

## **Zwischen Tradition und Management**

### *Qualitative Experteninterviews zu aktuellen Tendenzen für Sportvereine in Deutschland*

*„In unserem Land hat sich als lokale Basis das dichte Netz der Sportvereine etabliert, das nach Hochrechnungen sogar engmaschiger sein soll als das der Apotheken und Pfarrämter. Im Verein ist Sport am schönsten, so lautete denn auch einst ein Slogan des Deutschen Sportbundes, mit dem zum Vereinsbeitritt geworben wurde. Taugt dieser Superlativ auch im jetzt begonnenen Sportjahr 2010 noch als ein gültiger Güteausweis?“*

Dieser Gedankengang von Kuhlmann stellt das Vorhandensein der Zukunftsfähigkeit der Vereine als Frage offen in den Raum. Es ist zu vermuten, dass sich die Situation des Vereinssports heute - im Gegensatz zu früheren Zeiten - anders darstellt. Non-Profit-Organisationen (NPO) und damit eingeschlossen die Gesamtheit der Sportvereine in Deutschland, besetzen in der heutigen Zeit eine schwierige Position. Nicht nur als so genannter "Dritter Sektor" zwischen Staat und Markt, sondern gerade in der Entwicklung zwischen Tradition und Innovation.

Die bestehende Individualisierung führt zu einer Vervielfachung der Sportbedürfnisse, welcher der Sportverein nicht gerecht werden kann - die zeitliche Flexibilität spielt bei der Sportausübung eine immer wichtigere Rolle, welche der Verein nicht ohne weiteres umsetzen kann - durch die zunehmende Konkurrenz kommerzieller Sportanbieter wird die Institution Sportverein zusätzlich bedroht - in gleicher Weise führt die Finanznot der öffentlichen Hand zu einer Reduktion der Subventionen an den Vereinssport und dadurch gerät die Finanzbasis des Sportvereins ins Wanken - und schließlich wird eine Krise des ehrenamtlichen Engagements diagnostiziert, damit ist die zentrale Ressource des Sportvereins schlechthin bedroht. (Vgl. Breuer, 2005, S. 20)

Diese dramatisch wirkenden Vermutungen stellen die Grundlage für die Fragestellung der Arbeit dar: Welche aktuellen Anforderungen kommen auf die Sportvereine zu und welche Veränderungen, die sich in der Organisationsumwelt abspielen, sind tatsächlich für die Vereine relevant?

In Deutschland gibt es gegenwärtig über 90.000 eingetragene Sportvereine, die tagtäglich für über 27 Millionen Mitglieder ein breitgefächertes Sportangebot schaffen, das zu einem wichtigen Teil unserer heutigen Gesellschaft geworden ist. Mehr als jeder 3. Bundesbürger ist Mitglied in einem Sportverein. (Vgl. DOSB, 2010, S. 14) Somit leisten Sportvereine

einen unersetzlichen Beitrag zur Sportversorgung der Bevölkerung. Trotz der stetigen quantitativen Zunahme der oben genannten Zahl an Sportvereinen und Mitgliedern sowie die hohe Bedeutung der Organisationen für die Gesellschaft, ist der Vereinssport zahlreichen Veränderungstendenzen ausgesetzt, welche durchaus existentielle Fragestellungen mit sich bringen. Diese in Zukunft auf die Vereine zukommenden Anforderungen wurden in der dargestellten Arbeit untersucht. Einerseits aus wissenschaftlicher Perspektive, andererseits aus Sicht einzelner Entscheidungsträger aus dem Bereich des organisierten Sports.

Vereine haben gewöhnlich den Ruf Entscheidungen nicht immer auf Grund rationaler Beweisführungen zu treffen, geschweige denn auf aktuelle Tendenzen der Umwelt zu reagieren und ihre Strategie daran auszurichten. Es wird ihnen allgemein nachgesagt, dass sie beratungsresistent sind und eher starre Strukturen besitzen. Durch die rasant ablaufenden Veränderungen der heutigen Gesellschaft ist dies jedoch von enormer Bedeutung, um die Zukunftsfähigkeit der Vereine zu sichern. Doch wie sieht die Realität in den Vereinen aus? Speth, Klein und Braun karikieren dieses Verhältnis: „Der Vereinsmeier ist derjenige, der sich in der kuscheligen Enge und Wärme seines Vereins wohl fühlt und die Welt drumherum nicht mehr wahrnimmt.“ (2004, S. 2). Für die Autoren gilt „der Verein als antiquierte und nicht mehr zeitgemäße Organisationsform“, welche in dem Begriff Vereinsmeiertum sehr gut zum Ausdruck kommt. Speth et al. führen diesen Gedanken weiter: „Die Vereine sind immer noch sehr stark an der eigenen Binnenkultur fixiert und sind sich mit ihren Aufgaben und Mitgliedern selbst genug. Gleichwohl gibt es ernsthafte Modernisierungsbestrebungen in der Vereinslandschaft.“ (ebd., S. 4).

Abschließend lassen sich die Ergebnisse der Arbeit folgendermaßen zusammenfassen: Die Sportvereine in Deutschland, im Gesamten betrachtet, sind von den ablaufenden Veränderungen der Umwelt stark beeinflusst und die hierbei untersuchten Tendenzen haben deutlich gemacht, dass die Beschäftigung mit den einzelnen Themenbereichen für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Vereine unerlässlich ist. Die Entscheidungsträger der Vereine müssen sich über eine mögliche Verbesserung der Strategiefähigkeit der eigenen Organisation bewusst werden, um die wesentlichen gesellschaftspolitischen Einflussfaktoren reflektieren zu können. Die immer rasanter ablaufenden gesellschaftlichen Veränderungen stellen für Vereine immer größere Herausforderungen dar. Die nur partiell vorhandene Handlungsunfähigkeit von Seiten der Politik stellt für Sportvereine eine gute Möglichkeit, sich neu zu positionieren. Durch all diese Aspekte kann die gesellschaftliche Wahrnehmung und die Wertigkeit gesteigert und das eigene Organisations- und Aufgabenspektrum verbessert und erweitert werden. Zusammenfassend lässt sich also festhalten:

*„Die Sportvereine und -verbände unter dem Dach des Deutschen Olympischen Sportbundes sind mit einem beschleunigten gesellschaftspolitischen Wandel, mit vielfältigen Herausforderungen, aber auch Gestaltungsmöglichkeiten konfrontiert. So müssen Sportorganisationen zunehmend ihre Fähigkeit unter Beweis stellen, ihr Umfeld zu analysieren, die Entwicklung ihrer eigenen Organisation gezielt zu steuern und strategischer auszurichten.“ (Wopp, Freytag & Brose, 2008, S. 10)*

Als Ergebnis dieser Arbeit können keine komplexen Lösungsstrategien präsentiert werden, es können vielmehr Anstöße für eine Inangriffnahme von Veränderung gegeben werden, damit Veränderungsprozesse in Sportorganisationen überhaupt beginnen. Wichtig ist, dass „eine Sportorganisation bei der Entwicklung von Strategiekonzepten aus vielen möglichen Ansätzen die für sie passenden auswählen, dabei aber gleichzeitig berücksichtigen, was sie überhaupt leisten kann und was nicht.“ (Thiel, 2003, S. 15). Denn für einen Verein besteht kein grundsätzliches *Muss* sich zu verändern. Jedoch genügt es nach Digel nicht alleine, „Ideen zur Sportentwicklung zu entwerfen, sie müssen auch innerhalb eines Verbandes bzw. den dortigen Gremien überzeugend kommuniziert werden, die Ideen in die Tat umzusetzen.“ (1997, S. 7). Das Ergebnis dieser Überlegungen ist folgendes: „Sportentwicklung lässt sich zwar aktiv beeinflussen. Man kann sie aber nicht sich selbst überlassen. Jede Sportentwicklung ist nur so gut wie der Diskurs, der über sie geführt werden kann, und zwar in den betreffenden Organisationen und mit den verantwortlichen Akteuren.“ (Kuhlmann, 2009, S. 51).

In gleicher Weise fordern auch die befragten Experten eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Sportentwicklung. Sportvereine müssen heute mehr denn je etwas dafür tun, dass sie strategiefähig, zukunftsfähig und attraktiv bleiben. Es wird deutlich, dass Vereine im Bereich des Dritten Sektors keine einfache Position zwischen Staat und Markt einnehmen und sich dies in Anbetracht der Schnelllebigkeit unserer Gesellschaft in absehbarer Zeit nicht ändern wird. Abschließend ist in den Worten eines Experten zu sagen:

*„Wenn es die Sportvereine in Deutschland nicht geben würde, müsste man sie erfinden, sie sind etwas Wunderbares. Und weil sie so wunderbar sind, müssen wir uns alle darum bemühen sie zu hegen, zu pflegen und sie für die Zukunft fit zu machen.“*

## Literaturangaben

- Breuer, C. (2005). Warum Sportvereine überleben. Ein managementtheoretisches Gegenmodell zu populären Annahmen. *F.I.T. Forschung Innovation Technologie*, 10 (1), 20–25.
- Digel, H. (1997). *Probleme und Perspektiven der Sportentwicklung. Dargestellt am Beispiel der Leichtathletik*. Aachen: Meyer & Meyer.
- DOSB (2010). *Bestandserhebung 2009*. Zugriff am 28. Mai 2010 unter [http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/downloads/bestandserhebung/2009\\_Heft\\_Aktualisierung\\_vom\\_15.04.2010.pdf](http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/downloads/bestandserhebung/2009_Heft_Aktualisierung_vom_15.04.2010.pdf)
- Kuhlmann, D. (2009). Organisationen und Akteure in der Sportentwicklung. In, Sportentwicklung. Grundlagen und Facetten (Sportentwicklungen in Deutschland, 21, S. 49–64). Aachen: Meyer & Meyer.
- Speth, R., Klein, A. & Braun, S. (2004). Zwischen Meier und Verein - Modernisierungspotentiale im Ehrenamt. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegung*, 17 (1), 2–8.
- Thiel, A. (2003). Barrieren aktiver Sportentwicklung – Zum Steuerungsproblem des organisierten Sports. *dvs-Information*, 18 (2), 12–16.
- Wopp, C., Freytag, G. & Brose, K. (2008, Oktober). *Wie lernen Sportorganisationen*. Berlin: DOSB.

**Alexandra Moll** absolvierte im Jahr 2011 erfolgreich ihr Magisterstudium der Sportwissenschaft mit dem Schwerpunkt Sportorganisation und Sportökonomie an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Seit Oktober 2011 ist sie beim BBE tätig.

**Kontakt:** newsletter@b-b-e.de