

Was tun, wenn der Ball ruht? Amateurfußball in der Covid-19-bedingten Pause

Christian Brandt und Lucas Endres

Abstract: Die Covid-19 Pandemie bedeutete für viele Bereiche der Gesellschaft und Wirtschaft eine Krise. Dies wurde auch für den Fußball beschrieben, da die Ausübung von Mannschaftssport für lange Zeit untersagt war, wodurch Amateurfußballvereine ihrer Grundlage beraubt waren. Der Beitrag untersucht, wie Amateursportvereine auf diese Unterbrechungen reagierten. Dabei greift der Beitrag auf das Capacity-Framework zurück, welches Organisationen, deren Erreichen von Zielen und Reaktionen auf Herausforderungen anhand von kritischen Ressourcen analysiert. Auf Grundlage von 64 Leitfadeninterviews mit Vereinsvorständen bzw. Abteilungsleiter*innen (5.–11. Liga) aus den Jahren 2020 und 2021 konnten drei Typen identifiziert werden. Aktive, ruhende und fordernde Vereine zeigen unterschiedliche Reaktionen auf die Covid-19 Pandemie. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass die verfügbare Zeit eine wichtige Ressource für das Management und Erneuerungen in Vereinen darstellt, gerade für Ehrenamtliche in Amateurfußballvereinen.

What to do when the ball rests? Amateur football in the Covid 19-related break

Abstract: The Covid -19 pandemic was a crisis for many areas of society and the economy. This was also the case for amateur football, as, during the Covid-19 pandemic, team sports were prohibited for an extended period, depriving amateur football clubs of their foundation. The article analyses how amateur sports clubs reacted to these disruptions. It uses the capacity framework, which analyses organizations, their achievement of goals, and responses to challenges using critical sources. Three reaction types were identified based on 64 semi-structured interviews with club board members and department heads (5th–11th league) from 2020 and 2021. Active, dormant, and demanding clubs react differently to the Covid -19 pandemic. In addition, time availability is an essential resource for management and renewal in clubs, especially for volunteers in amateur sports clubs.

Keywords: Krise, Capacity, Sport, Fußball, Management

Einleitung

Krisen beziehungsweise deren Heraufbeschwörung sind momentan allgegenwärtig. Dies gilt für unterschiedliche Bereiche der Gesellschaft, aber auch für den Fußball. Neben der Frage, wie Krisen entstehen, ist für betroffene Gesellschaften und Organisationen die Frage relevant, wie auf diese möglichst „gut“ reagiert werden kann, also mit möglichst geringen Verlusten für

die Organisation bzw. Gesellschaft – gleich welcher Art diese sind. Die Managementforscher*innen Pearson und Clair (1998: 60) definieren eine Krise als: „[T]he perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes.“ Krisen sind in der Wissenschaft mit Unsicherheit, Leiden und einer ungewissen Zukunft verbunden (Naglo 2020: 3). Krisendefinitionen aus verschiedenen Disziplinen zeigen, dass es sich bei Krisen um unerwartete Situationen handelt, die eine existenzbedrohende Entwicklung nehmen können bzw. aus Sicht der Mitglieder haben. Diese Entwicklung muss in einem begrenzten Zeitrahmen gestoppt werden, allerdings werden die Ursachen und Zusammenhänge erst im fortschreitenden Verlauf verständlicher (Schreyögg/Osterman 2014: 121). Das Auftreten der neuen und daher unbekannten Krankheit Covid-19 und deren rasante Verbreitung fallen unter die skizzierte Definition. Die Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie, vor allem Kontaktbeschränkungen, wirken auf viele Bereiche der Gesellschaft und Wirtschaft bedrohlich – auch auf den Fußball. 2024, da wir diese Zeilen schreiben, scheint die Covid-19 Pandemie überwunden zu sein. Dennoch liefern die Reaktionen der Vereine auf die Covid-19 Pandemie generelle Erkenntnisse über Krisen und deren Management im Amateurfußball.

Wissenschaftliche Forschung zu Auswirkungen von Covid-19 bezieht sich hauptsächlich auf den professionellen Fußball. Ein Beispiel ist das Special Issue der Zeitschrift *Soccer & Society* mit 16 Artikeln, die sich auf Praktiken der Fans, den Einfluss deren Abwesenheit, finanzielle Aspekte oder ethische Fragen beziehen. Nur ein Artikel bezieht sich auf den viertklassigen Asheville City Soccer Club (Bandyopadhyay 2021). Dieser Beitrag untersucht die vielfältigen Auswirkungen der Krise. Die Autor*innen des Artikels kommen zu dem Schluss, dass die Vereine Strategien als Antwort auf die Herausforderungen durch Covid-19 finden müssen, sie stellen damit die Relevanz der Reaktionen auf die Krise dar (Parrish/Lam 2021).

In Deutschland ist der Amateurfußball ein wichtiger Bestandteil der Lebenswelt vieler Menschen (Kellermann 2007). Ziesche (2020) differenziert Krisen im Amateurfußball in drei Bereiche. Die *wirtschaftliche Krise* umfasst kritische finanzielle Lagen, aber auch Probleme bei der Ressourcenzuteilung. Dabei stellen vor allem Gewinnung und Bindung von Mitgliedern und Ehrenamtlichen eine Herausforderung dar, welche die Vereinsentwicklung bremsen kann. Die *kulturelle Krise* hingegen beschreibt den in Vereinen stattfindenden Bruch der Gemeinschaft, der besonders im Zusammenhang mit steigender Kommerzialisierung auftritt. Bei Auftreten einer *sozialen Krise* wird andererseits das Standing des Vereins in der breiten Gesellschaft beeinflusst. All diese Probleme können als intern angesehen werden in dem Sinne, dass diese von Entwicklungen des Vereins und des Sports allgemein in den letzten Jahren abhängen bzw. diese beeinflussen.

In der Wissenschaft existieren mehrere Modelle, wie Organisationen auf Krisen reagieren. Meyers (1989) etwa benennt die Stadien *Schock*, *Rückzug*, *Eingeständnis*, *Anpassung* und *Veränderung*. TenBerge (1989) beschreibt die Zustände *Ungläubigkeit*, *Schockstarre*, *Panik*, *Engstirnigkeit*, *Abwälzen der Verantwortung* und *Verletzte Gefühle*. Optimistischere Literatur wie Töpfer (1999) beschreibt die Stadien *Krisenprävention*, *Früherkennung*, *Eindämmung*, *Recovery als Neustart* und *Lernen aus der Krise*. Bezogen auf die internen Krisen des Amateurfußballs gehen Baskerville und Cordery (2016) davon aus, dass die Wahrnehmung einer Krise für Vereine relevant ist, um entsprechend der dem Verein zur Verfügung stehenden Ressourcen zu reagieren. Dabei existieren weitverbreitete Strategien wie Profes-

sionalisierung, Investment in Infrastruktur oder Social Responsibility in Abhängigkeit vom identifizierten Grund der Krise (Baskerville/Cordery 2016, Naglo 2018, Ziesche 2020).

Die Covid-19 Pandemie dagegen war ein externer Schock (Ziesche 2020). Amateurfußball war als Mannschaftssportart für Monate während der Covid-19 Pandemie untersagt. Fußballvereine waren somit ihrer Grundlage beraubt, da das gemeinsame Trainieren und Fußballspielen ebenso wie weitere gesellige Aktivitäten durch Kontaktbeschränkungen stark reglementiert waren (Naglo et al. 2020). Durch die fehlende Möglichkeit des Ausübens von Fußballsport auf Amateurebene fanden im Jahr 2020 70% weniger Spiele als in den vorhergehenden Jahren statt (DFB 2021). Gesamtgesellschaftlich veränderte sich die Form der Sportausübung, weil viele Menschen individuell Sport trieben, um Kontakte zu vermeiden. Zudem veranlasste die Pandemie einen Großteil der Privatpersonen dazu, die Dauer, Regelmäßigkeit und Intensität ihres aktiven Sporttreibens als auch den passiven Sportkonsum zu senken (Grix et al. 2021: 4 ff.; Repenning et al. 2021: 83 ff.). Bezogen auf den deutschen Sport allgemein beklagt der Deutsche Olympische Sportbund 2022 einen Rückgang der Mitglieder und Probleme bei Trainer*innen, deren Dienstleistungen während der Pandemie nicht beansprucht wurden (DOSB 2022). Die externe Krise kann demzufolge interne Krisen verstärken. Ziesche (2020) sieht, bei aller Vorsicht, in der Covid-19 Pandemie einen großen Belastbarkeitstest für den Amateurfußball. Entgegen dieser Einschätzung prognostizieren Doherty et al. (2022), dass sich der Amateurfußball von der Covid-19 Pandemie erholen wird, da er vielfältige Ressourcen besitzt, um erfolgreich auf die Krise zu reagieren.

Retrospektiv lässt sich fragen, ob Covid-19 wirklich eine existenzielle Krise für den Amateurfußball war. Die Zahl der beim DFB gemeldeten Vereine, Mitglieder und Mannschaften sank 2021 im Vergleich zum Vorjahr, allerdings bestand dieser Trend bezogen auf Mannschaften und Vereine bereits vorher. Die Zahl der Mitglieder und gemeldeten Mannschaften stieg in den folgenden Jahren wieder an (DFB 2023). Allerdings ist qua Definition für eine Krise die Wahrnehmung ebendieser konstitutiv – unabhängig von vermeintlich objektiven Kriterien. Einer Studie aus dem Vereinigten Königreich zufolge fürchteten im Januar 2021 81% der befragten Mitglieder um die Zukunft ihres Fußballclubs (Utilita 2021). Die Covid-19 Pandemie bietet die Möglichkeit, der Frage nachzugehen, wie deutsche Amateurfußballvereine auf externe Krisen reagieren. Die gewonnenen Erkenntnisse sind für zukünftige externe Krisen relevant, bieten aber auch Anknüpfungspunkte bei der Reaktion auf interne Krisen.

Die bisherigen Ausführungen zu Krisen und Reaktionen darauf verdeutlichen die Relevanz von Ressourcen bei der Krisenreaktion. Daher wird im nächsten Abschnitt das Capacity Framework vorgestellt, welches trotz Kritikpunkten (Post 2023) bereits in anderen Forschungsarbeiten zu Amateursportvereinen verwendet wurde (z. B. Balduck et al. 2015; Kitchen/Crossin 2018; Post 2023; Seippel et al. 2023) und auf welches auch Doherty et al. (2022) in ihrer Prognose Bezug nehmen. Nach der Beschreibung des methodischen Vorgehens der Studie – einer typenbildenden qualitativen Inhaltsanalyse auf Basis von 64 Interviews – werden drei Typen der Krisenreaktion vorgestellt. Diese Typen wurden aus dem empirischen Material herausgebildet. Abschließend werden die zentralen Erkenntnisse basierend auf der Typologie diskutiert.

Ressourcen im Amateursport

Doherty et al. (2022: 8) prognostizieren in ihrem Artikel, dass „[t]he capacity of sport clubs to recover and return to sport will depend on their ability to draw on critical resources.“ Die critical resources beziehen sich auf das Capacity-Framework. Dieses beschreibt die Fähigkeiten einer Organisation, im Normalbetrieb wie im Krisenfall ihre Ziele zu erreichen, wobei die Bewertung des Erfolgs auch von den jeweiligen Ambitionen abhängt (Balduck et al 2015). Post (2023) operationalisiert Erfolg dabei als Abwesenheit von Problemen. Je nach Organisation können die Ziele, aber auch die Ressourcen, die zu deren Verwirklichung benötigt werden, variieren (Hall et al. 2003). Dabei kommt immer eine Kombination mehrerer Ressourcen zum Einsatz, die sich je nach Herausforderung unterscheiden können (Doherty et al. 2014). Doherty et al. (2014) benennen fünf Ressourcen (Tabelle 1), die jeweils aus drei bis sieben Elementen bestehen. Obwohl ausgehend von Hall et al. (2003) andere Einteilungen der Ressourcen (z. B. Balduck et al. 2015) existieren, stützen wir uns auf Doherty et al. (2014). Denn Doherty et al. (2022) beziehen sich bei ihren Überlegungen zu Reaktionen auf die Covid-19 Pandemie mit auf letztere.

Tabelle 1. Ressourcen nach Doherty et al. 2014.

Human Ressources	Finanzen	Infrastruktur	Netzwerke	strategische Planung
<i>Enthusiasmus</i>	stabile Einnahmen	Formalisierung	persönliche Kontakte	strategische Planung
<i>Wissen, Erfahrungen und Fähigkeiten</i>	stabile Ausgaben	Kommunikation	Partner	Kreativität
gemeinsame Ziele	alternative Einnahmequellen	<i>Anlagen</i>	balancierte Beziehungen	Implementierung
<i>ausreichend Freiwillige</i>			<i>Abhängigkeiten</i>	
Kontinuität			bürokratische Partner	
Nachfolge				
Entwicklung und Unterstützung				

Im Folgenden gehen wir auf einige Elemente dieser Ressourcen ein, die im Kontext der Covid-19 bezogenen Krisenreaktion besonders relevant sind (*kursiv* in Tabelle 1). Human Resources werden für Vereine als besonders relevant angesehen (Hall et al. 2003). Das Element *Enthusiasmus* beschreibt die Leidenschaft der Engagierten, sich einzubringen. Dabei gilt die Annahme, dass engagierte Ehrenamtliche bessere Ergebnisse als frustrierte oder lieblose erzielen. Weitere Elemente sind *Wissen, Erfahrungen und Fähigkeiten*, die Ehren- oder Hauptamtliche innehaben. Dabei handelt es sich sowohl um Wissen bezogen auf den Verein und Sport, als auch um anderweitig erworbenes Wissen, welches gerade bei Krisen relevant werden kann. *Ausreichend Freiwillige* beschreibt die quantitative Dimension der Ehrenamtlichen (Doherty et al. 2014: 131 ff.). Interessanterweise kommt eine Studie zu Sportvereinen im Rheinland zu dem Ergebnis, dass professionelle Angestellte die wahrgenommenen Organisationsprobleme im Verein erhöhen (Post 2023). Nach Seippel et al. (2023) ist dies in größeren finanziellen Problemen dieser Vereine begründet.

Die Ressource Finanzen beinhaltet unterschiedliche Einnahmequellen sowie Verbindlichkeiten der Vereine (Doherty et al. 2014). Für die meisten Vereine in Deutschland stellen die Mitgliedsbeiträge die wichtigste Einnahmequelle dar. Diese Einnahmequelle erweist sich als relativ stabil (Wadsack et al. 2006: 35). Allgemein helfen solide Finanzen bei der Bewältigung vieler Probleme (Seippel et al. 2023). Bezogen auf die Covid-19 Pandemie gab es zudem unterschiedliche Soforthilfen, die finanziell bedrohte Vereine unterstützten. Zur Notwendigkeit dieser Hilfen gibt der Sächsische Rechnungshof an, dass 2020 rund 11 % der Vereine Zuwendungen erhalten hätten (Rechnungshof Sachsen 2021).

Die Ressource der Infrastruktur bezieht sich im Amateurfußball vor allem auf den Sportplatz. Dessen Zustand kann dabei symbolisch für den Zustand des Gesamtvereins stehen (Naglo 2018). Bisherige Studien (Seippel 2023; Post 2023) sehen bezogen auf die Zugänglichkeit Vorteile für Vereine, denen Infrastruktur selbst gehört. Allerdings wirken sich diese Vorteile negativ auf andere Probleme aus, da der Platz zusätzlich Human Resources und Finanzen benötigt (Seippel 2023).

Netzwerke (external relationships) zeichnen sich durch persönliche, kollektive Kontakte oder Partnerschaften und deren Qualität zu unterschiedlich relevanten Akteuren aus. Durch Netzwerke können sich Abhängigkeiten entwickeln. Werden die Abhängigkeiten des Vereins von einzelnen Akteuren zu groß, entsteht daraus ein Risiko, falls die Beziehung in Schieflage gerät oder die Akteure das Interesse an ihr verlieren (Doherty et al. 2014).

In diesem Zusammenhang werden die beiden letzten Ressourcen von Doherty et al. (2014) relevant. Die Ressource Planung und Entwicklung beinhaltet die Existenz einer *strategischen Zukunftsplanung* der Organisation, die *Kreativität* bei dieser und deren zielstrebige Verfolgung und Umsetzung. Sportvereine mit einer hohen strategischen Planung haben eine positivere Wahrnehmung ihrer Organisation (Post 2023). Gemäß Seippel et al. (2023) wirkt sich die strategische Planung besonders positiv auf die anderen Ressourcen aus.

Zusammenfassend lässt sich eine große Interdependenz der Ressourcen festhalten, auch wenn einzelne Studien (Hall 2003; Seippel et al. 2023; Post 2023) einzelnen Ressourcen größeren Einfluss als anderen Ressourcen attestieren. Die Erkenntnisse gelten als intern klassifizierte Herausforderungen. Da die Covid-19 Pandemie eine bisher nicht bekannte Krise für Vereine darstellt, stellt sich die Frage nach der Reaktion der Vereine in neuer Weise. Um diese Neuartigkeit zu untersuchen, wurde auf nachfolgend beschriebene Methodik zurückgegriffen.

Methodik

Der vorliegende Artikel beruht auf halbstrukturierten Leitfadeninterviews mit Vereinsvorständen bzw. Abteilungsleiter*innen unterschiedlicher Amateurvereine. Der Leitfaden beinhaltete Fragen zum Hintergrund der interviewten Person, zur Situation vor Covid-19, den Auswirkungen der Pandemie auf den Verein, den Reaktionen und Veränderungen im Verein, dem internen Krisenmanagement, der Wahrnehmung des externen Krisenmanagements inklusive der des Fußballverbandes sowie eine Prognose für die Entwicklung des Vereins in der Zukunft. Diese wurden sowohl in Anlehnung an die Theorie als auch a priori aus Debatten während der Covid-19 Pandemie formuliert. Die insgesamt 64 Interviews wurden zwischen Juni und Oktober 2020 sowie von Juli bis Oktober 2021 durchgeführt. Insgesamt wurden 44 Vereine interviewt, 20 davon zu beiden Erhebungszeitpunkten. Es wurden zwei Erhebungszeitpunkte gewählt, um mögliche Veränderungen innerhalb des Vereins während der Pandemie abzubilden. Diese traten jedoch kaum auf. Die Interviews dauerten zwischen 27 Minuten und 1 Stunde und 32 Minuten. Den Gegebenheiten entsprechend fanden die meisten Interviews online mittels eines Videokonferenztools statt. In einzelnen Fällen wurde das Interview persönlich geführt.

Die Auswahl der Interviewpartner*innen folgte einem kriteriengeleiteten Sampling (Kelle/Kluge 2010: 50 ff.). Dazu wurden vorab vier Parameter erarbeitet, die für das Sample berücksichtigt werden sollen. Diese Parameter umfassten erstens die Spielklasse der ersten Herrenmannschaft, da diese häufig als Aushängeschild für den Verein gilt (Naglo/Porter 2020: 51) und sich in sozioökonomischen Ausprägungen unterscheidet (Kellermann 2007). Gemäß diesem Kriterium wurden Vereine von der fünften bis zur elften Liga befragt. Das Sample beinhaltet also sowohl Amateur- als auch semi-professionelle Mannschaften. Ebenfalls sollten Vereine unterschiedlicher Größe berücksichtigt werden. Der kleinste Verein im Sample hatte 240, der größte über 3.000 Mitglieder. Das dritte Kriterium betraf die Geografie, konkreter sollten urbane und ländliche Vereine verglichen werden. Hintergrund war die Überlegung, dass Unterschiede hinsichtlich der existierenden Gemeinschaft auftreten könnten. Als viertes Kriterium sollten Vereine aus unterschiedlichen Landesverbänden berücksichtigt werden, weil diese sich im externen Krisenmanagement – vor allem in der Entscheidung Abbruch oder Weiterführen der Saison – unterscheiden. In diesem Zusammenhang wurden einzelne Vereine, die sich mit öffentlicher Kritik am Krisenmanagement der Verbände hervortaten, angesprochen. Die Vereine im Sample stammten aus neun unterschiedlichen Landesverbänden (Bayern, Berlin, Brandenburg, Hessen, Niederrhein, Niedersachsen, Thüringen, Westfalen, Württemberg). Tabelle 2 liefert einen Überblick über das Sample. Im Fließtext wurden die Vereine pseudonymisiert.

Die Interviews wurden mittels einfachem Transkriptionssystem transkribiert (Kuckartz 2018: 167). Die Auswertung erfolgte mittels typenbildender qualitativer Inhaltsanalyse (Kuckartz 2018) und wurde softwaregestützt durchgeführt. Aufgrund der Datenmenge erfolgte zunächst eine deduktive Codierung, gefolgt von mehreren induktiven Kodierzyklen. Die Typenbildung folgte der Logik der Kontrastierung, wobei in einem iterativen Prozess im Austausch zwischen beiden Autoren unterschiedliche Typologien entwickelt, verworfen und letztendlich verfeinert wurden. Parameter wie Vereinsgröße, Größe des Orts oder Spielklasse spielten in der letztendlich iterativ entwickelten Typologie keine Rolle. Die drei Vereinstypen

Tabelle 2. Zusammensetzung der Stichprobe

Jahr	2020	32
	2021	32
Geografie	urban	33
	ländlich	31
Spielklasse	5.+ 6.	19
	7.+ 8.	21
	9+	24

Aktive, Ruhende und Fordernde Vereine unterscheiden sich in ihrer Wahrnehmung auf die Covid-19 Pandemie als Krise sowie der Reaktion auf diese.

Aktive Vereine

Die *aktiven Vereine* zeichnen sich dadurch aus, dass sie während der Covid-19 Pandemie Veränderung anstrebten. Die Covid-19 Pandemie wurde für Umgestaltungen genutzt, die nach Auffassung der handelnden Personen langfristige Erfolgspotentiale mit sich bringen. Dabei beziehen sich die Vereine vorrangig auf interne Krisen im Sinne Ziesches (2020) und nicht auf Effekte der Covid-19 Pandemie.

Dazu gehören infrastrukturelle Veränderungen (im Capacity-Framework Ressource Anlage), die umgesetzt oder angestoßen wurden. Ein Beispiel hierfür ist der Bau eines Kunstrasenplatzes. Der es zukünftig erlaubt, „auch den vielen Mannschaften, die wir haben, Heimat bieten [zu können]“ (Interview 2 SV Bad Holz, Absatz 34). Zu den Maßnahmen gehörten auch Umbaumaßnahmen an Stadien oder Vereinsheimen. Dabei kam einigen Vereinen zupass, dass sie Ausgaben einsparen konnten (Fortuna Lärchende, Absatz 17). Für bauliche Maßnahmen ergab sich der Vorteil, dass Infrastruktur während der Covid-19 Pandemie nicht benötigt wurde und ohne Rücksicht auf aktuelle Nutzung umgebaut werden konnte. Folglich gab es „keine Schwierigkeiten [...] mit Schmutz oder Ähnlichem“ (FC Blütenheim Absatz 5). Die symbolische Bedeutung der Infrastruktur für die Vereine, auch als Zeichen der Überwindung von Krisen, wurde schon von Naglo und Porter (2020) beschrieben.

Auf organisatorischer Ebene berichteten einige Vereine von Veränderungen, die mit strategischer Planung einhergehen. Der SV Bad Holz gibt an, die Corona-Zeit „sinnvoll“ genutzt zu haben, indem „Konzepte geschrieben [wurden], sowohl für den sportlichen Bereich als auch für den Verein. Wo stehen wir? Wo wollen wir hin?“ (Interview 2, Absatz 50). Dies hatte zur Folge, dass mit der Umstellung auf ein papierloses Büro in die Digitalisierung investiert wurde, sodass die aktiven Vereine nach eigenen Angaben „für die Zukunft ganz gut gerüstet sind“ (SV Bad Holz Interview 2, Absatz 50). Zudem wurden auch neue Verantwortlichkeiten geschaffen. Es wurde beispielsweise „[ein] Medienbeauftragte[r] installiert“ oder „[ein] duale[r] Student einstellt“, um bessere Vereinsarbeit leisten zu können (Interview 2 SV Bad Holz, Absatz 68; Interview 2 TSV Kastanienrode, Absatz 88). In anderen Vereinen

wurden einzelne Mannschaften oder Abteilungen (Senioren, Jugend) neu ausgerichtet. In einem Fall wurde eine neue Abteilung für e-Sport gegründet (Interview 2 TSV Kastanienrode, Absatz 100). Durch diese Maßnahmen erhoffen sich die aktiven Vereine eine Anpassung an zukünftige Entwicklungen im Sinne einer strategischen Planung. Auffallend ist, dass all diese Maßnahmen denen ähneln, die Naglo und Porter (2018) als Modernisierungsmaßnahmen beschrieben haben. Bei diesen orientieren sich Amateurvereine an Praktiken des professionellen Fußballs.

Es wurden aber auch Vereinsbereiche aufgearbeitet, die schon vor der Covid-19 Pandemie als Schwachstelle identifiziert wurden. Eintracht Kieferstadt war vor Corona bewusst, dass ein Ausgabenproblem vorliegt, deswegen „haben [sie] dann geschaut, wie [sie] [...] die Zeit nutzen [können], was können [sie] [...] tun, um [sich] [...] entsprechend für die Zukunft [...] aufzustellen“ (Interview 2 Eintracht Kiefernstadt, Absatz 11). Der Zeitfaktor spielt bei diesem Vereinstyp eine entscheidende Rolle. Aufgrund des ausfallenden Spielbetriebs stehen mehr zeitliche Kapazitäten zu Verfügung, um Maßnahmen durchzuführen, für die im normalen Vereinsbetrieb die Zeit fehlt. Borussia Eichenhausen beschreibt, dass der Verein „diese Coronazeit schon genutzt [hat], um [...] Dinge auf den Weg zu bringen oder halt die abzuarbeiten, für die sonst im Tagesablauf es halt oftmals keine Zeit gibt“ (Interview 2, Absatz 40).

Neben der Aufarbeitung von Schwachstellen beschreibt den aktiven Vereinstyp ein proaktiver Gestaltungswille. Die Aussage „wir sind doch hier eigentlich, um irgendwas zu entwickeln und weiterzukommen und als Verein voranzukommen“ (Fortuna Lärchende, Absatz 58), spiegelt diese Denkweise wider. Dabei reicht der Wille zur Veränderung über die Pandemie hinaus und lässt sich mit Enthusiasmus in Verbindung bringen.

Dabei nehmen die Vereine Bezug auf Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen einzelner Mitarbeiter*innen oder Vereinsmitglieder. Der SV Bad Holz hebt die Leistung des hauptberuflichen kaufmännischen Leiters, der sein ganzes Berufsleben lang im Fußballbereich tätig war, hervor. Der TSV Kastanienrode betont die Vorzüge des geschäftsführenden Vorstands, der ein studierter Volkswirt ist. Den Vereinen gelang es aber auch, Vereinsmitglieder außerhalb der etablierten Vereinsführung in Modernisierungsprojekte einzubinden und dabei auf ihre spezifischen Qualifikationen zurückzugreifen. Auch hier war die verfügbare Zeit dieser Personen hilfreich. Als Folge ist eine positive Grundstimmung bei aktiven Vereinen erkennbar und damit einhergehend ein gesteigerter Enthusiasmus. Dies verdeutlicht die folgende Aussage: „Dem Verein geht es besser als je zuvor“ (Fortuna Lärchende, Absatz 33). Daran ist erkennbar, dass die Krise als Chance genutzt wurde, um sich für die Zukunft erfolgreich aufzustellen.

Ruhende Vereine

Die Vertreter*innen der ruhenden Vereine nehmen in der Covid-19 Pandemie keine relevante Krise für ihre Vereine wahr. In Folge sehen sie keine Notwendigkeit eines Krisenmanagements, wie sie in den Interviews betonten. Stattdessen gehen die Vereine in eine Art „Winterschlaf“, denn aus ihrer Sicht ruhte das alltägliche Geschäft inklusive des Vereinslebens. So berichtet Bahnsteter SV: „Vereinsratssitzung[en] gab es keine“ (Interview 2 Absatz 116). Auch der FC Eschendorf (Absatz 32–34) beschreibt eine Ruhephase:

„Grundsätzlich war halt da mal von heute auf morgen Stillstand. [...] [Wir] haben halt jetzt eigentlich, ja drei Monate, wenn ich jetzt rechne... März, April, Mai, Juni, Juli, ja vier [sic] Monate Pause gehabt.“

Die Vereine hörten zwar nicht auf, zu existieren, fuhren ihre Aktivitäten jedoch auf das Nötigste herunter. Darüber hinaus gab es allgemein wenig (Krisenmanagement-)Maßnahmen, und wenn, dann waren diese pragmatische Adaptionen, aber keine Innovationen. Viktoria Dämonsburg fasst dies wie folgt zusammen: „Bei uns gab es eigentlich keine Veränderungen. Es ist eigentlich wie vor der Krise“ (Absatz 50).

Anpassungen waren aus Sicht der Vereine auch nicht notwendig, da sich die Vereine selbst vor allem bezogen auf die genannten Ressourcen, insbesondere Finanzen (stabile Einnahmen) und Infrastruktur, als solide aufgestellt beschreiben. Die Aktivitäten waren nur temporär unterbrochen, weshalb sich die Vereine für die Zeit nach der Pandemie als solide aufgestellt sehen. Das bewusste Setzen einer Pause ist als eine Art Krisenpräventionsmaßnahme zu verstehen, welche ruhende Vereine in die Lage versetzt, die verordnete Fußballpause ohne das Einsetzen von Ressourcen zu überstehen.

Die erzwungene Pause vom Vereinsalltag wurde als Erholung von den Verpflichtungen begriffen und von Vereinsverantwortlichen positiv aufgenommen. Der Interviewpartner von Bahnstetter SV erörtert 2021:

„Wir haben eher die Zeit mal genutzt, um in uns zu gehen und einfach auch mal diese Pause, die notgedrungen jetzt kam, einfach mal für sich selbst zu nutzen und die Familie, um da auch mal bisschen runterzukommen, weil das Ehrenamt halt schon auch essenziell ist“ (Absatz 11).

Die ruhenden Vereine beschreiben positive Effekte durch die Covid-19 Pandemie, weil sie davon ausgehen, nach der Lockerung der Coronabeschränkungen mit erhöhtem Engagement und wiedererstarkter Kraft ihre Amateurfußballvereine zu führen. Dies zeigt auch, dass die Vereine über begrenzte Human Ressourcen, vor allem ausreichend Freiwillige, verfügen. Daher steht bei diesen Vereinen die Entlastung der vorhandenen Freiwilligen im Vordergrund der Krisenreaktion. Die Ressource strategische Planung scheint hier ebenfalls wenig relevant zu sein. Dies hat mit der Nicht-Wahrnehmung einer Krise zu tun, aber auch mit einer geringen Ausprägung des Elementes Kreativität, wie folgendes Zitat verdeutlicht: „Ein Krisenmanagement an sich hatten wir nicht. Haben wir auch nicht benötigt“ (Interview Verein Q1, Absatz 220). Ein kreatives Nachdenken über Prozesse findet nicht statt. Wie in der Einleitung aufgezeigt, stellt die Gewinnung und Bindung von Ehrenamtlichen eines der häufigsten Probleme von Vereinen dar, sodass die Ehrenamtlichen, die im Einsatz sind, viel leisten müssen und durch die Pause neue Energie tanken konnten, was sich wiederum positiv auf den Enthusiasmus der Ehrenamtlichen auswirken soll.

Fordernde Vereine

Fordernde Vereine nehmen die Covid-19 Pandemie als eine Krise wahr, bei der die Verantwortung und Lösung der Situationen extern verortet wird. Zum einen werden die Fußballverbände für Entscheidungen in Bezug auf die sportlichen Regelungen wie beispielsweise die Ligafortsetzung oder Abbruch kritisiert. Zum anderen werden verschiedenste politische Institutionen in die Pflicht genommen, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Vereinen ermöglichen, ihr bisheriges Handeln ohne Anpassung fortzuführen. Die Reaktion weist

Ähnlichkeiten zu der Systematisierung von TenBerge (1989), gerade bezogen auf die Zustände Ungläubigkeit und Abwälzen der Verantwortung, auf.

Die Verbände werden dafür kritisiert, „sich von Anfang an in eine Schutzhaltung gebracht [zu haben]“ (Interview Wasserburg Kickers, Absatz 37). Gerade mit den Regelungen zum weiteren sportlichen Vorgehen sorgen die Verbände bei fordernden Vereinen für Unzufriedenheit, sodass beispielsweise DJK Hochberg eine „Petition gestartet [hat], dass man die Saison abbricht“ (Interview DJK Hochberg Interview 2, Absatz 55). Ihr Ziel war es demnach, den Verbänden folgendes zu verdeutlichen:

„Hier unten sind Vereine da, die sich in Zukunft nicht alles gefallen lassen. Mit denen kann man nicht umgehen, dass man an der Nase dreht, an der langen Leine führt und führt sie durch die Manege“ (Interview DJK Hochberg Interview 1, Absatz 101).

Um dieses Vorhaben zu realisieren, wurden Fernsehinterviews gegeben, Unterschriften gesammelt und außerordentliche Verbandstagungen erzwungen, sodass der Protest gegen den Verband bei den fordernden Vereinen „die Hauptaufgabe [ihres] [...] Krisenmanagements“ darstellte (Interview Falkenhof FC Interview 1, Absatz 224). Die Vereine griffen dabei auf ihre Netzwerke als Ressource zurück.

Die Stimmung in fordernden Vereinen ist eher schlecht. Darüber hinaus fällt auf, dass sich viele der Vereine entweder in einer sportlich schlechten Lage befanden oder eine Verfehlung der sportlichen Ziele drohte. Dies zeigt einen Zusammenhang mit den Ambitionen und wie einzelne Ressourcen sich gegenseitig bedingen. Gerade finanzielle Ressourcen und Abhängigkeiten von Netzwerken spielen hier eine Rolle. Fordernde Vereine merken bezogen auf die Unzufriedenheit mit politischen Institutionen an, dass ihnen aufgrund der politischen Maßnahmen die Möglichkeit fehlt, Krisenmanagementmaßnahmen durchzuführen. FC Nebelstadt bemängelt: „Wir stehen alle im Dunkeln. Man bekommt keine Informationen und man muss das ja auch planen“ (Absatz 36). Die Aussage des TSV Bernstein bezüglich des Krisenmanagements verkörpert die Denkweise der fordernden Vereine: „Das sind ja Entscheidungen, die von der Politik getroffen werden“ (Absatz 82). Dies zeigt, dass das eigene Handeln in den Hintergrund gestellt wird und stattdessen die Politik für Entscheidungen in Bezug auf Krisenlösungen zur Verantwortung gezogen wird.

Politische Entscheidungen werden nicht nur als Grund für die Krise beschrieben, sie werden auch als Hindernis für Veränderungen als Reaktion auf die Krise gesehen. So sagte der Verein Wolkenburg 09 gefragt nach Modernisierungen im Verein: „Das durften wir ja fast gar nicht“ und gab dafür die Coroneinschränkungen als Grund an:

„Wir haben da gar nicht gewusst, was machen wir jetzt, wie gehen wir vor? Man konnte ja nichts planen. Man konnte nicht sportlich planen, man konnte nichts im Sportheim planen. Man konnte keine Veranstaltung planen“ (Interview Wolkenburg 09 2, Absatz 75).

Der FC Stuhlheim drückte mit der Aussage: „Uns hat die Regierung etwas einen Strich durch die Rechnung gemacht aufgrund der Bestimmungen“ sehr deutlich seine Unzufriedenheit aus, was gleichzeitig die Einschränkung der eigenen Handlungsmöglichkeiten impliziert und die Untätigkeit in der Vereinstätigkeit begründet (Interview FC Stuhlheim 2, Absatz 29). Ähnlich zu den ruhenden Vereinen wurden wenige Krisenmanagementmaßnahmen umgesetzt, die dazu noch einen geringen Innovationsgrad aufweisen. Der Unterschied liegt aber darin, dass bei fordernden Vereinen das Handeln externer Organisationen als verantwortlich angesehen wird und nicht wie bei ruhenden Vereinen die fehlende Notwendigkeit. Die Reaktion der fordernden Vereine fokussiert sich darauf, gegen die Entscheidungen mit Protestformen

vorzugehen. Es ist anzunehmen, dass ihre Ressourcen in der Phase verbraucht wurden und daher nach der Pandemie eher geringer sind als vorher.

Diskussion

Ziel dieses Beitrags ist es zu analysieren, wie deutsche Amateurfußballvereine auf die Covid-19 Krise reagierten. Basierend auf 64 Interviews entwickelt dieser Beitrag drei empirisch fundierte Typen der Reaktion. Die aktiven Vereine nutzten die Pause zu strategischen Planungen und Modernisierungen (Infrastruktur, längerfristige Digitalisierung), die sich positiv auf die Ressourcen der Vereine auswirken sollen. Bei ruhenden Vereinen gab es wenig Veränderungen, da diese in Covid-19 keine Krise wahrnahmen. Die Vorstände nutzten die zur Verfügung stehende Zeit für Erholung und Familie, damit die Ehrenamtlichen mit mehr Enthusiasmus zurückkehren. Auch fordernde Vereine veränderten sich wenig, stattdessen appellierten sie an Autoritäten (Politik, Verband), Lösungen zu finden, hier ist eher von einer Abnahme der Vereinsressourcen auszugehen.

Amateurvereine unterscheiden sich von professionellen Fußballvereinen hinsichtlich der Reaktionen während der Covid-19 Pandemie. Denn während der Spielbetrieb bei den Amateuren ruhen musste, nahmen die Profis durch die Austragung von „Geisterspielen“ eine Sonderstellung ein. Diese ungleiche Behandlung sorgte für Kritik der Amateurvereine an den Verbänden. Während für den professionellen Fußball Lösungen für die Fortsetzung des Spielbetriebs gefunden wurden, waren Amateurvereine zu einer Pause gezwungen, die sie unterschiedlich nutzten. Da die Szenarien für Profi- und Amateurvereine sich stark unterschieden, waren auch die Reaktionen entsprechend unterschiedlich.

Doch auch die Reaktionen der Amateurvereine unterschieden sich. Die fordernden Vereine sehen sich schlecht aufgestellt, wälzen die Verantwortung jedoch ab. Die Ressourcen Human Resources und Netzwerke werden für Kampagnen genutzt, die den Unmut der Vereine artikulieren, dem Verein aber keinen Mehrwert bringen und potenziell frustrieren, was den Enthusiasmus verringert. Dies kann zwar potenziell eine vereinigende Wirkung gegen externe „Feinde“ haben, jedoch berichteten die Vereine nicht von diesen Effekten und auch von keinen positiven Auswirkungen auf Human Resources oder Enthusiasmus – stattdessen von einer negativen Entwicklung.

Bei den aktiven und ruhenden Vereinen zeigt sich die Tendenz, die durch die Covid-19 Pandemie erzwungenen Pause zu Akkumulation oder Wiederauffüllen der Ressourcen zu nutzen. Beide Typen zielen dabei auf den Enthusiasmus der Ehrenamtlichen. Dieser soll entweder durch Entlastung oder durch strategische Planung und positive Erfahrungen erzeugt werden. Die unterschiedliche Reaktion der Vereinstypen gründet in der Wahrnehmung der eigenen Ressourcen, nämlich ob Defizite und Potentiale wahrgenommen werden oder der Verein als gut aufgestellt angesehen wird. Die Fähigkeiten der Mitglieder spielen für Veränderungen ebenfalls eine Rolle. Entgegen der in der Einleitung beschriebenen Befürchtungen hatte die Covid-19 Pandemie für zwei der Vereinstypen, bezogen auf die Ressourcen, positive Effekte. Ein Grund dafür sind die stabilen finanziellen Ressourcen in der Zeit u. a. durch Unterstützungszahlungen sowie die Treue bzw. Rückkehr der Vereinsmitglieder. Dies zeigt die einmal mehr die Bedeutung des Fußballs für die Vereinsmitglieder.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Covid-19 Pandemie als externe Krise nicht zwangsläufig zu Veränderungen im Verein führt. Stattdessen rückt eine Ressource in den Blick, die bei Doherty et al (2014) nicht aufgeführt wird: die Zeit. Sowohl ruhende Vereine als auch aktive Vereine beschreiben diese als wichtigen Faktor für ihr Verhalten. Haupt- und Ehrenamtliche in Führungspositionen von Amateurfußballvereinen nehmen demnach eine hohe Belastung durch die alltäglichen Aufgaben im Verein wahr. Zu wenig Zeit hindert aktive Vereine an Innovationen und Renovierungen im Verein oder wird als Belastung empfunden, von der sich erholt werden muss. Diese Wahrnehmung ist einer der Gründe, warum Vereine Schwierigkeiten haben, Ehrenamtliche zu finden. Im Capacity-Framework ist dies ein Faktor, der sowohl Enthusiasmus als auch die Kontinuität der Human Resources beeinflusst. Demnach wäre die verfügbare Zeit als weiterer Faktor für die Capacity Analysen bei Amateurvereinen zu berücksichtigen – als weitere Dimension der Human Resources. Wie die Analyse zeigt, hat diese auch Einfluss auf andere Ressourcen wie Infrastruktur oder strategische Planung.

Für die Studie gelten einige Limitationen. Aufgrund des methodischen Vorgehens tritt das Retrospektionsproblem und das Problem der Nonresponse auf. Bezogen auf das Retrospektionsproblem stellt sich die Frage, wie zuverlässig die befragten Vereinsvertreter*innen ihre Erinnerungen wiedergaben. Möglicherweise stellten sich aktive Vereine engagierter dar, als sie es tatsächlich waren. Bezogen auf die Nonresponse ist es möglich, dass Vereine, die akut von der Covid-19 Krise betroffen waren, für die Teilnahme an einem Interview keine Kapazitäten hatten. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass es in unserem Sample keinen Verein gibt, der durch die Covid-19 Pandemie in eine existenzielle Krise geraten ist. Für das Sample suchten wir zeitweise erfolglos nach solchen Vereinen. Das heißt aber nicht, dass sie nicht existieren. Die Interviews der Studie wurden 2020 und 2021 durchgeführt. Einige Kriseneffekte zeigen sich aber voraussichtlich eher längerfristig. Damit zusammenhängend konnte die Studie ebenfalls nicht untersuchen, ob Vereine, die Innovationen durchführten, langfristig von diesen profitieren, bzw. jene, die dies nicht taten, also ruhende und fordernde Vereine, darunter langfristig leiden. Für die genannten Limitationen wäre eine Folgeuntersuchung notwendig.

Literaturverzeichnis

- Balduck, Anne-Line/Lucidarme, Steffi/Marlier, Mathieu/Willem, Annick (2015): Organizational Capacity and Organizational Ambition in Nonprofit and Voluntary Sports Clubs. In: *Voluntas* 26 (5), S. 2023–2043. DOI: 10.1007/s11266-014-9502-x.
- Bandyopadhyay, Kausik (2021): Introduction: COVID-19 and the soccer world. In: *Soccer & Society* 22 (1–2), S. 1–7. DOI: 10.1080/14660970.2020.1846117.
- Baskerville, Rachel/Cordery, Carolyn (2016): Surviving a football club crisis: focus groups talking. Centre for Accounting, Governance and Taxation Research Working Paper No. 104. <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2850190> (Zugriff am 22.11.2023).
- DFB (2021): Umfrage: Große Treue, Sehnsucht und Herausforderungen. <<https://www.dfb.de/news/detail/umfrage-grosse-treue-sehnsucht-und-herausforderungen-225078/>> (Zugriff am 17.10.2022).
- DFB 2023: Archiv. <<https://www.dfb.de/verbandsstruktur/mitglieder/statistiken-der-vorjahre/>> (Zugriff am 22.04.2024).

- Doherty, Alison/Misener, Katie/Cuskelly, Graham (2014): Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43, 2_ supplemented, S. 124S-142S.
- Doherty, Alison/Millar, Patti/Misener, Katie (2022): Return to community sport: Leaning on evidence in turbulent times. In: *Managing Sport and Leisure* 27, 1–2, S. 7–13.
- DOSB, 2022: Sportvereine und die Pandemie. <<https://www.dosb.de/sonderseiten/news/news-detail/news/sportvereine-und-die-pandemie-1>> (Zugriff am 22.04.2024).
- Grix, Jonathan/Brannagan, Paul Michael/Grimes, Holly/Neville, Ross. (2021): The impact of Covid-19 on sport. In: *International Journal of Sport Policy and Politics* 13, 1, S. 1–12.
- Hall, Michael H./Andrukow, Alison/Barr, Cathy/Brock, Kathy/de Wit, Margaret/Embuldeniya, Don/Jolin, Louis/Lasby, David/Lévesque, Benoît/Malinsky, Eli/Stowe, Susan/Vaillancourt, Yves (2003): *The capacity to serve. A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- Kelle, Udo/Kluge/Susann (2010): *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Kellermann, Guido (2007): *Lebenswelten von Amateurfußballspielern: Theoretische Reflexionen und empirische Analyse*. Münster: Waxmann.
- Kitchin, Paul James/Crossin, Aaron (2018): Understanding which dimensions of organisational capacity support the vertical integration of disability football clubs. In: *Managing Sport and Leisure* 23 (1–2), S. 28–47. DOI: 10.1080/23750472.2018.1481764.
- Krystek, Ulrich/Lentz, Mischa (2014): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. In: Thießen, Ansgar (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS, S. 31–54.
- Kuckartz, Udo (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Meyers, Gerald C. (1989): *Bevor die Fetzen fliegen*, Frankfurt a. Main und New York 1989.
- Naglo, Kristian (2018): Social Change, Astro-Turfs, and Entrepreneurial Activities in the Context of German Non-Elite Football: The Example of Lower-Division Club BSV Bielstein. In: *International Journal of the History of Sport* 35, 7–8, S. 789–802.
- Naglo, Kristian/Porter, Dilwyn (2020): Amateurfußball im Wandel: Krise, Transformation und soziales Unternehmertum im deutsch-englischen Vergleich. In: *Zeitschrift für Fußball und Gesellschaft* 2,1, S. 42–64.
- Naglo, Kristian/Brandt, Christian/Kotthaus, Jochem (2020): Facetten des Amateurfußballs. In: *Zeitschrift für Fußball und Gesellschaft* 2,1, S. 3–21.
- Parrish, Charles/Lam, Marco (2021): Impact of the COVID-19 pandemic on a community soccer organization in the United States: the case of Asheville City Soccer Club. In: *Soccer & Society* 22 (1–2), S. 138–151. DOI: 10.1080/14660970.2020.1797495.
- Pearson, Christine M./Clair, Judith A. (1998): Reframing Crisis Management. In: *Academy of Management Review* 23, 1, 59–76.
- Post, Carina (2023): Approaching predictors of success for sports clubs by applying the organizational capacity framework. In: *Ger J Exerc Sport Res* 53 (3), S. 315–324. DOI: 10.1007/s12662-022-00865-4.
- Rechnungshof Sachsen (2021): Soforthilfe Sportvereine. <<https://www.rechnungshof.sachsen.de/JB2021-11.pdf>> (Zugriff am 22.11.2023).
- Repenning, Sven/Meyrahn, Frank/Schramm, Joshua/Preuß, Holger/an der Heiden, Iris (2021): Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Sportwirtschaft: Bestandsaufnahme, aktuelle Lage und Ausblick. Fokus: Sportvereine und privater Sportkonsum. Sondererhebung im Rahmen des Sportsatellitenkontos. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie Projekt 34/20. <<https://sportsatellitenkonto.de/wp-content/uploads/2021/10/BMWi-Covid-19-Sport-Kurzfassung.pdf>> (Zugriff am 22.11.2023).

- Seippel, Ørnulf/Breuer, Christoph/Elmose-Østerlund, Karsten/Feiler, Svenja/Perényi, Szilvia/Piątkowska, Monika/Scheerder, Jeroen (2023): In Troubled Water? European Sports Clubs: Their Problems, Capacities and Opportunities. In: *Journal of Global Sport Management* 8 (1), S. 203–225. DOI: 10.1080/24704067.2020.1806493.
- Töpfer, Armin (1999): Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder Chance? Grundlagen des Krisenmanagements, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge. Neuwied: Luchterhand.
- Ten Berge, Dieudonnee (1989): Crash Management: Was wir aus den Hyperkrisen großer Firmen lernen können. Düsseldorf: Econ.
- Utilita (2021): The Final Whistle: For Grassroots Football in the UK. <https://utilita.co.uk/downloads/switch-before-pitch/The_Final_Whistle_Report_WEB_6.pdf> (Zugriff am 22.11.2023).
- Wadsack, Ronald/Cherkeh, Rainer Tarek/von Büdingen, Carolin/Hamel, Rüdiger (2006): Krisenmanagement in Sportbetrieben. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Ziesche, Daniel (2020): Lower league football in crisis. Cham: Palgrave Macmillan.