag an sich, sich nach über 40 Jahren überholt hat.“* (*anonymisiertes Interview*) Folglich ist das Ziel des Projektes die Veranstaltung neu zu beleben und diese an aktuelle Rahmenbedingungen anzupassen. Die Konzeptumstellung kann allerdings auch zu einer Überforderung der operativen Ebene führen, und zwar insofern, als dass diese trotz begrenzter verfügbarer Zeitressourcen ein viel umfassenderes Angebot umsetzen und entsprechend vermarkten muss. Dies hat tatsächlich zu verschiedenen Schwierigkeiten in der Konzeptumsetzung geführt, was Unzufriedenheit seitens der beteiligten PartnerInnen ausgelöst hat. Aufgrund diversen Unmutes mit dem bisherigen Ablauf bringen sich die drei Dachverbände in unterschiedlicher Intensität ein. Wie aus der Tabelle 5-2 hervorgeht, waren ASKÖ und ASVÖ bei der Veranstaltung der Initiative „50 Tage Bewegung“ gleich stark involviert, aber ASKÖ hat sich im Vergleich zu den anderen Dachverbänden auch bei der Organisation des „Gemeinsam gesund bewegen“-Tages am stärksten eingebracht. Die SPORTUNION hat hauptsächlich den „Gemeinsam gesund bewegen“-Tag beworben. Allerdings lässt sich feststellen, dass die Dachverbände sich bemühen die vorhandenen Synergien zu nutzen und ihre Meinungsunterschiede konstruktiv und lösungsorientiert anzugehen. Diese Herangehensweise hat sich als erfolgreich erwiesen, was dazu führt, dass die Dachverbände von den strukturellen Unterschieden profitieren können und, dass durch die Zusammenarbeit Lerneffekte entstehen.

Die Konzeptumstellung hat sich auch auf den Kommunikationsablauf innerhalb der „Fit Sport Austria“ GmbH ausgewirkt. Auf Strategieebene kann ein klarer Entscheidungsablauf zwischen „Fit Sport Austria“ GmbH, Generalsekretären und BundeskoordinatorInnen sichergestellt werden, allerdings werden diese Entscheidungen nicht klar an die unteren Ebenen der LandeskoordinatorInnen und der Vereine weitergegeben. Dadurch entstehen Schwierigkeiten in der Umsetzung und Vermarktung der Angebote. Ein beitragender Faktor zur gelungenen Kommunikationsabwicklung auf Strategieebene, ist die Rolle der „Fit Sport Austria“ Geschäftsstelle. Es wird in diesem Kontext besonders hervorgehoben, dass die „Fit Sport Austria“ GmbH als Dienstleister den drei Dachverbänden gegenüber agiert, Probleme auffängt und deren Lösung koordiniert. Zudem präsentiert sich die „Fit Sport Austria“ GmbH als vertrauenswürdige Ansprechpartnerin für externe Institutionen und Organisationen.

Aus Sicht der externen PartnerInnen läuft die Zusammenarbeit mit der „Fit Sport Austria“ GmbH professionell ab. Diese Erkenntnis lässt sich vermutlich auf die klare Zuständigkeitsverteilung zurückführen: die „Fit Sport Austria“ GmbH und die drei Dachverbände übernehmen die Veranstaltungsorganisation und die Kommunikation zu den Vereinen und Verbänden, während der FGÖ für die Kommunikation zu den Gemeinden und für die Sicherung der Finanzierung zuständig ist. Der VAVÖ ist eher im Hintergrund tätig und bewirbt die Initiative in erster Linie bei den eigenen alpinen Vereinen. Trotz der vorwiegend positiven Bewertung der Zusammenarbeit, merken die externen PartnerInnen an, dass die Abstimmung vor der Umstellung von „Fit für Österreich“ auf die „Fit Sport Austria“ GmbH einfacher gestaltet werden konnte. Sie weisen noch darauf hin, dass bei der Verhandlung über Inhalte mit der „Fit Sport Austria“ GmbH Vieles mit den Dachverbänden rückabgestimmt werden muss, da die „Fit Sport Austria“ GmbH weisungsgebunden ist. Dies führt zu zeitlichen Verzögerungen, allerdings sind diese nicht besonders gravierend und Deadlines sowie zeitliche Vorgaben können dennoch von allen PartnerInnen eingehalten werden.

5.4.2 Herausforderungen und Kritik

In Rahmen der Analyse haben sich Herausforderungen bei der Umsetzung der Initiative herauskristallisiert. Öfters wurde bemängelt, dass die Zielsetzung immer noch weitgehend unklar bleibt. Damit einhergehend ist auch die begrenzte Reichweite der Initiative. Die Erkenntnis, dass die Initiative nur zum Teil angenommen wird und in manchen Bundesländern gar nicht umgesetzt wird, lässt sich ebenfalls auf die unklare Zielsetzung zurückführen. Eine weitere Beschwerde bezüglich der Initiative „50 Tage Bewegung“ spricht die Perspektive der Vereine an: das Konzept sei nicht besonders vorteilhaft für Vereine, weshalb diese sich wenig aktiv in der Umsetzung einbringen.

Darüber hinaus wurde die Herausforderung identifiziert, das Konzept überhaupt anpassen zu dürfen. Eine radikale Umgestaltung des Konzeptes wird wegen der langen Tradition der „Gemeinsam gesund bewegen“-Veranstaltung und der hohen Anzahl an involvierten AkteurInnen (z.B. die drei Dachverbände, FGÖ, VAVÖ, die Gemeinden, Unternehmen, politische Parteien), als unmöglich wahrgenommen. Da der „Gemeinsam gesund bewegen“-Tag über Jahrzehnte aufgebaut wurde und ein erheblicher Teil der VeranstalterInnen noch eine traditionelle Sichtweise vertritt, wird bei der Konzeptaktualisierung im Rahmen der Sitzungen zwischen „Fit Sport Austria“ GmbH, den Generalsekretären und den BundeskoordinatorInnen auch auf die Präferenzen der einzelnen VeranstalterInnen Rücksicht genommen. Aus diesem Grund scheint sich die Konzepterarbeitung im Kreis zu drehen und strategische Entscheidungen werden oft auf kommende Treffen vertagt. Somit lässt sich festhalten, dass Umgestaltungsversuche an den zahlreichen Entscheidungsschleifen sowie an den unterschiedlichen Vorstellungen der Beteiligten scheitern.

Ein weiterer Aspekt, der innerhalb der „Fit Sport Austria“ GmbH und den Dachverbänden Unzufriedenheit auslöst, ist die problematische zeitliche Planung und Organisation der Initiative. Wegen limitierten zeitlichen Ressourcen lassen sich inhaltliche und vor allem qualitative Ansprüche nur schwer befriedigen. Darüber hinaus ist auch die Ausarbeitung von Spezialveranstaltungen aus zeitlichen Gründen nicht möglich, somit bringen die regulären Bewegungsangebote der Vereine die Fülle an angebotenen Veranstaltungen.

Im Zusammenhang mit den knappen zeitlichen Vorgaben stehen auch Informationsverluste, die wegen mangelnder Kommunikation zwischen den Ebenen entstehen. Aus externer Sicht betrachtet, können die Ideen und Vorstellungen der beteiligten PartnerInnen auf Bundesebene gut eingebracht werden, die Koordination auf Landesebene ist aber wegen der strukturellen Verankerung der „Fit Sport Austria“ GmbH auf Bundesebene schwierig.

Ein weiterer Kritikpunkt, der von externen InterviewpartnerInnen eingebracht wurde, spricht den leichten, aber sukzessiven Rückgang der im Rahmen des „Gemeinsam gesund bewegen“-

Tages organisierten Veranstaltungen an. Dies wird auf mangelnde Motivation seitens der Dachverbände oder auf die sukzessive Reduktion der Bemühungen der involvierten PartnerInnen insgesamt zurückgeführt. Allerdings wird aus Sicht der VeranstalterInnen keine sinkende Beliebtheit des „Gemeinsam gesund bewegen“-Tages wahrgenommen. Jene VeranstalterInnen, die die Feedback-Fragebögen ausgefüllt haben, zeigen sich zum Großteil zufrieden mit dem Ablauf der Veranstaltungen. 82% der Befragten gaben an in den vergangenen Jahren bereits Veranstaltungen des „Gemeinsam gesund bewegen“-Tages organisiert zu haben. Darüber hinaus haben die Befragten ausnahmslos ihre Absicht geäußert sich nächstes Jahr wieder bei dem „Gemeinsam gesund bewegen“-Tag zu beteiligen.

5.4.3 Verbesserungsvorschläge und Wünsche auf Basis der Interviews auf einen Blick

1. Die Erwartungen der Vereine gegenüber der „Fit Sport Austria“ GmbH sollen genauer analysiert werden (*Was brauchen Vereine wirklich?*). Hierzu würde sich eine Bedarfsanalyse anbieten. Im Zuge der Interviews konnte beispielsweise festgestellt werden, dass Vereine deutlich weniger Werbematerial verwenden und brauchen, als letztes Jahr ausgesandt wurde.
2. Der Fokus soll verstärkt auf die Qualität sowie die Erarbeitung eines fundierten Konzeptes mit entsprechenden Angeboten gelegt werden. Der Zeitverlauf soll an das Konzept angepasst und besser geplant werden.
3. Die „Fit Sport Austria“ GmbH soll in ihrer Rolle geschärft werden, weil dies vor allem in ihrer Rolle als Ansprechpartnerin für externe PartnerInnen und Stellen relevant ist. Insgesamt sollen ihr mehr Entscheidungsbefugnisse zugeteilt werden.
4. Hinsichtlich der Dachverbände wird mehr Interesse und Engagement gewünscht.
5. Die Zusammenarbeit mit externen PartnerInnen, wie beispielsweise dem VAVÖ, könnte intensiviert werden. Es wird vermutet, dass viele Abläufe parallel laufen und durch Intensivierung der Zusammenarbeit Ressourcen besser genutzt werden könnten.

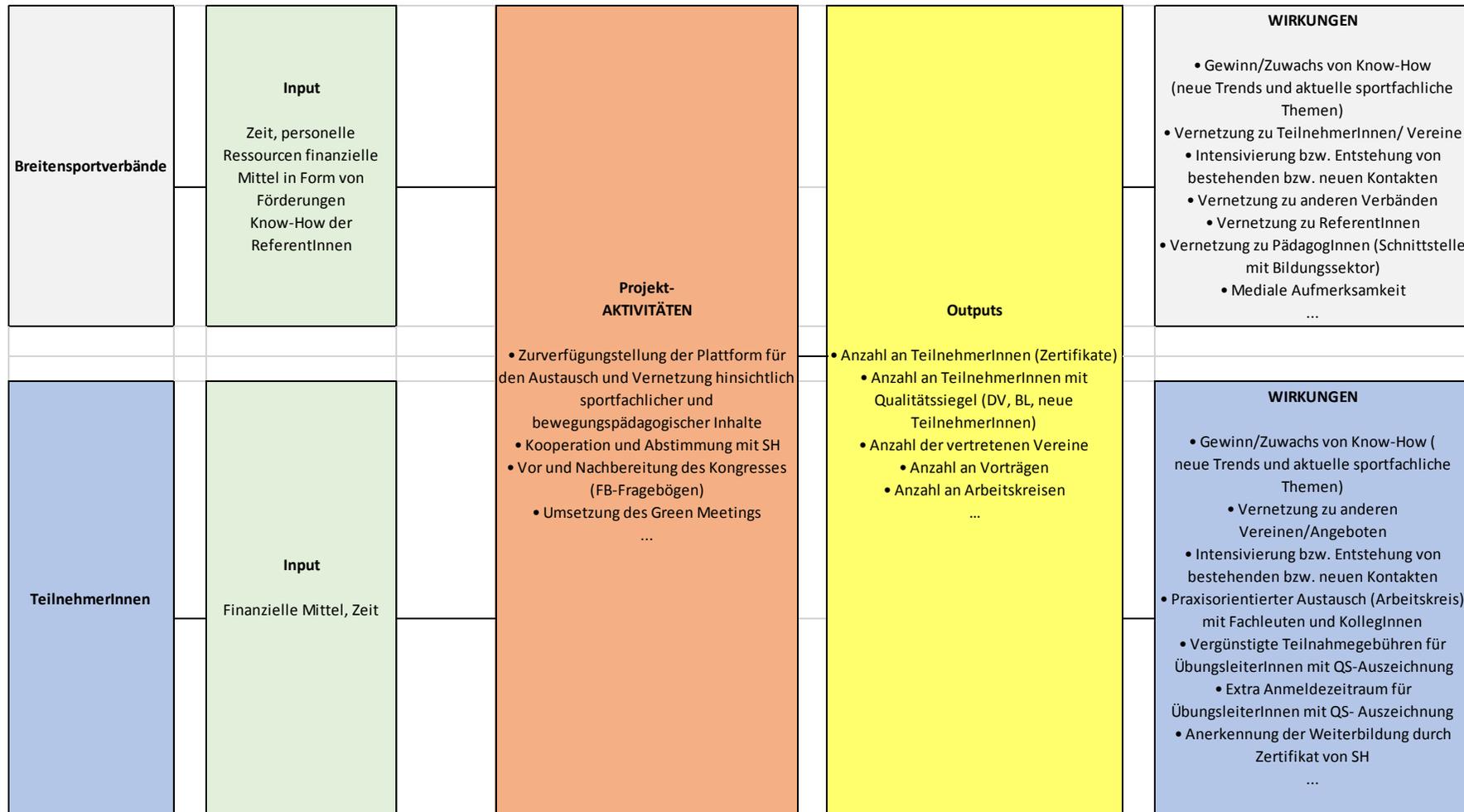
6 "FIT SPORT AUSTRIA"-KONGRESS

Seit dem Jahr 2007 findet der „Fit Sport Austria“-Kongress (ehemals „Fit für Österreich“-Kongress) in Saalfelden statt. Die Fortbildungsveranstaltung bietet in erster Linie die Möglichkeit, sich in Arbeitskreisen bzw. Workshops über neue Inhalte und Erkenntnisse im Bereich des gesundheitsorientierten Sports informieren zu können. Darüber hinaus dient der Kongress als Plattform für Austausch und Vernetzung hinsichtlich sportbezogener und bewegungspädagogischer Inhalte. Der Kongress richtet sich überwiegend an ÜbungsleiterInnen eines Qualitätssiegelangebotes, sowie ÜbungsleiterInnen in Sportvereinen. Eine weitere Zielgruppe stellen Lehrwarte und InstruktorInnen dar, die durch jahrelange Tätigkeit im Verein bereits viel Erfahrung mitbringen sowie SchülerInnen, StudentInnen und AusbilderInnen aus dem pädagogischen Bereich. Als Basis für den Austausch mit Fachleuten und KollegInnen dienen praxisorientierte Arbeitskreise. Jedes Jahr werden innerhalb der dreitägigen Fortbildungsveranstaltung ungefähr 80 Arbeitskreise zu unterschiedlichen Themenbereichen angeboten (FSA 2017a).

6.1 WIRKUNGSKETTE: "FIT SPORT AUSTRIA"-KONGRESS

Nachfolgend findet sich die Darstellung der hypothetischen Wirkungskette des Kongresses. Die hypothetische Wirkungskette gibt einen Überblick über die intendierten (beabsichtigten), nicht empirisch überprüften, Wirkungen.

Tabelle 6-1: Darstellung der hypothetischen Wirkungskette: Kongress



6.2 OUTPUT-KENNZAHLEN: "FIT SPORT AUSTRIA"-KONGRESS

Tabelle 6-2 enthält verschiedene allgemeine Output-Kennzahlen zum Kongress, wie beispielsweise Anzahl an TeilnehmerInnen und Arbeitskreisen sowie eine Aufstellung der Kosten, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015.

Tabelle 6-2: Allgemeine Output-Kennzahlen zum Kongress, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015

	2014	2015
Anzahl der Arbeitskreise	80	82
Anzahl an TeilnehmerInnen	442	490
Durchschnittliches Alter der TeilnehmerInnen	47	48
Höhe der Einnahmen (in Euro)	42.000	46.000

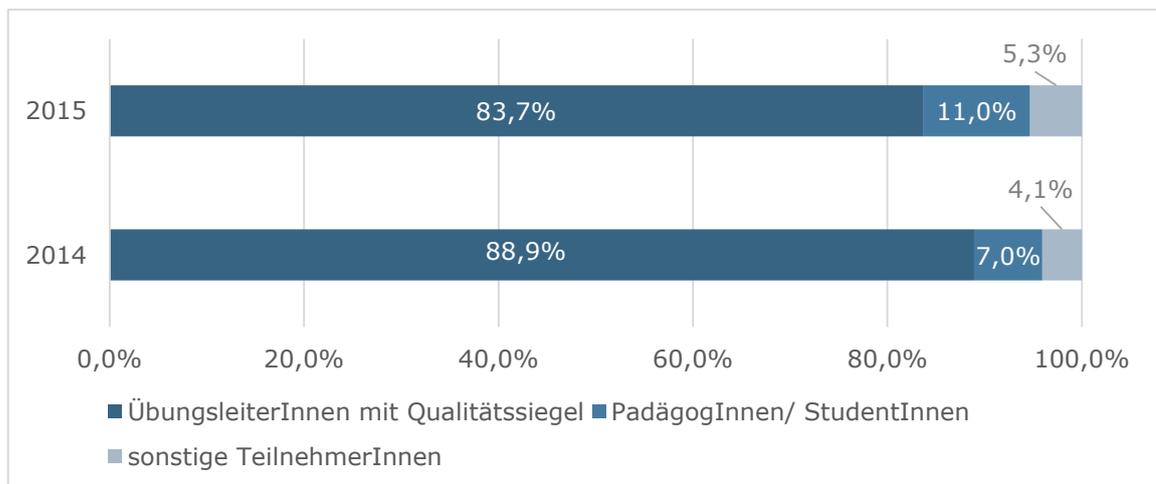
Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, eigene Darstellung

Abbildung 6-1 und

Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, eigene Darstellung

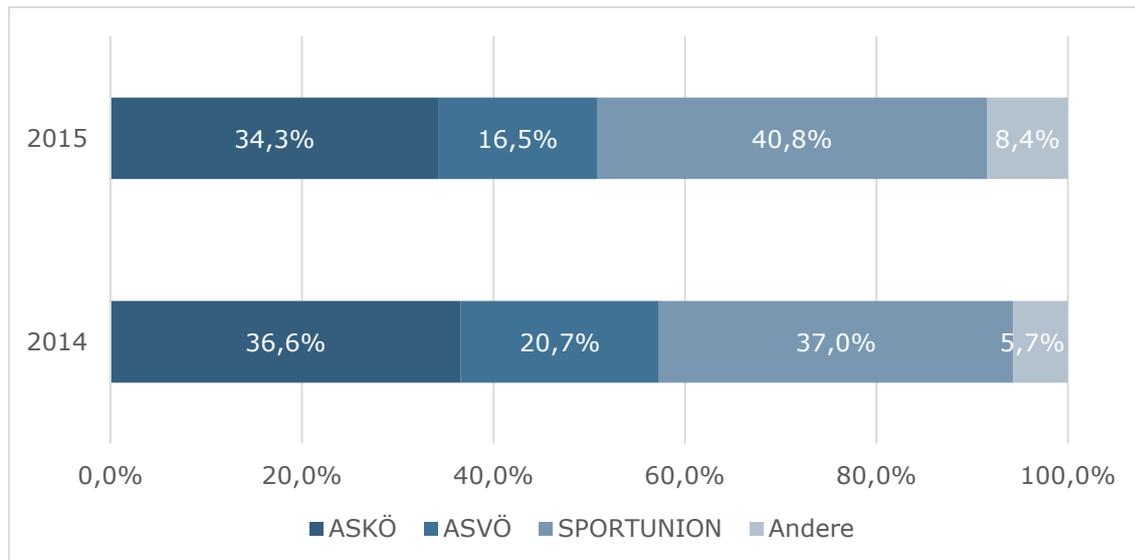
Abbildung 6-2 stellen die Verteilung der TeilnehmerInnen nach unterschiedlichen Gruppen (u.a. ÜbungsleiterInnen mit Qualitätssiegel) sowie Dachverbandszugehörigkeit nach den Jahren 2014 und 2015 dar. Den überwiegenden Teil der Kongress-TeilnehmerInnen machen ÜbungsleiterInnen mit Qualitätssiegel aus (Abbildung 6-1). Hinsichtlich der Zugehörigkeit zum Dachverband sind SPORTUNION und ASKÖ am stärksten vertreten (Abbildung 6-2).

Abbildung 6-1: Verteilung der TeilnehmerInnen, differenziert nach den Jahren 2014 und 2015



Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, eigene Darstellung

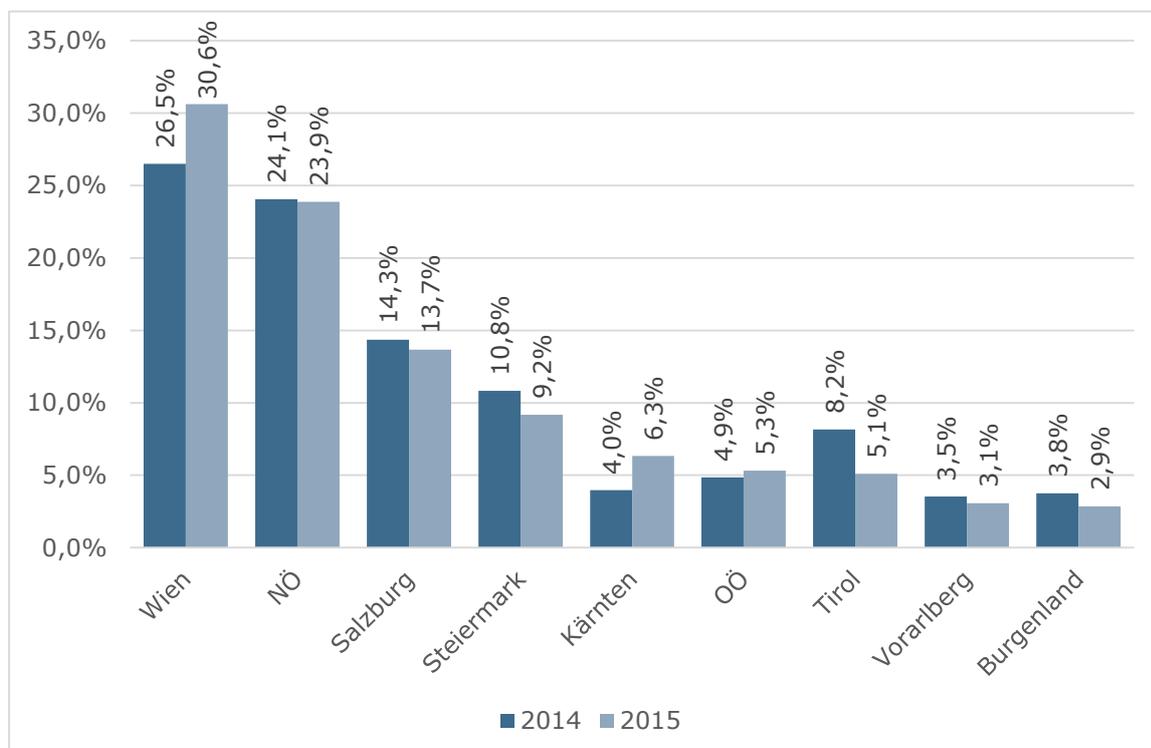
Abbildung 6-2: Verteilung der TeilnehmerInnen, differenziert nach Dachverband und den Jahren 2014 und 2015



Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, eigene Darstellung

Abbildung 6-3 stellt zwischen den Jahren 2014 und 2015 vergleichend die Verteilung der Kongress-TeilnehmerInnen nach Bundesland dar. Der Großteil der TeilnehmerInnen stammt aus Wien und Niederösterreich. Die Verteilung der TeilnehmerInnen nach Bundesländern ist im Jahresvergleich 2014/15 nahezu gleichbleibend. In Wien, Kärnten und Tirol lassen sich geringe Schwankungen an TeilnehmerInnen erkennen.

Abbildung 6-3: Verteilung der TeilnehmerInnen, differenziert nach Bundesland und den Jahren 2014 und 2015



Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, eigene Darstellung

Anmerkung: Eine Person aus dem Ausland wurde exkludiert

Die Bewertung des Kongresses durch die TeilnehmerInnen fällt sowohl im Jahr 2014 als auch im Jahr 2015 äußerst positiv aus. Detaillierte Informationen zum Feedback der TeilnehmerInnen sind Tabelle 6-3 zu entnehmen. Darin sind Mittelwerte hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem Kongress u.a. Organisation und Betreuung vor Ort, Zeiteinteilung des Kongresses differenziert nach den Jahren 2014 und 2015 abgebildet.

Tabelle 6-3: Feedback der TeilnehmerInnen - Vergleich der Mittelwerte von den Jahren 2014 und 2015

	2014	2015
Organisation/Betreuung vor Ort	1,2	1,2
Kongress hat den Erwartungen entsprochen	1,4	1,3
Ankündigung des Kongresses	1,4	1,4
Länge der Arbeitskreise	1,2	1,2
Die Zeiteinteilung des Kongresses	1,3	1,4
Informationsmaterial zu den Arbeitskreisen	1,7	1,6
Impulsreferat	2,1	1,4

Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c; 4 stufige Skala nach Schulnotensystem; N=238, eigene Darstellung

Die hohe Zufriedenheit der TeilnehmerInnen spiegelt sich ebenso im Feedback zu den Arbeitskreisen wieder. Das fachliche Wissen sowie Aufbereitung des Inhalts und Auftreten der ReferentInnen wurde ebenso gut bewertet wie die Vermittlung von Wissen, und das Eingehen auf Fragen und individuelle Bedürfnisse (Tabelle 6-4).

Tabelle 6-4: Feedback der TeilnehmerInnen zu den Arbeitskreisen anhand der Mittelwerte (2015)

	2015
fachliches Wissen der ArbeitskreisleiterIn/ des Arbeitskreisleiters	1,1
Wissensvermittlung	1,3
Eingehen auf Fragen	1,2
Aufbereitung des Inhaltes	1,3
Auftreten der Arbeitskreis-leiterIn/ des Arbeitskreisleiters	1,2
Gesamtbewertung	1,2

Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c; 4 stufige Skala nach Schulnotensystem; N=238, eigene Darstellung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass im Jahr 2015 geringfügig mehr TeilnehmerInnen am Kongress teilgenommen haben und mehr Arbeitskreise angeboten wurden. Dementsprechend sind auch die Einnahmen und Ausgaben etwas angestiegen. Die KongressteilnehmerInnen kommen überwiegend aus den Bundesländern Wien und Niederösterreich. Hinsichtlich der Zugehörigkeit zum Dachverband ist festzustellen, dass vor allem Personen aus den beiden Dachverbänden SPORTUNION und ASKÖ vertreten sind. Beim Großteil der TeilnehmerInnen handelt es sich um ÜbungsleiterInnen mit Qualitätssiegel. Im Jahr 2015 nahmen etwas mehr PädagogInnen und StudentInnen am Kongress teil, wobei der überwiegende Teil an TeilnehmerInnen weiterhin aus ÜbungsleiterInnen mit Qualitätssiegel besteht.

6.3 NUTZEN/MEHRWERT: "FIT SPORT AUSTRIA"-KONGRESS

Ausgehend von der hypothetischen Wirkungskette (Tabelle 6-1) konnten auf Basis der geführten Interviews folgende Nutzendimensionen differenziert nach Breitensportverbänden (intern) sowie TeilnehmerInnen und PartnerInnen (extern) identifiziert werden.

Nutzen/Mehrwert des Kongresses- Intern

- ✓ Außendarstellung der Zusammenarbeit der drei Dachverbände
- ✓ Wahrnehmung als gelungene gemeinsame Initiative
- ✓ Vernetzung
- ✓ Wissens- und Erfahrungsaustausch
- ✓ Qualitätssicherung
- ✓ hoher Stellenwert beim Thema

"Der „Fit Für Österreich“-Kongress ist nach außen hin das Flaggschiff. Es gibt ihn schon seit zehn Jahren und er hat sich etabliert." (anonymisiertes Interview)

Nutzen/Mehrwert des Kongresses - Extern

- ✓ Fortbildungsmöglichkeit: Wissens- und Erfahrungsaustausch
- ✓ Besonders positiv hervorgehoben wird die Aktualität der Inhalte und die Größe des Kongresses
- ✓ Vernetzung
- ✓ Werbeträger für Saalfelden

„An einem Wochenende vier Fortbildungen auf sehr hohem Niveau erleben zu können und in so kurzer Zeit so viele Infos bekommen, das gibt es auf diese Art und Weise auf keinem anderen Kongress" (anonymisiertes Interview)

„(...) Tipps und Einblicke in neue Trendsportarten, die sonst in dieser geballten Ladung nirgends in Österreich angeboten werden" (anonymisiertes Interview)

6.4 PROJEKTSPEZIFISCHE ERGEBNISSE: "FIT SPORT AUSTRIA"-KONGRESS

6.4.1 Struktur und Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit wird auf allen Ebenen als sehr gut empfunden. Die Abläufe haben sich aufgrund der längeren Laufzeit von zehn Jahren bereits gut eingespielt: *„Der Kongress funktioniert in all seinen Bestandteilen gut, Abläufe und Zielsetzung haben sich in 10 Jahren gut herausdifferenziert“ (anonymisiertes Interview).*

Die Auswahl der ReferentInnen wird von den involvierten Personen als geeignet eingestuft und es wurde kein Bedarf über notwendige Änderungen geäußert. Die Auswahl erfolgt über die BundeskoordinatorInnen in Absprache mit „Fit Sport Austria“ GmbH auf Basis von Vorschlägen von LandeskoordinatorInnen. Der Großteil der ReferentInnen bleibt stabil, es kommen jedoch immer wieder neue ReferentInnen hinzu, um am aktuellen Stand hinsichtlich diverser Trendsportarten zu bleiben und Innovationen zuzulassen.

Der Kongress wird von den TeilnehmerInnen sehr gut angenommen, was sich auch darin widerspiegelt, dass der Kongress relativ rasch ausgebucht ist. Die Feedback-Fragebögen zeigen zudem eine hohe Zufriedenheit mit der Organisation, sowie den Inhalten der Vorträge und den ReferentInnen im Allgemeinen.

„Das Produkt, die Veranstaltung ist super, da brauchen wir nichts machen“ (anonymisiertes Interview).

Auch von externer Seite werden Zusammenarbeit sowie Struktur und Organisation als sehr gut und angenehm empfunden. Für die involvierten Personen ist genügend Vorbereitungszeit eingeplant und die Terminplanung und -einhaltung funktioniert einwandfrei. Die Kommunikationsstruktur gestaltet sich überwiegend durch E-Mail-Verkehr, wobei insbesondere die rasche Beantwortung von diversen Fragen überaus positiv gesehen wird. Vor Ort sind zeitliche Abstimmungen und Verbindungen zu den unterschiedlichen Standorten inkl. Beschilderung sehr gut geregelt und die Inhalte der Arbeitskreise gut abgestimmt. Von externer Seite wird „Fit Sport Austria“ GmbH als eine kompetente professionelle Organisation gesehen.

6.4.2 Herausforderungen und Kritik

Es hat sich gezeigt, dass die Einschulung neuer MitarbeiterInnen beim Kongress aufgrund der Fluktuation innerhalb der Verbände nicht bei allen Verbänden optimal funktioniert hat. Um dem entgegenzuwirken, wurde dem Kongress ein verbandspezifisches Meeting vorgelagert, bei dem die MitarbeiterInnen genau instruiert werden (*„KollegInnen, die neu dazukommen, brauchen klar definierte Aufgaben“ (anonymisiertes Interview).*

Zudem wurde in manchen Interviews angesprochen, dass der Kongress auf neue Zielgruppen ausgeweitet werden könnte. In Saalfelden gibt es dafür allerdings keine Kapazitäten. In diesem Zusammenhang müsste über einen Ortswechsel nachgedacht werden.

Die Kommunikation des Kongresses funktioniert unterschiedlich gut. Dieser Umstand spiegelt sich auch in den Teilnahmestatistiken nach Bundesländern wider. In den Gesprächen wurde angemerkt, dass es sich dabei überwiegend um Bundesländer handelt, in denen auch in anderen Bereichen Unstimmigkeiten bestehen. Gründe liegen den befragten Personen zufolge einerseits in der unzureichenden Kommunikation durch LandeskoordinatorInnen, andererseits am fehlenden Interesse der Vereine.

Von externer Seite wurde kaum Kritik hinsichtlich Organisation und Ablauf des Kongresses geäußert. Ein Kritikpunkt bestand darin, dass einem/einer ReferentIn die Erwartungshaltung der TeilnehmerInnen nicht klar war. Der Vortrag war nicht auf den Breitensport ausgerichtet, sondern zu leistungsspezifisch gestaltet. Infolge wurde dieser Arbeitskreis durch die TeilnehmerInnen gegenüber den anderen eher negativ beurteilt.

6.4.3 Verbesserungsvorschläge und Wünsche auf Basis der Interviews auf einen Blick

1. Da manche Arbeitskreise relativ schnell ausgebucht sind, sollten bei starker Nachfrage mehrere Arbeitskreise angeboten werden.
2. Die ReferentInnensuche könnte öffentlicher gestaltet werden. Es werden relativ viele ReferentInnen nicht erreicht, weil überwiegend über persönliche Kontakte gearbeitet wird.
3. Neue ReferentInnen sollten bezüglich der Erwartungshaltung der TeilnehmerInnen (besser) aufgeklärt werden und Informationen über wesentliche Aspekte vorab erhalten.
4. Der Büchertisch ist sehr gut platziert, könnte aber besser ausgedehnt sein. Es gibt immer wieder Leute die überrascht sind, dass es die mobile Buchhandlung gibt. Ebenso sollten die ReferentInnen besser aufgeklärt werden, weil im Arbeitskreis Bücher empfohlen werden, welche nicht am Bücherstand verfügbar sind.
5. Für eine/n ReferentIn wäre eine engere Zusammenarbeit mit Tourismusverband wünschenswert.

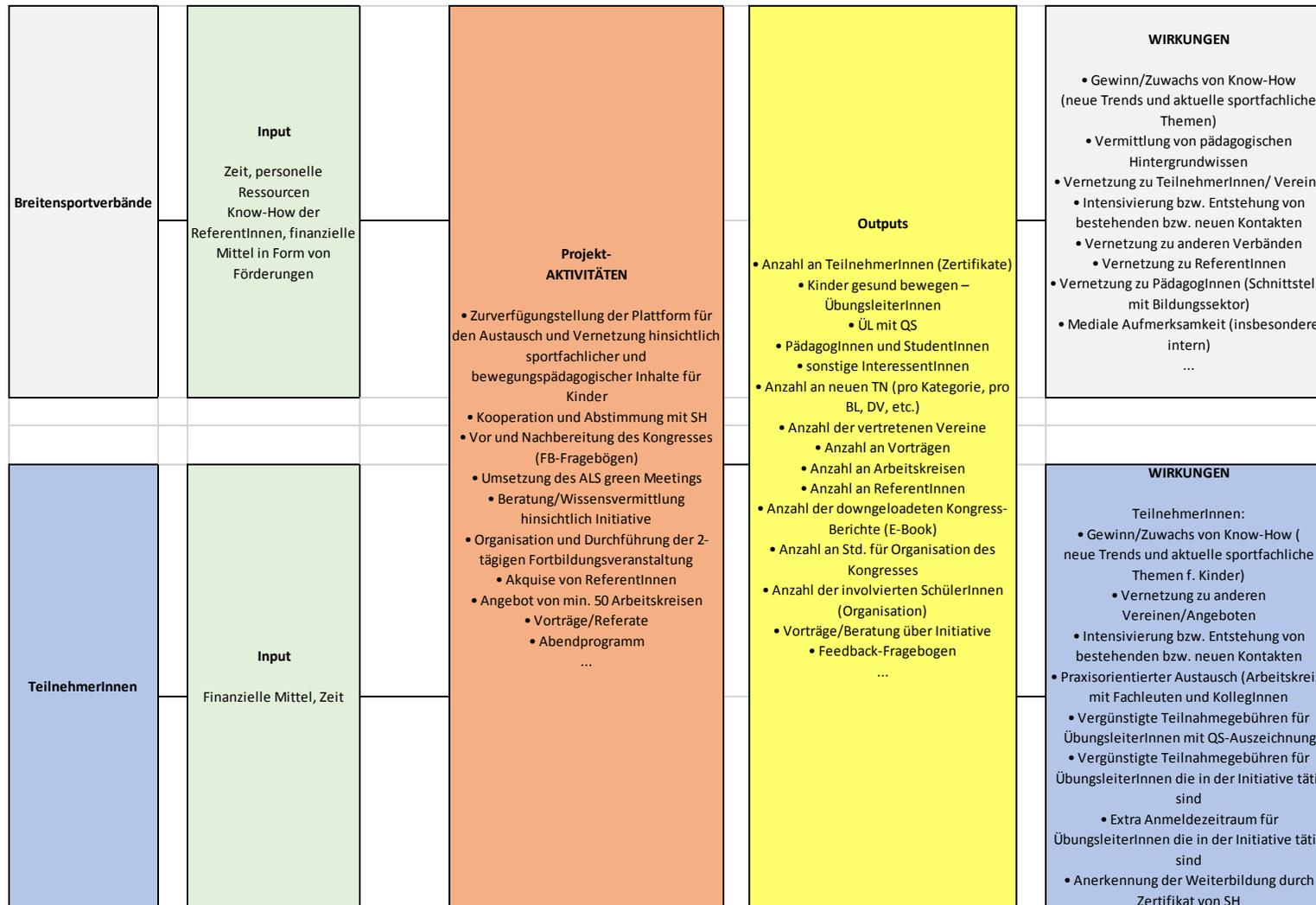
7 „KINDER GESUND GEWEGEN“-KONGRESS

Aufgrund der seit 2009 erfolgreichen Umsetzung der Initiative „Kinder gesund bewegen“ in Zusammenarbeit mit dem Sportministerium und dessen Planung bis zum Jahr 2019, wurde im April 2016 in Wiener Neustadt erstmals eine eigenständige Fortbildungsveranstaltung organisiert. Der „Kinder gesund bewegen“-Kongress ist in erster Linie als Informations- und Fortbildungsveranstaltung für die, in der Initiative „Kinder gesund bewegen“ engagierten, ÜbungsleiterInnen konzipiert. Neben ÜbungsleiterInnen im Bereich der Initiative „Kinder gesund bewegen“ wendet sich der Kongress ebenfalls an SchülerInnen, StudentInnen und PädagogInnen. Im Rahmen der Arbeitskreise und eines allgemeinen Vortrags werden die wichtigsten Erkenntnisse und Praxisideen für die sport- und bewegungsorientierte Arbeit in Kindergärten und Volksschulen vorgestellt. Darüber hinaus dient der Kongress dem Erfahrungsaustausch unter Fachleuten (FSA 2017b).

7.1 WIRKUNGSKETTE: „KINDER GESUND BEWEGEN“-KONGRESS

Nachfolgend findet sich die Darstellung der hypothetischen Wirkungskette des „Kinder gesund bewegen“-Kongresses. Die hypothetische Wirkungskette gibt einen Überblick über die intendierten (beabsichtigten), nicht empirisch überprüften, Wirkungen.

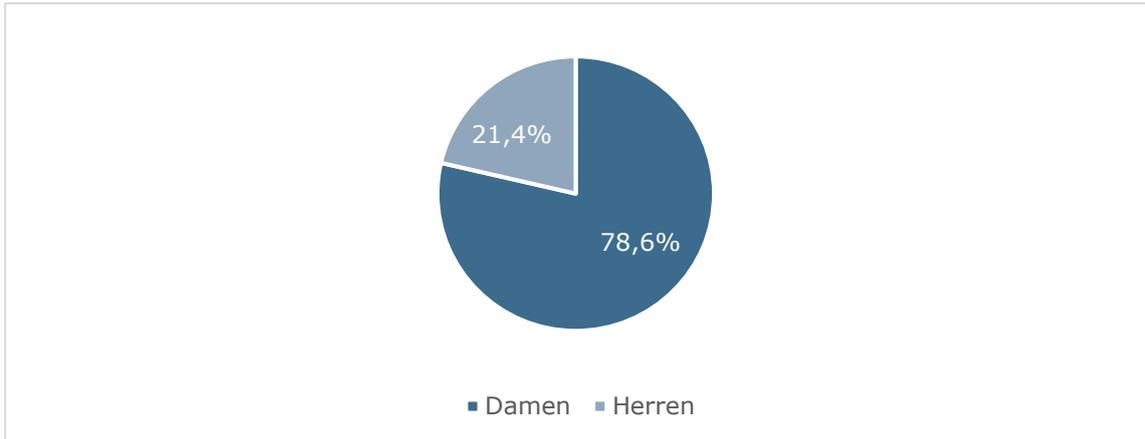
Abbildung 7-1: Darstellung der hypothetischen Wirkungskette: „Kinder gesund bewegen“-Kongress



7.2 OUTPUT-KENNZAHLEN: „KINDER GESUND BEWEGEN“-KONGRESS

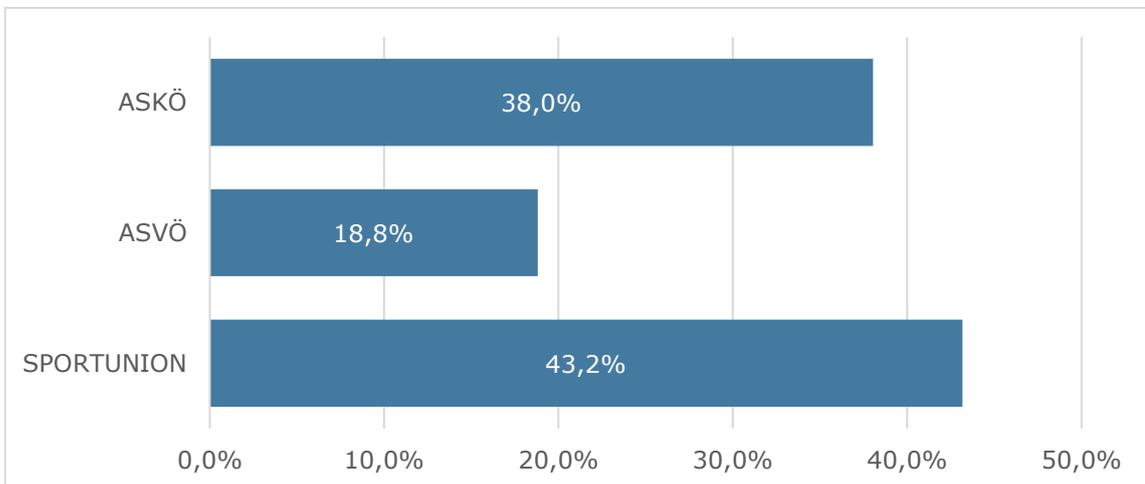
Die Kosten des „Kinder gesund bewegen“-Kongresses beliefen sich in etwa auf 57.000 Euro. Am ersten Kinder gesund bewegen“-Kongress im April 2016 nahmen 285 Personen teil, wobei der überwiegende Teil aus Frauen (78,6%) bestand (Abbildung 7-2). Analog zum Kongress in Saalfelden gestaltet sich die Verteilung nach Dachverbandszugehörigkeit ähnlich, wie in Abbildung 7-3: Verteilung der TeilnehmerInnen nach Dachverband (2016) zu erkennen ist.

Abbildung 7-2: Verteilung der TeilnehmerInnen nach Geschlecht (2016)



Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, eigene Darstellung

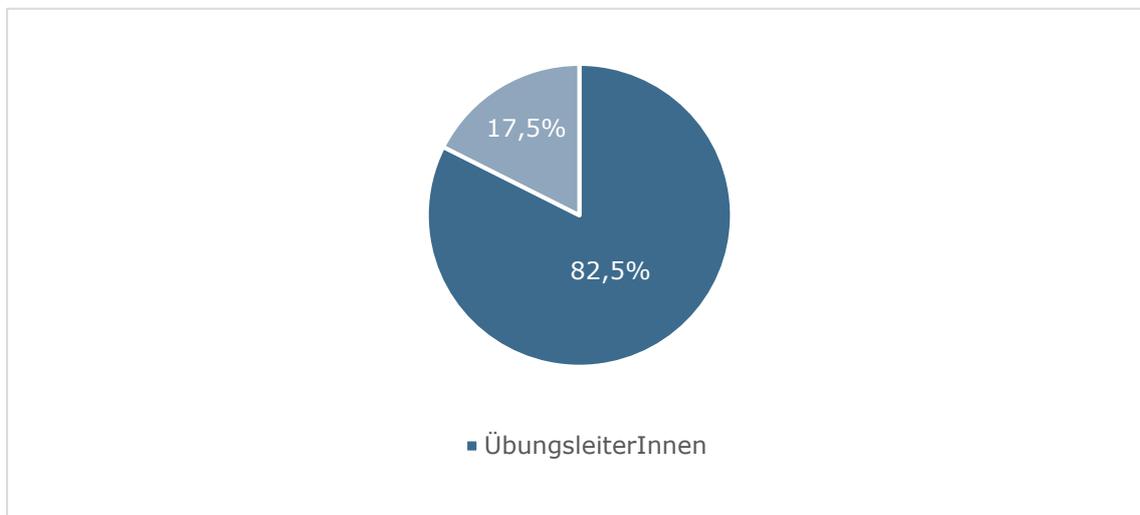
Abbildung 7-3: Verteilung der TeilnehmerInnen nach Dachverband (2016)



Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, eigene Darstellung

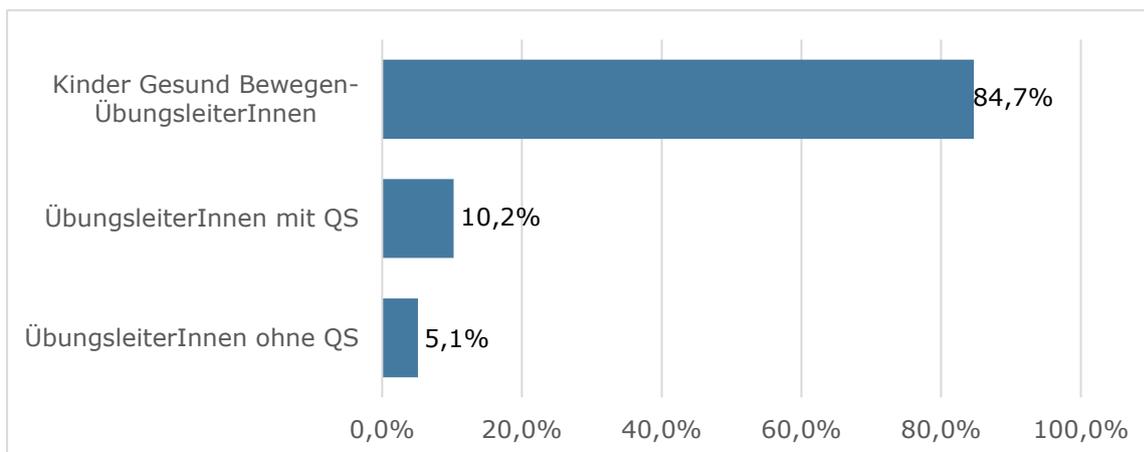
Die Verteilung der TeilnehmerInnen nach Gruppen (Abbildung 7-4) zeigt, dass vor allem ÜbungsleiterInnen am Kongress teilnehmen. In 84,7% der Fälle handelt es sich um ÜbungsleiterInnen die in der Initiative „Kinder gesund bewegen“ tätig sind (Abbildung 7-5).

Abbildung 7-4: Verteilung der TeilnehmerInnen nach Gruppen (2016)



Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, eigene Darstellung

Abbildung 7-5: Differenzierung der ÜbungsleiterInnen (2016)

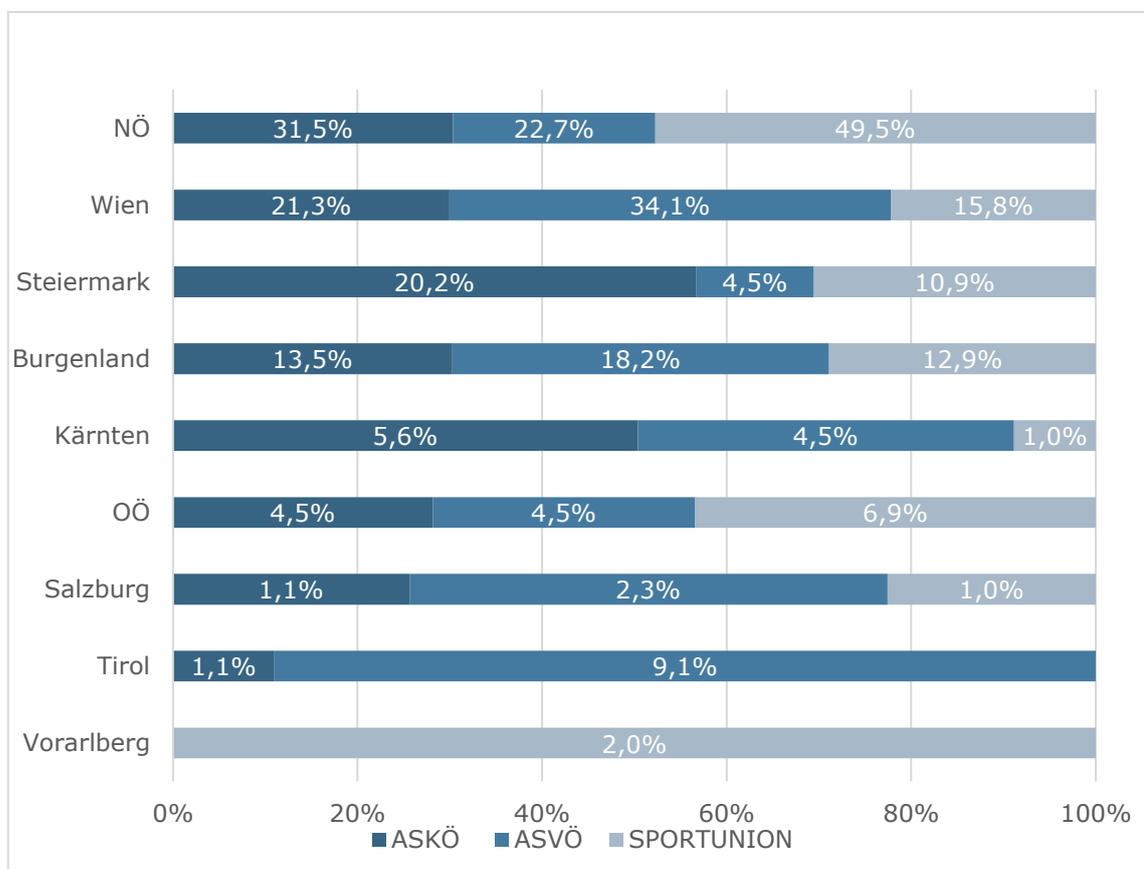


Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, eigene Darstellung

Abbildung 7-6 stellt die Verteilung der TeilnehmerInnen nach Bundesland und Dachverband dar. Es handelt sich dabei um ein gestapeltes Säulen-Diagramm, welche die Zusammensetzung der TeilnehmerInnen nach Dachverband und Bundesland prozentual darstellt. Die Abbildung zeigt beispielsweise, dass die meisten TeilnehmerInnen aus Niederösterreich und die wenigsten aus Vorarlberg kommen. Während in Niederösterreich Personen aus allen Verbänden vertreten sind, sind aus Vorarlberg alle Personen der SPORTUNION zugehörig.

Ähnlich dem Kongress in Saalfelden zeigt sich eine Tendenz zu TeilnehmerInnen aus den Bundesländern Niederösterreich und Wien. Unterschieden nach Dachverbandszugehörigkeit scheinen auf den ersten Blick SPORTUNION und ASKÖ stark vertreten, wobei in den Bundesländern Wien die SPORTUNION und in Niederösterreich der ASVÖ am stärksten repräsentiert ist.

Abbildung 7-6: Verteilung der TeilnehmerInnen nach Bundesland und Dachverband (2016)



Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, eigene Berechnung, eigene Darstellung

Anmerkung: Die Prozente beziehen sich auf die einzelnen Dachverbände und bilden den Anteil der vertretenen TeilnehmerInnen pro Bundesland ab.

Tabelle 7-1 und Tabelle 7-2 veranschaulichen die allgemeine Zufriedenheit der TeilnehmerInnen und ReferentInnen mit dem Kongress auf Basis der errechneten Mittelwerte. Der erste „Kinder gesund bewegen“-Kongress wurde durch die TeilnehmerInnen sehr gut angenommen und bewertet. Die ReferentInnen zeigen sich mit Organisation und Ablauf ebenso zufrieden. Die hohe Zufriedenheit der TeilnehmerInnen spiegelt sich ebenso im Feedback zu den Arbeitskreisen wieder. Im Durchschnitt wurden Organisation und Inhalte der Arbeitskreise sowie die Arbeitskreis-LeiterInnen gut bewertet.

Tabelle 7-1: Allgemeines Feedback der TeilnehmerInnen anhand der Mittelwerte (2016)

	2016
Organisation und Betreuung vor Ort	1,1
Kongress hat Erwartungen entsprochen	1,5
Zeiteinteilung des Kongresses	1,7
Länge der Arbeitskreise	1,2
Ankündigung des Kongresse	1,3
Impulsreferat (W. Schwarz) am Freitagabend	1,3
Kontakt zur Kongressorganisation	1,3
Impulsreferat (R. Zimmer) am Samstag	1,4
Informationsmaterial/Kongressbericht	1,4
Verpflegung	1,7
Abendprogramm am Freitag	1,9

Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c; 4 stufige Skala nach Schulnotensystem; N=138, eigene Darstellung

Tabelle 7-2: Allgemeines Feedback der ReferentInnen anhand der Mittelwerte (2016)

	2016
Organisation und Betreuung vor Ort	1,2
Kongress hat Erwartungen entsprochen	1
Zeiteinteilung des Kongresses	1,2
Dauer des Arbeitskreises	1,1
Kongressbericht (ePaper)	1
Kontakt zur Kongressorganisation	1,1
Vorinformationen	1,1
Interesse der TeilnehmerInnen	1,2
Ausstattung	1,3
Verpflegung	1,4
Seminarräume	1,4

Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c; 4 stufige Skala nach Schulnotensystem; N=27, eigene Darstellung

Der „Kinder gesund bewegen“-Kongress gestaltet sich mit 285 TeilnehmerInnen deutlich kleiner als der Kongress in Saalfelden. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass der „Kinder gesund bewegen“-Kongress eigens für ÜbungsleiterInnen der Initiative „Kinder gesund bewegen“ konzipiert ist und sich die Zielgruppe dadurch deutlich eingeschränkter darstellt. Dies spiegelt sich auch in der Teilnahmestatistik wieder. Der Großteil an TeilnehmerInnen besteht aus „Kinder gesund bewegen“-ÜbungsleiterInnen. Der Frauenanteil liegt mit nahezu 79% sehr hoch, was dem hohen Frauenanteil im Bereich der Pädagogik entspricht. Ähnlich dem Kongress in Saalfelden ist ein deutlicher Überhang der TeilnehmerInnen aus den Bundesländern Niederösterreich und Wien zu erkennen. Unterschieden nach Dachverbandszugehörigkeit sind insbesondere die SPORTUNION die ASKÖ stark vertreten. Hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem ersten „Kinder gesund bewegen“-Kongress sprechen die Zahlen für sich. Sowohl auf Seite der TeilnehmerInnen als auch seitens der ReferentInnen ist eine sehr hohe Zufriedenheit mit Ablauf, Organisation und Output des Kongresses festzustellen.

7.3 NUTZEN/MEHRWERT: „KINDER GESUND BEWEGEN“-KONGRESS

Ausgehend von der hypothetischen Wirkungskette (Abbildung 7-1) konnten auf Basis der geführten Interviews folgende Nutzendimensionen differenziert nach Breitensportverbänden (intern) sowie TeilnehmerInnen und PartnerInnen (extern) identifiziert werden.

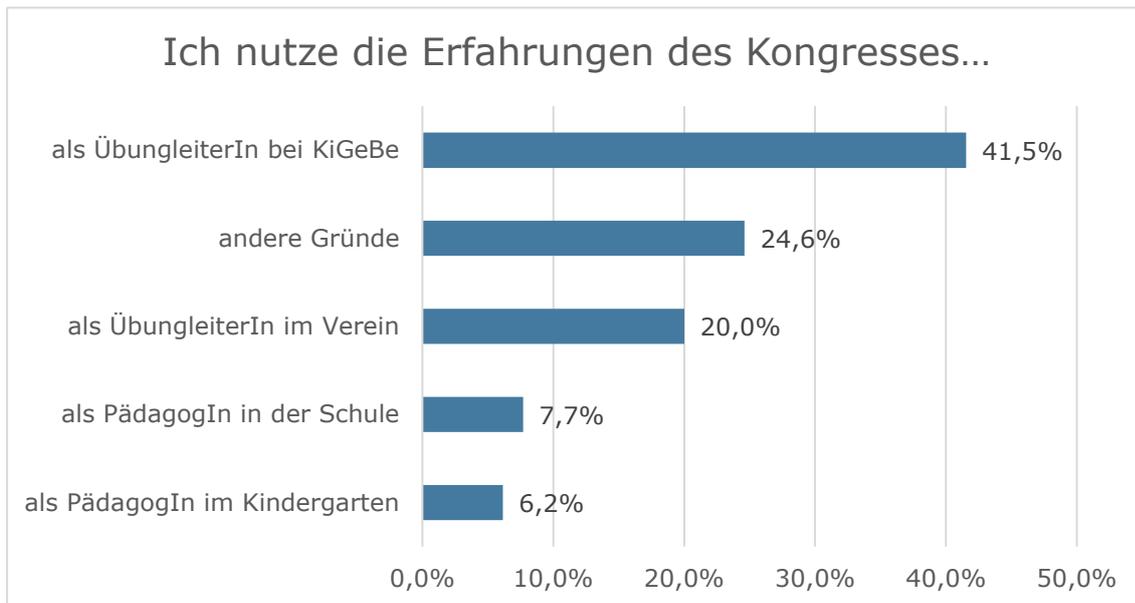
Nutzen/Mehrwert des Kongresses - Intern

- ✓ ÜbungsleiterInnen der Initiative „Kinder gesund bewegen“ zusammenhalten und Aufmerksamkeit erregen:
 - Dachverbände und „Fit Sport Austria“ GmbH wollen gezielt Fortbildungen anbieten, um qualifizierte Personen in den Schulen und Kindergärten vor Ort zu haben.
 - Die Absicht dahinter ist, den „Kinder gesund bewegen“-Kongress mit dem Projekt „Activity Square Europe“ zu verknüpfen, um ihn gleich groß wie den Kongress in Saalfelden zu machen.
- ✓ Gewinne erwirtschaften
- ✓ Networking
- ✓ Wissensvermittlung und Erfahrungsaustausch
- ✓ Wichtige und notwendige Qualitätssicherungsmaßnahme für die Initiative „Kinder gesund bewegen“

Nutzen/Mehrwert des Kongresses - Extern

- ✓ Wissensvermittlung und Erfahrungsaustausch mit dem Fokus auf Angebote für Kinder
- ✓ SchülerInnen erlernen Verantwortung, Zeitmanagement (Pünktlichkeit) und erhalten Anerkennung
- ✓ Möglichkeit für ReferentInnen eigene Ausbildungen und Angebote zu bewerben

Abbildung 7-7: Bewertung des Nutzens des Kongresses durch TeilnehmerInnen



Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016c, Anmerkung: N=65, eigene Darstellung

7.4 PROJEKTSPEZIFISCHE ERGEBNISSE: „KINDER GESUND BEWEGEN“-KONGRESS

7.4.1 Struktur und Zusammenarbeit

Die intern beteiligten AkteurInnen äußern sich überwiegend positiv, was die Organisation des Kongresses anbelangt. In dieser Hinsicht vertrauen sowohl Generalsekretäre als auch BundeskoordinatorInnen der „Fit Sport Austria“ GmbH komplett und mischen sich kaum in diverse Abläufe den Kongress betreffend ein. Allerdings gab es zu Beginn divergente Auffassungen darüber, einen eigenen Kongress für die Initiative „Kinder gesund bewegen“ zu veranstalten. Die Idee wurde nicht von allen involvierten Personen befürwortet. Schlussendlich haben alle Dachverbände der Organisation des Kongresses zugestimmt. In einem Gespräch wurde jedoch angemerkt, dass der Kongress keinen hohen Stellenwert in den Agenden der Dachverbände einnimmt.

Beim Kongress selbst, waren SchülerInnen des Bundesgymnasiums Zehnergasse für die Betreuung der ReferentInnen sowie diverse organisatorische Tätigkeiten wie beispielsweise den Auf- und Umbau von Hallen und Beschilderungen zu den Veranstaltungsorten verantwortlich. In diesem Zusammenhang ergab sich ein Lerneffekt für die „Fit Sport Austria“ GmbH. Die Arbeitspakete mussten für die SchülerInnen gesondert definiert werden, wodurch sich die „Fit Sport Austria“ GmbH in den Abläufen und Aufgabenstellungen in den einzelnen Bereichen klarer geworden ist. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse können in weiterer Folge einerseits die Organisation des Kongresses im folgenden Jahr positiv beeinflussen, andererseits auch für den Kongress in Saalfelden hilfreich sein. Die Betreuung durch SchülerInnen statt erfahrenen DachverbandskoordinatorInnen kam intern sehr gut an und hat größtenteils gut funktioniert. Insbesondere die Verwendung des Web-SMS Kommunikationssystem hat optimal funktioniert und den Austausch wesentlich vereinfacht.

Von externer Seite wurde die Betreuung beim Kongress durch die ReferentInnen recht unterschiedlich gesehen. Während sich ein überwiegender Teil durchwegs positiv äußerte („Dass jede/r ReferentIn einen eigenen Betreuer vor Ort hat, ist einzigartig“, „War

ausgezeichnet, alles bestens", anonymisiertes Interview), gab es auch Rückmeldungen, dass die Unterstützung nicht hilfreich war, weil die SchülerInnen zu jung und unerfahren und nicht vertraut mit den Geräten waren. Ansonsten wurde von externer Seite kaum Kritik geäußert, was die Planung und Organisation des Kongresses im Vorfeld angeht. Die zeitliche Planung und Organisation wurde als sehr genau organisiert empfunden. Es gab für jede einzelne Gruppe (Auf- und Umbauteam, Catering-Team, ReferentInnen-Betreuung) eine eigene Instruktion durch die „Fit Sport Austria“ GmbH und eine akribische Aufstellung zum Stand der Dinge.

7.4.2 Herausforderungen und Kritik

Ein weiterer Kritikpunkt wurde betreffend der Qualitätssicherung geäußert: *"Die „Kinder gesund bewegen“- Qualitätssicherung nur auf den „Kinder gesund bewegen“-Kongress einmal im Jahr zu stützen wäre ein fataler Fehler" (anonymisiertes Interview)*. Bedenken wurden hinsichtlich der begrenzten Reichweite und Auswirkungen des Kongresses geäußert, obwohl dieser den Rückmeldungen zufolge sehr gut angenommen wurde. Allerdings unterscheiden sich Resonanz und Erfolg nach Bundesländern (Abbildung 7-6). Die große Anzahl an TeilnehmerInnen wurde teilweise als überraschend angesehen. Die Akzeptanz für das Konzept scheint, entgegen der Bedenken, vorhanden zu sein.

Obwohl von externer Seite überwiegend positive Rückmeldungen zum Kongress zu verzeichnen sind, gab es vereinzelt kritische Stimmen was die zeitliche Planung und räumliche Kapazitäten vor Ort angeht. Aufgrund der zeitlichen Planung und räumlichen Distanz zum Eröffnungsvortrag, konnte ein/e WorkshopleiterIn ihren/seinen Arbeitskreis nicht rechtzeitig starten. Zudem schienen manche Räumlichkeiten aufgrund ihrer Größe nicht ausreichend geeignet gewesen zu sein.

Wie sich der „Kinder gesund bewegen“-Kongress konkret weiterentwickeln wird, ist bisher noch nicht ganz klar. Der Kongress wird im Jahr 2017 jedenfalls wieder stattfinden. Es werden gewisse Adaptionen vorgenommen, was Struktur und Zeitmanagement angeht. Bevor über weitere Zukunftspläne entschieden wird, werden die Auswirkungen des Kongresses jedoch evaluiert.

7.4.3 Verbesserungsvorschläge und Wünsche auf Basis der Interviews auf einem Blick

1. Um den Ablauf des Kongresses sowie die Zusammenarbeit mit den ReferentInnen zu verbessern, sollten die BetreuerInnen vor Ort besser instruiert werden.
2. Um die zeitliche Planung zu verbessern, soll eine Meilensteinplanung mit Checklisten zum Einsatz kommen. Gleichzeitig soll darauf geachtet werden, dass für die Wegzeiten zwischen den Arbeitskreisen ausreichend Zeit eingeplant wird und die Hallen rechtzeitig zugänglich gemacht werden.
3. Die räumlichen Kapazitäten sollen effizienter genutzt werden. Aus zeitlichen Gründen sollen mehr Vorträge im Haupthaus stattfinden.

8 INITIATIVE "KINDER GESUND BEWEGEN"

„Kinder gesund bewegen“, eine Initiative des Sportministeriums in Zusammenarbeit mit der „Fit Sport Austria“ GmbH und den Breitensportverbänden ASKÖ, ASVÖ und SPORTUNION, ist aus dem Grundgedanken der Initiative "Fit für Österreich" entstanden: Beide Initiativen basieren auf der Idee, einen bewegten und aktiven Lebensstil zu vermitteln. Das Ziel ist Bewegung als Mittel zur allgemeinen Gesundheitsförderung zu verstehen, wobei Spaß und Freude im Vordergrund stehen. Die bundesweite Initiative „Kinder gesund bewegen“ bezieht sich speziell auf Kindergarten- und Volksschulkinder und will bereits in jungen Jahren einen spielerischen und spaßbetonten Zugang zu körperlicher Aktivität vermitteln und so den Grundstein für einen aktiven und gesunden Lebensstil setzen (fitsportaustria.at).

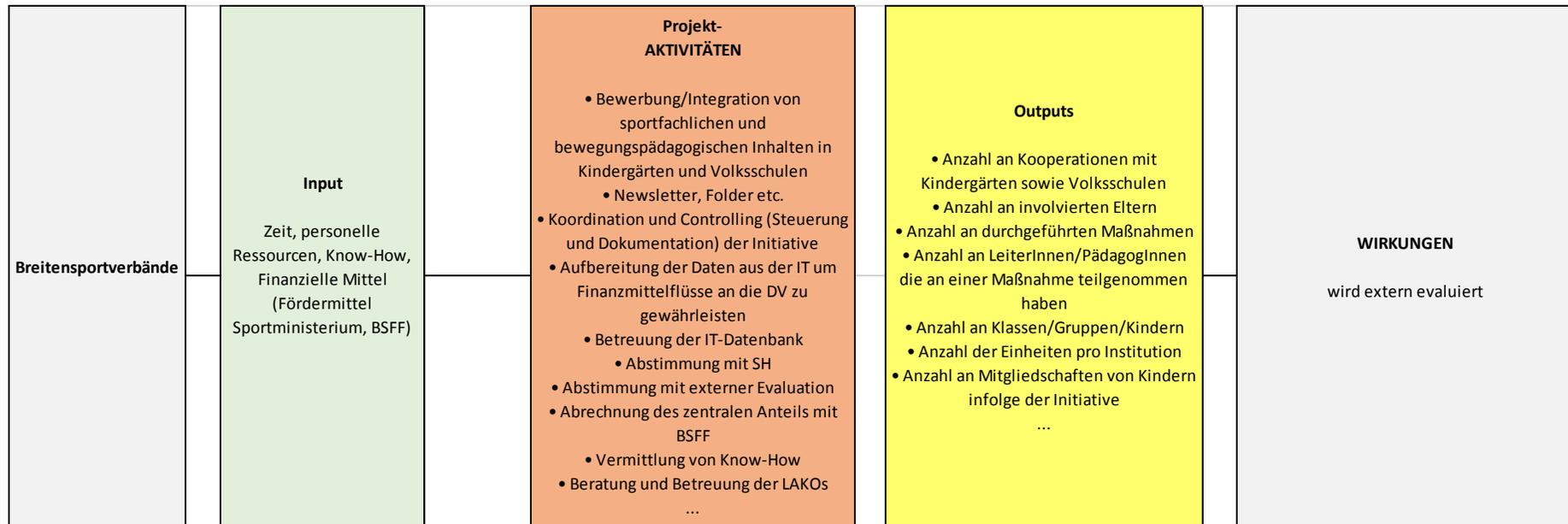
„Kinder gesund bewegen“ bietet ein breitgefächertes, vielfältiges Programm, das individuell an die jeweiligen Rahmenbedingungen teilnehmender Institutionen angepasst wird. In Folge dessen sollen Kooperationen zwischen Schulen, Kindergärten und dem organisierten Sport österreichweit angestoßen werden. Die Initiative agiert sozusagen als Türöffnerin, um auf lokaler Ebene Partnerschaften zwischen den Bildungseinrichtungen und dem Sport zu schaffen (fitsportaustria.at).

Die Initiative besteht seit dem Jahr 2009 und wird durch eine erneute Förderung des Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport vorerst bis zum Ende des Schuljahres 2018/19 fortgesetzt (FSA 2017c).

8.1 WIRKUNGSKETTE: "KINDER GESUND BEWEGEN"

Nachfolgend findet sich die Darstellung der hypothetischen Wirkungskette der Initiative „Kinder gesund bewegen“. Da die Wirkungen für die Initiative bereits extern evaluiert werden, gibt die hypothetische Wirkungskette einen Überblick über Inputs, Projektaktivitäten und wesentliche Outputs.

Tabelle 8-1: Darstellung der hypothetischen Wirkungskette: „Kinder gesund bewegen“



8.2 OUTPUT-KENNZAHLEN: „KINDER GESUND BEWEGEN“

Durch die bundesweite Umsetzung der Initiative „Kinder gesund bewegen“ entstehen zahlreiche Kooperationen mit Institutionen wie Kindergärten und Volksschulen. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit wird eine große Anzahl an Kindern, LehrerInnen und PädagogInnen einbezogen und in den Bereich der gesundheitsorientierten Bewegung eingeführt. Die Initiative setzt sich insbesondere im Burgenland sehr stark durch, wo alle Institutionen (100%) und der Großteil der Gruppen und Klassen (89%) erfolgreich eingebunden werden. An zweiter und dritter Stelle hinsichtlich der involvierten Institutionen stehen Salzburg (56%) und Kärnten (47%). Auch bezüglich der beteiligten Gruppen und Klassen sind Kärnten (37%) und Salzburg (29%) am zweit- und drittbesten vertreten. Diese Kennzahlen beziehen sich auf die ersten beiden Trimester des Schuljahres 2015/2016, d.h. es wird der Zeitraum zwischen 1. September 2015 und 30. April 2016 berücksichtigt. (FSA 2016d).

Die nachstehende Tabelle 8-2 stellt überblicksmäßig die Anzahl an teilnehmenden Institutionen, PädagogInnen und Kindern, differenziert nach den Schuljahren 2014/15 und bzw. 2015/16, dar. Ersichtlich ist, dass im Jahr 2015/16 die Anzahl der in der Initiative „Kinder gesund bewegen“ involvierten Kindergärten leicht zurückgegangen ist, aber dafür sich mehrere Volksschulen und insgesamt mehrere Kinder und PädagogInnen beteiligt haben.

Tabelle 8-2: Jahresvergleich: Teilnahmen, differenziert nach Institutionen, Kinder und PädagogInnen

Anzahl an Teilnahmen	2014/15	2015/16
Kindergärten	1.131	1.094
Volksschulen	1.405	1.467
Kinder	932.929	1.172.590
PädagogInnen	57.811	71.277

Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016d, eigene Darstellung

Tabelle 8-3 veranschaulicht die Verteilung der vereinbarten Kooperationen mit Institutionen, Gruppen und Klassen sowie der angebotenen Einheiten, differenziert nach den drei Breitensportverbänden. Schlussfolgernd lässt sich festhalten, dass ASKÖ der am stärksten vertretene Dachverband in der Initiative „Kinder gesund bewegen“ ist.

Tabelle 8-3: Anzahl der erbrachten Betreuungsleistungen und bzw. Kooperationen, differenziert nach Dachverbänden

	ASKÖ	ASVÖ	SPORTUNION	Gesamt
Anzahl an umgesetzten Einheiten				
Einheiten insgesamt	32.735	27.274	29.098	89.109
davon: in Kindergärten	9.004	10.419	6.701	26.124
Davon: in Volksschulen	23.733	16.855	22.398	62.985
Anzahl an Kooperationen				
Kindergärten	518	329	247	1.094
Volksschulen	659	319	489	1.467
Gruppen	723	701	419	1.843
Klassen	1.693	1.112	1.404	4.209

Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument 2016d, eigene Darstellung

8.3 NUTZEN/MEHRWERT: "KINDER GESUND BEWEGEN"

Die Initiative „Kinder gesund bewegen“ wird von einer fortlaufenden externen Evaluation begleitet, die auch den entstandenen Mehrwert bestimmt und untersucht. Aus diesem Grund wurde hier lediglich eine Struktur- und Prozessevaluation der Initiative durchgeführt.

8.4 PROJEKTSPEZIFISCHE ERGEBNISSE: "KINDER GESUND BEWEGEN"

8.4.1 Struktur und Zusammenarbeit

Bei der Umsetzung der Initiative „Kinder gesund bewegen“ wird besonderer Fokus auf die Beschleunigung der Abläufe und auf die Prozessoptimierung gelegt. Dieses Ziel konnte dank der kontinuierlichen Reduktion des ehemals großen administrativen Aufwands auch erreicht werden. Dies spiegelt sich auch in den transparenten Abläufen wider: beispielsweise wirkt die „Kinder gesund bewegen“-Datenbank transparenzschaffend, weil diese sehr gut aufgestellt und erfolgreich mit der Qualitätssiegel-Datenbank verbunden ist. In der jetzigen Form wird die Projektumsetzung als klar und zielorientiert beschrieben. Darüber hinaus werden auch die eingenommenen Rollen in der Projektumsetzung als klar definiert: das inhaltliche Controlling erfolgt durch die Ebene der BundeskoordinatorInnen, während die LandeskoordinatorInnen für die Überprüfung der Abläufe auf Vereinsebene verantwortlich sind.

Durch die Umsetzung der Initiative kam es zu einer Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen den LandeskoordinatorInnen. Die LandeskoordinatorInnen teilen in diesem Zusammenhang die Wahrnehmung, dass ihre intensive und gute Zusammenarbeit einen

positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit in den oberen Ebenen ausübt und insgesamt zu einer verbesserten Qualität der Zusammenarbeit innerhalb der Dachverbände beiträgt.

Externe InterviewpartnerInnen bewerten die Initiative „Kinder gesund bewegen“ ebenfalls als sehr gelungen. Besonders hervorgehoben wird die sehr gute Zusammenarbeit mit der „Fit Sport Austria“ GmbH sowie die effiziente koordinierende Funktion, die die „Fit Sport Austria“ GmbH gegenüber den drei Dachverbänden einnimmt. Für das Ministerium stellt die „Fit Sport Austria“ GmbH die zentrale Ansprechpartnerin dar, welche sich als kompetent in der professionellen Umsetzung, der Kommunikation und der zeitnahen Abwicklung von diversen Aufgaben erwiesen hat.

8.4.2 Herausforderungen und Kritik

Obwohl sich die beteiligten AkteurInnen mit dem Projektverlauf Großteils zufrieden äußern, wird die weitere Konzeptentwicklung und eventuelle Konzeptumstellung wegen der unterschiedlichen Positionierung der drei Dachverbände im Bereich „Kinder gesund bewegen“ als besonders problematisch wahrgenommen. In dieser Hinsicht ist der Konkurrenz- und Dominanzgedanke der einzelnen Dachverbände noch stark ausgeprägt: *„natürlich versucht jeder Konzepte in die Richtung zu treiben, wo er stark ist“* (anonymisiertes Interview). Auch externe InterviewpartnerInnen berichten von fehlender Offenheit für Abänderungen von Projekten oder für Umsetzung von neuen Ideen seitens der „Fit Sport Austria“ GmbH, was vermutlich auf interne Probleme in der Abstimmung zurückgeführt werden kann.

Die in Abbildung 3-3 graphisch dargestellten strukturellen Probleme der „Fit Sport Austria“ GmbH wirken sich auf die projektspezifischen Prozesse der Initiative „Kinder gesund bewegen“ insofern aus, als eine ineffiziente Zuständigkeitsverteilung gegeben ist. Insbesondere bei Entscheidungstreffen sind strukturabhängige Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen den Ebenen ersichtlich. In ihrer Rolle als operative AkteurInnen arbeiten die BundeskoordinatorInnen die Konzepte aus, adaptieren sie allenfalls und bereiten die Projektumsetzung vor. Wenn diverse Ideen von den Generalsekretären abgelehnt werden, scheinen sie dies nicht mit den BundeskoordinatorInnen zu diskutieren sondern nehmen die Aufgaben selbst in die Hand. Diese Herangehensweise führt zu Unmut bei den BundeskoordinatorInnen und damit einhergehend sind auch zeitliche Verzögerungen verbunden.

Eine weitere besonders auffällige Problemlage der Initiative „Kinder gesund bewegen“ besteht in der schwierigen Koordination der Finanzen. Dies ist den unklaren und nicht einheitlichen Abrechnungszyklen der drei Dachverbände geschuldet. Die Finanzabrechnung erfolgt, je nach Dachverband, entweder kalenderjahr- oder schuljahrbezogen, was die Darstellung der Finanzen auf Ebene der BundeskoordinatorInnen sehr unübersichtlich und chaotisch macht. Auf Ebene der LandeskoordinatorInnen wird das Problem erfolgreich abgefedert, dennoch werden dadurch ebenfalls manchmal zeitliche Verzögerungen ausgelöst. Diese Problemlage wird als Paradebeispiel für die Strukturprobleme der „Fit Sport Austria“ GmbH genannt und kann nur durch interne Abstimmung ganz aufgefangen werden. Eine detaillierte Beschreibung der allgemeinen Problemlagen im Zusammenhang mit Struktur und Ausrichtung der Dachverbände wurde im Kapitel 3.1 vorgenommen.

Bezogen auf die Zusammenarbeit mit den Ministerien wurde noch angemerkt, dass seitens des Sportministeriums nicht ausreichend Feedback gegeben wird und das Bildungsministerium zu wenig Interesse für die Initiative zeigt. Allerdings wird diese Problemlage durch die Einbindung der Initiative „Tägliche Turnstunde“ in der Initiative „Kinder gesund bewegen“ langsam verbessert.

8.4.3 Verbesserungsvorschläge und Wünsche auf Basis der Interviews auf einem Blick

1. Die vielschichtigen Strukturen sollen aufgebrochen und die Rollen- und Kompetenzteilungen klar definiert werden. Wie bereits im Kapitel 3.2 erläutert, sind die Aufgabengebiete der einzelnen Ebenen unscharf. Um dieser Problemlage entgegenzuwirken und um darüber hinaus weitere projektspezifische Probleme wie z.B. die Überschreitung der Kompetenzen der operativen Ebene durch die strategische Ebene gemeinsam bewältigen zu können, wird mehr Austausch zwischen den Ebenen empfohlen. Dies kann nur dann erreicht werden, wenn z.B. die Generalsekretäre nach unten delegieren und die untergeordnete Ebene der BundeskoordinatorInnen auch entsprechend anleiten, statt problematische operative Aufgaben selber auszuführen. Ein weiterer möglicher Lösungsansatz für die Auflockerung der hierarchischen Strukturen sowie für die Konkretisierung der Rollen wäre mehrere gemeinsame Jours Fixes mit allen Ebenen zu organisieren. Transparente Kommunikation und Strukturen tragen zu einer erfolgreichen Prozessoptimierung und zur Verringerung der zeitlichen Verzögerungen bei.
2. Um die zentrale Steuerung durch die „Fit Sport Austria“ GmbH zu erleichtern und Prozesse auf Ministeriums-Ebene zu optimieren, sollen die Abrechnungszyklen vereinheitlicht werden. Dies kann vermutlich unter Einbeziehung von Finanzfachleuten aus den drei Dachverbänden in einer beratenden Funktion korrigiert werden.

9 "ACTIVITY SQUARE EUROPE"

Das Projekt „Activity Square Europe“ wurde im Jänner 2016 von „Fit Sport Austria“ GmbH in Kooperation mit SPIN Sport Innovation ins Leben gerufen und verfolgt die Vernetzung diverser im Sport- und Schulbereich tätigen nationaler und regionaler PartnerInnen aus beteiligten EU-Mitgliedsstaaten. Das Projekt soll den Wissens- und Informationsaustausch zwischen den PartnerInnen fördern und dadurch die Entwicklung von gemeinsamen Qualitätsmaßstäben für länderübergreifende Kooperationsmodelle ermöglichen.

Ziel des Projekts „Activity Square Europe“ ist die Entstehung von europaweiten Partnerschaften sowie die Intensivierung der Zusammenarbeit hinsichtlich den Themen Sport, Bewegung und Schule, so dass diesen Themen ein entsprechend hoher Stellenwert in der Öffentlichkeit zukommt. Dieses Netzwerk soll sich weiter etablieren und sich zu einer Drehscheibe für die Schaffung und den Transfer von Innovation und Information auf europäischer Ebene entwickeln. Derzeit sind unter anderem PartnerInnen aus Deutschland, Finnland, Schweden, Ungarn, Großbritannien und den Niederlanden im Projekt eingebunden (FSA 2016h). Das Projekt ist derzeit auf eine Dauer von 2,5 Jahre angelegt (Laufzeit bis Juni 2018).

9.1 WIRKUNGSKETTE: „ACTIVITY SQUARE EUROPE“

Nachfolgend ist die hypothetische Wirkungskette des EU-Projekts „Activity Square Europe“ dargestellt. Da die Wirkungen des Projekts bereits extern evaluiert werden, gibt die hypothetische Wirkungskette lediglich einen Überblick über Inputs, Projektaktivitäten und wesentliche Outputs.

Tabelle 9-1: Darstellung der hypothetischen Wirkungskette: „Activity Square Europe“

<p>Breitensportverbände und Partner</p>	<p>Input</p> <p>Zeit, personelle Ressourcen, Know-How, Finanzielle Mittel (EU-Fördermittel)</p>	<p>Projekt-AKTIVITÄTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines Netzwerks für den Austausch von Informationen und Innovationen im Sport- und Schulbereich (Kindergärten) • Vernetzung bestehender Initiativen in den europäischen Mitgliedsstaaten • Entwicklung von Qualitätsmaßstäben bzw. Standards für den Sport- und Schulbereich • Förderung von Innovationen (Erstellung von Pilotprojekten) • Vernetzung zu universitären Bereich (Einholung von Ideen in dem Bereich) • Koordination und Abstimmung und Abrechnung mit allen Partnern und der EU 	<p>Outputs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl an Vernetzungen zu europäischen Mitgliedsstaaten • Anzahl an Informationsveranstaltungen • Anzahl an Arbeitsgruppentreffen ... 	<p>WIRKUNGEN</p> <p>wird extern evaluiert</p>
--	--	---	--	--

9.2 OUTPUT-KENNZAHLEN: "ACTIVITY SQUARE EUROPE"

Das Projekt "Activity Square Europe" wird unter der Leitung der „Fit Sport Austria“ GmbH mit weiteren 12 Partnerorganisationen aus neun verschiedenen EU-Mitgliedsstaaten umgesetzt. Die Zusammenarbeit findet hauptsächlich in Form von Teilnahmen an Veranstaltungen und über Arbeitsgruppen statt. Im Rahmen des Projektes sind insgesamt drei Projektforen und sechs Meetings geplant. Davon wurden bis jetzt zwei Meetings und ein Projektforum bereits durchgeführt.

Tabelle 9-2: Allgemeine Output-Kennzahlen für das Projekt „Activity Square Europe“ (2016)

	2016
Anzahl an Vernetzungen zu europäischen Mitgliedsstaaten	38
davon: Staaten	9 (exkl. Österreich)
davon: Organisationen	9 (exkl. Breitensportverbände)
davon: Personen	Ca. 20 (exkl. Breitensportverbände)
Anzahl an Informationsveranstaltungen	6
davon: Projektforen	3
davon: Onsite-Visits	3 (für FSA budgetiert)
Anzahl an Arbeitsgruppentreffen	9
davon: Meetings	6
davon: Meetings bei Projektforen	3

Quelle: „Fit Sport Austria“ GmbH, internes Dokument FSA 2016c, eigene Darstellung

9.3 NUTZEN/MEHRWERT: "ACTIVITY SQUARE EUROPE"

Analog zu der Initiative "Kinder gesund bewegen", wird auch das Projekt "Activity Square Europe" von einer externen Evaluation begleitet und hinsichtlich des dadurch entstandenen Nutzens untersucht. Somit stehen lediglich die Auswirkungen der projektspezifischen Abläufe auf Prozesse und Strukturen der „Fit Sport Austria“ GmbH im Fokus der vorliegenden Studie.

9.4 PROJEKTSPEZIFISCHE ERGEBNISSE: "ACTIVITY SQUARE EUROPE"

9.4.1 Struktur und Zusammenarbeit

Trotz der kurzen Laufzeit wird das Projekt „Activity Square Europe“ oft als Vorzeigebispiel für eine wirksame Projektumsetzung durch die „Fit Sport Austria“ GmbH genannt. Obwohl die

verfügbaren Ressourcen limitiert sind, kann das Projekt gut von den PartnerInnen in den Dachverbänden bewerkstelligt werden: Die Abläufe sind klar definiert und es wird positiv wahrgenommen, dass das Projekt von allen getragen wird. Auch die externen KooperationspartnerInnen vertreten diese Sicht und sind begeistert von der Organisation vor Ort. Die „Fit Sport Austria“ GmbH wird als kompetent und serviceorientiert beschrieben, besonders die rasche Abwicklung wird positiv hervorgehoben. Die Zufriedenheit mit der Organisation und Abwicklung des Projektes hängt vermutlich mit der internen Verteilung der Zuständigkeiten zusammen. Das Projekt „Activity Square Europe“ wird klar einer einzigen Ansprechperson in der „Fit Sport Austria“ GmbH zugeordnet, was eine gute Koordination über die „Fit Sport Austria“ GmbH ermöglicht, Transparenzschaffend wirkt und zur Beschleunigung der Abläufe beiträgt.

Obwohl sich die Koordination von EU-Projekten meistens wegen der zahlreichen Beteiligten als problematisch erweist, wirkt die „Fit Sport Austria“ GmbH durch die Implementierung einer Online-Plattform erfolgreich dieser Herausforderung entgegen. Die Plattform strukturiert das verfügbare Material und alle PartnerInnen können problemlos darauf zugreifen und Informationen abrufen. Zudem ist ein interaktiver Austausch gewährleistet. Dies ermöglicht auch die Einhaltung der zeitlichen Vorgaben, da die Kommunikation schnell funktioniert und zentrale AnsprechpartnerInnen immer vorhanden sind.

Die Entscheidungsfindung wird primär über die „Fit Sport Austria“ GmbH koordiniert, allerdings auch unter Einbeziehung der externen PartnerInnen. FSA-intern gibt es eine Abstimmung zu verschiedenen relevanten Themen, die dann im Rahmen der Treffen mit den externen PartnerInnen wieder aufgegriffen werden. Extern wird der Entscheidungsfindungsprozess als transparent und integrativ wahrgenommen, weiters wird angemerkt, dass immer Einvernehmen zwischen allen Beteiligten angestrebt wird.

9.4.2 Herausforderungen und Kritik

Obwohl allgemeine Zufriedenheit über die Projektumsetzung und den bisherigen Ablauf herrscht, wird die Nachhaltigkeit des Projektes von konservativeren Mitgliedern der Dachverbände, die eine weitere Intensivierung der Zusammenarbeit auf EU-Ebene als nicht sinnvoll betrachten, in Frage gestellt. Diese sind der Meinung, dass trotz der positiven Reaktionen der PartnerInnen das Wirkungspotenzial des Projektes aufgrund der geringen Laufzeit noch nicht klar sei und erst durch künftige Evaluationen bestimmt und aufgezeigt werden kann.

Ein weiterer Kritikpunkt spricht die Diversität der Rahmenbedingungen und Voraussetzungen in den beteiligten EU-Mitgliedsstaaten an, was die Projektumsetzung erschweren kann. Konkret auf die einzelnen Projektbeteiligten bezogen wird das Beispiel genannt, dass für einige Mitglieder der FSA und der Dachverbände aufgrund von sprachlichen Barrieren Schwierigkeiten in der Kommunikation mit den EU-PartnerInnen entstehen können.

9.4.3 Verbesserungsvorschläge und Wünsche auf Basis der Interviews auf einen Blick

1. Zusätzliche KooperationspartnerInnen sollen für das Projekt gewonnen werden. Im Sport- und Schulbereich wird die Entwicklung von Kooperationen als besonders problematisch empfunden. Die Vernetzung auf europäischer Ebene stellt jedoch den Kern des Projektes dar und muss daher konsequent verfolgt werden.

10 RESÜMEE

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass durch die im Jahr 2015 getätigte Umstellung von „Fit für Österreich“ auf „Fit Sport Austria“ GmbH, die Struktur und Abläufe kontinuierlich weiterentwickelt und konkretisiert wurden. Trotz der positiven Entwicklung bestehen Unklarheiten in Bezug auf die Rollendefinition und Zuständigkeitsverteilung der Generalsekretäre, der BundeskoordinatorInnen und der „Fit Sport Austria“ GmbH.

Es zeigt sich, dass „Fit Sport Austria“ GmbH durch hierarchische und vielschichtige Strukturen gekennzeichnet ist, was sowohl die interne Zusammenarbeit als auch den Austausch zwischen den PartnerInnen erschwert. Strukturabhängige Parallelprozesse entstehen, die die effiziente Abstimmung zwischen den Ebenen hemmen und oft zu einer verspäteten Entscheidungsfindung führen. In diesem Zusammenhang sei insbesondere das zwischen der „Fit Sport Austria“ GmbH, der Ebene der BundeskoordinatorInnen und der Ebene der Generalsekretäre entstandene Kommunikationsdreieck erwähnt. Dies wird als hinderlich gesehen und kann insbesondere auf die Weisungsgebundenheit der „Fit Sport Austria“ GmbH zurückgeführt werden. Der durch die neue Struktur eingeschränkte Handlungsspielraum der „Fit Sport Austria“ GmbH wird als problematisch empfunden: Einerseits soll Rücksprache mit den Dachverbänden gehalten werden, andererseits ist Eigeninitiative der „Fit Sport Austria“ GmbH erwünscht. An dieser Stelle muss jedoch festgehalten werden, dass dem Geschäftsführer lediglich ein sehr geringer Handlungsspielraum zugeschrieben wird. Viele finanzielle Angelegenheiten der „Fit Sport Austria“ GmbH in relativ geringem Umfang müssen beispielsweise vor der Abwicklung an alle drei Generalsekretäre kommuniziert und von diesen genehmigt werden.

Feedback-Schleifen, Unklarheit, zeitliche Verzögerungen sowie parallele Ausarbeitungen sind häufig das Ergebnis der aktuellen Struktur und Kommunikationsabläufe. Insbesondere die im Rahmen der Interviews mehrmals angesprochenen Informationsverluste, die sich aus dem Kommunikationsdreieck und Feedback-Schleifen ergeben, werden als hinderlich für die Kommunikation angesehen. Die Probleme hinsichtlich der Strukturen und Kommunikationsabläufe werden in weiterer Folge in die operativen Ebenen getragen und wirken sich negativ auf die Kommunikation der unteren Ebenen mit der Fit Sport Austria GmbH und die Informationsvermittlung seitens der „Fit Sport Austria“ GmbH über die gewünschte Umsetzung der angebotenen Projekte und Veranstaltungen aus.

Bezogen auf die inhaltliche Ausarbeitung der Konzepte durch die „Fit Sport Austria“ GmbH lässt sich feststellen, dass die Probleme der formalen Struktur sich auch in einzelnen Projekten widerspiegeln. Unklare Kompetenzverteilung, Schwierigkeiten in der Kommunikationsabwicklung und dadurch entstandene zeitliche Engpässe wurden im Rahmen der Interviews mehrmals im Kontext der einzelnen Projekte, erwähnt. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass jene Projekte, wo sich die Abläufe schon etabliert haben und/oder eine klare Zuordnung zu einer Person besteht, tendenziell besser laufen. Die unterschiedlichen Strukturen, Interessen und Unstimmigkeiten der drei Dachverbände sowie die damit einhergehenden projektspezifischen Herausforderungen werden ebenso von externen PartnerInnen thematisiert.

10.1 ALLGEMEINE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Unklare Arbeitsstrukturen und Abläufe innerhalb der einzelnen Projekte sind Resultat der bestehenden formalen übergeordneten Struktur. Lösungen sollten daher in erster Linie daran orientiert sein diese Struktur-, Informations-, Entscheidungs-, und Kommunikationsunklarheiten zu entschärfen.

1. Der Handlungsrahmen der „Fit Sport Austria“ GmbH muss klarer definiert werden. Ein zentraler Aspekt, der noch nachgeschärft werden muss, ist das Entscheidungspouvoir der Geschäftsstelle: Was darf ohne Rücksprache mit den Dachverbänden entschieden werden? Insgesamt sollte dem Geschäftsführer der „Fit Sport Austria“ GmbH mehr Handlungsspielraum seitens der drei Dachverbände eingeräumt werden. Sowohl der Gesellschaftsvertrag als auch die Geschäftsordnung schränken den Geschäftsführer in der Ausführung seiner Tätigkeiten stark ein. Entsprechen ist Eigeninitiative des Geschäftsführers nur in deutlich begrenzten Ausmaß möglich. In weiterer Folge werden Arbeits- und Innovationsprozesse gehemmt.
2. Um die Abläufe transparenter zu gestalten, sollte die „Fit Sport Austria“ GmbH gemeinsam mit den Generalsekretären die Eckdaten der einzelnen Projekte klarer festlegen und einen detaillierten Jahresplan erstellen. Dieser soll durch die zuständigen ProjektleiterInnen laufend aktualisiert werden. Zusätzlich sollen mit den BundeskoordinatorInnen vorab quartalweise fixe Termine vereinbart und je nach Bedarf ergänzt werden.
3. Die Strukturen im Sinne der Ablauf- und Aufbauorganisation der „Fit Sport Austria“ GmbH im Zusammenspiel mit den Dachverbänden sollten klar dargestellt werden. Hierfür soll auch eine Kompetenzverteilung mit Pouvoirregelungen erstellt werden.
4. Derzeit werden viele Themen auf unterschiedlichen Ebenen parallel abgehandelt. Zur Vermeidung von Parallelstrukturen und der Ressourcenschonung sollen zwischen Generalsekretären, BundeskoordinatorInnen und der „Fit Sport Austria“ GmbH (mehrere) gemeinsame Jours Fixes stattfinden. Bei Bedarf sollten die LandeskoordinatorInnen miteinbezogen werden. Die Mitsprachemöglichkeit der LandeskoordinatorInnen ist insofern wichtig, weil sie über die Bedürfnisse der Vereine am besten Bescheid wissen. Zudem profitieren sie durch den stärkeren Einbezug von einer gesteigerten Wertschätzung ihrer Person. Die Kommunikation zu Projekten und Themen kann alternativ über ein Online-Medium erfolgen. Ein Vorschlag für ein mögliches webbasiertes Kommunikationsinstrument ist z.B. <https://www.discuto.io/de>.
5. Um Informationsverluste zu vermeiden, sollten detaillierte Besprechungsprotokolle erstellt und an alle involvierten Personen verbreitet werden. In den Besprechungen sollten nur jene Entscheidungen getroffen werden, die auf der Tagesordnung angesetzt wurden. Zusätzliche Inhalte bzw. Aspekte können eingebracht werden, deren Entscheidungen allerdings auf das nächste Jour Fixe bzw. Meeting der BundeskoordinatorInnen vertagt werden.

11 LITERATURVERZEICHNIS

FSA (2016a): Evaluationskonzept „Fit Sport Austria“. Information für Angebotslegung. Internes Dokument.

FSA (2016b): Information für Vereine. Das Qualitätssiegel für gesunde Bewegung und Sport im Verein. Internes Dokument.

https://www.fitsportaustria.at/download/files/%7B0EDD8C8E-592E-4EB7-82C0-4350188BB4A2%7D/Fit_Sport_Austria_Informationen_zum_Qualitaetssiegel.pdf (Stand: 30.01.2017)

FSA (2016c): Überblick über Daten unterschieden nach Projekten und Veranstaltungen. Internes Dokument.

FSA (2016d): „Kinder gesund bewegen“. Fortlaufendes Projekt-monitoring. 2. Trimesterbericht. Schuljahr 2015/16. Spin Sport Innovation. Internes Dokument.

FSA (2017a): Kongresse. „Fit Für Österreich“ Kongress 2016.

<https://www.fitsportaustria.at/main.asp?VID=1&kat1=114&kat2=742&kat3=598&yposoffset=185> (Stand: 30.01.2017)

FSA (2017b): Kongresse. „Kinder gesund bewegen“ Kongress 2017.

<https://www.fitsportaustria.at/main.asp?VID=1&kat1=114&kat2=759&kat3=608&yposoffset=0> (Stand: 30.01.2017)

FSA (2017c): Kinder gesund bewegen. Die Initiative.

<https://www.fitsportaustria.at/main.asp?VID=1&kat1=115&kat2=745> (Stand: 30.01.2017)

Gemeinsam Bewegen (2017): „50 Tage Bewegung“ – Eine Initiative von ASKÖ, ASVÖ, SPORTUNION, VAVÖ und Fonds Gesundes Österreich.

<https://www.gemeinsambewegen.at/main.asp?VID=1&kat1=108&kat2=756> (Stand: 30.01.2017)

Schober, Christian/Rauscher, Olivia (2015): Was ist Impact? Gesellschaftliche Wirkungen von (Nonprofit) Organisationen. Von der Identifikation über die Bewertung bis zu unterschiedlichen Analyseformen. Working Paper, NPO & SE Kompetenzzentrum,

https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/cc/npocompetence/downloads/Schober_Rauscher_2014_gesellschaftliche_Wirkungen.pdf (Stand: 30.01.2017)

Schober, Christian/Rauscher, Olivia/Millner, Reinhard (2013): Evaluation in NPOs. In: Simsa, Ruth/Meyer, Michael/Badelt, Christoph (Hrsg.) (2013): Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management. 5., überarbeitete Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart

INFOS UND KONTAKT

NPO & SE Kompetenzzentrum

Welthandelsplatz 1, 1020 Wien

T +43-1-313 36-5878

F +43-1-313 36-5824

npo-kompetenz@wu.ac.at

www.npo.or.at