

**Heiko Meier**

# **Mitarbeit im Sport**

**Bausteine zur Entwicklung  
einer Theorie des Sportvereins,  
dargelegt am Beispiel der  
Mitarbeitsverhältnisse und den  
strukturellen Bedingungen  
ihres Wandels**

Inauguraldissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. phil.)  
der Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft  
an der Universität Bielefeld

Gutachter:  
Prof. Dr. Klaus Cachay, Universität Bielefeld  
Prof. Dr. Ansgar Thiel, Universität Tübingen

Eingereicht im Juli 2003

1	<b>Einleitung</b>	..... 3
2	<b>Der Forschungsstand</b>	..... 14
	<b>2.1 Die Strukturmerkmale von Freiwilligenvereinigungen</b>	..... 17
	2.1.1 Freiwillige Mitgliedschaft	..... 17
	2.1.2 Orientierung an den Interessen der Mitglieder	..... 18
	2.1.3 Demokratische Entscheidungsstrukturen	..... 21
	<b>2.2 Die Ressourcen von Freiwilligenvereinigungen</b>	..... 26
	2.2.1 Unabhängigkeit von Dritten	..... 26
	2.2.2 Freiwillige und unbezahlte Mitarbeit	..... 31
	<b>2.3 Arbeitsteilige Differenzierung in Freiwilligenvereinigungen</b>	..... 41
	2.3.1 Quantitative Bestimmung der Arbeitsverhältnisse	..... 42
	2.3.2 Tätigkeitsbereiche und institutionelle Einbindungsformen der Mitarbeit in Wohlfahrtsverbänden	..... 47
	2.3.3 Tätigkeitsbereiche und institutionelle Einbindungsformen der Mitarbeit im Sport	..... 51
	<b>2.4 Zusammenfassung und Folgerungen</b>	..... 57
3	<b>Reflexionsprobleme im Sportverein und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsverhältnisse</b>	..... 62
	<b>3.1 Effizienz und Effektivität der Mitarbeit im Sportverein</b>	..... 64
	3.1.1 Definitionsprobleme für Organisationen im Dritten Sektor	..... 64
	3.1.2 Probleme der Leistungs- und Wirksamkeitsbeurteilung	..... 65
	3.1.3 Besonderheiten der Leistungs- und Wirksamkeitsbeurteilung in Sportvereinen	..... 69
	3.1.4 Das Reflexionsdefizit für die Mitarbeit im Sportverein	..... 72
	<b>3.2 Handlungsorientierungen der Mitarbeit im Sportverein</b>	..... 80
	3.2.1 Mitgliedschaftslogik und Einflusslogik in Interessenorganisationen	..... 82
	3.2.2 Sportvereine zwischen Solidargemeinschaft und Dienstleistungsorganisation und das Modell der vier Einfluss-sphären	..... 85
	3.2.3 Typologien in der Sportvereinsforschung	..... 89
	3.2.4 Die zwei Leitorientierungen zur Handlungssteuerung in Sportvereinen	..... 94
	3.2.5 Der Einfluss der Leitorientierungen auf die Arbeitsverhältnisse in Sportvereinen	..... 102
	<b>3.3 Zusammenfassung und Folgerungen</b>	..... 106

4	<b>Der Sportverein als soziales System</b>	..... 109
4.1	<b>Grundzüge einer systemtheoretischen Betrachtung des Sports</b>	..... 112
4.2	<b>Organisationen als soziale Systeme</b>	..... 118
4.2.1	Die Kommunikationen von Organisationen	..... 119
4.2.2	Die Entscheidung als Kommunikation von Organisationen	..... 124
4.2.3	Entscheidungsprämissen und Selbstreferenz	..... 127
4.2.4	Die Beobachtung der Umwelt – fremdreferenzielle Konstruktionen im System	..... 138
4.3	<b>Der Sportverein als soziales System</b>	..... 141
4.3.1	Entscheidungsprämissen und Planung im Sportverein – Stellen und Ämter im Vergleich	..... 144
4.3.2	Die Organisationskultur von Sportvereinen	..... 160
4.4	<b>Zusammenfassung und Folgerungen</b>	..... 171
5	<b>Organisationswandel und Persistenz – Steuerung im Sportverein</b>	..... 173
5.1	<b>Steuerung über systemfremde Kommunikationsmedien in Sportvereinen?</b>	..... 176
5.1.1	Geld als Kommunikationsmedium im Wirtschaftssystem	..... 177
5.1.2	Macht als Kommunikationsmedium im politischen System	..... 177
5.1.3	Steuerung über Tradition, Solidarität oder Wissen?	..... 183
5.2	<b>Vertrauen als Steuerungsinstrument in Sportvereinen</b>	..... 188
5.3	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen für die Arbeitsverhältnisse in Sportvereinen</b>	..... 194
6	<b>Mitarbeit im Sportverein – ein Fazit</b>	..... 202
7	<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b>	..... 210
8	<b>Literatur</b>	..... 211

# 1 Einleitung

Den vereins- und verbandsorganisierten Sport in Deutschland kennzeichnet ein enormes und beständiges Wachstum. Dies belegen die Erhebungszahlen des Deutschen Sportbundes der letzten Jahre und Jahrzehnte. Seit Gründung des DEUTSCHEN SPORTBUNDES (DSB) im Jahr 1950 stieg die Anzahl der registrierten Mitgliedschaften von 3,2 Millionen auf nahezu 27 Millionen zum Ende des Jahres 2002 kontinuierlich an. Die Zahl der Mitgliedsvereine stieg im gleichen Zeitraum von knapp 20.000 auf nahezu 89.000. Während viele andere Nonprofit-Organisationen, die zusammen genommen den *Dritten Sektor* – den neben *Staat* und *Wirtschaft* dritten Gesellschaftsbereich – ausbilden, über rückläufige Mitgliederzahlen klagen<sup>1</sup>, kann der DSB nur Gegenteiliges vermelden. Mit Recht kann der organisierte Sport in Deutschland deshalb von sich behaupten, ein gesellschaftliches »Schwergewicht« zu sein.

Die Erfolgsgeschichte des organisierten Sports mit seinem beachtlichen, gesellschaftsweit einmaligen und insbesondere seit den 1960er Jahren rasant steigenden Wachstum ist aber nicht darauf zurückzuführen, dass die Sportvereine in ihrer bis dahin vorherrschenden Erscheinungsweise plötzlich an Popularität gewonnen hätten. Stattdessen zeichnen hierfür die seit dieser Zeit immer wieder durchgeführten sportpolitischen Maßnahmen des DSB verantwortlich, die zum Ziel haben, breitere Bevölkerungskreise an den organisierten Sport zu binden.<sup>2</sup> Dementsprechend zielen diese Maßnahmen nicht allein auf solche Personen, die die traditionelle Zielgruppe der Sportvereine bilden. Vielmehr sollen hierdurch neue, bislang sportvereinsabstinente Personen Zugang zum Sportverein finden, was unter anderem an dem 1972 vom Bundestag des DSB verabschiedeten Programm „Sport für alle“ deutlich wird, mittels dessen versucht wurde, die Attraktivität der Sportvereine durch neue Angebotsformen und Inhalte zu steigern.

Durch diese sportpolitischen Maßnahmen haben sich seither nachhaltige Veränderungen in den Vereinen eingestellt, die maßgeblich zur Erfolgsgeschichte des organisierten Sports beitragen. Doch diese hat auch ihre Schattenseiten. Denn durch das Streben nach weiterem Wachstum werden nicht nur zusätzliche Mitglieder, sondern vor allem

---

<sup>1</sup> So berichten beispielsweise OFFE/FUCHS im Rahmen einer international vergleichenden Studie, dass insbesondere klassische Freiwilligenvereinigungen wie Kirchen, Parteien und Gewerkschaften einen Mitgliederschwund zu verzeichnen haben (vgl. auch PUTNAM 2001, 751-790; ANHEIER 2000, 21-23). Keinesfalls allerdings darf dies mit einer Rückläufigkeit der Bereitschaft, Mitglied in einer Freiwilligenorganisation überhaupt zu sein, gleichgesetzt werden. Denn in ihrer Analyse unterschiedlicher Umfragen zu Vereinigungsmemberschaften stellen OFFE/FUCHS fest, „dass es sicherlich keinen Rückgang gegeben hat, sondern die Mitgliedschaft zumindest konstant blieb“ (2001, 434-435). Zu erklären ist dies mit einer Verschiebung der Mitgliedschaften weg von ideologisch orientierten hin zu weniger ideologisch und vor allem freizeitorientierten Vereinigungen (vgl. ebd., 438). Einer der Profiteure dieser Entwicklung scheint, angesichts der gestiegenen Mitgliedschaften, auch der organisierte Sport zu sein.

<sup>2</sup> Beispielhaft für solche Maßnahmen des DSB sei hier auf die erste Initiative „Zweiter Weg“ in den 1960er Jahren oder die Sportabzeichenbewegung und die Trimm-Bewegungen in den 1970er Jahren hingewiesen (vgl. u.a. CACHAY 1988, 220 ff; GIESELER 1983; RITTNER/BREUER 2000, 37).

auch Personen mit anderen als den ursprünglich gemeinsam geteilten Interessen und Wertüberzeugungen als neue Klientel umworben. Infolgedessen hat das bis zu den 1960er Jahren dominante Erscheinungsbild der Vereine, die vor allem einen Personenkreis mit einer sportlich geprägten Leistungsorientierung vorwiegend männlichen Geschlechts ansprachen (vgl. CACHAY/THIEL 2000, 117), zunehmend an Kontur verloren. Mittlerweile sind viele Vereine, die diesen Inklusionsbemühungen programmatisch gefolgt sind, durch eine heterogenere Mitgliedschaft geprägt und werben mit Attributen wie Gesundheit, Fitness, Spaß und Geselligkeit.

Mit diesen gezielten Maßnahmen zur Mitgliedergewinnung und Angebotsdifferenzierung haben sich nun, wie es scheint, neue Anforderungen und Probleme in den Vereinen eingestellt, die durchaus nicht im Interesse des DSB lagen, seine gesellschaftliche Bedeutung qua Mitgliederzuwachs zu erhöhen. Dementsprechend wird das Streben nach Wachstum auch zunehmend kritisch hinterfragt. Ein wesentlicher Kritikpunkt ist, dass sich die Sportvereine von der *Solidargemeinschaft* zur *Dienstleistungsorganisation* wandeln. Hierin prägt nicht mehr die solidarische Einbindung in einen Verein, sondern ein Kundenverhältnis die Beziehung zwischen Mitglied und Verein. Im Zentrum der Kritik wird mit dieser Etikettierung als Dienstleistungsorganisation ein Werteverlust beklagt, der auch als Bedrohung der Einheit des Sports wahrgenommen wird (vgl. TROSIEN 1994, 34).<sup>3</sup> Die zu Beginn der 1980er Jahre aufkommende Diskussion konzentriert sich deshalb auf die Frage, ob sich der vereinsorganisierte Sport nicht fortan besser auf seinen traditionellen Kernbereich beschränken und den Versuch unternehmen sollte, zu seiner ursprünglichen Einheit und Homogenität zurückzukehren, anstatt die „Entsportung des Sports“ (vgl. GRUPE 1988, 50) in der durch die Wachstumsbestrebungen eingeleiteten Weise fortzusetzen (vgl. u.a. DIETRICH/HEINEMANN 1989; zur Diskussion vgl. SCHIMANK 1992). Damit wird erstmals die Entwicklung des organisierten Sports einer kritischen Betrachtung unterzogen, die der Erfolgsgeschichte des Größenwachstums den „Wertewandel im Sport“ (DIGEL 1986; 1990) mit seinen die „ehemals einheitliche Wertestruktur des Sports“ (CACHAY/THIEL 2000, 117) gefährdenden Potenzialen gegenüberstellt.

Betrachtet man vor dem Hintergrund dieser Diskussion die weitere Entwicklung des organisierten Sports genauer, so lässt sich aus heutiger Sicht feststellen, dass die Diskrepanz zwischen dem Größenwachstum mit den daraus resultierenden Problemen und der Rückbesinnung auf die traditionellen Werte nur teilweise überwunden scheint. Denn einerseits geht das fortwährende Mitgliederwachstum mit einer zunehmenden Anzahl an Neugründungen von Sportvereinen einher, welche insbesondere im Bereich der kleinen Vereine mit weniger als 100 Mitgliedern zu verorten sind. Und gerade diese kleinen Vereine sind es, die in besonderem Maße den traditionellen Sport in seinen homogenen Motivbündeln und Interessenlagen widerspiegeln. Andererseits entfällt ein nach wie vor großer Anteil des Mitgliederwachstums auf die großen Vereine mit über

---

<sup>3</sup> Zu bedenken wäre bei dieser Etikettierung allerdings, dass diese begrifflich nicht trennscharf ist. Denn auch solche Vereine, die sich primär einer solidargemeinschaftlichen Orientierung verpflichtet fühlen, sind letztlich Dienstleistungsorganisationen. Unterschiede lassen sich deshalb nur daran festmachen, ob den Dienstleistungen eine monetäre Tauschorientierung zugrunde liegt oder nicht.

1.100 Mitgliedern (vgl. EMRICH/PITSCH/PAPATHANASSIOU 2001, 193) bzw. über 1.000 Mitgliedern (vgl. HEINEMANN/SCHUBERT 1994, 45f.), welche weiterhin ca. 30 Prozent aller Mitgliedschaften auf sich vereinen, allerdings insgesamt nur ca. fünf Prozent der Sportvereine repräsentieren. Gerade in diesen Vereinen aber sind die Probleme, welche den Wachstumsbestrebungen des organisierten Sports selbst entsprungen sind und die mit der zunehmenden *Entsportung* des Sports bzw. dessen Werteverlust markiert werden, noch immer präsent. Für diese hat der DSB bislang nur wenig überzeugende Lösungskonzepte gefunden. Insofern lässt sich das Wachstum der kleinen Vereine durchaus als Erfolg im Sinne der Erhaltung der traditionellen Werte des Sports bezeichnen, während die durch die Inklusionsbemühungen des organisierten Sports induzierten Probleme in den großen Vereinen weiterhin virulent sind.

Bei der Suche nach Lösungsmöglichkeiten zur Bewältigung der Probleme großer Sportvereine wird nun schon seit langer Zeit und fortwährend proklamiert, dass hierzu eine Verberuflichung unumgänglich sei (vgl. u.a. WINKLER 1983; RITTNER 1987a; RITTNER 1987b; HEINEMANN 1988, 125; SPORTMINISTERKONFERENZ 2002). Das zentrale Argument hierfür lässt sich in der Weise zusammenfassen, dass – evolutionären Entwicklungsprozessen gleich – einer Ausdifferenzierung auf der Ebene der Vereinsangebote und auf der Ebene der Mitgliederinteressen eine Ausdifferenzierung der Arbeitsverhältnisse in den Vereinen folgen müsse, die in besonderem Maße auf bezahlte und hauptberufliche Beschäftigung abzielt, also Verberuflichungsprozesse auslöst. Denn allein mit ehrenamtlicher Mitarbeit, so wird argumentiert, lassen sich die erhöhten Anforderungen an die großen Vereine nicht mehr bewerkstelligen (vgl. u.a. TROSIEN 1994, 17). Zudem werden im Sinne einer »Krise des Ehrenamtes« massive Probleme, ehrenamtlichen Mitarbeiternachwuchs zu rekrutieren, dafür verantwortlich gemacht, dass Verberuflichungsprozesse unausweichlich erscheinen. Dieser kausale Zusammenhang leuchtet auf den ersten Blick unmittelbar ein. Eine Verberuflichung scheint somit das geeignete Mittel zu sein, die Probleme der großen Sportvereine zu lösen.<sup>4</sup> In diesem Zusammenhang ist deshalb auch häufig von einem so genannten »Verberuflichungsdruck« die Rede, der mit zunehmender Vereinsgröße anwächst.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Dass die mit zunehmendem Wachstum verbundene Verberuflichung auch für Organisationen des Dritten Sektors eine durchaus erfolgreiche Problemlösung sein kann, zeigt sich u.a. bei den Einrichtungen der Wohlfahrt und der Sozialen Dienste. Die Zahlen von ANHEIER et al. (1997) belegen, dass allein in den Nonprofit-Organisationen (NPOs) des Gesundheitswesens die Beschäftigtenzahlen von 1961 bis 1990 von ca. 118.000 auf 449.000, in denen der Sozialen Dienste im gleichen Zeitraum von ca. 100.000 auf 384.000 gestiegen sind. Diese Steigerung ist nach ANHEIER vor allem auf die sich ausdehnenden sozialen und gesundheitlichen Maßnahmen in diesem Zeitraum zurückzuführen, die nach dem Subsidiaritätsprinzip vom Staat auf nichtstaatliche Organisationen übertragen wurden. Ebenso entscheidend für diese Expansion sind aber die gestiegenen öffentlichen Sozialausgaben, die die Finanzierung dieser Erwerbsarbeitsplätze gesichert haben (vgl. 1997, 48f.). Inwiefern diese Organisationen deshalb als prominente Vorbilder für eine Verberuflichung anderer Dienstleistungsbereiche im Dritten Sektor angesehen werden können, ist angesichts differenter Tätigkeitsbereiche und einer anderen Form der Subsidiarität fraglich.

<sup>5</sup> Zur semantischen Schärfung des Begriffs *Verberuflichung* weisen BAUR/BRAUN auf den Unterschied zwischen einer *Professionalisierung* und einer *Verberuflichung* hin (2000, 94-100). Während bei diesen eine Verberuflichung den Prozess von der ehrenamtlichen Tätigkeit hin zur berufsform-

Diese angenommene Kausalität ist aber überaus fraglich. Zumindest gibt es keine theoretisch fundierten Begründungen dafür, dass die angeführten Probleme tatsächlich einen Verberuflichungsdruck erzeugen. Sogar die Probleme selbst lassen sich anzweifeln. So stellen **erstens** BAUR/BRAUN (2000, 94f.) in Frage, ob es überhaupt eine »Krise des Ehrenamtes« gibt (vgl. auch EMRICH/PITSCH/PAPATHA-NASSIOU 2001, 91f.; HEINEMANN/SCHUBERT 1999; PITSCH 1999, 144f.; VON ROSENBLADT/BLANKE 2001).

„Denn ‚zunächst wäre zu überlegen, ob nicht Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ämtern für Nonprofit-Organisationen konstitutiv sind. Da die Übernahme solcher Ämter für die Existenzsicherung und Lebensführung nicht notwendig ist, sondern auf einer freiwilligen Entscheidung beruhen, sollte grundsätzlich von einer Situation der Knappheit ausgegangen werden. Das Potential an Menschen in einer Gesellschaft, die sich für freiwillige, unentgeltliche Engagements zur Verfügung stellen, ist begrenzt‘ (JÜTTING 1994b, 142). In dieser Argumentationsrichtung stellt freiwilliges Engagement grundsätzlich ein ‚knappes Gut‘ dar, so dass Sportvereine wie auch andere Freiwilligenorganisationen zu berücksichtigen hätten, dass sie auf diese Ressource auch nur in begrenztem Umfang zurückgreifen könnten. Die heute und auch schon früher bestehende Ressourcenknappheit könne demnach nicht als Indiz für eine aktuelle Krise des Ehrenamtes genommen werden“ (BAUR/BRAUN 2000, 95).<sup>6</sup>

BAUR/BRAUN geben deshalb zu bedenken, „dass der vermeintliche Rückgang an freiwilligem Engagement im vereinsorganisierten Sport so alt ist wie der DSB selbst“ (2000, 96). Dennoch sollte das von den Akteuren im Sport als Krise des Ehrenamtes bezeichnete Problem nicht als bloßes Lamentieren eines unbefriedigenden Zustandes betrachtet werden. Vielmehr lässt sich hierin eine Strategie erkennen, den Blick von außen auf die Notwendigkeit zu lenken, dass sich die Erschließung der Ressource *freiwilliges Engagement* für Nonprofit-Organisationen als ein auf Dauer zu lösendes

---

gen Tätigkeit bezeichnet, meint Professionalisierung einen Qualifizierungsprozess, der auch nicht-berufsförmig erbrachte Tätigkeitsformen mit einschließt. Demgegenüber unterscheiden EMRICH/PAPATHANASSIOU/PITSCH in Anlehnung „an die JELLINEK’sche Typologie des Trinkverhaltens (vgl. PSCHYREMBEL 1994, 39)“ (1999, 39), zwischen  $\alpha$ -,  $\beta$ -,  $\gamma$ -,  $\delta$ - und  $\epsilon$ -Typen der Professionalisierung. Diese Professionalisierungstypen reichen von der Profession ( $\alpha$ -Typus), ausgehend von der Berufsrollenentwicklung im Sinne Max WEBERS, bis hin zur „besonderen Cleverness bzw. ... mehr oder weniger bedenkenlose[n] persönliche[n] Vorteilnahme bei beliebigen Handlungen“ (EMRICH et al. 1999, 40), dem  $\epsilon$ -Typus. Eine Verberuflichung ordnen die Autoren dem  $\beta$ -Typus zu, gekennzeichnet durch „eine nicht-akademische Ausbildung, die spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten zertifiziert, deren Absolventen durch einen Berufsverband vertreten werden, welcher über die Einhaltung eines künstlich hochstilisierten Berufsethos wacht oder zu wachen vorgibt“ (1999, 39). In der Professionalisierungstheorie werden dagegen Aspekte der Qualifizierung von Laientätigkeiten wie auch Verberuflichungsprozesse außer Acht gelassen. Vielmehr handelt es sich hiernach dann um eine Profession, wenn diese aus einem Funktionssystem angesichts ihrer Dominanz nicht zu verdrängen ist, sie zentral für die Arbeit am betreffenden Problem verantwortlich ist und andere Berufsgruppen steuern kann (vgl. STICHWEH 1992; CACHAY/THIEL 2000, 172-175).

<sup>6</sup> Alle in der Arbeit angeführten Zitate wurden, zum Teil auch abweichend vom Original, nach den Regeln der neuen Rechtschreibung verfasst.

Problem darstellt. Einerseits wird hiermit der Appell an die Vereinsmitglieder gerichtet, sich ehrenamtlich zu engagieren. Andererseits wird beispielsweise gegenüber der Politik zum Ausdruck gebracht, es sei lohnend, die Vereine im ständigen Bemühen um die Erschließung dieser Ressource zu unterstützen. Damit ist das *Problem der Krise des Ehrenamtes* eine selbst erzeugte Kommunikation zur Steigerung der Aufmerksamkeit, das auf Dauer angelegte Problem der Rekrutierung ehrenamtlicher Mitarbeiter zu lösen. Ein Verberuflichungsdruck hingegen lässt sich hieraus nicht ableiten.<sup>7</sup>

**Zweitens** lässt sich auch aus den gestiegenen Anforderungen an die großen Sportvereine kein Verberuflichungsdruck ableiten, und zwar deshalb, weil im Selbstverständnis der Sportvereine Ehrenamtlichkeit ein konstitutives Element bei der Rekrutierung von personalen Ressourcen ist. Folglich gilt, dass die Vereine solange, wie mit der Ehrenamtlichkeit ein funktionales Äquivalent zur Erwerbsarbeit zur Verfügung steht, der nicht-erwerbsmäßigen Form der Mitarbeit den Vorzug geben. Zwar wird dies für die Vereine problematisch, wenn angesichts eines gestiegenen Veränderungsdrucks die Äquivalenz zwischen Ehrenamtlichkeit und Erwerbsarbeit nicht gegeben ist. So haben beispielsweise die Änderungen im Steuerrecht auf die Vereine einen erheblichen Druck ausgeübt, das hierfür notwendige Wissen neu zu rekrutieren. Die hiermit verbundenen Qualifikationsanforderungen führen aber nicht dazu, diese auf dem bestehenden Arbeitsmarkt zu rekrutieren, sondern spezialisierte Qualifizierungswege für ehrenamtliche Mitarbeiter zu konstruieren. Mittels verbandslizenzierter Schulungen werden nunmehr die in die ehrenamtliche Mitarbeit involvierten Personen zu spezialisierten Fachkräften weitergebildet. Dieses Muster lässt sich auf viele Tätigkeitsbereiche in Vereinen übertragen. Es kennzeichnet einen für den gemeinnützig organisierten Sport spezifischen Mechanismus, nämlich den, das funktional erforderliche, spezifische Wissen über die Erweiterung von Anforderungsprofilen der Äquivalente zur Erwerbsarbeit zu sichern, indem ehrenamtliche Mitarbeiter zu adäquaten Spezialisten ausgebildet werden. Mit anderen Worten: Der organisierte Sport reagiert auf einen wie immer gearteten Veränderungsdruck nach eigenen Regeln der Problembearbeitung. Und Erwerbsarbeit stellt im gemeinnützig organisierten Sport keine solche Regel dar. Im Gegenteil: Gerade in Sportorganisationen hat die hohe Bereitschaft ihrer Mitglieder, sich freiwillig bzw. ehrenamtlich, also unbezahlt zu engagieren, eine Tradition ausgebildet (vgl. u.a. ANHEIER 1997, 38). Das Ehrenamt als funktionelles Äquivalent zur erwerbsmäßigen Leistungsproduktion hat die Sportvereine in dieser Weise geprägt. Der gemeinnützig organisierte Sport wie der Dritte Sektor überhaupt hat so eine Nische ausgebildet, in der Erwerbsarbeit bislang eine nur untergeordnete Rolle spielt.<sup>8</sup> Im Ge-

---

<sup>7</sup> Im Gegenteil argumentiert TROSIEN (1994, 17), dass die Klagen der Sportvereine eher eine Verberuflichung behindern. Dies deshalb, da die Politik den Sorgen der Vereine durch die Möglichkeit, höhere Aufwandsentschädigungen zu bezahlen, begegnet sei und so zwar mehr und vor allem mehr öffentliche Gelder in die Sportvereinsmitarbeit fließen, aber eben für ehrenamtliche, nicht aber abhängig beschäftigte Mitarbeiter.

<sup>8</sup> So ist auch zu verstehen, dass die Suche nach Erwerbsarbeitspotenzialen im Sport eher einem politischen Interesse denn einem Interesse des Sportvereinswesens selbst entspricht. Denn das gesellschaftlich drängende Problem anhaltend hoher Erwerbslosenquoten wird nicht im Sport, sondern in dessen Umwelt und hier insbesondere in der Politik erzeugt. Mit anderen Worten: Dass der Ge-



gensatz dazu stellt in den beiden anderen volkswirtschaftlichen Sektoren, der Wirtschaft sowie der öffentlichen Hand, Erwerbstätigkeit die einzige bzw. dominante Form der Leistungserbringung dar. Hier wird in der Regel Arbeit mit Erwerbsarbeit gleichgesetzt (vgl. GIARINI/LIEDTKE 1998, 30). Solange aber im organisierten Sport das Primat der Ehrenamtlichkeit Geltung besitzt und die Ausdifferenzierung spezialisierter Laienrollen der beruflichen Spezialisierung gegenüber gestellt wird, ist für den organisierten Sport zwar ein Spezialisierungsdruck, keinesfalls aber ein Verberuflichungsdruck zu konstatieren.

Doch auch, wenn man nicht von einem Verberuflichungsdruck in den großen Sportvereinen ausgeht, heißt dies nicht, dass Sportvereine keine Erwerbsarbeitsplätze schaffen können. Hierfür liefern die bislang vorliegenden empirischen Befunde zur Beschäftigungsentwicklung hauptberuflicher Mitarbeit in Sportvereinen einen hinreichenden Beweis. Denn mittlerweile liegen unterschiedliche quantitative Untersuchungen zum Umfang und zu Formen bezahlter Beschäftigung und unbezahlter Mitarbeit vor. Darin werden jedoch zum Teil erheblich voneinander abweichende Bestandserhebungszahlen zur Beschäftigungsquote in Sportvereinen ermittelt. Diese Differenzen lassen sich nicht nur auf die unterschiedlichen Erhebungsmethoden zurückführen, sondern auch darauf, dass höchst unterschiedliche Definitionen von Beschäftigung und Erwerbsarbeit verwendet werden. Legt man einer Betrachtung der von Sportvereinen ausgehenden hauptberuflichen Beschäftigungseffekte allerdings eine Definition von Verberuflichung zugrunde, die sich auf sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze mit einem Mindestarbeitsvolumen im Umfang einer halben Vollzeitstelle beschränkt, lässt sich gleichsam ernüchternd ein geringes Erwerbsarbeitsaufkommen feststellen.<sup>9</sup> Denn demnach hat nur ein geringer Anteil der Vereine solche Erwerbsarbeitsplätze eingerichtet.<sup>10</sup> Dennoch zeigen gerade diese Vereine, dass hauptberufliche Mitarbeit durchaus in das Spektrum der Sportvereinsarbeit implementierbar ist. Zudem kommt in den Untersuchungen zum Ausdruck, welche Bedeutung die bezahlte Beschäftigung mittlerweile in den Sportvereinen insgesamt angenommen hat. Dementsprechend wird auch überwiegend geschlussfolgert, dass der organisierte Sport gro-

---

sellschaft nicht die Arbeit, wohl aber die Erwerbsarbeit ausgeht (vgl. MUTZ 1999, 6), erzeugt im gemeinnützig organisierten Sport noch keine Resonanz.

<sup>9</sup> Diese Definition einer Verberuflichung wird in dieser Arbeit verwendet, um semantische Unschärfen zu vermeiden. Deshalb fragt diese Arbeit weder nach Prozessen einer Professionalisierung (s.o.) noch nach solchen, die bei jedweder bezahlten Tätigkeit in Form eines abhängigen Beschäftigungsverhältnisses einsetzen und in der Ausübung einer Erwerbsarbeit, unabhängig von Qualifikationsprozessen, enden (vgl. BAUR/BRAUN 2000). Ein Erwerbsarbeitsverhältnis liegt demnach dann vor, wenn dies die Ausübung einer Tätigkeit im Tausch für mindestens lebensnotwendiges Einkommen bezeichnet, welches in einem arbeitsrechtlich abgesicherten, abhängigen Beschäftigungsverhältnis in oben bezeichneter Weise erworben wird.

<sup>10</sup> Nach den Ergebnissen einer eigenen Untersuchung aller großen Sportvereine mit über 1.000 Mitgliedern in NRW haben nur 137, d.h. 29 % von den insgesamt 477 befragten Vereinen, Erwerbsarbeitsplätze geschaffen (vgl. CACHAY/THIEL/MEIER 2001). Und von diesen 137 Vereinen wiederum weist ein Großteil einen sehr geringen Verberuflichungsgrad auf, was sich darin ausdrückt, dass diese Vereine in der Regel höchstens einen hauptberuflichen Mitarbeiter beschäftigen.

ße Beschäftigungspotenziale bietet, die es hinsichtlich einer Ausweitung von Erwerbsarbeit nurmehr zu erschließen gilt.

Die Beantwortung der Frage, wie sich die Beschäftigungspotenziale erschließen lassen, bleiben die Untersuchungen allerdings schuldig. Die Methodik der bisherigen Vereinsforschung legt auch offen, warum diesbezüglich bislang keine Erkenntnisse vorliegen. Denn allen Untersuchungsansätzen ist gemeinsam, dass sie das Phänomen der haupt- und nebenberuflichen Beschäftigung in den Vereinen beschreiben, aber nicht erklären. Über deskriptive Statistiken zur Beschäftigung im Zusammenhang mit einer Betrachtung allgemeiner *Strukturmerkmale* der Sportvereine gehen die bisherigen Studien kaum hinaus. Eine theoretisch fundierte Erklärung, ob bzw. warum sich Sportvereine gegenüber Verberuflichungsprozessen im engeren Sinne weit gehend als resistent erweisen, liefert die Sportvereinsforschung nicht. Entsprechend bleibt auch weiterhin unklar, woraus sich diese Resistenz speist. Diese Forschungslücke gilt es zu schließen, indem die Chancen und Risiken einer Verberuflichung im Sportverein einer genaueren Untersuchung unterzogen werden.

Um aber die Chancen wie auch die Risiken einer Verberuflichung in Sportvereinen beurteilen zu können, bedarf es einer differenzierten Auseinandersetzung mit den Arbeitsverhältnissen in Sportvereinen. Denn hierzu reicht es nicht aus, auf die Rekrutierungsprobleme ehrenamtlicher Mitarbeit in Sportvereinen zu verweisen, um potenzielle Verberuflichungschancen zu begründen. Genauso wenig sind mit dem Argument, dass hauptberufliche Mitarbeit das Ehrenamt im Sportverein verdrängt, die Verberuflichungsrisiken hinreichend aufgezeigt. Denn nach WINKLER handelt es sich bei Ehrenamtlichkeit und Hauptberuflichkeit um zwei unterschiedliche Handlungsrationaltäten, sodass das größte Problem einer Verberuflichung im Sportverein „in der notwendigen Anbindung und Koordination beider ... Aufgabenbereiche“ (1986, 171) besteht. Und solange dieses Problem nicht gelöst ist, beinhaltet eine Verberuflichung ebenso große Gefahren für die Sportvereine, wie mit dem Festhalten an den traditionellen Arbeitsverhältnissen eine Chance vergeben wird, durch eine Verberuflichung zur Bewältigung der gestiegenen Anforderungen beizutragen. Deshalb ist es derzeit weder möglich, zuverlässige Aussagen zum zukünftigen Beschäftigungspotenzial für hauptberufliche Mitarbeit in Sportvereinen zu treffen, noch ist abzusehen, auf welche Weise diese Form der Mitarbeit neben der ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeit eine zweite tragende Säule der Leistungserstellung in Vereinen sein kann. Wie sich die zukünftige Sportvereinsarbeit gestaltet und welchen Anteil hauptberufliche Mitarbeit daran haben wird, lässt sich somit bislang nicht bestimmen.

Dies scheint allerdings dringend notwendig! Denn in der Weise, wie der organisierte Sport zu Recht für sich reklamiert, eine der gesellschaftsweit tragenden Säulen ehrenamtlicher und freiwilliger Engagementmöglichkeiten zu sein und diese Form der Mitarbeit zu pflegen sich bemüht, muss er auch die Probleme behandeln, welche aus seinem Mitgliederwachstum und den hinzugewonnenen Aufgabenbereichen sowie den

Veränderungen der für die Sportvereine relevanten Umwelten resultieren.<sup>11</sup> Diesbezüglich kann sich der DSB mit seiner Ausbildungsinitiative, in welcher neue Berufe gerade mit Blick auf die administrativen Tätigkeitsbereiche in den Sportvereinen konzipiert wurden, an die wissenschaftlichen Forderungen nach mehr hauptberuflicher Mitarbeit anlehnen. Zugleich kann er sich auf die Bedeutung des Sports im Rahmen der Forschung zum ehrenamtlichen Engagement in der Gesellschaft berufen. Dennoch mangelt es bislang an einer expliziten Auseinandersetzung mit den spezifischen Bedingungen und Möglichkeiten der Sportvereinsmitarbeit insgesamt. Mit anderen Worten: Allen Bemühungen und Bestrebungen, die Mitarbeit im Sportverein an die Anforderungen und Veränderungen anzugleichen, liegen keine theoretisch abgesicherten Erkenntnisse zugrunde. Denn weder gibt es eine Theorie der Mitarbeit im Sportverein noch liegt bislang eine Theorie des Vereins vor, die in der Lage ist, die Ausbildung der *Strukturmerkmale* von Sportvereinen hinreichend zu erklären. Auch diesbezüglich ist folglich ein Forschungsbedarf festzustellen, um die **strukturellen Bedingungen einer Mitarbeit im Sportverein** einer grundlegenden Analyse zu unterziehen.

Ebenso scheint in diesem Licht sowohl die Entwicklung neuer universitärer Studiengänge als auch die Ausbildungsinitiative des DSB auf den Prüfstand gestellt. Wenn nämlich unklar ist, ob eine Verberuflichung ein geeignetes Mittel ist, die Probleme der Sportvereine zu lösen, werden hierdurch möglicherweise unbeabsichtigt neue, folgenreiche Probleme generiert. Zwar soll eine Verberuflichung von Sportvereinen, wie es im Leitbild des DSB formuliert ist, darauf zielen, „das Ehrenamt durch Hauptamtlichkeit mit klarer Abgrenzung der Zuständigkeiten“ zu unterstützen (2002, 8) bzw. komplementär zu ergänzen, keineswegs aber zu ersetzen. Bislang fehlen aber theoretisch abgesicherte Erkenntnisse, wie dieses Ziel erreicht werden kann, zumal das Kopieren erfolgreicher Konzepte bereits verberuflichter Sportvereine kein ausreichender Ersatz für eine allgemeine Verberuflichungsstrategie sein kann, da hierfür die spezifischen Voraussetzungen in den jeweiligen Vereinen zu unterschiedlich sind. Wenn es demgegenüber gelingt, vereinsübergreifend die Bedingungen für ein komplementäres Verhältnis zwischen Ehrenamtlichkeit und Hauptberuflichkeit zu benennen, kann eine Verberuflichung in Sportvereinen einen nachhaltigen Erfolg versprechen. Dazu ist genauer zu untersuchen, in welcher Weise es sich, wie WINKLER (a.a.O.) behauptet, bei Ehrenamtlichkeit und Hauptberuflichkeit um differente Handlungsrationitäten handelt sowie in welchem Maße eine Verberuflichung einen tief greifenden Organisationswandel voraus setzt. Denn eine Verberuflichung stellt nicht allein eine Veränderung der Arbeitsverhältnisse dar. Vielmehr sind mit einer Verberuflichung weit rei-

---

<sup>11</sup> Als Beispiel für ein Problem, welches aus Veränderungen außerhalb des Sports resultiert, sei hier auf die Gesetzesänderungen zur geringfügigen Beschäftigung und zur Selbstständigkeit hingewiesen, die den Sportvereinen und -verbänden erhebliche Anstrengungen abverlangten, gemäß der neuen Bestimmungen zu agieren. Als weiteres Beispiel sei auch auf die Auswirkungen des so genannten »Bosman-Urteils« hingewiesen, welches zu weit reichenden Veränderungen in den Mannschaftssportarten des Spitzensports führte (vgl. hierzu RIEDL/CACHAY 2002). Zur Verrechtlichung verschiedener Gesellschaftsbereiche im Allgemeinen vgl. HUTTER (1999, 51).

chende Veränderungen der Organisationsweise von Sportvereinen verbunden, die auf einen **Strukturwandel** des Vereins insgesamt zielen.

Vor dem Hintergrund dieses Problemaufrisses lässt sich nunmehr genauer benennen, worin die Zielsetzung dieser Arbeit besteht. Allgemein ließe sich diese in der Weise formulieren, dass nach den Möglichkeiten, Chancen sowie den Risiken einer Verberuflichung in Sportvereinen gefragt wird. Diese Fragestellung ist allerdings zu unpräzise, um zum Kern des Forschungsdesiderats vorzustoßen. Eine Betrachtung von Verberuflichungsmöglichkeiten und -prozessen würde die Seite der bezahlten und hauptberuflichen Mitarbeit zu sehr in den Vordergrund rücken und ließe die Seite der ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeit unterbeleuchtet. Zwar lässt sich annehmen, dass die Ursachen und Bedingungen freiwilliger und ehrenamtlicher Mitarbeit im Sport weit reichend aufgeklärt sind, dies aber nur unter Berücksichtigung des Verzichts auf hauptberufliche Mitarbeit. Deshalb besteht die Zielsetzung der Arbeit auch darin, zur Beantwortung der Forschungsfrage nach den Voraussetzungen und Folgen einer Verberuflichung im Sportverein die Bedingungen und Auswirkungen struktureller Veränderungen insgesamt zu beleuchten. Anders lässt sich nicht **erklären**, warum den bislang eher normativ erhobenen Forderungen nach einer Verberuflichung der nach wie vor empirisch belegte geringe Verberuflichungsgrad in den Vereinen gegenüber steht. Denn trotz der weit reichenden, auf der Ebene der *Strukturmerkmale* zu beobachtenden Veränderungen in den Sportvereinen zeichnet sich ein Wandel der Arbeitsverhältnisse hin zu mehr Hauptberuflichkeit kaum ab. Und weder ist hinreichend untersucht, welche Barrieren eine Ausweitung der durch Erwerbsarbeit leistbaren Vereinsarbeit verhindern noch wurden bislang die für eine Verberuflichung in Vereinen bedeutsamen Mechanismen genauer bestimmt.

Um aber zu klären, ob es eine komplementäre Vereinbarkeit von Hauptberuflichkeit und Ehrenamtlichkeit im Verein gibt, müssen die wechselseitigen Bedingungen dieser Arbeitsformen beachtet oder allgemeiner: die Entstehungs- und Erhaltungsbedingungen von Arbeitsverhältnissen in Sportvereinen insgesamt untersucht werden. Denn schließlich handelt es sich bei hauptberuflicher und ehrenamtlicher Mitarbeit nicht um zwei unabhängig voneinander existierende Arbeitsformen: Auf Ehrenamtlichkeit kann ein Verein nicht verzichten, und rein ehrenamtlich geführte Organisationen kann es nur geben, wenn auf bezahlte Mitarbeit verzichtet wird. Gerade für Letzteres scheinen Sportvereine allerdings hinreichend viele Gründe zu haben, die es genauer zu erforschen gilt. Desgleichen gilt es aber, die gegen eine Verberuflichung von Sportvereinen sprechenden Gründe nicht nur zu benennen, sondern auch kritisch zu durchleuchten. Nur so lässt sich feststellen, unter welchen Bedingungen ein Wandel der Arbeitsverhältnisse vollzogen werden kann. Präzisiert geht die vorliegende Arbeit deshalb der zentralen Fragestellung nach, **welchen strukturellen Bedingungen die Mitarbeit im Sportverein unterliegt, und auf welche Weise es möglich ist, Veränderungen der Arbeitsverhältnisse zu erzielen?**

Wie ausgeführt, kann diese Frage insbesondere mit Blick auf Verberuflichungsprozesse nur beantwortet werden, wenn der Sportverein als Ganzes im Blickfeld der Betrachtung bleibt. Geht man davon aus, dass die Mitarbeiter den zentralen Kern des Sportvereins bilden, ist eine Veränderung der Arbeitsverhältnisse somit zwangsläufig einem Organisationswandel gleich zu setzen. Eine Antwort auf die forschungsleitende Frage kann deshalb nur dann gegeben werden, wenn die Möglichkeiten und die Bedingungen organisationalen Wandels von Sportvereinen auf ein theoretisches Fundament gestellt werden. Folglich ist ein weiter reichendes Verständnis dafür notwendig, was Sportvereine in ihrem »Kern« sind, wie sich diese konstituieren und welche Auswirkungen dies auf die Formen arbeitsteiliger Differenzierung hat. Dies bedeutet aber, die *Strukturen* des Sportvereins nicht nur anhand der *Strukturmerkmale* zu bestimmen. Vielmehr gilt es, eine **Erklärung für die Entstehung der Strukturen von Sportvereinen** selbst zu finden. Diesbezüglich versteht sich diese Arbeit als Baustein zur Entwicklung einer allgemeinen Theorie des Sportvereins.

Daran hat sich auch der Aufbau der Arbeit zu orientieren. Zunächst wird in Kapitel 2 ein Überblick über den aktuellen Stand der Sportvereinsforschung gegeben, indem die konstitutiven Elemente und Strukturmerkmale von Freiwilligenorganisationen einerseits sowie die Formen und Ausprägungen arbeitsteiliger Differenzierung andererseits dargestellt werden. Im Zentrum dieser Betrachtung steht dabei die Frage, welche Besonderheiten Sportvereine gegenüber anderen Freiwilligenorganisationen aufweisen und ob sich aus dieser Analyse erste Hinweise für die Entwicklung einer Theorie des Sportvereins ableiten lassen.

In einem zweiten Schritt (Kapitel 3) wird untersucht, welche spezifischen Forschungsprobleme sich aus den Besonderheiten der Mitarbeit im Sportverein ergeben. Als Ausgangspunkt dieser Analyse wird zunächst nach Kriterien einer Effizienz- und Effektivitätsbeurteilung der Mitarbeit gefragt. Denn auch in Vereinen haben sich arbeitsteilige Differenzierungsprozesse daran zu orientieren, in welchem Maße sie zur Verfolgung der organisationalen Zielsetzungen beitragen. Hierfür stellen Effektivität- und Effizienzbeurteilungen wesentliche Messkriterien dar. Nun lässt sich aber, und auch dies ist Gegenstand dieses Kapitels, den Sportvereinen ein Reflexionsdefizit hinsichtlich der Bewertungskriterien der organisationalen Zielverfolgung wie auch infolgedessen der Effizienz und Effektivität der Mitarbeit nachweisen. Und dieses Reflexionsdefizit zeichnet ebenfalls dafür verantwortlich, dass sich für Sportvereine keine zentrale Handlungslogik bestimmen lässt, wie sie beispielsweise für Wirtschaftsunternehmen in Form der Gewinnerwirtschaftung konstitutiv ist. Dass Sportvereine dennoch als kollektives Handlungssystem in Erscheinung treten können, ist nach dem Ergebnis der Analyse einer weiteren Besonderheit von Sportvereinen geschuldet. Diese besteht darin, dass Sportvereine hinsichtlich der Verfolgung organisationaler Zielsetzungen auf zwei Leitorientierungen, nämlich *Wachstum* und *Schließung*, rekurrieren können. Daraus resultiert für Sportvereine die Notwendigkeit, alle organisationalen Handlungen auf diese Leitorientierung hin ausrichten zu müssen. Da allerdings die Leitorientierungen nicht in dem Maße, wie dies für eine Handlungslogik konstitutiv ist, die Handlungen hinreichend determinieren, können spezifische Probleme von Sportvereinen in

der Weise auftreten, dass sich die Handlungen gegenseitig blockieren. Diese Blockade setzt Potenziale für Konflikte und Friktionen in Sportvereinen frei, deren Folgen sich auch auf der Ebene der Arbeitsverhältnisse nachzeichnen lassen.

Wie ist es aber möglich, dass sich für Sportvereine anstatt einer zentralen Handlungslogik zwei sich gegenseitig ausschließende Leitorientierungen zur Handlungssteuerung eruieren lassen? Um eine Antwort auf diese Frage zu geben, wird der Sportverein in Kapitel 4 aus der Sicht der soziologischen Systemtheorie als soziales System rekonstruiert. Mittels dieses Zugangs zum Forschungsgegenstand sollen die Lücken der bisherigen theoretischen Erklärungsansätze, die im Wesentlichen auf der Beschreibung von Strukturmerkmalen beruhen, geschlossen werden. Denn diese Theorie richtet den Blick nicht auf die *Strukturmerkmale*, wie er den bisherigen Ansätzen zugrunde liegt, sondern auf die *Strukturen* selbst. Die Unterscheidung dieser beiden Begriffe ist für die Arbeit zentral. Denn damit werden nicht *Merkmale* wie Arbeitsverhältnisse oder Sportangebote untersucht, sondern *Entscheidungen*, *Entscheidungsprozesse* und *Entscheidungsprämissen*, zu denen auch die *Organisationskultur* der Vereine gehört.

Die Rekonstruktion des Sportvereins als sozialem System ist allerdings noch keine hinreichende Bedingung dafür, die Möglichkeiten eines tief greifenden Strukturwandels dieses Organisationstyps' im Sinne eines Organisationswandels zu reflektieren. Hierzu ist es notwendig, die Bedingungen von Persistenz und Wandel genauer zu betrachten. Aber auch diese sind, wie Kapitel 5 zeigen wird, in diesem theoretischen Ansatz angelegt. Denn dieser liefert nicht nur Erklärungen dafür, wie Strukturen entstehen, sondern auch, wie sie sich ändern können, und zwar indem mit *Vertrauen* ein spezifisches *Steuerungsinstrument* für das soziale System Sportverein bestimmt wird, welches in »entscheidender« Weise Einfluss auf die Gestaltung der *Strukturen* und ihrer *Merkmale* und damit auch auf die Arbeitsverhältnisse ausübt. Mit diesen beiden Kapiteln, der Rekonstruktion des Sportvereins als sozialem System sowie der Bestimmung eines spezifischen Steuerungsinstruments für Sportvereine, wird somit das Fundament für eine Theorie des Sportvereins gelegt.

In Kapitel 6 schließlich wird, gleichsam die Ergebnisse resümierend, ein Strukturmodell für Sportvereine entworfen, welches es erlaubt, die Bedingungsfaktoren einer Verberuflichung in Sportvereinen zu konkretisieren. Zudem wird anhand des Modells verdeutlicht, weshalb das in den Strukturen von Sportvereinen angelegte Reflexionsdefizit die Optionalität für zwei Leitorientierungen zulässt und wie dieses die Strukturmerkmale prägt.

## 2 Zum Forschungsstand

Die Mitarbeit im Sportverein unterliegt weit reichenden Veränderungsprozessen. Angesichts sich ändernder Anforderungen und Erwartungen an die Vereine, sei es von den Mitgliedern, von staatlichen Institutionen oder anderen Organisationen und Personen, entstehen ständig neue Tätigkeitsbereiche und Mitarbeitsrollen. Jüngste Beispiele hierfür sind die Verwaltungsfachkräfte für Sportorganisationen und Fitnessseinrichtungen, für die auf die Initiative des DSB hin eine eigene berufsqualifizierende Ausbildungskonzeption entwickelt wurde, oder auch Sportdirektoren in den Vereinen, die Spitzensport in Mannschaftssportarten betreiben. Aber nicht nur auf der Ebene der Erwerbsarbeitsrollen in gemeinnützigen Sportorganisationen lässt sich die Konzeptionierung neuer Mitarbeitsrollen nachzeichnen. Auch auf anderen, den spezifisch die Sportvereine kennzeichnenden Ebenen der Mitarbeit sind diese beobachtbar. Beispielsweise sind aufgrund der Einrichtung von präventiven Herzsportgruppen in den Vereinen spezifische Übungsleiterausbildungen konzipiert worden. Und auch auf der Ebene der Administration haben neue Formen der ehrenamtlichen Mitarbeit spezialisierte Rollen entstehen lassen, wie zum Beispiel Aufsichtsratsmitglieder, Beiratsmitglieder oder gewählte Vertreter in den Delegiertenversammlungen.

Diese beobachtbaren Prozesse fortlaufender Ausdifferenzierung neuer und spezialisierter Mitarbeitsrollen folgen durchaus der Logik einer modernen, funktional ausdifferenzierten Gesellschaft. Denn hiermit wird der auch im organisierten Sport zu beobachtenden fortschreitenden Komplexitätssteigerung, welche sich durch die Ausbildung zusätzlicher Tätigkeitsbereiche einstellt, mittels Ausdifferenzierung neuer und spezialisierter Rollen entsprochen. Im Rahmen dieser Prozesse erscheint eine Verberuflichung von Tätigkeitsbereichen innerhalb der gemeinnützigen Sportvereine, wie sie seit langem von wissenschaftlicher Seite vorhergesagt und seit geraumer Zeit initiativ von Seiten des DSB unterstützt wird, als ein quasi-natürlicher, evolutionärer Prozess. Verberuflichung, so scheint es, erfolgt im Fahrwasser der Bestrebungen des organisierten Sports nach höherer gesellschaftlicher Relevanz.

Doch was zunächst einleuchtend erscheint, verkennt das besondere Bedingungsgefüge, welches die Mitarbeit in den Sportvereinen wie auch in anderen Organisationen im Dritten Sektor kennzeichnet: die Ehrenamtlichkeit als konstitutives Merkmal der Nonprofit-Organisationen. Demnach ist eines der besonderen Merkmale, welches Nonprofit-Organisationen auszeichnet, die in Eigentätigkeit ohne monetäre Vergütung erbrachte Leistungsbereitschaft der Mitglieder. Ehrenamtlichkeit bzw. freiwillige Mitarbeit, so lässt sich nach HEINEMANN/HORCH formulieren, ist neben Geld eine der beiden zentralen Ressourcen, über die eine freiwillige Vereinigung verfügt (vgl. 1991, 14-19).<sup>12</sup> Während es somit in anderen als den freiwilligen Vereinigungen als durchaus gängiges Instrument anzusehen ist, Arbeitsleistungen über die zentrale Ressource Geld einzuwerben und zu sichern, verfügen auch und insbesondere die Sport-

---

<sup>12</sup> Damit unterscheidet sie sich wesentlich von Organisationen außerhalb des Dritten Sektors, in denen ausschließlich Geld als Ressource, über die eine Organisation verfügt, dient.

vereine mit Blick auf die Ausdifferenzierung von Mitarbeiterrollen über ein funktionales Äquivalent zur bezahlten Mitarbeit: die ehrenamtliche bzw. freiwillige Mitarbeit. Und dieses funktionale Äquivalent stellt im Gegensatz zur bezahlten Mitarbeit die basale Arbeitsform dar, ohne die eine freiwillige Vereinigung weder gegründet noch geführt werden kann.

Angesichts der steigenden Anforderungen und sich ändernder Betätigungsfelder stehen die Organisationen des gemeinnützigen Sports so vor einem zweifachen Entscheidungsproblem. **Erstens** ist es notwendig, unter Berücksichtigung einer Zweck-Mittel-Relation grundsätzlich über die Ausdifferenzierung neuer Mitarbeiterrollen zu entscheiden. Diese Entscheidungsnotwendigkeit unterscheidet Sportvereine aber nicht von anderen Organisationen, die über die Einrichtung neuer Abteilungen oder die Beschäftigung neuer Angestellter befinden müssen. Denn die Einrichtung eines Beirates oder einer Delegiertenversammlung mit der damit verbundenen Ausdifferenzierung neuer Ämter hat sich so ebenso wie die von Mitarbeiterpositionen, beispielsweise spezialisierten Übungsleitern oder hauptberuflich angestellten Verwaltungskräften, an der Frage auszurichten, welcher Zweck hiermit verfolgt wird und ob die Erfüllung dieses Zwecks nur oder am besten mit der Einrichtung dieses Gremiums oder dieser Mitarbeiterrolle gewährleistet werden kann.

Hingegen stehen Sportvereine als freiwillige Vereinigungen **zweitens** vor dem Entscheidungsproblem, auf welche Ressource dabei zurückgegriffen werden soll. Denn mit der Ausdifferenzierung neuer Mitarbeiterrollen ist zusätzlich die Frage verbunden, ob diese entweder auf einer Tauschwertorientierung von Mitarbeitern, die nicht gleichzeitig Mitglied des Vereins sein müssen, basieren sollen und diese mittels der Ressource Geld einzuwerben sind oder aber ob diese mit den Zeitressourcen der Mitglieder abgedeckt werden sollen. Mit anderen Worten stehen Sportvereine vor der Frage, ob neue Formen der Mitarbeit notwendig sind und wenn ja, ob diese bezahlt werden sollen oder nicht.

Ein gewichtiges Argument zur Entscheidung für bezahlte Mitarbeit ist die höhere Effizienz abhängig Beschäftigter gegenüber den ehrenamtlichen oder freiwilligen Mitarbeitern (vgl. WEBER 1972, 562), welche auch als Effizienzproblematik der Freiwilligenarbeit (vgl. u.a. BADEL 1985, 196-206) bzw. als Kosten der ehrenamtlichen Mitarbeit diskutiert wird (vgl. u.a. HEINEMANN/SCHUBERT 1992, 25ff). Die Beschreibung der Vorteile bezahlter und eben auch hauptberuflicher Mitarbeit folgt durchaus der Argumentation der wissenschaftlichen Sichtweise einer Soziologie der Beschäftigung (vgl. DAHEIM 1970; BECK/BRATER 1978; HÖRNING/KNICKER 1981). Diese elaborierte wissenschaftliche Betrachtungsweise fokussiert allerdings im Wesentlichen auf Berufsorganisationen, in denen es kaum funktionale Äquivalente zur Erwerbsarbeit gibt. Der Übertragbarkeit berufssoziologischer Erkenntnisse auf Veränderungsprozesse der Arbeitsverhältnisse in Sportvereinen müssen deshalb die Besonderheiten von Freiwilligenorganisationen in Rechnung gestellt werden. Diesbezüglich ist allerdings ein erhebliches theoretisches Defizit festzustellen. Zwar gibt es einerseits weit reichende theoretische wie empirische Erkenntnisse über die Bedingungen und Formen freiwilligen Engagements; andererseits liefert auch die Berufssoziologie Erklärungsansätze für die



Entstehung und Veränderungen von Erwerbsarbeitsrollen. Aber inwiefern beide Forschungsansätze mit Blick auf Organisationen kommensurabel sind, für die sowohl Freiwilligenarbeit als auch Erwerbsarbeit in aufeinander abgestimmter Weise tragende Säulen der arbeitsteiligen Differenzierung sein sollen, blieb bislang offen. Dementsprechend gilt es, die Soziologie des Ehrenamtes in Sportvereinen, wie sie v.a. durch WINKLER, HEINEMANN und HORCH begründet wurde, angesichts der gesellschaftlichen Veränderungen vertiefend zu analysieren und um eine soziologische Betrachtung der nicht-ehrenamtlichen Mitarbeit zu ergänzen. Erst hierauf aufbauend ist es möglich, die Voraussetzungen für die Entscheidungsproblematik einer Verberuflichung in Sportvereinen genauer in den Blick zu nehmen.

Um diese Voraussetzungen benennen zu können ist es zunächst notwendig, sich einen Überblick über den bisherigen Forschungsstand sportvereinssoziologischer Erkenntnisse zu verschaffen. Dies geschieht, indem im Folgenden die grundlegend vor allem durch HEINEMANN und HORCH beschriebenen Strukturbesonderheiten von Freiwilligenvereinigungen in zwei Schritten dargestellt und genauer beleuchtet werden. Im ersten Schritt werden die drei strukturellen Merkmale differenziert betrachtet, die den organisatorischen Aufbau von Freiwilligenorganisationen verdeutlichen: die *freiwillige Mitgliedschaft*, die *Orientierung an den Interessen der Mitglieder* sowie die *demokratischen Entscheidungsstrukturen* (Kapitel 2.1). Im zweiten Schritt werden mit den beiden strukturellen Merkmalen *Unabhängigkeit von Dritten* sowie *freiwillige und ehrenamtliche Mitarbeit* die Ressourcen von Freiwilligenorganisationen einer differenzierten Analyse unterzogen (Kapitel 2.2). Letzteren kommt auch mit Blick auf die Formen und Bedingungen arbeitsteiliger Differenzierung in Freiwilligenorganisationen, die in Kapitel 2.3 einer vergleichenden Betrachtung unterzogen werden, eine hohe Bedeutung zu. Zum einen lassen sich hiermit die Besonderheiten der Mitarbeit in Freiwilligenorganisationen insgesamt, zum anderen aber auch die Besonderheiten der Mitarbeit in Sportvereinen verdeutlichen. Denn anhand dieses Vergleichs lassen sich die grundsätzlichen Möglichkeiten von Nonprofit-Organisationen benennen, neben den ehrenamtlichen und freiwilligen auch berufsmäßige Mitarbeiterrollen auszdifferenzieren. Zwar greift kaum eine andere Nonprofit-Organisation in dem Maße auf Ehrenamtlichkeit zurück, wie dies die Sportvereine tun. Diese Differenz lässt sich aber nicht damit erklären, dass in Sportvereinen das Ehrenamt eine konstitutive Bedingung der Arbeitsverhältnisse ist. Schließlich gilt dies für andere Freiwilligenorganisationen in gleicher Weise. Insofern ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung zur Betrachtung der Entstehungsbedingungen von Arbeitsverhältnissen in Nonprofit-Organisationen insgesamt wertvolle Informationen für eine Theorie der Mitarbeit in Sportvereinen liefern können.

## 2.1 Die Strukturmerkmale von Freiwilligenvereinigungen

Nach HEINMANN/HORCH existieren Freiwilligenvereinigungen in einer Vielzahl unterschiedlicher Ausprägungsformen, die sich in vielerlei Hinsicht wesentlich voneinander unterscheiden. Diese „reichen vom mehr informellen Skatclub bis hin zum Freizeitverband, von einer kleinen Interessengruppe bis zur Gewerkschaft, von der kleinen Sekte bis hin zur Kirche, von einer lokalen Bürgerinitiative bis hin zur politischen Partei“ (1991, 4). Die Frage, welche grundlegenden Gemeinsamkeiten diese Vereinigungen aufweisen, ist somit schwer und nur mit einem hohen Verallgemeinerungsgrad zu beantworten. Einfacher erscheint es, die Besonderheiten von Freiwilligenvereinigungen im Vergleich zu anderen, eben nicht freiwilligen Vereinigungen zu benennen.

Als Kernelement dessen, was Freiwilligenvereinigungen von anderen Organisationen unterscheidet, ist nach HORCH das Verhältnis der Mitglieder zu der Organisation zu betrachten, welches sich 1. durch die freiwillige Mitgliedschaft, 2. durch die Orientierung der Organisation an den Interessen der Mitglieder, 3. durch demokratische Entscheidungsstrukturen und -partizipation, 4. durch die Unabhängigkeit von Dritten sowie 5. durch die freiwillige und unbezahlte Mitarbeit gestaltet (vgl. u.a. 1992a, 3). Diese fünf als die konstitutiven Elemente von Freiwilligenorganisationen bezeichneten Merkmale sind somit sowohl different gegenüber erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen oder bürokratischen Organisationen als auch – zumindest idealtypisch – in jeder Freiwilligenvereinigung zugleich wirksam. Es zeigt sich aber auch, dass die Distanzen zu diesem Idealtypus für unterschiedliche Typen von Freiwilligenorganisationen verschieden ausgeprägt sind, sich also hierdurch auch Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Freiwilligenorganisationstypen abbilden lassen. Dies soll im Folgenden geschehen, indem zunächst die drei konstitutiven Elemente *freiwillige Mitgliedschaft*, *Orientierung der Organisation an den Interessen der Mitglieder* sowie die *demokratischen Entscheidungsstrukturen* freiwilliger Vereinigungen genauer betrachtet werden.

### 2.1.1 Freiwillige Mitgliedschaft

Als das basale Merkmal einer Freiwilligenvereinigung ist die freiwillige Mitgliedschaft anzusehen. Freiwillig heißt, dass Personen als Alternative zur Mitgliedschaft stets „die Möglichkeit der Nicht-Mitgliedschaft offen steht“ (HORCH 1983, 12; vgl. auch HORCH 1992a, 42f.). Der Begriff der Mitgliedschaft ist hierbei nicht im engeren Sinne des Vereinsmitgliedes zu verstehen, welches qua Mitgliedsbeitrag seinen Status als Vereinsmitglied erhält, sondern im soziologischen Sinne des Organisationsmitgliedes, welchem qua Rollendifferenzierung im Organisationsgefüge eine Rolle zugewiesen wird. So ist der Arbeiter in einer Fabrik ebenso Organisationsmitglied wie die Dozentin an einer Universität oder die Schülerin in einer Schule. Nun lässt sich auch für diese konstatieren, dass die Mitgliedschaft in der Organisation prinzipiell freiwillig ist; allerdings ist der Verzicht auf den Mitgliedschaftsstatus nicht folgenlos: Sowohl der Arbeiter als auch die Dozentin verzichten in diesem Fall auf Einkommen, die Schülerin, soweit sie nicht mehr der Schulpflicht untersteht, auf Karrierechancen. Freiwillige Mitgliedschaft bedeutet hingegen, dass der Austritt aus der Organisation prinzipiell folgenlos bleibt,

hiermit also keine weiteren Einschränkungen verbunden sind. Hieraus resultiert zwangsläufig auch die Abgrenzung der freiwilligen Mitgliedschaft zur Zwangsmitgliedschaft. Diese wäre im Fall der Schülerin so lange gegeben, wie auf sie die Schulpflicht wirksam anwendbar ist. Ebenso tritt diese bei Strafgefangenen auf, die qua gesetzlicher Verurteilung Zwangsmitglieder des Organisationstypus Gefängnis sind.

Die Mitgliedschaft in einer Freiwilligenorganisation basiert so idealiter weder auf Tausch noch auf Zwang (vgl. HORCH 1992a, 35f.). Und doch ist sie für das Mitglied nicht ohne Nutzen. Freiwilligenvereinigungen produzieren einen kollektiv erzeugten Nutzen, von dem alle Mitglieder in gleichem Maße profitieren können. Welcher Art dieser Nutzen ist, ist allerdings von Mitglied zu Mitglied sowie von Organisation zu Organisation sehr verschieden und wird, je nach theoretischem Blickwinkel, unterschiedlich erklärt und interpretiert (vgl. im Überblick ZIMMER 1996, 190-202). So kann die Tätigkeit eines Vorstandsmitglieds in einem lokalen Wohlfahrtsverein einen anderen persönlichen Nutzen erzeugen als die eines Mitglieds im Vorstand einer regionalen Vertretung eines Sportfachverbands. Ersterer verbindet hiermit möglicherweise ein höheres Ansehen in der Bevölkerung, wenn dieser sich beispielsweise auch politisch engagiert oder als Unternehmer vor Ort ansässig ist. Letzterer bindet sein Engagement möglicherweise an den eigenen Wunsch, die Sportart auch auf überregionaler Ebene vertreten zu können, also das regionale Engagement auf höhere Ebenen der Interessenvertretung zu verlagern. Auch kann der persönliche Nutzen eines aktiven Sportvereinsmitgliedes anderer Art sein als der eines Fördermitgliedes in einer Umweltschutzgruppe wie *Greenpeace*, welches mit seinen Mitgliedsbeiträgen die Aktionen dieses Vereins finanziell unterstützt. Während das Sportvereinsmitglied möglicherweise Sport um der Gesundheitsförderung Willen betreibt, verbindet das Fördermitglied von *Greenpeace* mit seiner Unterstützung die Vorstellung, einen eigenen Beitrag zum Umweltschutz zu leisten. Entsprechend lässt sich die Mitgliedschaft in einer Freiwilligenorganisation auf vielfältige Weise mit einem individuellen Nutzen verbinden, der den Interessen und Erwartungen der Mitglieder entspricht. Und die Gewährleistung bzw. Erfüllung dieser Interessen und Erwartungen entscheidet über den Verbleib oder den Austritt aus der Vereinigung.

### **2.1.2 Orientierung an den Interessen der Mitglieder**

Damit rückt ein weiteres der konstitutiven Merkmale der Freiwilligenvereinigung in den Blick, die Orientierung der Organisation an den Interessen der Mitglieder. Denn „Vereine [wie Freiwilligenvereinigungen überhaupt; H.M.] sind idealtypisch durch die Gleichheit von Zielen der Organisation und Interessen der Mitglieder gekennzeichnet“ (HEINEMANN/HORCH 1991, 5). Allerdings lässt sich nach HORCH „mit der idealtypischen Aussage, dass sich in freiwilligen Vereinigungen Ziel und Interessen entsprechen“, nicht behaupten,

„dass dies automatisch so ist. Vielmehr stellt die Herstellung dieser Identität gerade ein charakteristisches Hauptproblem von Vereinigungen dar. Deshalb sind für Vereinigungen weiter jene beiden zentralen Mechanismen konstitutiv, über welche die Mitglieder die Ziele beeinflussen können: die Abhängigkeit der Orga-

nisation von den Mitgliederressourcen und die demokratische Entscheidungsstruktur (HIRSCHMANS (1974) Abwanderung und Widerspruch, COLEMANS (1979) Markt- und Organisationsmacht)“ (1992a, 41).

Bevor die Entscheidungsstrukturen sowie die Ressourcen genauer betrachtet werden, lässt sich zunächst schlussfolgern, dass nur im Idealfall von der Einheit der Mitgliederinteressen mit den Zielen der Organisation gesprochen werden kann. Im »Alltag« von Freiwilligenvereinigungen stellt diesbezüglich wohl eher eine Differenz den Normalfall dar. Insbesondere in Sportvereinen stehen sich partikulare Interessen gegenüber. Denn wenn, wie TROSIEN (1994, 91) behauptet, das Sporttreiben immer das primäre Interesse ist und andere Interessen stets sekundär sind, wäre der Verein in seiner Selbstorganisation permanent gefährdet. Denn ohne das Interesse, nicht nur Sport, sondern Sport im Verein zu betreiben, wäre der Vereinsbetrieb nicht aufrecht zu erhalten. Abgesehen davon, dass bereits unterschiedliche Interessen zum Sport und zu verschiedenen Sportarten sowie zu verschiedenen Arten des Sporttreibens motivieren, stellt die Motivation zur Beteiligung an der Selbstorganisation im Verein ein weiteres partikulares Interesse dar, weshalb im Sportverein eher differente denn einheitliche Interessen zusammen finden. Dennoch dürfen die Differenzen zwischen den Mitgliederinteressen und den Zielen der Organisation die Mitgliedschaft nicht gefährden. Und je geringer diese Differenzen sind, desto mehr ist davon auszugehen, dass sich das Interessenbündel der Mitglieder homogener darstellt, also die Gesamtheit der Mitgliederinteressen eine präzisere Formulierung eines übergeordneten Organisationsziels erlaubt. Dies heißt aber auch, dass heterogene Mitgliederinteressen die Formulierung eines präzisen Organisationsziels erschweren bzw. im Umkehrschluss, dass ein solches selektives Organisationsziel die Mitgliedschaft gefährden würde. Das Organisationsziel muss sich so als variabel interpretierbar erweisen, weshalb die Orientierung der Organisation an heterogenen Mitgliederinteressen ein durchgängiges Aushandlungsfeld darstellt. Und je divergenter die Mitgliederinteressen in der Freiwilligenvereinigung sind, desto größerer Beanspruchung ist dieses Aushandlungsfeld ausgesetzt. Vor diesem Hintergrund bietet sich für eine Analyse von Freiwilligenorganisationen an, nicht die zumeist schwer erfassbaren Interessen der Mitglieder, sondern vielmehr die Ziele einer Organisation in das Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken. Denn die Ziele einer Organisation stellen das Ergebnis dieses Aushandlungsprozesses dar. Sie markieren das Ende des Prozesses, indem ein Konsens über gemeinsam verfolgte Ziele gefunden wird, der trotz mehr oder weniger differenter Mitgliederinteressen ein gleichsam »geronnenes« Mitgliederinteresse zum Ausdruck bringt.

Im Hinblick auf differente Zielsetzungen, mit denen sich Freiwilligenvereinigungen typologisch unterscheiden, lassen sich nunmehr nach HORCH drei Zieldimensionen benennen: Die erste Zieldimension orientiert sich an der Zielgruppe, der die Gründung der Vereinigung dient, also ob sie sich primär auf die Mitglieder oder Nicht-Mitglieder bezieht (*egoistische* vs. *altruistische* Orientierung). Als zweite Zieldimension kommt der Ort der Zielverwirklichung in den Blick, ob die Ziele also primär innerhalb oder außerhalb der Vereinigung verwirklicht werden (*innenorientiert* vs. *außenorientiert*). Mit der dritten Zieldimension schließlich kommt in den Blick, wer von der Ziel-

erreichung profitiert. Hierbei wird danach unterschieden, ob die Mitglieder selbst direkt von der erfolgreichen Zielverwirklichung profitieren (*expressiv*) oder aber ob das Ziel darin besteht, dass andere hiervon profitieren (*instrumentell*). Mit dieser Differenzierung von Zieldimensionen können nun theoretisch acht Typen freiwilliger Vereinigungen unterschieden werden, von denen allerdings nur vier einen praktischen Erklärungswert haben (vgl. HORCH 1992b, 101; vgl. auch SCHEUCH 1993, 176; GORDON/BABCHUK (1959) nach ZIMMER 1996, 70):

1. Vereinigungen für Nichtmitglieder als *altruistische* Organisationen mit *außenorientierter, instrumenteller* Zielsetzung (z.B. Wohlfahrts-, Umweltschutz- oder Tierschutzvereine; Verein für Dritte),
2. *außenorientierte* und zugleich *instrumentelle* Vereinigungen für Mitglieder (z.B. Interessen- oder Berufsvereinigungen),
3. *innenorientierte* und zugleich *expressive* Vereinigungen für Mitglieder (z.B. Sportvereine) sowie
4. *innenorientierte* und zugleich *instrumentelle* Vereinigungen für Mitglieder (z.B. Selbsthilfegruppen, Kindergärten).<sup>13</sup>

Mit dieser Unterscheidung von vier Zieltypen freiwilliger Vereinigungen lässt sich nun weiter danach fragen, in welcher Weise die Mitglieder einen Einfluss auf die Zielorientierung ausüben können. Dazu werden zunächst die demokratischen Entscheidungsstrukturen von Freiwilligenvereinigungen näher betrachtet werden. Weiter gehenden Hinweisen wird dann im Kapitel über die Ressourcenanalyse von Freiwilligenvereinigungen nachgegangen. Beiden Aspekten kommt, wie bereits von HORCH angedeutet, in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu. Dies deshalb, da sie in besonderer Weise einerseits mit Blick auf die organisationalen Zielsetzungen die Handlungsorientierung von Freiwilligenorganisationen herausstellen sowie andererseits die Formen und Bedingungen der Mitgliederinklusion verdeutlichen. Die Inklusion der Mitglieder kann dabei als notwendige Bedingung für eine ausreichende Ressourcenausstattung, nämlich mit Zeit über ehrenamtliches Engagement sowie mit Geld über Beiträge, angesehen werden. Die Handlungsorientierung hingegen kann als Identifikationspotenzial für die Mitglieder betrachtet werden, welche erst die Bereitschaft erzeugt, der Vereinigung diese Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

---

<sup>13</sup> Die weiteren theoretisch denkbaren vier Typen freiwilliger Vereinigungen sind empirisch deshalb nicht evident, da es einerseits keine *altruistische* und zugleich *expressive* Zielverfolgung geben kann, also nur Mitglieder von der Zielerreichung profitieren, aber gleichzeitig die Zielgruppe Nichtmitglieder sind. Damit kommen *altruistische, expressive, innenorientierte* sowie *altruistische, expressive, außenorientierte* Vereinigungen nicht vor. Weiterhin gibt es keine *altruistische* Freiwilligenorganisation, die zugleich eine *innenorientierte* Zielerreichung verfolgt. Schließlich kommt der Typus der *außenorientierten, egoistischen* und *expressiven* Vereinigung nicht vor, da dann, wenn nur Mitglieder in den Genuss der Verwirklichung gesetzter Ziele kommen können, zur primären Zielgruppe nicht gleichzeitig überwiegend oder ausschließlich Nichtmitglieder gehören können.

### 2.1.3 Demokratische Entscheidungsstrukturen

Idealtypisch sind „in freiwilligen Vereinigungen die sozialen Beziehungen zwischen den Mitgliedern durch die Grundsätze der Gleichheit, Gerechtigkeit und Freiheit bestimmt ... Demokratische Entscheidungsstrukturen sind für Vereine verbindlich, denn laut Satzung bestimmen die Mitglieder – direkt oder indirekt – gleichberechtigt über die Geschicke des Vereins“ (CACHAY 1988b, 390). Auf diesen Grundsätzen basierend legen die Mitglieder gemeinschaftlich in je gleichberechtigter Weise die Ziele fest, welche die freiwilligen Vereinigungen verfolgen. Nach HORCH dürfte

„das Ziel der Organisation ... die wichtigste Variable sein, welche die Ressourcen-zusammensetzung und die Struktur beeinflusst. Es bestimmt, sowohl welche Ressourcen gebraucht werden als auch welche eingeworben werden können und beeinflusst, welche Struktur zur Erreichung des Ziels angemessen ist“ (1992a, 64).

Dies bedeutet, dass auch die Entscheidungsstrukturen in hohem Maße von der Organisationszielsetzung abhängig sind und somit einen Einfluss darauf ausüben, in welchem Maße die Beteiligung der Mitglieder an den Entscheidungsprozessen als notwendig anzusehen ist oder als problematisch erscheint.

Nun wurde bereits angedeutet, dass in Vereinen durchaus heterogene Mitgliederinteressen bestehen können, sodass die Festlegung eines Organisationsziels ein Aushandlungsfeld darstellt. Und umso divergenter die Mitgliederinteressen sind, desto größerer Beanspruchung ist dieses ausgesetzt. Für diesen Fall – und dies trifft insbesondere für große Vereine zu – stehen sich zwei Interessenlagen gegenüber: Das Interesse der Organisation, die allgemeingültige Zielsetzung nicht zu gefährden, und die divergenten Interessen der Mitglieder. Insofern ergeben sich für große Freiwilligenvereinigungen mit demokratischer Legitimierung verhältnismäßig hohe Entscheidungs- und Kontrollkosten, welche zu einem Dilemma zwischen Effizienz und Kontrolle führen (vgl. HORCH 1992a, 45; LUHMANN 2000c; OFFE 2003). Und nach HORCH setzt

„die Lösung dieses Dilemmas, nämlich die Delegation von Verfügungsgewalt, ... den Entwicklungsprozess in Gang, der seit MICHELS (1989) als Oligarchisierung bekannt ist. ‚Jede unmittelbare Demokratie neigt dazu, zur Honoratiorenverwaltung überzugehen‘ (WEBER 1972, 170). Die Mitglieder trennen sich in Führer und Geführte. Diejenigen, die mehr am politischen Leben der Vereinigung interessiert sind, bewerben sich um die Stimme der anderen, machen die Arbeit und werden dafür mit Entscheidungsspielräumen und Einflusschancen belohnt“ (1992a, 45-46).

Als typisches Beispiel von solchen Oligarchisierungstendenzen in großen Vereinen lassen sich Delegiertenversammlungen betrachten, die als Zwischengremien zwischen Mitgliedern und Vorständen vermitteln. Die Mitbestimmungs- und Kontrollfunktion aller Mitglieder, denen in demokratisch legitimierten Vereinigungen unabhängig von Rang, Einkommen oder anderen personalen Merkmalen das gleiche Stimmengewicht zusteht, wird hier an wenige Delegierte abgegeben, denen diese Aufgabe stellvertre-

tend für alle Mitglieder übertragen wird. Mit anderen Worten: Mittels intermediärer Instanzen wird versucht, die Entscheidungs- und Kontrollkosten auf Kosten der direkten Mitbestimmung zu reduzieren. Bei näherer Betrachtung des Phänomens der Oligarchisierung wird so ersichtlich, dass die Ausdifferenzierung solcher intermediärer Gremien nicht als Mechanismus dient, um die heterogenen Interessen der Mitglieder zu bündeln. Lediglich findet durch Oligarchie eine Selektion von Minderheiteninteressen in den Entscheidungsgremien statt. Aus dem Organisationsgefüge eliminiert werden diese aber nicht. Somit handelt es sich um einen Mechanismus, der die Organisation bei der Verfolgung ihrer allgemeinen Ziele vor permanenten Verhandlungsprozessen schützt. Oligarchisierung ist in diesem Sinne weniger ein Instrument zur Homogenisierung heterogener Interessenlagen; vielmehr ist diese ein Schutzmechanismus zur Absicherung der Organisationsziele vor willkürlichen Veränderungen.

Zu fragen bleibt dann, in welcher Weise diejenigen Mitglieder, die ihre Interessen auf der Entscheidungsebene der Organisation qua Vorselektion nicht wirksam vertreten können, in der Organisationsweise hinreichend berücksichtigt werden, ohne dass diese ihre »exit-option« wahrnehmen? Diesbezüglich lassen sich die Entscheidungsprozesse in Freiwilligenorganisationen anhand der nach den Zieldimensionen typologisierten Differenzierung von HORCH (vgl. Kapitel 2.1.2) differenziert betrachten. Zwar sind die Entscheidungsprozesse prinzipiell, wie bereits von CACHAY (a.a.O.) ausgeführt, demokratisch angelegt. Aber die von HORCH angeführten Zielunterscheidungen bleiben nicht ohne Einfluss auf die demokratische Verfasstheit bzw. die Praxis des demokratischen Entscheidungsverhaltens in Vereinen. Dies zeigt sich, wenn man die Entscheidungssituationen und -prozesse auf der Ebene der Vereinsführung, also in der Regel in der Vorstandsarbeit, mit Blick auf die Zielunterscheidungen näher untersucht.

Betrachtet man zunächst die Differenzierung zwischen *egoistischen* und *altruistischen* Freiwilligenvereinigungen, beziehen sich *egoistische* Freiwilligenvereinigungen primär auf die Mitglieder und *altruistische* primär auf Nicht-Mitglieder. Dies hat zur Konsequenz, dass sich die Entscheidungssituationen und -prozesse in der Vorstandsarbeit bei einer *egoistischen* Zielorientierung primär auf Sachverhalte innerhalb des Vereins selbst beziehen. Mit anderen Worten: In mitgliedsorientierten Freiwilligenvereinigungen beziehen sich Entscheidungen immer auf die Mitglieder selbst, nur dass diese nicht selbst entscheiden, sondern Entscheidungen stellvertretend von den gewählten Funktionären getroffen werden. Den Entscheidungssituationen und -prozessen fällt dabei grundlegend die Aufgabe zu, zwischen den Interessen der Mitglieder und der Zielorientierung der Organisation zu vermitteln. Dies gilt sowohl für die Vereinigungen, die sich primär auf die Mitglieder, als auch für die Vereinigungen, die sich primär auf Nicht-Mitglieder beziehen. Der intermediären Vermittlungsfunktion der Vorstandsarbeit in *egoistischen* Vereinigungstypen kommt allerdings insofern eine besondere Bedeutung zu, da sich die Entscheidungen auf die Mitglieder selbst beziehen und hier deshalb ein rekursives Verhältnis besteht. In diesen Vereinigungen ist es somit notwendig, die Wahrscheinlichkeit des Widerspruchs gegen eine Entscheidung aus dem Kreis der Mitglieder zu minimieren. Die Wahrscheinlichkeit des Widerspruchs wird dabei umso geringer sein, desto homogener die Mitgliedschaftsinteressen sind.

Homogene Mitgliedschaftsinteressen finden sich allerdings eher in Vereinigungen mit einer *altruistischen* Zielorientierung, also mit einer primär auf Sachverhalte außerhalb der Organisation gerichteten Zielsetzung, als in Vereinigungen mit einer *egoistischen* Zielorientierung. Dies deshalb, da sich Mitglieder *altruistisch* orientierter Vereinigungen eindeutiger mit dem Organisationsziel identifizieren, während die Interessen von Mitgliedern *egoistisch* orientierter Vereinigungen die Identifikation mit dem Organisationsziel teilweise überlagern können. Bei Vermittlungsprozessen im Sinne von Entscheidungssituationen kann ein Vereinsvorstand allerdings nur das Organisationsziel und die sich darauf beziehenden Mitgliederinteressen berücksichtigen. Andere, in der Persönlichkeit der Mitglieder ruhende Interessen sind in den Entscheidungssituationen von untergeordneter Relevanz, wenn sie denn überhaupt bekannt sind. Als Konsequenz aus diesen Überlegungen ergibt sich, dass die Wahrscheinlichkeit von Widersprüchen gegen Vorstandsentscheidungen in primär auf die Mitglieder orientierten Vereinigungen größer ist als in Vereinigungen, die sich primär auf Nicht-Mitglieder beziehen. Und diese Wahrscheinlichkeit wächst noch an, umso heterogenere Mitgliederinteressen die Freiwilligenvereinigung bündelt.

Diese Überlegungen lassen sich des Weiteren auf die Dimension der Zielverwirklichung von Freiwilligenvereinigungen übertragen, also ob die Ziele primär innerhalb oder außerhalb der Vereinigung verwirklicht werden (*innenorientiert* vs. *außenorientiert*). In Vereinigungen, die ihre Ziele nicht unmittelbar in der Organisation selbst verfolgen, sind die Mitglieder selbst in geringerem Maße von den Entscheidungen der Funktionäre betroffen als in den *innenorientierten* Vereinigungen. Werden die Ziele innerhalb der Organisation selbst verwirklicht, erhöht sich für die Mitglieder die Transparenz des Zielerreichungsgrades. Als hoch bedeutsam erweist sich also hier, in welchem Maße die Ziele verwirklicht werden können, folglich wie effektiv die stellvertretend für die Mitglieder tätigen Funktionäre das Organisationsziel verfolgen. Verbinden die Mitglieder allerdings latent noch andere Interessen mit der Mitgliedschaft als das dem Organisationsziel inhärente Interesse, ist die Effektivität der Zielerreichung umso geringer, desto heterogener die Interessenlagen in der Organisation sind. Die Effektivität des Entscheidungsverhaltens in der Vereinsführung ist also in *innenorientierten* Vereinigungen umso geringer, desto heterogener die Interessen der Mitglieder sind. Liegt der Ort der Zielverwirklichung hingegen außerhalb der Organisation, forciert das Organisationsziel die Wahrscheinlichkeit, dass es sich um eine Vereinigung mit homogenen Mitgliederinteressen handelt.

Schließlich soll der Einfluss der dritten Zieldimension auf die Entscheidungssituationen und -prozesse betrachtet werden. Hier unterscheidet HORCH Freiwilligenvereinigungen danach, wer von der Zielerreichung profitiert. In *instrumentellen* Vereinigungstypen, in denen also die Mitglieder den Erfolg der Zielerreichung darin sehen, dass andere von dem Vereinigungshandeln profitieren, liegt dem Entscheidungsverhalten mit dem Organisationsziel ein eindeutiger Indikator für die Zielerreichung zugrunde. Die Effektivität von Entscheidungen ist der Bewertung des Profits der Zielpersonen bzw. -gruppen gleichsetzbar. Das stellvertretende Entscheidungsverhalten durch



die Funktionäre bedarf also nur dann einer Rechtfertigung bzw. Überprüfung mittels demokratischer Verfahren, falls die Effektivität nicht den Mitgliedererwartungen entspricht.

In *expressiven* Vereinigungstypen hingegen sind es die Mitglieder selbst, die von der Zielverwirklichung profitieren sollen. Wenn in diesen Vereinigungen die primären Mitgliederinteressen nicht deckungsgleich mit den Organisationszielen sind, wird eine Bewertung des Zielerreichungsgrades problematisch. Nun stellt sich diese Problematik nicht in solchen Vereinen, in denen homogene Mitgliederinteressen eindeutig mit dem Organisationsziel übereinstimmen. Denn auch hier liegt ein eindeutiger Indikator für die Messung des Zielerreichungsgrades vor: Der Profit der Mitglieder, der durch das Organisationsziel definiert ist und der das Entscheidendehandeln der Vorstandsmitglieder in geringem Maße variabel gestaltet. Anders hingegen liegt der Fall, wenn es sich um Vereine mit heterogenen Mitgliedschaftsinteressen handelt. Zwar ist auch diesen Mitgliedern das eine auf das Organisationsziel abgestimmte Interesse gemeinsam. Allerdings motivieren hier zusätzlich andere – unter Umständen sogar das Organisationsziel überlagernde – Interessen zur Mitgliedschaft. So liegt beispielsweise jedem Sportverein das organisationale Ziel zugrunde, das Sporttreiben zu fördern. Dennoch kann das Motiv, Mitglied eines Sportvereins zu sein, primär von dem Interesse herrühren, andere Menschen in geselliger Weise kennen zu lernen oder aber sich das Gefühl eines gesund erhaltenden Lebensstils zu verschaffen. In *expressiven* Freiwilligenvereinigungen, in denen sich die Motivation zur Mitgliedschaft nicht zwingend und ausschließlich aus dem Organisationsziel ableiten lässt, verblasst die Möglichkeit, die Effektivität des Entscheidendehandeln am Profit für die Mitglieder ablesen zu können. Dies bedeutet, dass der durch das Entscheidungsverhalten der Vereinsführung für die Mitglieder erzeugte Profit in *expressiven* Vereinigungen umso weniger messbar ist, desto heterogener die Interessen der Mitglieder sind.

Fasst man die bisherigen Überlegungen zu den konstitutiven Merkmalen von Freiwilligenorganisationen zusammen, scheint Größenwachstum ein wesentlicher Indikator dafür zu sein, dass Freiwilligenvereinigungen in ihrem Organisationsaufbau von dem Idealtypus des Vereins abweichen. Denn gemäß der Darstellung wächst mit einem Größenwachstum die Wahrscheinlichkeit, dass die Freiwilligenvereinigung durch eine zunehmende Heterogenität von Mitgliedschaftserwartungen und -interessen geprägt wird. Und dies umso eher, wenn es sich um expressiv und zugleich innenorientierte Vereine für Mitglieder handelt. Mehr noch: Um überhaupt Wachstum zulassen zu können, kann die organisationale Zielsetzung insbesondere in diesen Vereinen nicht scharf eingegrenzt werden. Das Organisationsziel muss, wenn Mitgliederzuwachs auch auf Kosten einer Homogenität der Mitglieder erzielt werden soll, zwangsläufig diffus bleiben oder aber genau darin, im Größenwachstum, liegen. Der Idealtypus der Freiwilligenvereinigung, der sich ausschließlich an den Interessen der Mitglieder orientiert und diese in demokratischen Entscheidungsstrukturen einfängt, wird in diesen Organisationen folglich aufgebrochen. Dies einerseits, um sich selbst vor der Überforderung zu schützen, die multiplen Interessen und Erwartungen aller Mitglieder erfüllen zu müssen, mit der Konsequenz einer Tendenz zur Oligarchisierung. Andererseits aber

auch, um die Wahrscheinlichkeit des Austritts der Mitglieder zu verringern, wenn diese zwischen den eigenen Interessen und den Zielen der Organisation eine Differenz wahrnehmen, weshalb auch diffuse Organisationsziele durchaus eine funktionale Bedeutung haben können. Dies gilt allerdings wie gesagt nur für solche Vereine, die Größenwachstum ermöglichen oder gar forcieren. Ob hingegen Größenwachstum ein primäres oder zumindest ein bedingtes Ziel einer Freiwilligenorganisation sein kann lässt sich erst dann entscheiden, nachdem genauer dargelegt wurde, über welche Ressourcen die Freiwilligenvereinigungen verfügen und wie sie diese einwerben. Denn wenn die Mitglieder mit den basalen Ressourcen *Zeit* oder *Geld* gleichzusetzen sind, bedeutet Mitgliederzuwachs Ressourcengewinn. Das Ziel dieser Freiwilligenvereinigungen hieße dann aber nicht Größenwachstum, sondern Ressourcenzuwachs. Um dies ergründen zu können, sollen im Folgenden die Ressourcenströme von Freiwilligenvereinigungen genauer betrachtet werden.

## 2.2 Die Ressourcen von Freiwilligenvereinigungen

Die Ressourcen von Freiwilligenvereinigungen setzen sich im Wesentlichen aus zwei Elementen zusammen: Geld in Form von Mitgliedsbeiträgen auf der einen sowie Zeit, welche von den Mitgliedern zur Verfügung gestellt wird, auf der anderen Seite. Diese beiden Elemente, die bereits einleitend zu Kapitel 2.1 als *Unabhängigkeit von Dritten* und als *freiwillige und unbezahlte Mitarbeit* angeführt wurden, vervollständigen die Betrachtung der fünf konstitutiven Merkmale von Freiwilligenvereinigungen. Dies bedeutet mit Blick auf die zentrale Fragestellung auch, die Arbeitsverhältnisse in Sportvereinen – zumindest im Bereich des freiwilligen Engagements – sowohl als konstitutives Element als auch als eigenständige Ressource zu betrachten. Es wird zu zeigen sein, inwiefern diese Konstellation einen Einfluss auf die strukturellen Bedingungen der Mitarbeit im Sportverein insgesamt hat. Denn Zeit als Ressource ist, wenn diese unvergütet bleibt, geradezu als Charakteristikum von Freiwilligenorganisationen zu betrachten. Freiwillige bzw. ehrenamtliche Mitarbeit stellt somit ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal der Freiwilligenorganisationen zu anderen Organisationstypen dar.

Mit Geld als Ressource unterscheiden sich Freiwilligenorganisationen hingegen nicht von anderen Organisationen. Wohl aber ist die Form der Geldbeschaffung in Freiwilligenorganisationen different zu anderen Organisationstypen. Im Unterschied zu staatlichen oder erwerbswirtschaftlichen Organisationen, die Gelder von Dritten (Steuerzahlern und Konsumenten) akquirieren, werben Freiwilligenorganisationen Geld ausschließlich, überwiegend oder zumindest zu einem hohen Anteil von den eigenen Mitgliedern ein. Da auch Geld ein entscheidender Einfluss auf arbeitsteilige Differenzierungsprozesse zugesprochen werden muss, zumal wenn es sich um bezahlte Mitarbeit handelt, wird im Folgenden vor der Folie der in Kapitel 2.1.2 dargelegten Typologie nach HORCH dargestellt, inwiefern sich die ressourcenspezifischen Strukturmerkmale von Freiwilligenvereinigungen unterscheiden.

### 2.2.1 Unabhängigkeit von Dritten

Nach HEINEMANN/HORCH bedeutet das konstitutive Merkmal der Unabhängigkeit von Dritten,

„dass der Verein seine Ziele eigenverantwortlich verfolgt, also im Prinzip durch die finanziellen und sonstigen Leistungen der Mitglieder selbst getragen wird. Erst darauf begründet sich die Unabhängigkeit, daraus ergeben sich aber auch die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit, denn die Vereinigung muss die Mittel für ihre Zielerreichung aus eigener Kraft (bzw. der Leistungsbereitschaft ihrer Mitglieder) aufbringen – nicht durch den Verkauf von Leistungen an Dritte über den Markt, denn dies würde sie in Abhängigkeit von Interessen, Wünschen und Präferenzen von Nicht-Mitgliedern bringen, und im Prinzip auch nicht durch staatliche Unterstützung, da dies zugleich staatliche Einflussnahme zur Folge haben könnte“ (1991, 7).

Dieses Merkmal trifft aber nur idealtypisch auf Freiwilligenvereinigungen zu. Denn sowohl erbringen diese auch monetisierte Leistungen für Dritte als sie auch, bedingt durch korporatistische Beziehungen und subsidiäre Verflechtungen, mit öffentlichen Geldern finanzierte Aufgaben und Interessen wahrnehmen (vgl. u.a. BACKHAUS-MAUL/OLK 1994; CZADA 1994; MEIER 1995; MEIER/WINKLER 1995; PANKOKE 1995; SACHBE 1994; STREEK 1994). Einen groben Anhaltspunkt zur Messung der Abweichung vom Idealtypus einer Freiwilligenvereinigung bietet die Unterscheidung von Eigenleistungs-NPOs und Fremdleistungs-NPOs (vgl. BADELDT 1997a, 4-5; BERNHARDT 1997, 259-261). Mit dieser Unterscheidung wird auf die Arbeitsinhalte von NPOs Bezug genommen und beurteilt, ob diese primär „Leistungen für die eigenen Mitglieder ... erstellen (wie dies insbesondere bei Interessenvertretungen der Fall ist) oder primär für einen Personenkreis tätig ... [sind], der außerhalb der NPO steht“ (BADELDT 1997a, 5). Gerade Eigenleistungs-NPOs sind dabei in besonderer Weise von den finanziellen Mitteln abhängig, die von den Mitgliedern in Form von Beiträgen erhoben werden. Denn ein hoher Mitgliederschwund, welcher „als erster Indikator für eine sich anbahnende, latent vorhandene Sinnkrise der [Eigenleistungs-] NPO gedeutet werden“ kann (BERNHARDT 1997, 261), ist gleichbedeutend mit ausbleibenden Mitgliedsbeiträgen und führt die Freiwilligenvereinigung so in eine finanziell kritische Situation. Entsprechend müssen Eigenleistungs-NPOs in erhöhtem Maße auf die Bedürfnisse der Mitglieder reagieren, was zur Folge hat, dass zwar die Unabhängigkeit von Dritten in höherem Maße gewährleistet ist als bei Fremdleistungs-NPOs, die Zielorientierung aber sensibler auf Veränderungen der Interessen und Erwartungen der Mitglieder abgestimmt werden muss. Mit anderen Worten: Eigenleistungsorientierte Vereinigungen haben einen erhöhten Informationsbedarf hinsichtlich einer permanenten Abstimmung des Organisationsziels mit den Mitgliedererwartungen.

Fremdleistungs-NPOs bzw. Vereinigungen für Dritte, die insbesondere durch die Wohlfahrtsverbände/-vereine sowie die Vereinigungen für Soziale Dienste repräsentiert werden, sind demgegenüber in geringerem Maße auf einen Informationsbedarf hinsichtlich der Mitgliedschaftserwartungen angewiesen. Hier ist davon auszugehen, dass die Motivation zur Mitgliedschaft gerade durch das Organisationsziel, Leistungen für Dritte zu erbringen, bestimmt wird. Als Indikator für die Erfüllung der Mitgliedschaftserwartungen dient diesen NPOs folglich der Zielerreichungsgrad, in welchem Maße es also gelingt, die Erbringung dieser Leistungen zu verwirklichen.

Der Einfluss der Nutzer-Orientierung auf die Ressourcenzusammensetzung von Freiwilligenvereinigungen lässt sich nicht hinreichend mit der Dichotomie von Fremdleistungs- und Eigenleistungs-NPOs erklären. Über diese Differenz hinaus gibt es, wie die Unterscheidung von HORCH nahe legt, unterschiedliche Formen gerade der mitgliederorientierten Vereinigungen. Auch sind die Finanzierungsquellen von Freiwilligenvereinigungen mit staatlichen Mitteln vs. Mitgliedsbeiträgen nicht hinreichend beschrieben. Vielmehr rekurren Freiwilligenvereinigungen auf multiple Finanzierungsquellen, wie beispielsweise zusätzlich Spenden oder Sponsorengelder (vgl. AGRICOLA 1997, 54; ZIMMER 1996, 149). Deshalb soll im Folgenden die Finanzierung vor allem

der mitgliederorientierten Freiwilligenvereinigungen anhand empirischer Ergebnisse weiter verdeutlicht werden.

Wie bereits erläutert, lassen sich nach HORCH mitgliederorientierte Freiwilligenvereinigungen danach unterscheiden, ob sie innenorientiert oder außenorientiert sind sowie instrumentelle oder expressive Ziele verfolgen. Diese Differenzierung hat, wie die Ergebnisse der Untersuchung von HORCH zeigen, Einfluss auf die Akquirierung finanzieller Mittel. Dabei erhält der Anteil der Beitragsfinanzierung an der Gesamtfinanzierung bereits einen hohen Stellenwert. Denn „der Anteil der Beitragsfinanzierung bildet den größten Unterschied in der Finanzierung zwischen den Vereinstypen. Mit diesem Anteil lässt sich also die Ressourcenstruktur einer freiwilligen Vereinigung bereits sehr gut charakterisieren. 44% der Unterschiede (Varianz) zwischen den Vereinstypen werden hierdurch erklärt (ETA .67). Die Interessen- und die Sportvereine entsprechen unseren Erwartungen und finanzieren sich überwiegend zu 82 bzw. 70% durch Mitgliedsbeiträge“ (HORCH 1992a, 140), während Selbsthilfevereine nur zu 27 Prozent auf diese Form der Finanzierung zurück greifen. Die Formalisierung von Einnahmen seitens der Mitglieder spielt demnach in innenorientierten, expressiven Vereinen sowie außenorientierten, instrumentellen Vereinen eine weitaus bedeutendere Rolle als in innenorientierten, instrumentellen Vereinigungen. Dieser Befund begründet sich nach HORCH damit, dass Selbsthilfevereine und vergleichbare Vereinigungstypen, ähnlich wie Vereine für Dritte, hohe staatliche Subventionen erhalten. Diese Erklärung deckt sich auch mit den Ergebnissen ANHEIERS (1997, 54-55), der mit Blick auf die Einnahmequellen von NPOs – in Anlehnung an die Kategorisierung der ICNPO – insbesondere die Vereine aus der Gruppe *Sport, Freizeit und Erholung*, die Umwelt- und Naturschutzvereine sowie die Wirtschafts- und Berufsverbände als in wesentlichen Teilen über selbsterwirtschaftete Mittel finanzierte Organisationen hervorhebt (vgl. auch ZIMMER 1996, 114f.). Demgegenüber sind die anderen Nonprofit-Organisationen, mit Ausnahme des Stiftungs- und Spendenwesens, zu weitaus größeren Anteilen durch die Öffentliche Hand mitfinanziert.

Betrachtet man die Geldquellen jenseits der Öffentlichen Hand und der formalisierten Mitgliedsbeiträge, schaut man also auf nicht-formalisierte, freiwillige Geldzuflüsse (Spenden) und eigenwirtschaftliche Erlöse, fällt auf, dass diese den Eigenleistungs-NPOs insgesamt nur in sehr geringem Maße zur Finanzierung dienen. Das Spenden-niveau trägt kaum zur Finanzierung bei, was auch ZIMMER dazu veranlasst festzustellen, dass „das Spendenverhalten der Bundesbürger ... insgesamt zu wünschen übrig“ lässt, gerade mit Blick auf einen internationalen Vergleich, der herausstellt, dass „in anderen Industrieländern ... z.B. die Einnahmen aus Spenden bei sozialen Einrichtungen gut doppelt so hoch [sind] wie in der Bundesrepublik, während die Zuwendungen der öffentlichen Hand um etwa 30% niedriger liegen (ANHEIER/PRILLER 1995: Tab. 21)“ (ZIMMER 1996, 114). Der genaue Blick auf das Spendenaufkommen bei NPOs zeigt nach ANHEIER (1997, 54-55), dass Sportvereine mit 9,9 Prozent des Finanzbudgets ein vergleichsweise durchaus hohes Spendenaufkommen haben, welches mit Ausnahme der auf internationale Aktivitäten ausgerichteten Organisationen von keiner anderen Gruppe innerhalb der ICNPO erreicht wird. HORCH kommt in seiner Studie

zu dem Ergebnis, dass in Sportvereinen Spenden mit 7,0 Prozent zum Haushaltbudget beitragen, also in ähnlich hoher Ausprägung. Hingegen sind nach dieser Studie Selbsthilfvereine geringfügig (8,8%), Vereine für Dritte (16,2%) zu deutlich höheren Anteilen spendenfinanziert (1992a, 481). Ohne diese Differenz aufklären zu können, wird in HORCHs Ausführungen allerdings eine große Bedeutung zugemessen, von wem die Spenden stammen. Hier zeigt sich nämlich im Vergleich zu anderen Freiwilligenorganisationen, dass Sportvereine im Wesentlichen das Spendenaufkommen von den Mitgliedern erzielen, während Vereine für Dritte Spenden weit gehend von Nicht-Mitgliedern akquirieren. Insofern wird das Finanzaufkommen durch Mitglieder in Sportvereinen über die formalisierten Beiträge hinaus auch durch freiwillige Zahlungen ergänzt, was die Bedeutung der Mitglieder für die Sportvereine im Vergleich zu anderen NPOs erheblich steigert.

Wie bereits angedeutet, spielen in den mitgliederorientierten Freiwilligenvereinigungen eigenwirtschaftlich erzielte Erlöse eine untergeordnete Rolle. Nach den Ergebnissen von HORCH haben diese in Sportvereinen einen Anteil von 10 Prozent, in Interessenvereinen von 12 Prozent. Nur bei den Selbsthilfvereinen ragt diese Einnahmeposition mit einem 34-prozentigen Anteil am Gesamthaushalt heraus, der aber dadurch stark relativiert wird, dass 26 Prozent der Einnahmequelle „Pfleagesätze“ und damit dem Bereich Öffentlicher Mittel zuzurechnen ist (vgl. 1992a, 144). Wodurch aber erzielen Freiwilligenorganisationen eigenwirtschaftliche Erlöse? In den Berechnungen von HORCH wurden folgende Einkunftsarten zu Verkaufserlösen zusammengefasst: Neben den bereits erwähnten und eher der öffentlichen Förderung zuzurechnenden Pfleagesätzen sind dies „Einnahmen aus Betreiben einer Gaststätte, aus sonstigen eigenen Wirtschaftsbetrieben, aus Leistungen gegenüber Mitgliedern, aus geselligen Veranstaltungen, aus Werbeverträgen, Anzeigen, Übertragungsrechten, von Nichtmitgliedern, z.B. Kursgebühren, Platzgebühren, Zuschauereinnahmen, Einnahmen aus Vermögen, z.B. Miete, Pacht, Zinsen, und aus Veräußerung von Vermögenswerten“ (1992a, 143). Insgesamt vermittelt dieses breite Spektrum potenzieller eigenwirtschaftlicher Aktivitäten im Zusammenhang mit deren geringer Bedeutung an dem Erschließungsanteil finanzieller Ressourcen den Eindruck, dass sich Freiwilligenvereinigungen kaum eigenwirtschaftlich betätigen. So konstatieren auch HEINEMANN/HORCH, dass

„Verkaufserlöse als ... Finanzquelle generell nicht (geringfügig allenfalls noch bei Sportvereinen) als Finanzierungsquelle angestrebt, häufig sogar bewusst abgelehnt [werden]. Es mag sein, dass sich in diesen Werten Befürchtungen ausdrücken, die in einer Kommerzialisierung gesehen werden, also eine zunehmende Abhängigkeit von Gesetzen des Marktes und Interessen Dritter und damit ein Verlust der Autonomie; denkbar ist auch, dass sich vor allem in der deutlichen Ablehnung von Verkäufen das Empfinden ausdrückt, der Verkauf von Leistungen widerspreche konstitutiven Bedingungen des Vereins. Plausibel ist, dass die Vereine kaum eine Chance sehen, marktgängige Produkte zu erstellen bzw. den Aufwand, der damit verbunden ist, scheuen“ (1991, 58).

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass steuerrechtliche, gemeinnützigkeitsschädliche oder ideelle Vorbehalte bestehen, die Freiwilligenvereinigungen davon abhalten, mehr Gewicht auf einen eigenwirtschaftlichen Anteil an der Finanzierung zu legen. Vor allem in der sportwissenschaftlichen Diskussion ist dieser Aspekt unter dem Stichwort der Folgen einer zunehmenden Kommerzialisierung lange und intensiv behandelt worden (vgl. u.a. HEINEMANN 1984; HEINEMANN 1990; HEINEMANN 1998; WAGNER 1988; MATTHIESEN 1995; KRUPP/WAGNER 1988; TROSIEN 1994). Unter Zugrundelegung dieser Prämisse sind die mitgliederorientierten Freiwilligenvereinigungen, sofern sie nur in geringem Maße öffentliche Gelder akquirieren, bei der Gewinnung finanzieller Ressourcen wesentlich stärker auf eine Beitragsfinanzierung angewiesen. Dies insbesondere dann, wenn eine weit gehende Unabhängigkeit von Dritten gewährleistet bleiben soll, da die Beitragsfinanzierung durch die Mitglieder die einzige finanzielle Ressource darstellt, welche eine mittelfristig verlässliche Einnahmekalkulation erlaubt, ohne zugleich in eine Abhängigkeit von Dritten zu geraten. Bei diesen Vereinstypen sollten demnach die Bemühungen um eine Inklusion neuer Mitglieder, als Gewinnung zusätzlicher Ressourcen, sowie die Bemühungen, den Bestand an Mitgliedern zu erhalten, die Ressourcenverwaltung in besonderer Weise prägen. In diesem Sinne verkörpern Sportvereine und Interessenvereine mit Blick auf das konstitutive Merkmal der Unabhängigkeit von Dritten zur Sicherung der Ressource Geld am ehesten den Idealtypus einer Freiwilligenvereinigung.

Zu den Unterschieden bei der Abhängigkeit von einer Beitragsfinanzierung hat auch das Subsidiaritätsprinzip entscheidend beigetragen. Dies besagt, dass der Staat Hilfen zur Selbsthilfe und zur Selbstorganisation gewährleistet, mit der die Eigentätigkeit gemeinwohlorientierter Kräfte und Initiativen gestärkt werden soll und die von staatlicher Seite aus gegenüber einer Leistungserzeugung durch öffentliche Einrichtungen vorzuziehen sind (vgl. u.a. SACHBE 1994; ZIMMER 1996, 77-79). Diese staatlichen Hilfen sind weitest gehend mit einer finanziellen Förderung verbunden. Nun hat das Subsidiaritätsprinzip in der historischen Entwicklung dieses weit gehend deutschen Phänomens (vgl. SACHBE 1994, 717) die Freiwilligenorganisationen in der Weise geprägt, dass heutzutage von einer Zweiteilung des Dritten Sektors „in einen staatsnahen und hoch subventionierten Bereich ‚Soziale Dienste und Gesundheitswesen‘ einerseits und in einen eher staatsfernen und stärker zivilgesellschaftlich eingebetteten Bereich ‚Sport, Kultur und Freizeit‘ andererseits“ ausgegangen wird (ZIMMER 1997, 75). Die enge Verflechtung mit dem Staat bzw. die Übernahme öffentlicher Aufgaben hat den staatsnahen NPOs die Möglichkeit eröffnet, in wesentlich höherem Maße öffentliche Mittel zu akquirieren und für die Zielverfolgung einzusetzen. Somit konnten sich diese Vereinigungen weitest gehend von der Abhängigkeit eigener Mittel entlasten, die allerdings eine Abhängigkeit vom Staat zur Folge hatte.<sup>14</sup> Im Hinblick auf die Erfüllung der Mitgliedschaftserwartungen hat die Einschränkung der Unabhängigkeit von Dritten kaum Einfluss, wohl aber die Akquirierung öffentlicher Mittel. Denn nunmehr sind die

---

<sup>14</sup> Die Folgen dieser Abhängigkeit lassen sich heute angesichts leerer öffentlicher Haushalte ablesen: Mit den geringeren staatlichen Ressourcenzuwendungen war und ist eine Neustrukturierung der staatsnahen NPOs erforderlich, die für diese eine gewaltige Kraftanstrengung bedeuten (vgl. zur Diskussion u.a. HEINZE et al. 1997; OTTO 1992; FLÖBER 1997).

Freiwilligenorganisationen dieses Typus gegenüber den Mitgliedern den Nachweis der effizienten Mittelverwendung schuldig. Nicht zuletzt hiermit begründet sich, neben den finanziell größeren Spielräumen, der weitaus höhere Verberuflichungsgrad von Helfertätigkeiten wie auch im Management dieser NPOs. Eine effiziente Verfolgung des Organisationsziels ist den Mitgliedschaftserwartungen wie auch den Erwartungen des Staates als Geldgeber durchaus dienlich. Insofern ist ein zufrieden stellender Zielerreichungsgrad als Indikator für den Erfolg der Organisation weitaus bedeutsamer als das Überprüfen der Interessen und Erwartungen der Mitglieder.

Allerdings muss auch berücksichtigt werden, dass Sportvereine in anderer als der direkten finanziellen Subventionierung vom Subsidiaritätsprinzip profitieren. Denn der Sportstättenbau sowie die Sportstättenunterhaltung unterliegt weitgehend der öffentlichen Finanzierung. In dem Maße, in dem Sportvereinen unentgeltlich bzw. zumindest in nicht kostendeckender Form diese öffentlichen Einrichtungen zur Verfügung gestellt werden, begeben sich auch diese in eine Abhängigkeit vom Staat. Diese Vorteile lassen sich allerdings nicht genau monetär quantifizieren. Die Diskussion im Zusammenhang mit einer Beteiligung der Sportvereine an der Kostendeckung dieser Einrichtungen hat allerdings gezeigt, dass es sich hierbei um erhebliche Vergünstigungen handelt. Nicht anders ist zu erklären, dass mancherorts auf die ruinösen Folgen einer solchen Maßnahme für die Sportvereine hingewiesen wird. Insofern ist die Unabhängigkeit von Dritten bzw. im Fall von Sportvereinen vom Staat bei weitem nicht so groß, wie dies durch die Analyse der Finanzierungsquellen zunächst nahe gelegt wird.

### **2.2.2 Freiwillige und unbezahlte Mitarbeit**

Freiwillige und unbezahlte Mitarbeit stellt die zweite, die nicht-monetäre personelle Ressource von Freiwilligenvereinigungen dar, sei es in längerfristig an eine Position oder ein Amt gebundener Form oder sei es in Form spontaner, zeitlich kurzfristiger Hilfe. Jedoch stellt die Definition der Begriffe Freiwilligenarbeit, Ehrenamtlichkeit und ihrer semantischen Spielarten ein erhebliches Problem dar. „Unter ‚Ehrenamt‘ wird nichts Einheitliches verstanden. Es existiert keine Definition dieses Begriffes, die allgemeine Anerkennung findet und durchgängig gebraucht wird“ (BEHER et al. 2002, 103; vgl. auch BADEL 1997b, 360-364; BAUR/BRAUN 2000, 114). Je nach thematischer Ausrichtung wird unter Ehrenamt beispielsweise Freiwilliges Engagement, Bürgergesellschaftliches Engagement, Freiwilligenarbeit, Laientätigkeit, paraprofessionelle Tätigkeit oder aktive Mitgliedschaft verstanden und reicht von der unbezahlten Pflege im eigenen Haushalt über freiwilliges Spendensammeln oder Selbsthilfeaktivitäten bis hin zur Übernahme von Wahlämtern, aber auch bis hin zu Übungsleitertätigkeiten, die zum Teil finanziell mit einer Aufwandsentschädigung entgolten werden. Dem Vorschlag von BEHER et al. (2002) folgend wird in der vorliegenden Arbeit dem Begriff des freiwilligen Engagements als übergeordneter Kategorie der Vorzug gegeben.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Für eine ausführliche Darstellung der begrifflichen Vielfalt, der Ausprägungsformen, der inhaltlichen Ausgestaltung sowie der damit verbundenen Probleme vgl. u.a. BAUR/BRAUN (2000, 75-124); BEHER et al. (2002); KISTLER/NOLL/PRILLER (1999); VON ROSENBLADT (2001); für den Sport STROB (1999, 70-92); für den Bereich Kultur WAGNER (2000).



Im Zusammenhang mit einer Betrachtung der Organisationen des Dritten Sektors besteht allerdings trotz aller definitorischen Unwägbarkeiten Einigkeit dahingehend, dass freiwilliges Engagement das Fundament der Leistungserstellung in Freiwilligenvereinigungen ist. Das charakteristische Merkmal dieser Mitarbeitersform ist die unentgeltliche Leistungserstellung im Rahmen der organisationalen Zielsetzungen. Allerdings heißt unentgeltlich nicht, dass diese auch kostenlos ist. Im Gegenteil kann diese Form der Mitarbeit erhebliche Kosten verursachen, was daran liegt, dass es „zusätzlicher Maßnahmen [bedarf], um Mitglieder zu einer ehrenamtlichen Tätigkeit zu motivieren; so muss der Verein besondere Anreize und Einbindungsmechanismen bieten, um Mitglieder zur Mitarbeit zu motivieren“ (HEINEMANN/SCHUBERT 1992, 26). Diese Kosten lassen sich allerdings kaum monetär bewerten. Dieser Tatsache ist im Wesentlichen geschuldet, dass sich unbezahlte Mitarbeit einer Effizienzprüfung wie auch Sanktionsmechanismen entzieht. Daraus lässt sich mit SEIBEL (1992) der Schluss ziehen, dass der „funktionale Dilettantismus“ als konstitutiver Bestandteil einer Freiwilligenorganisation anzusehen ist.

Nun steht Freiwilligenvereinigungen die Ressource *Zeit* ebenso wie die Ressource *Geld* nicht in unbegrenzter Menge zur Verfügung. Stärker als Geld ist Zeit jedoch an die Engagementbereitschaft sowie die Anzahl der Mitglieder gebunden. Denn während Geld auch von Dritten angeworben werden kann, ist die Ressource Zeit im Wesentlichen auf die Bereitschaft der Mitglieder reduziert, diese einzubringen. Nur wenn ausreichende Geldressourcen zur Verfügung stehen, kann Zeit als bezahlte Arbeitszeit auch eingekauft werden. Dann allerdings stellt nicht Zeit die Ressource dar, sondern eben Geld, weshalb dieser Aspekt hier nicht weiter berücksichtigt wird. Die einzig mögliche Form, die Ressource Zeit über das Budget der Mitglieder hinaus zu mobilisieren, besteht in der Einbindung von Nicht-Mitgliedern. Zu denken ist hier etwa an Freundschafts- oder Elterndienste, beispielsweise wenn Eltern von Kindern, die Mitglieder in einem Sportverein sind, diese zu einer Wettbewerbsveranstaltung fahren oder Bewohner eines Dorfes vom ortsansässigen Heimat- und Verschönerungsverein den Mitgliedern dabei helfen, eine Waldsäuberungsaktion durchzuführen. Eine besondere Problematik aus Sicht der Organisation ist dabei, die Ressource Zeit möglichst umfangreich und dauerhaft einzuwerben. „Eine Organisationsgründung gestaltet sich daher als eine Investition von Ressourcen mit der Zielsetzung, Austauschprozesse zu verstetigen. Die Existenzsicherung der Organisation hängt folgerichtig davon ab, inwieweit es gelingt, einen kontinuierlichen Ressourcenzufluss zu gewährleisten bzw. zu sichern“ (ZIMMER 1996, 213). Kontinuität bedarf allerdings einer Form der organisationalen Einbindung, die am besten über Mitgliedschaft gesichert werden kann. Um aber Mitglieder an die Organisation zu binden, benötigt die Organisation spezifische Anreize (vgl. MAYNTZ 1963, 113), mit denen sich vor allem auch der Ressourcenmobilisierungs-Ansatz sowie die Austauschtheorie, aufbauend auf der „Logik des kollektiven Handelns“ nach OLSEN (1985), beschäftigen (vgl. im Überblick ZIMMER 1996, 190-202). Diese Erklärungsansätze bauen im Wesentlichen darauf auf, die Motivation der Personen zu untersuchen, eine Freiwilligenvereinigung zu gründen und sich darin zu engagieren, sowie auf der Frage, wie Organisationen auf diese Motivstrukturen reagieren, also diese verwalten können. Damit wird explizit eine organisationstheoretische

Perspektive eingenommen. Allerdings ist der Ansatz, nach den Motiven für freiwilliges Engagement in einer Freiwilligenvereinigung zu suchen, problematisch. Denn

„gerade bei Motivationsstudien zum Engagement von Ehrenamtlichen in freiwilligen Vereinigungen und Vereinen geht man heute von einem Anreiz-Mix aus ... Die Entscheidung, sich in einer freiwilligen Vereinigung zu engagieren oder eine solche zu unterstützen, wird durch die persönlichen Lebensumstände des einzelnen ebenso beeinflusst wie durch die Zielsetzung der betreffenden Vereinigung, durch ihre Einbettungsstruktur in ein spezifisches soziales Umfeld sowie ihre Erfolgsaussichten und schließlich durch den berühmten ‚Genossen Trend‘“ (ZIMMER 1996, 197-198).

Fragt man folglich nach den Motiven, für die ein Verein Anreize zur freiwilligen Mitarbeit bietet, um die Ressource Zeit über seine Mitglieder rekrutieren zu können, muss dieses Unterfangen angesichts der Überkomplexität der Interessenunterschiede zwangsläufig scheitern. Aus der Sicht der Organisation ist deshalb von Vorteil, diese Komplexität auf die Möglichkeiten organisationsspezifischer Einbindungsmechanismen zu reduzieren. Damit werden individuelle Anreize, die Personen zu freiwilligem Engagement motivieren, aus dieser Betrachtung explizit ausgeschlossen. Und dies, obwohl SCHAFFER/KLONGLAN nach HEINEMANN/SCHUBERT (1992) die Charakteristika der Anreize zum ehrenamtlichen Engagement ausschließlich aus personalen Motiven ableiten:

„1. Es handelt sich weniger um materielle, stärker um symbolische Belohnungen, wie etwa Ziele, Ehre, Anerkennung und Gemeinschaft, Selbstverwirklichung in der Arbeit und Einfluss auf das Vereinsgeschehen; 2. sie stammen weniger von der Organisation als von den Mitgliedern oder erwachsen aus der Befriedigung von Selbstwertgefühlen des Handelnden; 3. sie wenden sich weniger an Rollen als an konkrete Individuen“ (ebd., 26).

HEINEMANN/SCHUBERT stimmen dieser Beschreibung auch zu, wenn sie meinen, dass „viele dieser Anreize ... nicht im eigentlichen Sinne vom Verein produziert werden [können]“, schränken diese Aussage allerdings ein, da ihrer Meinung nach „die Struktur des Vereins ... den Rahmen [bildet], sie kann die Entfaltung solcher Anreize begünstigen, aber auch erschweren“ (1992, 26). Mehr noch soll hier aber davon ausgegangen werden, dass Vereine die Motive der Individuen weder erkennen noch zuordnen können. Das einzige, was eine Freiwilligenorganisation leisten kann, ist Rollen auszudifferenzieren, die als Potenzial der Befriedigung individueller Bedürfnisse dienen können. Dieses Potenzial zu schaffen, indem Rollen mit unterschiedlichen Anreizen und Anforderungen ausgestattet werden, also Positionen zu generieren (vgl. MAYNTZ 1963, 113) und einen Pool mit hinreichend vielen Personen zu schaffen, die auf diese Positionen rekrutiert werden können, ist Aufgabe der Organisation.

Um die Möglichkeiten der Organisation, diese Aufgabe zu erfüllen, weiter konkretisieren zu können, bietet sich, wie HEINEMANN/HORCH dies vorschlagen, die Unter-

scheidung zwischen Tausch- und Transferorientierung freiwilligen Engagements an: *Transfer* wird demnach als einseitige Abgabe ohne Gegenleistung, *Tausch* als individueller Tausch, also als eine Leistung im Austausch für eine Gegenleistung charakterisiert (vgl. 1991, 16). Voraussetzung für *Transfer* ist nach HEINEMANN/SCHUBERT (1992) eine altruistische Haltung des Mitglieds. Dieser Voraussetzung entspricht ein Informationszwang seitens der Organisation, die die normativen Orientierungen bzw. ideellen Zielsetzungen hinreichend transparent machen. Ist diese Transparenz unzureichend, entsteht hieraus ein „Informationsproblem“, durch welches freiwilliges Engagement verhindert wird oder aber zum Nachteil der Organisation gereichen kann, wenn „der Ehrenamtliche an den Interessen anderer [vorbeiarbeitet], gleichwohl aber einen Nutzensgewinn für sich“ empfindet (ebd., 27). Voraussetzung für *Tausch* ist eine Gegenleistung, entsprechend der „die Organisation materielle bzw. immaterielle ‚exchangeables‘ zur Verfügung stellen“ muss (ebd., 28). Beispielhaft für materielle Gratifikationen nennen HEINEMANN/SCHUBERT Aufwandsentschädigungen, Reisen oder Einladungen. Immaterielle Gratifikationen als Sonderform tauschwertorientierter Mitarbeit liegen dann vor, „wenn der Mitarbeiter bestrebt ist, seine eigenen Vorstellungen, Ziele, Ideologien mit Hilfe der Organisation durchzusetzen und damit versucht, die Organisation (auch) zum Instrument seiner Interessen zu machen“ (ebd., 28), was HEINEMANN/SCHUBERT auch als Interdependenzproblem bezeichnen. Aber auch ohne eine solche Instrumentalisierung kann eine immaterielle Gratifikation durch eine Eigenwertorientierung der Freiwilligenarbeit erfolgen, die mehr oder weniger durch den Strukturaufbau der Organisation gesteuert werden kann. Einem stärkeren organisationalen Einfluss unterliegt die Eigenwertorientierung, wenn „die Freude am Vollzug demokratischer Ordnungen, die Leitung von Sitzungen, die Identifikation mit dem Regelgefüge und den Richtlinien in besonderem Maße motivierend“ wirkt (ebd., 28). Möglichkeiten hierzu bieten sich beispielsweise mit der Einbindung von Mitgliedern in die konstitutiv notwendigen Leitungs- und Führungsgremien oder mit der Vermittlung von Prestige über die Verteilung herausragender Führungspositionen.<sup>16</sup> Einem geringeren organisationalen Einfluss unterliegt die Eigenwertorientierung, wenn eher der Wunsch nach Geselligkeit oder Ausgleich für familiäre oder berufliche Belastungen die Mitarbeitsbereitschaft befördert. „In diesem Fall muss Freiwilligenarbeit selbst so gestaltet sein, dass sie für das Mitglied einen besonderen Wert besitzt“ (vgl. ebd., 27), was allerdings für die Organisation die Kenntnis über die Motivation zum Engagement voraussetzen würde.

Genau diesbezüglich erweisen sich Freiwilligenorganisationen allerdings als weitestgehend »blind«! Kaum eine Organisation ist in der Lage, die individuellen Motivstrukturen zum freiwilligen Engagement überblicken zu können. Und selbst wenn sie dazu in der Lage wäre, können die Motive der Mitglieder nicht der Anlass sein, Positionen und Rollen auszudifferenzieren. Vielmehr muss diese Ausdifferenzierung nach Maßgabe eigener funktionaler Erfordernisse erfolgen. Dementsprechend müssen die Or-

---

<sup>16</sup> Dass Prestige nicht nur über einzelne Positionen, sondern auch über Karrieren innerhalb einer Organisation oder einem organisierten Interessenbereich erlangt werden kann, führt auch WINKLER aus (1988, 66-72).

ganisationen über die Rollen- und Positionsdifferenzierungen hinaus dafür Sorge tragen, dass zur Erreichung der organisationalen Zielsetzung(en) ein möglichst breites, unspezifisches Spektrum an Motiven zu freiwilligem Engagement in der Mitgliedschaft vorhanden ist. Die Freiwilligenvereinigung braucht also Ämter und Tätigkeitsbereiche, die einerseits der Zielerreichung dienlich sind, andererseits eine Passung zwischen den organisationalen Erfordernissen und den Motivlagen in der Mitgliedschaft, sich freiwillig zu engagieren, versprechen. Die Rekrutierung der Ressource Zeit ist somit eng an die Organisationsziele gekoppelt (vgl. auch MAYNTZ 1963, 113).

Wie aus den bisherigen Ausführungen zu entnehmen ist, stellt die Bestimmung eines Organisationsziels das zentrale Problem einer Freiwilligenorganisation dar. Bereits in Kapitel 2.1 wurde ausgeführt, dass mit zunehmender Heterogenität der Mitgliedschaft die Formulierung eines zentralen Organisationsziels an Kontur verlieren muss, um ein möglichst breites Spektrum an Mitgliederinteressen einbinden zu können. Nunmehr zeigt sich, dass damit zugleich ein Problem der Rekrutierung freiwilliger Mitarbeiter erzeugt wird. Mitgliederinteressen und -engagement sind aber zentrale Aspekte der Selbstorganisation einer Freiwilligenvereinigung. Dies lässt der Frage nach den organisationalen Zielsetzungen eine erhöhte Aufmerksamkeit zukommen. Welche Ziele also verfolgen Freiwilligenorganisationen? Welche Ziele verfolgen Organisationen überhaupt? Ohne dies im Detail klären zu können, lässt sich mit MAYNTZ allgemein bestimmen, was ein Organisationsziel defintorisch ist: „Als Organisationsziel soll das gelten, was tatsächlich als Leitbild der Entscheidungen dient, die das Geschehen, die Tätigkeiten und Prozesse in der Organisation auf einen spezifischen Zweck orientieren. Damit ist schon gesagt, dass das Organisationsziel nicht mit dem identisch sein muss, was in einem Statut, einer Satzung oder Verfassung als solches definiert wird“ (1963, 58). Entsprechend problematisch ist es, das Organisationsziel zu bestimmen, da es keinem direkten empirischen Zugriff unterliegt. Und ebenso problematisch ist es, die Zielerreichung zu bestimmen, da sich die Organisation in diesem Moment auflösen müsste. Denn das Organisationsziel ist

„ein angestrebter Zustand, den die Organisation zu erreichen sucht. Es mag ihr gelingen, ihre Zukunftsvorstellungen zu verwirklichen oder auch nicht; aber wenn das Ziel einmal erreicht ist, dann hört es auf, Leitbild zu sein. Es wird von der Organisation und ihrer Umwelt assimiliert ... In diesem Sinne kann ein Ziel niemals Bestand haben; es ist ein Zustand, den wir *anstreben*, aber niemals einer, den wir *erreicht* haben“ (ETZIONI 1978, 16; kursiv im Original).

Da sich das Organisationsziel „beim näheren Zusehen als ein mehrdimensionales Merkmal“ erweist, führt MAYNTZ drei strukturell voneinander unterscheidbare Kategorien von Primärzielen an (1963, 59f.): erstens geselliges Beisammensein der Mitglieder, zweitens auf einen bestimmten Zweck hin ausgerichtetes Einwirken auf in die Organisation aufgenommene Personen sowie drittens Erstellung einer Leistung bzw. Erzielung einer Außenwirkung. Problematisch an dieser Kategorisierung, wie MAYNTZ selbst betont, ist, dass sich Organisationen nicht zwingend einer Kategorie zuordnen

lassen müssen, sondern vielmehr gleichzeitig mehrere Ziele verfolgen, also Mischformen der organisationalen Zielsetzung vorliegen können.

Diese Problematik führt auch ETZIONI aus, wenn dieser nach den Möglichkeiten der Erfolgsmessung bzw. der Einschätzung der Leistungsfähigkeit von Organisationen fragt. Zwar sind diese verhältnismäßig leicht zu messen, wenn eine Organisation ein begrenztes konkretes Ziel verfolgt (vgl. 1978, 21). Wird aber ein permanentes Ziel verfolgt (vgl. ebd., 21) oder werden gar zwei oder mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt (vgl. ebd., 29-32), ist die Bestimmung von Erfolg und Leistungsfähigkeit weitaus schwieriger bis unmöglich. Zudem können auch Sekundärziele die Primärziele überlagern bzw. Leitziele (official goals) von handlungsleitenden Zielen (operative goals; operational goals) verdeckt werden (vgl. zur Zielklassifikation SLACK 1997, 19-23).

Überträgt man die Kategorisierung der Primärziele von MAYNTZ auf eine analytische Betrachtung der Freiwilligenorganisationen, dann werden die Probleme der Organisationszielbestimmung evident. Denn je nach Typus finden sich mehrere Primärziele in unterschiedlich stark ausgeprägter Weise für fast jede Freiwilligenorganisation.

1. Die Erstellung einer Leistung bzw. die Erzielung einer Außenwirkung ist bei Vereinen für Dritte wie z.B. das Rote Kreuz (außenorientiert, instrumentell, Nicht-Mitgliederorientierung (altruistisch)) sowie bei Interessenvereinen wie z.B. eine Gewerkschaft (außenorientiert, instrumentell, Mitgliederorientierung) ein offensichtliches Ziel. Für Sportvereine (innenorientiert, expressiv, Mitgliederorientierung) und für Selbsthilfegruppen (innenorientiert, instrumentell, Mitgliederorientierung) drückt sich dieses Ziel nur latent aus, beispielsweise in der Organisation des Sportangebots oder durch die Einrichtung einer Krabbelgruppe für Kleinkinder durch eine Elterninitiative.
2. Auf einen bestimmten Zweck hin ausgerichtetes Einwirken auf in die Freiwilligenorganisation aufgenommene Personen findet sich vor allem in erzieherischen und pflegerischen bzw. gesundheitsbezogenen Kontexten, aber auch in religiösen und selbsthilfeorientierten Vereinigungen und nicht zuletzt im Sportverein, beispielsweise beim Training, bei der Taktikschulung oder auch bei der Einbindung in Entscheidungsgremien.
3. Geselliges Beisammensein der Mitglieder spielt insbesondere in mitgliederorientierten Vereinigungen eine Rolle. Aber auch in Vereinen für Dritte ist dieses Merkmal, nicht zuletzt durch die Prozesse demokratisch legitimierter Entscheidungen, präsent.

Damit kommt zum Ausdruck, was ZIMMER als die Schattenseiten der Strukturbesonderheiten von Freiwilligenvereinigungen beschreibt:

„Die Zielsetzungen von Vereinen sind häufig derart vage gehalten, dass sich keine konkreten Handlungsanweisungen ableiten lassen. Die Organisationsteilnehmer haben daher keine klaren Vorstellungen von ihren Aufgabengebieten. Was ist z.B. konkret gemeint, wenn ein Verein für Traditionspflege eintritt oder wenn er im Dienst der Emanzipation der Frau arbeitet? Der größte Nachteil einer sol-

chen vagen Zielsetzung besteht darin, dass nichts abgearbeitet werden kann und keine Teilerfolge erkennbar sind. Auch hoch motivierte Vereinsmitglieder verlieren die Lust, wenn im Prinzip nicht bewirkt wird und keine Erfolge erkennbar sind“ (1996, 152-153).

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse soll nunmehr die oben angeführte Feststellung reflektiert werden. Es wurde behauptet, dass die Rekrutierung der Ressource Zeit eng an die Organisationsziele gekoppelt ist und die Organisation Rollen- und Positionsdifferenzierungen in der Weise vornehmen muss, dass hinreichend viele, an die organisationalen Zielsetzungen gekoppelte Motive zu freiwilligem Engagement in der Mitgliedschaft vorhanden sind. Nach der Darstellung der Schwierigkeiten, die mit der Bestimmung der organisationalen Zielsetzungen von Freiwilligenorganisationen verbunden sind, ergibt sich folgende weiter gehende Schlussfolgerung: Je unspezifischer ein Organisationsziel formuliert ist und je unübersichtlicher die Maßnahmen sind, die zur Erreichung dieses Ziels dienen, desto schwieriger ist es für die Freiwilligenvereinigung, die Ressource Zeit zu mobilisieren. Im Umkehrschluss folgt daraus, dass Organisationen mit vager Zielsetzung das Sekundärziel verfolgen müssen, möglichst viele Mitglieder als Ressourcenpool zu gewinnen, um über die Quantität die Wahrscheinlichkeit ehrenamtlichen Engagements zu steigern und damit zumindest die Basisbesetzung der notwendigen ehrenamtlichen Positionen sicher zu stellen.

Das heißt, dass ein Teilziel dieser Freiwilligenorganisation stets die Gewinnung einer hinreichend großen Anzahl an Mitgliedern darstellt, um das Passungsproblem zwischen den unbekanntenen Motiven zum freiwilligen Engagement und den Erfordernissen der Positionsdifferenzierung zu beheben. Dies drückt sich auch in der Strategie der Freiwilligenorganisationen aus, wie sie neue Mitglieder gewinnen, um zeitliche Ressourcen einzuwerben: Je eindeutiger die Zielsetzungen von Freiwilligenorganisationen formuliert sind, desto selektiver wirken sich diese auf die Rekrutierung von Mitgliedern aus. Ist es beispielsweise Ziel eines Vereins, die Fluglärmbelästigung im Ort zu minimieren, werden hierdurch die Ortsbewohner zum Beitritt motiviert, die dies als Belästigung empfinden. Ebenso wird kaum jemand dem viel zitierten Taubenzüchterverein beitreten, wenn nicht das Interesse besteht, Tauben zu züchten.

Bei genauerem Hinsehen lässt sich sogar feststellen, dass das Organisationsziel das einzige formale Kriterium ist, welches eine Selektivität bei der Mitgliederrekrutierung ermöglicht. Denn prinzipiell steht die Mitgliedschaft allen Personen offen. Anders als beispielsweise in erwerbswirtschaftlich orientierten Organisationen, bei denen der Mitgliedschaft in der Regel eine formale Qualifikation als Selektionsmechanismus vorgeschaltet wird, fehlt Freiwilligenorganisationen die Möglichkeit, Mitglieder nach wie immer gearteten Passungen gezielt zu rekrutieren bzw. zu exkludieren. Diese Auswahl muss demnach über das Organisationsziel gleichermaßen als Hilfsmittel zur Selektion erfolgen. Dass eine solche Selektion gerade auch für Freiwilligenorganisationen sinnvoll ist, ist der Tatsache geschuldet, dass als Voraussetzung für das Engagement eine monetäre Vergütung für die geleistete Arbeit entfällt. Die Organisation muss dann große Identifikationspotenziale für die Mitglieder und Mitarbeiter bieten, eine *corpora-*

*te identity* schaffen bzw. ein Wir-Gefühl erzeugen, um Mitgliederressourcen zu erschließen (vgl. PANKOKE 1995, 57f.). Je transparenter und klarer ein Organisationsziel ist, auf das sich die Mitglieder einschwören lassen, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Organisation Erfolge erzielen und nachweisen kann. Dies ist bei Freiwilligenorganisationen mit vager Zielsetzung weitaus schwieriger. Denn dort wird die Ressourcenmobilisierung von Mitgliedern zur kollektiven Aufgabe, ohne dass klare Selektionsmechanismen bestehen. Dies hat zur Folge, dass sich „jede disproportionale Zusammensetzung der Mitgliedschaft mit der Zeit verstärken muss“ (MAYNTZ 1963, 119), also die Heterogenität der Mitgliedschaft steigt. Führt man die Bedingungen der Gewinnung von Mitgliederressourcen in Freiwilligenorganisationen mit vagen Zielsetzungen zusammen, erkennt man, dass diese gleichsam zwangsläufig in ein Dilemma geraten: Wird Mitgliederrekrutierung zur kollektiven Aufgabe, um dadurch die Wahrscheinlichkeit der Gewinnung zeitlicher Ressourcen zu steigern, ohne dass die Organisationsziele die Homogenität der Mitgliederinteressen gewährleistet, sinkt zugleich das Identifikationspotenzial und damit die Partizipationswahrscheinlichkeit über freiwilliges Engagement. Dies hat die viel zitierte Dienstleistungsmentalität der Mitglieder in großen Freiwilligenvereinigungen zur Folge (vgl. STREEK 1987, 474), so dass „die ‚Pflege‘ der Mitgliedschaft, insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Herstellung und Stabilisierung von Organisationsloyalität, ... zunehmend als organisatorische Sonderfunktion ausdifferenziert und professionalisiert“ wird (ebd., 477).

Über die Problematik der Organisationsziel-Bestimmung mit ihren Auswirkungen auf die Mobilisierungspotenziale freiwilligen Engagements hinaus lassen sich noch weitere, spezifische Merkmale freiwilligen Engagements benennen. Denn *erstens* lässt sich nach HORCH (1992a) freiwilliges Engagement mit Blick auf den Grad der Freiwilligkeit der Mitarbeit von Mitgliedern unterscheiden. So ist die Mitarbeit in einigen Vereinen durchaus formalisiert, d.h. mit der Mitgliedschaft wird zugleich die Verpflichtung zur Mitarbeit eingegangen. Dies ist beispielsweise in einem Segelflugverein der Fall, wenn ein Teil der Mitgliedschaftsverpflichtungen darin besteht, Wochenenddienste an der Winde zu leisten. Die Form der Freiwilligkeit besteht dann darin, auf die Mitgliedschaft zu verzichten oder aber die Mitarbeit für die Mitgliedschaft in Kauf zu nehmen (vgl. HORCH 1992a, 337). Diese Form freiwilligen Engagements ist allerdings auf nur wenige Vereine und Vereinszwecke begrenzt und spielt im Allgemeinen nur eine untergeordnete Rolle.

*Zweitens* sind zeitliche Ressourcen von Mitgliedern bei Eigenbedarf, also interner Leistungsproduktion und -konsumption, leichter zu rekrutieren als bei Fremdbedarf. Die Zielsetzung, eine Leistung für die eigene Mitgliedschaft zu erzeugen, wirkt sich motivierender auf die Bereitstellung von Arbeitszeit aus, als dies der Fall ist, wenn Dritte von den Leistungen profitieren. Dabei spielt es keine Rolle, wie vage das Organisationsziel gehalten ist, wenn sekundäre Ziele bzw. operationalisierte Teilziele die Notwendigkeit freiwilligen Engagements hinreichend deutlich machen können. Dies trifft allerdings vor allem auf informelle Tätigkeiten zu. Denn zeitliche Ressourcen für formelle Mitarbeit, also die Übernahme von Ämtern, zu akquirieren, ist wie dargelegt bei vagen Organisationszielen weitaus problematischer. Gelingt es nicht, die Ausgestaltung von Ämtern mit organisationalen Zielen zu verbinden, läuft die Organisation

auch bei großen Mitgliedschaftsbeständen Gefahr, dass weniger funktionale Erfordernisse als vielmehr die Eigeninteressen des Mitgliedes, wie auch immer diese gelagert sein mögen, zur Mitarbeit motivieren.

*Drittens* dürfte gegenüber der individuellen auch die kollektive Leistungserzeugung die freiwillige Mitarbeitsbereitschaft steigern. Dies aber nur, weil bei der Verfolgung eines Kollektivziels jede Person, die sich dem Erfordernis freiwilligen Engagements verweigert, eine Gefährdung des Erfolges darstellt. Es kommt also zum Kollektivzwang mit der Möglichkeit zur Stigmatisierung, wie dies zum Beispiel bei Streikbrechern innerhalb einer Gewerkschaft der Fall sein kann. Folglich wirkt sich nur die Verfolgung eines konkreten, zeitnah und kollektiv zu erreichenden Ziels auf die freiwillige Engagementbereitschaft förderlich aus, während beispielsweise die Freiwilligenvereinigungen zugeschriebene Funktion der *Einübung in Demokratie* die Engagementbereitschaft kaum steigern kann, da sie permanent und kollektiv, aber ohne messbaren Erfolg erzeugt wird.

Vergleicht man diese Ergebnisse mit empirischen Forschungsergebnissen zum freiwilligen Engagement, zeigt sich folgendes: HEINEMANN/HORCH stellen fest,

„dass die positionelle und funktionale Verfestigung bei Sportvereinen und Interessengruppen am stärksten ausgeprägt ist, wobei Sportvereine offensichtlich das breiteste Funktionsspektrum realisieren. Bei Vereinen für Dritte und bei Selbsthilfvereinen liegt das Schwergewicht der Freiwilligenarbeit eher im informellen Bereich. Bei Selbsthilfvereinen scheint Ehrenamtlichkeit als eigenständige Ressource die vergleichsweise geringste Bedeutung zu besitzen, da ja der Leistungsvorteil dieser Vereinigungen vor allem in der aktiven Beteiligung aller Mitglieder zur Bewältigung ihrer Probleme liegt. In unserer Untersuchung deutet sich an, dass es leichter ist, Mitglieder für eine informelle Freiwilligenarbeit zu gewinnen, zum einen, weil der auf Dauer gestellte Bindungs- und Verpflichtungsgrad geringer empfunden wird, zum anderen, weil bei diesen Arbeiten die Nähe zu den eigentlichen Motiven und Interessen, die die Mitgliedschaft begründen, größer ist als bei den an Positionen gebundenen Management- und Verwaltungsaufgaben“ (1991, 31).

Weiterhin stellt HORCH fest, dass „Vereinigungen mit expressiven Zielen einen höheren Anteil an Zeitressourcen haben als solche mit instrumentellen Zielen“ (1992a, 247). Dies drückt sich darin aus, dass „Freiwilligenarbeit ... in den Sportvereinen den größten Umfang [besitzt] – und zwar sowohl gemessen an der Zahl der in den Vereinen Tätigen ... als auch an der Zahl der Stunden, die als Freiwilligenarbeit geleistet wird“ (HEINEMANN/HORCH 1991, 33).

Mit diesen Ergebnissen werden die bisherigen Überlegungen, insbesondere mit Blick auf die Sportvereine, bestätigt. Denn gerade im Sport wird eine zunehmende Dienstleistungsmentalität der Mitglieder beklagt, obwohl diese quantitativ den größten Mitgliederbestand und das breiteste Spektrum an Ämtern und Positionen aufweisen. Festzuhalten ist aber auch, dass dies in besonderem Maße für die großen Sportvereine zu-



trifft, während kleinere Sportvereine eher als Hort des freiwilligen Engagements anzusehen sind. Für Sportvereine mit geringer Mitgliederzahl ist deshalb anzunehmen, dass ihnen aufgrund der gemeinsamen Interessen einer homogenen Mitgliedschaft die informelle Einbindung freiwilligen Engagements geringe Probleme bereitet und Leistungen hier kollektiv erzeugt werden. Insofern ähneln kleine Sportvereine dem Typus der Selbsthilfevereine, wobei der expressive Charakter der Leistungserzeugung die Bereitschaft zu freiwilligem Engagement noch erhöht. Die Formulierung konkreter Teilziele mit messbarem Erfolg wird hier zum Gemeingut, die Vereine werden zur *Gesinnungsgemeinschaft*. Letztlich kann nur **eine** Zielsetzung den Erfolg der kleinen Vereine gefährden. Dann nämlich, wenn Mitgliederwachstum zum Kollektivziel erkoren wird, treten andere Zielorientierungen in den Hintergrund. Plakativ formuliert: Mit Wachstumsbestrebungen wird der Grundstein für ein nachlassendes freiwilliges Engagement gelegt, da der Verein in das Dilemma gerät, zunehmend gegenüber den Motivlagen seiner Mitglieder für freiwilliges Engagement zu »erblinden« und zugleich den Mitgliedern mit zunehmend vageren Organisationszielen hinreichend große Identifikationspotenziale bieten zu müssen.

## 2.3 Arbeitsteilige Differenzierung in Freiwilligenvereinigungen

Die bisherige Analyse von Freiwilligenorganisationen hat gezeigt, dass diese nicht nur im Vergleich zu anderen Organisationstypen, sondern auch im Rahmen einer typologisch differenzierten Betrachtung erhebliche Besonderheiten aufweisen. Im Folgenden soll nunmehr untersucht werden, in welcher Weise aus den Unterschieden bei den Freiwilligenorganisationen auch Unterschiede bei den Mitarbeitersformen resultieren. Dabei wird auch danach gefragt, welche Probleme aus dem unterschiedlichen Prozessieren arbeitsteiliger Differenzierung in den Freiwilligenorganisationen entstehen. Dieser Vergleich bezieht folglich alle Formen der Mitarbeit in Freiwilligenorganisationen, auch die bezahlte Mitarbeit, mit ein. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Frage, ob sich Modelle arbeitsteiliger Differenzierung von anderen Freiwilligenorganisationen auf Sportvereine als übertragbar erweisen.

Allerdings ist hier die Fülle der Arbeiten, die sich im Rahmen der Dritte-Sektor-Forschung als interdisziplinärem Forschungsansatz mit dieser Thematik beschäftigen, zu begrenzen. Vielfach wird in der Dritte-Sektor-Forschung auf karitative Organisationen und Soziale Dienstleistungsorganisationen Bezug genommen. Dies aus einem besonderen Grund: Zwar dominieren diese Organisationstypen den Dritten Sektor nicht quantitativ, aber hinsichtlich anderer wesentlicher Merkmale wie Arbeitsplätze, Wirtschaftsleistung und Entlastung originär staatlicher Aufgaben im Sinne korporatistischer bzw. subsidiärer Verflechtungen. Mit Blick auf die gesellschaftlichen Probleme hoher Erwerbsarbeitslosigkeit, knapper staatlicher Haushalte und verringertem ökonomischen Wachstum liegt der Schwerpunkt des wissenschaftlichen Diskurses in der Dritten-Sektor-Forschung deshalb auf der Auseinandersetzung mit den Wohlfahrtsverbänden und dem Bereich der Sozialen Dienste. Für die vorliegende Arbeit sind diese Ergebnisse aber nur von Interesse, wenn ein Vergleich mit dem organisierten Sport neue Erkenntnisse im Hinblick auf die zentrale Fragestellung verspricht, diese also einen Beitrag zum Verständnis der strukturellen Bedingungen der Mitarbeit im Sportverein liefern. Eine vertiefende Darstellung der Diskussion um die Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeit in Nonprofit-Organisationen insgesamt, gerade mit Blick auf die Diskussion um das »Neue Ehrenamt« im Rahmen der Debatte um die »Zivile Bürgergesellschaft«, bleibt deshalb aus (vgl. diesbezüglich u.a. BADEL 1997b; EFFINGER/PFAU-EFFINGER 1999; HEINZE/STRÜNCK 2000; KLAGES 2000; KÜHNLEIN/MUTZ 1999; OLK 1989; RAUSCHENBACH 2000; STREEK 2000).

Auch werden Arbeiten zu den soziokulturellen, soziodemografischen oder biografischen Zugangswegen von Personen zu Funktionsrollen im Sport aus dieser Betrachtung ausgeschlossen, insofern diese keinen Erkenntnisgewinn im Hinblick auf die zentrale Fragestellung versprechen. So liegen beispielsweise eine Reihe von Studien zu den Einstellungs- und Motivstrukturen ehrenamtlichen Engagements (vgl. u.a. BIERHOFF/BURKART/WÖRSDORFER 1995; MOSCHNER 1994), zu den identitätsstiftenden Potenzialen der Freiwilligenarbeit (vgl. u.a. JAKOB 1993) oder auch zu den Zugangswegen von Absolventen sportwissenschaftlicher Studiengänge in den Erwerbsarbeitsmarkt (vgl. u.a. CACHAY/THIEL 1999; HARTMANN-TEWS/MRAZEK 1994, 2002; HEI-

NEMANN/DIETRICH/ SCHUBERT 1990) vor, auf die hier nicht vertiefend eingegangen wird. Dies betrifft zudem die Bestimmung von Handlungsorientierungen, Lebensstilen oder Sozialprofilen von Mitarbeitern in Sportorganisationen, wie dies beispielsweise WINKLER (1988) zum Ausgangspunkt seiner Soziologie des Ehrenamtes macht.

Weiterhin wird eine an ökonomischen Perspektiven orientierte Betrachtungsweise, die primär auf Managementprozesse in Nonprofit-Organisationen fokussiert (vgl. hierzu NIESSEN 1998), aus der Analyse ausgeklammert. Dies deshalb, da sich das Management eines Sportvereins erst aus den organisationalen Besonderheiten ableiten lässt, folglich im Rahmen dieser Arbeit die Relevanz einer ökonomischen Betrachtung der Erklärung der strukturellen Bedingungen für eine Mitarbeit im Sportverein nachrangig erscheint. Damit wird nicht geleugnet, dass die ökonomischen Besonderheiten von Freiwilligenorganisationen in einem Zusammenhang mit deren Arbeitsverhältnissen stehen. Allerdings wird hier der Standpunkt vertreten, dass nicht die ökonomischen Bedingungen als Ursache für arbeitsteilige Differenzierung und den Wandel von Arbeitsverhältnissen anzusehen sind, sondern organisationsstrukturelle Veränderungen. Aus diesen resultieren dann zwar auch veränderte ökonomische Bedingungen, die aber thematisch nicht vertieft werden. Denn zunächst gilt es, die strukturellen Bedingungen der Arbeitsverhältnisse im Sportverein, nicht aber deren ökonomische Voraussetzungen genauer zu erforschen, weshalb auch eine mikroökonomische Betrachtungsweise von Sportvereinen hier nicht forschungsleitend ist.

### 2.3.1 Quantitative Bestimmung der Arbeitsverhältnisse

Nach den Ergebnissen der bislang differenziertesten Studie der Arbeitsverhältnisse in den Nonprofit-Organisationen in Deutschland (ANHEIER et al. 1997) gab es zum Zeitpunkt der Untersuchung 1990 ca. 5,6 Millionen freiwillige und ehrenamtliche Mitarbeiter sowie ca. 1,3 Millionen Arbeitsplätze für hauptberufliche Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigte. Betrachtet man zunächst die Verteilung der **Ehrenamtlichen und Freiwilligen**, zeigt sich, dass diese überwiegend, nämlich zu 50 Prozent, im Bereich *Kultur und Erholung* tätig sind. Darin haben die Freizeit- und Erholungsvereine, wozu auch der Sport zählt, eine überragende Bedeutung für ehrenamtliches und freiwilliges Engagement: Knapp 40 Prozent bzw. 2,2 Millionen aller Freiwilligen und Ehrenamtlichen lassen sich diesen Vereinen zurechnen, während der Anteil der Vereine für Kunst und Kultur ca. 11 Prozent ausmacht. Die andere Hälfte der ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeiter verteilen sich im Wesentlichen auf die Vereine für Bürger- und Verbraucherinteressen sowie, in geringerem Maße, die Einrichtungen für Soziale Dienste, die Gesundheitseinrichtungen, die Umwelt- und Naturschutzvereine und die Wirtschafts- und Berufsverbände. Zusammengenommen vereinen diese NPOs den gleichen Anteil an freiwilligem und ehrenamtlichem Engagement auf sich wie die Freizeit- und Erholungsvereine.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. zum Überblick über Studien, die die Verteilung des freiwilligen Engagements auf die verschiedenen organisationalen Kontexte erfasst haben, RITTNER/BREUER (2000, 37-40).

Für die Anzahl der **Beschäftigten** in den NPOs des Dritten Sektors zeigt sich ein anderes Bild. Zunächst stellt ANHEIER fest, dass „der Dritte Sektor generell durch einen hohen Prozentsatz an Teilzeitarbeitsplätzen gekennzeichnet ist ... Im Jahre 1990 betrug der Anteil an Teilzeitarbeitsplätzen im Nonprofit-Sektor 27 Prozent gegenüber 11 Prozent in der Gesamtwirtschaft“ (1997, 39). Dementsprechend errechnen die Autoren der Studie für die 1,3 Millionen Beschäftigten 1,018 Millionen Vollzeitäquivalente. Die durch die Teilzeitrategie reduzierte Anzahl an Vollzeitzeitarbeitsplätzen bildet aber immer noch Anteil von 3,74 Prozent aller Vollzeitäquivalente in der Gesamtwirtschaft ab, womit die Bedeutung des Dritten Sektors auch für die Beschäftigungssituation in Deutschland unterstrichen wird. Im Gegensatz zu der Bedeutung der Ehrenamtlichen und Freiwilligen ist die Anzahl der Beschäftigten im Bereich *Kultur und Erholung* allerdings gering. Diese finden sich nämlich vor allem in den Bereichen *Gesundheit* und *Soziale Dienste*, die mit ca. 700.000 Vollzeitzeitarbeitsplätzen allein knapp 70 Prozent aller Beschäftigten auf sich vereinen. Von den weiteren Bereichen haben nur die Bildungs- und Forschungseinrichtungen im Dritten Sektor mit 12,9 Prozent (131.000) einen ebenfalls hohen Anteil an der Gesamtanzahl aller Beschäftigten.

Die Betrachtung der Arbeitsverhältnisse in den Freiwilligenorganisationen untermauert so die zuvor bereits beschriebene Zweiteilung des Dritten Sektors. Auf der Seite des zivilgesellschaftlich eingebetteten staatsfernen Bereiches sind Freiwilligenorganisationen stark von ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement geprägt, während Erwerbsarbeit hier kaum vorkommt. Hingegen treten die staatsnahen Organisationen trotz des geringfügigeren, aber immer noch großen Anteils an freiwilligem Engagement auch als Arbeitgeber in Erscheinung, und dies in einem gesamtwirtschaftlich betrachtet hohen Umfang.

Die Gegenüberstellung von Beschäftigten und ehrenamtlichen bzw. freiwilligen Mitarbeitern in den unterschiedlichen Bereichen des Dritten Sektors (vgl. Tabelle 1) verdeutlicht diese Differenz: In den am stärksten verberuflichten Bereichen *Gesundheit* und *Soziale Dienste* entfallen auf ein Vollzeitäquivalent der ehrenamtlichen oder freiwilligen Mitarbeit neun Vollzeitäquivalente hauptberuflicher Beschäftigung (vgl. ANHEIER 1997, 35f.). Auch im Bereich *Bildung und Forschung* beträgt dieses Verhältnis noch 6,7 Vollzeitbeschäftigte zu einem Vollzeitäquivalent freiwilligen Engagements, während im *Wohnungswesen* gar über 44 bezahlte Angestellte auf ein Vollzeitäquivalent unbezahlter Mitarbeit entfallen. Anders hingegen präsentieren sich vor allem die Bereiche *Umwelt und Naturschutz* sowie *Kultur und Erholung*, bei denen sich die Verhältnisse in das Gegenteil verkehren: der Bruchteil von 0,04 Angestellten steht einem Vollzeitäquivalent ehrenamtlicher oder freiwilliger Mitarbeit im Bereich *Umwelt und Naturschutz* gegenüber, im Bereich *Kultur und Erholung* beträgt dieser Wert 0,16. Mit anderen Worten: Auf einen Vollzeitbeschäftigten im Bereich *Kultur und Erholung* entfallen 6,4 Vollzeitäquivalente freiwilligen Engagements bzw. 44 freiwillige und ehrenamtliche Mitarbeiter.

Untergruppen (entsprechend der ICNPO)	Anzahl/Anteil der Mitarbeiter					
	Beschäftigte <sup>a</sup>		Ehrenamtliche und Freiwillige			
	N	%	N	%	als Vollzeit- äquivalent (Beschäftigte)	Verhältnis Beschäftigte/ Freiwillige <sup>b</sup>
Kultur und Erholung insgesamt	64.346	6,32	2.834.418	50,44	411.306	0,16
• Kunst und Kultur	5.320	0,52	621.583	11,06	60.502	0,09
• Sport, Freizeit und Erholung	<b>59.017</b>	<b>5,8</b>	<b>2.212.835</b>	<b>39,38</b>	<b>350.804</b>	<b>0,17</b>
Bildung und Forschung	131.451	12,91	174.043	3,1	19.608	6,70
Gesundheitswesen	364.056	35,76	447.540	7,96	42.574	8,55
Soziale Dienste	328.733	32,29	422.676	7,52	36.785	8,94
Umwelt- und Naturschutz	2.462	0,24	397.813	7,08	59.635	0,04
Wohnungswesen/ Beschäftigung	60.592	5,95	49.727	0,88	1.359	44,59
Bürger- und Verbraucherinteressen	13.677	1,34	646.446	11,5	61.046	0,22
Stiftungs- und Spendenwesen	2.686	0,26	198.906	3,54	18.380	0,15
Internationale Aktivitäten	5.138	0,50	99.453	1,77	5.898	0,87
Wirtschafts- und Berufsverbände	44.803	4,40	348.086	6,19	22.750	1,97
Insgesamt	1.017.945	100,0	5.619.108	100,0	679.341	1,50

Tab. 1: Beschäftigte und ehrenamtliche/freiwillige Mitarbeiter in NPOs 1990 (modifiziert nach ANHEIER 1997, 36-38)

<sup>a</sup> Angaben in Vollzeitäquivalenten

<sup>b</sup> Angaben in Relation der Vollzeitäquivalente

Die Bedeutung der Gesundheitsorganisationen und der Einrichtungen für Soziale Dienste für die Beschäftigung scheint gegenüber dem Referenzjahr 1990 noch deutlich zugenommen zu haben. So konstatiert ANHEIER für das Jahr 1995 ein Beschäftigungsvolumen von 1,2 Millionen bzw. einen Beschäftigungszuwachs von 40 bzw. 31 Prozent in den Jahren 1990 bis 1995 allein für diese NPOs (vgl. 2000, 17). Das unge-

brochene Beschäftigungswachstum des Dritten Sektors ist so vor allem durch die Zuwachsraten in diesen NPOs geprägt.<sup>18</sup>

Allerdings darf eine solche Erfolgsgeschichte nicht über die Probleme hinwegtäuschen, die mit der zunehmenden Beschäftigungsrate verbunden sind. Denn **erstens** lässt sich bei genauerer Betrachtung dieser positiven Bilanzen aufzeigen, dass die Beschäftigungsstruktur im Vergleich zur Gesamtwirtschaft durch deutliche Abweichungen gekennzeichnet ist. **Zweitens** hinterlässt auch die Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln Spuren in der Selbstorganisation dieser NPOs, die durchaus konfliktrichtig sind.

ad 1) Die Analysen der Beschäftigungsmerkmale zeigen, dass Teilzeitarbeitsplätze und »atypische« Formen der Beschäftigung einen überdurchschnittlichen hohen Anteil an der Gesamtbeschäftigung haben (vgl. BADEL 2000, 46). Es mag dahingestellt bleiben, ob diese Entwicklung nun als Vorteil oder als Nachteil anzusehen ist: Als Nachteil im Sinne unzureichender Erwerbchancen oder als Vorteil im Sinne einer Vorreiterrolle, die der Dritte Sektor mit Blick auf zukünftige Beschäftigungsformen für die Gesellschaft einnimmt.

Denn nach BADEL ist „die Arbeitsökonomik ... davon überzeugt, dass in den nächsten Jahren und Jahrzehnten das Verhältnis zwischen ‚regulärer‘ und ‚atypischer‘ Beschäftigung noch weiter zu Gunsten der atypischen Beschäftigung verschoben wird (TÁLOS 1999a). Unter diesem Gesichtspunkt könnten daher dem Nonprofit-Sektor die bestehenden Erfahrungen zu Gute kommen. Auch ist es denkbar, dass atypische Beschäftigungsverhältnisse im Nonprofit-Sektor (im Hinblick auf das Gewinnausschüttungsverbot) eher sozialpolitisch akzeptiert werden als im Bereich der kommerziellen Unternehmen, da bei Letzteren der Verdacht nahe liegt, dass Senkungen der Arbeitskosten nicht zu Schaffung von Beschäftigung, sondern zur Erhöhung der unternehmerischen Gewinne dienen könnten“ (2000, 46).

Festzuhalten ist aber, dass die Beschäftigungsstruktur es nicht zulässt, den Dritten Sektor als Ersatz für den Verlust von Arbeitsplätzen in den traditionellen Sektoren betrachten zu können. Dies nicht zuletzt deshalb, weil über die hohe Teilzeitarbeitsplatzrate hinaus auch die Durchschnittsgehälter geringer sind als in anderen Wirtschaftsbereichen. Zudem werden Teilzeitbeschäftigungen mit relativ geringen Verdienstmöglichkeiten häufiger von Frauen als von Männern akzeptiert, wodurch der Dritte Sektor auch durch eine überdurchschnittlich hohe Frauenerwerbsquote gekennzeichnet ist (vgl. ANHEIER 1997, 38-39).

ad 2) Das Wachstum des Dritten Sektors ist nur im Zusammenhang mit der Finanzierung durch die Öffentliche Hand zu erklären. Aufgrund des Subsidiaritätsprinzips

---

<sup>18</sup> Im Vergleich des Beschäftigungszuwachses zwischen der Gesamtwirtschaft und dem Dritten Sektor belegen die Zahlen von ANHEIER den enormen und ungebremsten Bedeutungsgewinn des Dritten Sektors national wie international. So ist beispielsweise die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse zwischen 1990 und 1995 in neun OECD-Ländern in der Gesamtwirtschaft um 6,2 Prozent gestiegen, im Dritten Sektor hingegen um 23 Prozent (vgl. ANHEIER 2000, 16).

und der öffentlichen Förderung hängt insbesondere der staatsnahe Bereich des Dritten Sektors am Tropf der Sozialpolitik. Das Wachstum ist deshalb keine zwangsläufige Entwicklung aufgrund einer höheren Nachfrage am Markt der Sozialleistungen, sondern eine Frage des politischen Willens, verstärkt auf private, aber öffentlich subventionierte, statt auf öffentliche Leistungsproduktion zu setzen. Dieser Wille war in der Vergangenheit insbesondere angesichts zunehmender Knappheit öffentlicher Haushalte nicht immer offensichtlich. Dies hat sich unter anderem in der Forderung der Politik nach mehr Effizienz in der Leistungserbringung seitens der NPOs ausgedrückt (vgl. BADEL 2000, 40; GRUNOW 1995, 263; ANHEIER 1997, 41). Der staatsnahe Bereich des Dritten Sektors ist in Folge dieser Entwicklung vermehrt Prozessen einer Ökonomisierung ausgesetzt. Entsprechend haben Debatten und Auseinandersetzungen über Managementtheorien, Entwürfe eines Controllings oder Konzepte des Qualitätsmanagements den Diskurs über den Wandel der staatsnahen NPOs nahezu inflationär bereichert (vgl. u.a. BACKHAUS-MAUL/OLK 1994; HEINZE/SCHMIDT/STRÜNCK 1997; NÄHRLICH 1997; RAUSCHENBACH/SACHBE/OLK 1995). Der Nachweis von mehr Effizienz bzw. die Forderung der Politik, die Produktion öffentlicher Güter bei gleichzeitiger Budgetierung zu verbessern, stellt sich für die Nonprofit-Organisationen zugleich als eine Herausforderung für einen strukturellen Wandel dar, der nicht zuletzt auch für die Bemühungen um stärker verberuflichte Führungsstrukturen verantwortlich zeichnet. Die Einflussmöglichkeiten der freiwilligen und ehrenamtlichen Mitglieder schwinden angesichts der steigenden Komplexität des Führungs- und Verwaltungsapparates und des zunehmenden Einflusses der hauptberuflichen Mitarbeiter. Nach OFFE/FUCHS weist „diese Hybridstruktur ... den Ehrenamtlichen eine untergeordnete und abhängige Stellung als ‚Helfer‘ (und nicht als ‚Mitglieder‘) zu – ein Zustand, der von vielen für die Krise der Ehrenamtlichkeit und für den beträchtlichen Rückgang der Personalressourcen, die von den Wohlfahrtsverbänden mobilisiert werden können, verantwortlich gemacht wird“ (2001, 485). Demzufolge werden Wohlfahrtsverbände, so OFFE/FUCHS, in der Öffentlichkeit eher als halb-öffentliche denn als freiwillige Organisationen wahrgenommen (vgl. auch KLATETZKI/VON WEDEL-PARLOW 2001, 593-595).

Die Differenz der Beschäftigungsraten zwischen den staatsnahen und den zivilgesellschaftlich bzw., der Typologie HORCHS folgend, mitgliederorientierten Freiwilligenvereinigungen erklärt sich folglich zu wesentlichen Anteilen durch die historisch gewachsene, institutionalisierte Verflechtung eines Teils der NPOs mit dem Staat. Die überwiegend durch öffentliche Gelder subventionierte Ressourcenzusammensetzung dieser NPOs erlaubt einen deutlich höheren erwerbsorientierten Beschäftigungsgrad, als dies mit vorwiegend eigenwirtschaftlichen Mitteln möglich ist. Der durch die Subventionierung ermöglichte größere Spielraum, vermehrt tauschorientierte Arbeitsverhältnisse einzurichten, wird allerdings zu Lasten der geringeren Autonomie in der Selbstbestimmung arbeitsteiliger Differenzierungsformen erkauft.

Um die arbeitsteilige Differenzierung in Freiwilligenorganisationen genauer nachzeichnen zu können, ist über die Anzahl hinaus von Interesse, in welchen Bereichen die Beschäftigten und die Freiwilligen bzw. Ehrenamtlichen tätig sind. Weiterhin soll anhand von Erhebungsdaten betrachtet werden, in welcher Form sich die institutionelle Einbindung der Mitarbeit in den NPOs gestaltet.

### **2.3.2 Tätigkeitsbereiche und institutionelle Einbindungsformen der Mitarbeit in Wohlfahrtsverbänden**

Ziel der folgenden Darstellung ist es, grundlegende Unterschiede arbeitsteiliger Differenzierung in Abhängigkeit von den Typen freiwilliger Vereinigungen zu ermitteln. Allerdings werden hier nicht **alle** Tätigkeitsbereiche und Arbeitsverhältnisse dargestellt und quantitativ abgebildet. Vielmehr beschränkt sich die folgende Darstellung zunächst auf die Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände sowie im Anschluss auf die Sportvereine (Kapitel 2.3.3). Dies zum einen, da für diese Organisationstypen bereits etliche empirische Untersuchungsergebnisse vorliegen, hier also auf umfassendes Datenmaterial zurückgegriffen werden kann. Zum anderen bilden diese Vereinigungen nicht nur insgesamt bereits einen Großteil des Dritten Sektors ab, sondern es finden sich hier auch die quantitativ größten Einzelorganisationen. Das Ausmaß wie auch die vom Organisationstyp abhängigen Unterschiede arbeitsteiliger Differenzierung lassen sich deshalb am besten durch diese Freiwilligenvereinigungen abbilden. Weiterhin werden bei der Darstellung, der Übersichtlichkeit wegen, *administrative Tätigkeiten* (Führungs- und Verwaltungsaufgaben) auf der einen Seite sowie Tätigkeiten, die *operativ* der Zweckverfolgung dienen, auf der anderen Seite zusammengefasst. Dabei werden zusätzlich die operativen Tätigkeitsbereiche danach unterschieden, ob sie *unmittelbar* oder *flankierend* der Zweckverfolgung der Freiwilligenorganisation dienlich sind. Dies deshalb, da Freiwilligenorganisationen entsprechend ihrer typologischen Vielfalt, aber auch entsprechend ihrer unterschiedlichen Binnendifferenzierung ein breites Spektrum an Tätigkeitsbereichen bieten, welche auf verschiedene Weise zur Erfüllung des Organisationszwecks beitragen. Mit der Differenzierung von administrativen, unmittelbar zweckorientiert operativen und flankierend zweckorientiert operativen Formen der Mitarbeit wird so versucht, eine zwar grobe, aber für einen Vergleich hinreichende Operationalisierung zu gewährleisten.

Für die Wohlfahrtsverbände nennt GOLL auf Seiten der hauptberuflich Beschäftigten einen Anteil der Verwaltungsberufe an der Gesamtbeschäftigtenzahl von 7 Prozent (vgl. 1991, 138). Führungspositionen unter den hauptberuflich Beschäftigten werden von GOLL nicht extra ausgewiesen. Der unmittelbaren Zweckverfolgung im operativen Bereich zuzuordnen sind die Pflege-, Erziehungs- und Lehrberufe, Ärzte, medizinisch-technische Berufe, die medizinischen Hilfsberufe, der Bereich der sonstigen Berufe sowie die Sozialarbeiter und Sozialpädagogen, deren Gesamtanteil an den Beschäftigten 65 Prozent beträgt. Geht man davon aus, dass die Wirtschaftsberufe nicht unmittelbar, sondern flankierend der Zweckverfolgung dienen, beträgt der Anteil hier 21 Prozent. Folglich sind rund zwei Drittel der Beschäftigten in den Wohlfahrtseinrichtungen im operativen, zweckorientierten Bereich beschäftigt und ca. ein Fünftel im



flankierenden operativen Bereich, während der Anteil der Verwaltungstätigkeiten nur 7 Prozent beträgt.

Hauptberuflich Beschäftigte in Verbänden und Einrichtungen der freien Wohlfahrt		Anteil der Beschäftigten [in %]
Berufliche Differenzierung	Pflegeberufe	33,0
	Erziehungs- und Lehrberufe	13,0
	Ärzte	4,0
	Sozialarbeiter/Sozialpädagogen	3,5
	Medizinisch-technische Berufe	2,0
	Krankengymnasten, Masseur, medizinische Bademeister	1,0
	Verwaltungsberufe	7,0
	Wirtschaftsberufe	21,0
	Sonstige (Psychologen, Psychotherapeuten, Apothekenpersonal, Diätassistenten, Logopäden, Beschäftigungs- und Arbeitstherapeuten etc.)	8,5
	Auszubildende und Schüler	7,0

Tab. 2: Prozentuale Verteilung der hauptberuflich Beschäftigten in Wohlfahrtsverbänden (modif. nach GOLL 1991, 138)

Allerdings ist zu bedenken, dass ein Teil der Beschäftigten in operativen Tätigkeitsfeldern auch administrative Aufgaben erfüllt, beispielsweise mit dem Sozialpädagogen als Heimleiter oder im Bereich der Erziehungs- und Lehrberufe mit den Leitern dieser Einrichtungen. Das Problem der eindeutigen Abgrenzung zwischen operativen und administrativen Tätigkeitsbereichen stellt allerdings ein durchgängiges Problem für alle NPOs dar, da insbesondere in kleineren Einrichtungen Verwaltungs- und Führungsaufgaben von den dort beschäftigten, operativen Akteuren mit erledigt werden muss. In diesen Einrichtungen ist es häufig aufgrund des verhältnismäßig geringen Anfalls administrativer Tätigkeiten nicht möglich, eigens spezialisierte Beschäftigungsverhältnisse für Verwaltungs- oder Führungskräfte zu schaffen. Trotzdem lässt sich an den Verhältnisberechnungen GOLLs ablesen, dass Beschäftigungseffekte für hauptberufliche Mitarbeiter in den Wohlfahrtseinrichtungen überwiegend von den operativen, und hier vor allem von den unmittelbar zweckorientierten Tätigkeitsbereichen ausgehen, während rein administrative Tätigkeiten nur zu einem geringen Anteil Beschäftigungsverhältnisse begründen.

Versucht man, neben den **Tätigkeitsbereichen** für hauptberufliche Mitarbeiter die **Personalstruktur** der Wohlfahrtsverbände zu bestimmen, stellt sich diese als ein komplexes Gefüge arbeitsteiliger Differenzierung dar. Denn diese ist „durch eine bis-

weilen verwirrende Vielfalt an Statusgruppen und Dienstverhältnissen“ gekennzeichnet (RAUSCHENBACH/SCHILLING 1995, 326). So finden sich bei den abhängig Beschäftigten auf der Seite der Arbeitnehmer über die Differenzierung von Voll- und Teilzeitkräften hinaus ABM-Kräfte, BSHG-Mitarbeiter sowie Auszubildende und Praktikanten, aber auch nebenberuflich tätige Honorarkräfte sowie geringfügig Beschäftigte (vgl. GOLL 1991, 135f.). Weiterhin arbeiten in den Wohlfahrtsverbänden nicht-abhängig Beschäftigte als hauptberufliche (Zivildienstleistende, Ordensangehörige, Absolventen eines Freiwilligen Sozialen Jahres usw.) sowie als nebenberufliche Mitarbeiter (Ehrenamtliche und Freiwillige). Zahlen nennt GOLL jedoch nicht.

Betrachtet man nunmehr das freiwillige Engagement in den Wohlfahrtsverbänden, schätzt GOLL die Gesamtzahl dieser Mitarbeiter auf knapp 1,7 Millionen. Von diesen sind nach seinen Berechnungen 312.000 Mitarbeiter in ehrenamtlichen Gremien und Vorständen tätig. Der hieraus resultierende Anteil von 18,5 Prozent ist allerdings mit Vorsicht zu genießen. Zum einen erscheint die Schätzung von 1,7 Millionen Ehrenamtlichen gegenüber den Ergebnissen ANHEIERS et al. recht hoch. Zum anderen entfällt fast die Hälfte der verbleibenden knapp 1,4 Millionen Ehrenamtlichen auf die Einrichtungen der in der freien Wohlfahrt organisierten Sozialen Selbsthilfeeinrichtungen (672.000). Bezüglich dieser Ehrenamtlichen wird allerdings nicht zwischen helfender bzw. operativer und verwaltender bzw. administrativer Tätigkeit unterschieden. Da allerdings gerade in kleineren Vereinen wie auch in Selbsthilfevereinen rein administrativ tätige Ehrenamtliche aufgrund der sich hier häufig überschneidenden Tätigkeitsbereiche kaum anzutreffen sein dürften, erscheint es sinnvoll, diese aus der Betrachtung auszuklammern. Demnach würde sich in modifizierter Form der Ergebnisse GOLLs folgende Verteilung ergeben: Knapp ein Drittel der unbezahlten Mitarbeiter (30,7%) in den Einrichtungen der Wohlfahrt sind in der ehrenamtlichen Gremien- und Vorstandsarbeit eingebunden, während 64,2 Prozent in zweckorientierten operativen Tätigkeitsbereichen engagiert sind. 5,1 Prozent lassen sich keinem genaueren Tätigkeitsbereich zuordnen. In welchem Maße auch Verwaltungstätigkeiten von Ehrenamtlichen bzw. Freiwilligen ausgeübt werden, ist aus dieser Statistik nicht abzulesen. Ebenfalls finden sich keine hinreichenden Informationen in den Ergebnissen, die eine Zuordnung der Ehrenamtlichen zu dem Bereich der flankierend zweckorientierten operativen Tätigkeitsbereiche zulassen. Da sich allerdings 95 Prozent der freiwilligen Mitarbeiter bereits den beiden anderen Bereichen zuordnen lassen, liegt die Schlussfolgerung nahe, dass dieser Bereich für freiwilliges Engagement in den Wohlfahrtsverbänden eine nur untergeordnete Rolle spielt.

Mit Blick auf die ehrenamtliche Gremien- und Vorstandsarbeit entspricht die prozentuale Verteilung bei GOLL auch annähernd den Ergebnissen VON ROSENBLADTS (2001). Allerdings lassen sich diese nicht direkt mit GOLLs Analyse der Wohlfahrtseinrichtungen vergleichen. Denn VON ROSENBLADT differenziert nicht nach institutioneller Anbindung, sondern nach inhaltlichen Tätigkeitsbereichen (vgl. 2001, 74-91). So lassen sich die Aktivitäten der Wohlfahrtsverbände vor allem den Bereichen *Gesundheit, Soziales, Rettungsdienste/Freiwillige Feuerwehr*, aber auch *Schule/Kindergarten* oder *Außerschulische Jugendarbeit/Bildungsarbeit für Erwachsene* zuordnen. Be-

trachtet man zum Vergleich allein die Kernbereiche der Wohlfahrtsverbände, Gesundheit und Soziales, ermittelt VON ROSENBLADT einen Anteil der Ehrenamtlichen allein für Leitungs- und Vorstandstätigkeiten von 32 bzw. 29 Prozent. Betrachtet man nur den Anteil der formal durch ein Wahlamt ausgewiesenen Positionen, also der »Ämter« im engeren Sinne, reduziert sich dieser auf 23 bzw. 24 Prozent. Einerseits zeigen so auch die Ergebnisse VON ROSENBLADT's, dass ca. ein Drittel des freiwilligen Engagements an ehrenamtliche Gremienarbeit gebunden ist. Andererseits wird durch die differenzierte Betrachtung des Anteils derjenigen Ehrenamtlichen, die durch eine Wahl für die Gremien- und Vorstandsarbeit legitimiert sind, die „Hybridstruktur“ der Wohlfahrtsverbände verdeutlicht (vgl. OFFE/FUCHS, a.a.O.). Denn ein Viertel bis ein Fünftel der Ehrenamtlichen in Leitungs- und Führungspositionen werden nicht von den Mitgliedern in ihr Amt gewählt, sondern die Positionen werden ohne demokratische Legitimation besetzt! Es scheint folglich so, dass durch die hohe Quote an hauptberuflichem Personal die Notwendigkeit zur Ausdifferenzierung bzw. zur demokratischen Legitimierung bei der Besetzung formaler ehrenamtlicher Positionen unterlaufen wird.

Ehrenamtliche in Verbänden und Einrichtungen der freien Wohlfahrt (ohne Soziale Selbsthilfe)		Anzahl der Ehrenamtlichen	Anteil der Ehrenamtlichen [in %]
Ehrenamtliche Mitarbeit in Helferdiensten	Erhaltung/Verbesserung sozialer Kontakte, Freizeit und Erholung	334.000	32,9
	Gesundheitliche und pflegerische Hilfen	128.000	12,6
	Hilfen in Haushalt und Wohnung	61.000	6,0
	Soziale und psychosoziale Hilfen	58.000	5,7
	Erzieherische Hilfen, Betreuung, Beaufsichtigung	44.000	4,3
	Erhaltung und Verbesserung der Mobilität	27.000	2,7
	Sonstige Tätigkeiten	52.000	5,1
Ehrenamtliche Mitarbeit in Gremien und Vorständen		312.000	30,7
<b>TOTAL</b>		<b>1.016.000</b>	<b>100,0</b>

Tab. 3: Anzahl und prozentuale Verteilung der freiwilligen und ehrenamtlichen Mitarbeiter in Wohlfahrtseinrichtungen (modif. nach GOLL 1991, 256-259)

Zusammenfassend zeigt sich für die Wohlfahrtsverbände, dass die arbeitsteilige Differenzierung starke Merkmale einer Übertragung von Verantwortlichkeit auf hauptberuflich Beschäftigte in administrativen wie auch operativen Tätigkeitsbereichen aufweist. Das konstitutive Merkmal der Orientierung an den Interessen der Mitglieder wird suk-

zessive durch Verberuflichungsbestrebungen zurückgedrängt, mit der Folge, dass Ehrenamtliche mehr als *Helfer* und weniger als *Entscheider* bzw. als *Souverän der Mitgliederinteressen* in Erscheinung treten. Wohlfahrtsverbände sind so einerseits durch eine hohe Verberuflichungsrate aller Tätigkeitsbereiche gekennzeichnet, andererseits findet eine institutionelle Einbindung von freiwilligen und ehrenamtlichen Mitarbeitern vorwiegend in operativen, dort wiederum vor allem in zweckorientierten Tätigkeitsbereichen statt.

### 2.3.3 Tätigkeitsbereiche und institutionelle Einbindungsformen der Mitarbeit im Sport

Betrachtet man die Datenlage zu den Arbeitsverhältnissen im organisierten Sport, wird auf den ersten Blick der Eindruck vermittelt, dass es sich um einen hinreichend untersuchten und statistisch hinlänglich erfassten Gesellschaftsbereich handelt. Die Finanz- und Strukturanalysen, die seit Ende der 1970er-Jahre regelmäßig empirisches Datenmaterial über die Sportvereine erheben, die Statistiken der Landessportbünde und des DSB sowie zahlreiche weitere empirische Untersuchungen vermitteln einen tiefen Einblick sowohl in die Tätigkeitsbereiche als auch in die Personalstruktur des Sports.

Bei näherem Hinsehen zeigt sich allerdings, dass die Untersuchungsergebnisse stark, mitunter sogar erheblich voneinander abweichen. Dies gilt in besonderem Maße für Angaben zur Beschäftigung in den Sportorganisationen. So ermitteln PRILLER/ZIMMER/ANHEIER im Rahmen der Dritte-Sektor-Forschung für den Bereich Kultur und Erholung, der zu wesentlichen Anteilen vom organisierten Sport getragen wird, eine Beschäftigtenzahl von 64.350 für das Jahr 1990 bzw. 77.350 für das Jahr 1995 (vgl. 1999, 17). Eine differenzierte Betrachtung der für den Sport in hohem Maße bedeutsamen Unterscheidung zwischen Sportvereinen und Sportverbänden wird hier allerdings nicht vorgenommen. Diesbezüglich liefern sportspezifische Untersuchungen weitere Erkenntnisse.

Im Rahmen einer Untersuchung der **Sportverbände** ermitteln WINKLER/KARHAUSEN (1985, 120-121) für das Jahr 1977 ca. 1.100 hauptberufliche Mitarbeiter im Deutschen Sportbund (DSB) und seinen Mitgliedsorganisationen (Landessportbünde, Bundesfachverbände und außerordentliche Mitglieder). WEBER/SCHNIEDER/KORTLÜKE/HORAK (1995) beziffern die Zahl der in diesen Organisationen Beschäftigten für das Jahr 1990 auf 4.510 sowie die Zahl der Beschäftigten in den Kreis-, Stadt- und Bezirkssportbünden sowie den Landesfachverbänden mit weiteren 1.400 hauptberuflichen Mitarbeitern. Für die **Sportvereine** geben WEBER et al. (ebd.) für das Jahr 1991 280.524 Beschäftigte an, in denen auch bezahlte Übungsleiter und nebenberuflich Tätige enthalten sind. Aus diesen Angaben, die auf Datenberechnungen der Finanz- und Strukturanalysen von 1986 beruhen und für das Jahr 1991 hochgerechnet wurden, sind detaillierte Rückschlüsse auf die Beschäftigung von erwerbstätigen Mitarbeitern allerdings nicht möglich. Hierzu machen HEINEMANN/SCHUBERT (1994) genauere Angaben, indem sie in der Finanz- und Strukturanalyse der Vereine für das Jahr 1992 bezahlte Ehrenamtliche von angestellten

Honorarkräften und angestellten Voll- bzw. Teilzeitbeschäftigten trennen. Für die hauptberuflich Beschäftigten mit Teil- und Vollzeitstellen in den Sportvereinen der alten Bundesländer (ohne Bayern) geben HEINEMANN/SCHUBERT rund 1.150 Geschäftsführer, 1.100 Verwaltungsangestellte, 3.200 Trainer sowie 2.800 Mitarbeiter im Bereich Pflege und Wartung an (vgl. 1994, 244). Ohne feste Anstellung sind weiterhin in allen vier Bereichen 34.200 bezahlte Mitarbeiter tätig.<sup>19</sup>

Zwar liefern die Ergebnisse der Untersuchungen kein einheitliches Bild zum Umfang der hauptberuflichen und nebenberuflichen Mitarbeit; dennoch lassen sich die Tätigkeitsbereiche und die institutionellen Einbindungsformen skizzieren. Dies gilt in gleicher Weise auch für die freiwilligen und ehrenamtlichen Mitarbeiter.

Wie bereits in der Übersicht von ANHEIER dargelegt, sind die von den Sportvereinen ausgehenden Beschäftigungswirkungen als gering zu bezeichnen. Anhand der Daten von HEINEMANN/SCHUBERT zeigt eine Betrachtung der Tätigkeitsbereiche, in denen hauptberufliche Beschäftigung anzutreffen ist, dass dem administrativen Bereich hier eine hohe Bedeutung zukommt. Immerhin 14 Prozent der Voll- und Teilzeitbeschäftigten sind dem Bereich Geschäftsführung zuzuordnen, weitere 13 Prozent der Verwaltung. Der Anteil der festangestellten hauptberuflichen Mitarbeiter in operativen Tätigkeitsbereichen beträgt demgegenüber 73 Prozent, von denen 34 Prozent mit flankierend zweckorientierten Tätigkeiten (Wartung, Technik, Pflege etc.) betraut sind und 39 Prozent mit unmittelbar zweckorientierten (Trainings- und Übungsbetrieb). Eine ähnliche Verteilung konnte im Rahmen einer eigenen Studie ermittelt werden, bei der allerdings ausschließlich Großvereine ab 1.000 Mitgliedern in Nordrhein-Westfalen befragt wurden (vgl. CACHAY/THIEL/MEIER 2001). Hier ergab sich folgende prozentuale Verteilung der insgesamt 728 hauptberuflichen Mitarbeiter mit Voll- und Teilzeitstellen in den 137 verberuflichten (von 477 befragten) Sportvereinen<sup>20</sup>: Knapp 13 Prozent aller Beschäftigten sind im Bereich Geschäftsführung/Management tätig und knapp 20 Prozent in der Verwaltung; der administrative Bereich stellt in unserer Untersuchung somit einen Anteil von 33 Prozent. Im Sport- und Übungsbetrieb waren ebenfalls 33 Prozent aller Hauptberuflichen beschäftigt, weitere 12 Prozent arbeiteten in vereinseigenen Einrichtungen wie *Fitnessstudios*, *Tageseinrichtungen für Kinder*, *Jugendeinrichtungen* oder *Kindersportschulen*. Die verbleibenden 22 Prozent ließen sich weder dem Bereich der administrativen noch der unmittelbar zweckorientierten Tätigkeitsbereiche zuordnen; vielmehr handelte es sich um Wartungs-, Pflege- und Aufsichtstätigkeiten oder einer Beschäftigung im Vereinsheim bzw. einer Vereinsgast-

---

<sup>19</sup> Die derzeit letzte Finanz- und Strukturanalyse von 1996 (EMRICH/PITSCH/PAPATHANASSIOU 2001) verzichtet auf eine detaillierte Darstellung des Umfangs und der Personalstruktur hauptberuflicher und ehrenamtlicher bzw. freiwilliger Mitarbeit in Sportvereinen. Deshalb liefert diese Studie keine neuen Erkenntnisse im Rahmen der vorliegenden Betrachtung, mit denen bisherige Ergebnisse bestätigt oder widerlegt werden könnten.

<sup>20</sup> Zum Zeitpunkt der Untersuchung gab es in NRW 838 Sportvereine mit über 1.000 Mitgliedern. Davon nahmen 493 Vereine an der Untersuchung teil, von denen allerdings im Hinblick auf die Angaben zur Beschäftigung hauptberuflicher Mitarbeiter nur 477 Fragebögen ausgewertet werden konnten.

stätte.<sup>21</sup> Hauptberufliche Mitarbeit in regulären Beschäftigungsverhältnissen ist somit vorwiegend in unmittelbar zweckorientierten Tätigkeitsbereichen der Sportvereine anzutreffen. Allerdings hat auch der administrative Tätigkeitsbereich einen verhältnismäßig hohen Anteil am Beschäftigungsvolumen.

Betrachtet man die Personalstruktur der hauptberuflichen Mitarbeiter, zeigt sich, dass die Anstellung eher in Teilzeit- als in Vollzeitstellen erfolgt. HEINEMANN/SCHUBERT ermittelten einen Anteil von 58 Prozent an Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen, in unserer eigenen Studie ergab sich ein Anteil von 43,8 Prozent. Weiterhin scheinen Projektstellen und Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen als Beschäftigungsformen für hauptberufliche Mitarbeiter sowie Ausbildungsstellen, Zivildienststellen und Absolventen eines Freiwilligen Sozialen Jahres (FSJ) kaum von Bedeutung zu sein: Die Ergebnisse der eigenen Untersuchung zeigen, dass von Projektstellen mit einem Gesamtanteil von 2,8 Prozent und von ABM-Stellen mit 3,0 Prozent kaum Beschäftigungswirkungen in Sportvereinen ausgehen.<sup>22</sup> Ausbildungsplätze für Lehrberufe in der dualen Berufsausbildung (31), Zivildienststellen (27) sowie FSJ-Stellen (3) gingen nicht in die statistische Auswertung der hauptberuflichen Mitarbeit ein, spielen aber in der Betrachtung der bezahlten Beschäftigungsverhältnisse insgesamt, also der hauptberuflichen sowie der angestellten, aber nicht hauptberuflichen Mitarbeit, keine bedeutende Rolle.

Aber wie stellt sich die Situation der beschäftigten, aber nicht hauptberuflich angestellten Mitarbeiter in Sportvereinen dar? Unterstellt man HEINEMANN/SCHUBERT, dass es sich bei den Mitarbeitern, die nach ihren Angaben keine feste Anstellung haben, um geringfügig Beschäftigte handelte, beträgt der Anteil dieser Beschäftigten im Bereich des Sport- und Übungsbetriebes 55 Prozent, während der Anteil bei den Geschäftsführern und Verwaltungsangestellten hier bei nur insgesamt 13 Prozent liegt. Auch die eigenen Untersuchungsergebnisse verweisen auf die hohe Bedeutung der unmittelbar zweckorientierten operativen Tätigkeitsbereiche für geringfügige Beschäftigung: 87 Prozent der 6.680 geringfügig Beschäftigten in den von uns untersuchten Sportvereinen waren in diesem Bereich tätig, denen lediglich 5 Prozent in administrativen Tätigkeitsbereichen gegenüberstanden. Vom Sport- und Übungsbetrieb in den Sportvereinen gehen folglich im Verhältnis zu administrativen und nicht unmittelbar zweckorientiert operativen Tätigkeitsbereichen erhebliche Beschäftigungseffekte aus, die allerdings nur selten in eine feste Anstellung münden. Mit anderen Worten: Die institutio-

---

<sup>21</sup> Im Rahmen der Untersuchung wurden nur Angestelltenverhältnisse erfasst, wenn die Mitarbeiter abhängige Beschäftigte der Vereine waren. Freiberuflich und selbstständig tätige Mitarbeiter, die eine Vergütung jenseits der sozialversicherungsfreien Beschäftigung erhielten, wurden in der Studie nicht berücksichtigt, da es sich hierbei nicht um Beschäftigungsverhältnisse im Dritten Sektor, sondern in der freien Wirtschaft handelte.

<sup>22</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis der geringen Bedeutung von ABM-Stellen und Zivildienststellen kommen auch EMRICH/PITSCH/PAPATHANASSIOU (2001, 279f.). Allerdings stellen diese, wie auch bereits HEINEMANN/SCHUBERT (1994), fest, dass die Bedeutung von AB-Maßnahmen für die ostdeutschen Sportvereine größer ist als für die westdeutschen Vereine. Dieses arbeitsmarktpolitische Instrument dürfte allerdings zunehmend an Relevanz verlieren, was langfristig eine ähnliche Personalstruktur der ostdeutschen Vereine wie in westdeutschen Vereinen erwarten lässt.

nelle Einbindung von bezahlten Mitarbeitern findet in Sportvereinen überwiegend außerhalb hauptberuflicher Arbeitsverhältnisse statt.

Betrachtet man im Vergleich zu den bezahlten Mitarbeitern die Tätigkeitsbereiche und die institutionelle Einbindung der ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeit, erkennt man deren basale Bedeutung für die Sportvereine: In allen Bereichen sind freiwillig Engagierte mit großer Anzahl und hohem zeitlichen Aufwand tätig (vgl. u.a. HEINEMANN/SCHUBERT 1994, 224f.; VON ROSENBLADT 2001, 92f.). Im administrativen Bereich findet sich eine große Differenzierung formaler Ämter, zumeist in Form von Leitungsfunktionen auf Vereins- oder Abteilungsebene. Auch im unmittelbar zweckorientierten operativen Bereich überwiegen mit den Übungsleitern und Trainern formal ausdifferenzierte Positionen, wenn auch nicht in Form von Ämtern, während die flankierend zweckorientierten Bereiche weitgehend durch informelle Mitarbeit geprägt sind. Die Tätigkeitsbereiche auf der Entscheidungs- und der unmittelbaren Ausführungsebene sind so in Sportvereinen überwiegend durch formale Positionsdifferenzierungen gekennzeichnet.

Dies wird auch durch den im Vergleich zu den Wohlfahrtsverbänden hohen Anteil der ehrenamtlichen Mitarbeiter im administrativen Bereich deutlich. Nach den Ergebnissen VON ROSENBLADT'S haben 37 Prozent der im organisierten Sport freiwillig Engagierten eine Leitungs- bzw. Vorstandsfunktion inne (vgl. 2001, 78). Zu gleichen Anteilen (37%) gaben die Befragten an, in ein Amt gewählt worden zu sein. Allerdings bedeutet dies – trotz des gleichen Prozentwertes – nicht zwingend, dass die Ausübung eines Amtes stets an eine demokratische Legitimation per Wahl gebunden sein muss. Denn in dem Maße, in dem Wahlämter auf einer anderen als der Vorstands- und Leitungsebene vergeben werden, verringert sich der Anteil der gewählten Funktionsinhaber auf dieser Ebene. Die genaue prozentuale Übereinstimmung sowie die Unwahrscheinlichkeit funktionaler Ämter in anderen Bereichen lassen jedoch vermuten, dass Leitungs- und Vorstandsämter im Sport in der Regel auch Wahlämter sind. Diese Vermutung wird auch durch die Ergebnisse von HEINEMANN/HORCH gestützt, die in ihrer Untersuchung von Freiwilligenorganisationen bei Sportvereinen die größte funktionale Differenzierung auf der Ebene der Vorstandsämter ermittelt haben (1991, 33). So gibt es neben dem Amt der Vorstandsvorsitzenden sehr häufig, d.h. in über 90 Prozent der Vereine, zusätzlich stellvertretende Vorstandsvorsitzende, Schriftführer und Kassenwarte bzw. Schatzmeister sowie häufig (über 70 Prozent) Jugendwarte und weitere Vorstandsämter (Platzwart, Sportwart, Frauenwartin etc.) (vgl. HEINEMANN/SCHUBERT 1994, 217). Auch eigene Ergebnisse bestätigen die Häufigkeit von ehrenamtlichen Positionen auf Vorstands- und Leitungsebene (vgl. CACHAY/THIEL/MEIER 2001, 134-140). Demnach haben Sportvereine mit über 1.000 Mitgliedern durchschnittlich zwischen acht und neun Vorstandsämter.<sup>23</sup> Darüber hinaus gibt es in

---

<sup>23</sup> Zu einem solchen Wert (arithmetisches Mittel: 8,29) kommen auch EMRICH et al. (2001, 245), allerdings für alle Sportvereine. Es ist also anzunehmen, dass die Positionsdifferenzierung auf der Vorstands- und Leitungsebene unabhängig von der Anzahl der Mitglieder relativ konstant ist, während hingegen „die Zahl der Mitarbeiter auf der Ausführungsebene meist mit der Mitgliederzahl eng korreliert“ (ebd., 245).

den Vereinen Jugendausschüsse (74% aller Vereine), Hauptausschüsse (40%), Beiräte (24%) und Delegiertenversammlungen (9%), die eine enorm hohe Anzahl weiterer demokratisch legitimierter, funktionaler Ehrenämter vermuten lassen. Vervielfacht wird die Anzahl der Ämter in Sportvereinen noch durch Leitungspositionen in den Abteilungen mehrspartiger Vereine. Entsprechend konnten wir für die 434 Großvereine, die Angaben zu der Anzahl der Ehrenamtlichen und Freiwilligen machten, auf der Führungsebene 3.064 Mitarbeiter sowie in der Vereinsverwaltung 2.281 Mitarbeiter ermitteln (vgl. ebd., 161).

Eine solch ausdifferenzierte Positionsvielfalt findet sich im Sport- und Übungsbetrieb, also auf der Ausführungsebene, erst auf den zweiten Blick. Der überwiegende Teil der in diesem unmittelbar operativen Bereich tätigen Mitarbeiter sind entweder Trainer oder Übungsleiter. Und in der Regel ist mit der Ausübung einer solchen Tätigkeit ein Qualifikationsnachweis verbunden: Horizontal nach Sportarten und vertikal nach Wettkampfniveau differenzierte Lizenzierungsverfahren bei Trainern sowie die allgemeine Übungsleiterlizenz und die spezifisch qualifizierenden Lizenzen für ausgewählte Sportangebote.<sup>24</sup> Insgesamt ergibt sich so ein breites Spektrum an formalisierten Arbeitsverhältnissen für freiwilliges Engagement auf der Ausführungsebene. Ein gravierender Unterschied zu den ehrenamtlichen Positionen auf der Leitungs- und Führungsebene besteht allerdings darin, dass die Besetzung von Übungsleiter- und Trainerpositionen nicht mittels demokratischer Legitimation, also durch eine Wahl erfolgt. Auch ist eine Bindung der Person an die Position zwar erwünscht, aber nicht formal durch Vorgabe einer »Amtsdauer« geregelt. Nicht selten findet sich so als Anreiz für eine längerfristige, kontinuierliche Tätigkeitsausübung die Auszahlung einer Aufwandsentschädigung oder eines Honorars. Freiwilliges Engagement in unmittelbar zweckorientierten operativen Tätigkeitsbereichen von Sportvereinen enthält somit in Teilen eine Tauschorientierung, was sich auch in den zunehmend durch »Übungsleiterverträge« geregelten Arbeitsverhältnissen ausdrückt. Im Gegensatz zu den Wohlfahrtsverbänden, in denen freiwilliges Engagement in nicht-administrativen Tätigkeitsbereichen in zunehmendem Maße von Hilfsdiensten geprägt wird, kennzeichnet Sportvereine hier eine Tendenz der zunehmenden Formalisierung und Spezialisierung.

Diese Tendenz dürfte für die Sportvereine auch einen zunehmend höheren Verwaltungsaufwand bedeuten. Denn nach den Ergebnissen der eigenen Studie, die nur die Großvereine untersucht hat, arbeiten 70 Prozent aller freiwillig Engagierten, das sind über 18.000 »unbezahlte« Übungsleiter und Trainer in 434 Sportvereinen, im Sport- und Übungsbetrieb. Auch stellt diese »unbezahlte« Mitarbeit für die Sportvereine einen erheblichen Kostenfaktor dar: In großen Sportvereinen ohne hauptberufliche Mitarbeiter werden 26,6 Prozent, in verberuflichten Vereinen 17,5 Prozent des Jahresetats als Aufwandsentschädigungen an ehrenamtliche und freiwillige Mitarbeit ausbezahlt (vgl. CACHAY/THIEL/MEIER 2001, 161-163). Auch wenn sich die an der Mitglieder-

---

<sup>24</sup> Der Lizenzausbildung der Sportorganisationen wird nicht nur für die ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeiter eine hohe Bedeutung zugemessen wird. Denn auch für hauptberufliche Mitarbeit wird, das zeigen die Ergebnisse unserer Untersuchung, häufig ein solcher Lizenznachweis als Anstellungsvoraussetzung von den Vereinen verlangt (vgl. CACHAY/THIEL/MEIER 2001, 102-109).



zahl relativierten Kosten sowie die relativierte Anzahl ehrenamtlicher und freiwilliger Mitarbeit bei geringeren Vereinsgrößen sukzessive reduzieren, bedeutet auch für kleinere Vereine die Tendenz zu einer stärkeren Formalisierung einen beträchtlichen Verwaltungszuwachs.

Zusammenfassend lässt sich für die Sportvereine eine hohe Ausprägung arbeitsteiliger Differenzierung konstatieren. Ein breites Spektrum an Tätigkeitsbereichen geht mit einer hohen Differenzierung spezialisierter Mitarbeiterrollen einher. Mit den Bemühungen um eine zunehmende Spezialisierung machen die Sportvereine aber vor dem vermehrten Einsatz hauptberuflicher Mitarbeit Halt. Zwar bietet die weit gehende Unabhängigkeit vom Staat in der Frage nach der Optimierung der Führungs- und Ausführungstätigkeiten dem Sport größere Gestaltungsmöglichkeiten in der Selbstbestimmung der eigenen Arbeitsverhältnisse. Zugleich aber setzt die nicht-deckungsgleiche öffentliche Förderung diesem Gestaltungsspielraum Grenzen. Beabsichtigen Sportvereine, hauptberufliche Mitarbeiter zu beschäftigen, müssen sie deshalb die hierfür notwendigen Mittel weitest gehend selbst erwirtschaften.

Dies hat Folgen: Im Sport diktiert der Zwang zum sparsamen Umgang mit eigenen Ressourcen die Arbeitsverhältnisse. Nicht die Maxime der Leistungsoptimierung, sondern die Maxime der optimalen Leistung bei möglichst geringem Kostenaufwand bestimmt vorwiegend, welche Form der institutionellen Mitarbeiterbindung den Vorzug erhält. Dem Primat der Kostenminimierung folgen dann Prozesse der Spezialisierung, der Formalisierung und Tendenzen der Verberuflichung. Letzteres erfolgt aber derzeit nicht im Sinne einer Ausweitung von Hauptberuflichkeit, sondern vor allem im Sinne einer Ausweitung bezahlter Tätigkeiten jenseits der Erwerbstätigkeit. Und dies geschieht vor allem im Sport- und Übungsbetrieb, also den unmittelbar zweckorientierten operativen Tätigkeitsbereichen der Sportvereine. Hierfür sprechen die Zahlen: die für freiwilliges Engagement ermittelten Kosten auf der einen Seite sowie die Anzahl der geringfügig Beschäftigten und die hohe Rate der Teilzeitstellen auf der anderen Seite.

## 2.4 Zusammenfassung und Folgerungen

Die bisherige Betrachtung hatte zum Ziel, die Strukturmerkmale von Sportvereinen und Freiwilligenvereinigungen auf der Grundlage des Forschungsstandes auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin zu analysieren. Da den Besonderheiten im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine besondere Bedeutung zukommt, werden diese hier nochmals kurz zusammengefasst und daraufhin betrachtet, welche Schlussfolgerungen sich hieraus ziehen lassen.

1. Mit Blick auf das Strukturmerkmal der *freiwilligen Mitgliedschaft* kommt eine Besonderheit von Sportvereinen darin zum Ausdruck, dass die kollektiv erzeugten Leistungen unmittelbar den Mitgliedern selbst zum Nutzen gereichen. Insofern liegt der Mitgliedschaft auch eine Tauschorientierung zugrunde, die das Mitglied an den Verein bindet oder aber zum Austritt bewegt, falls der Nutzen nicht mehr den Erwartungen entspricht.
2. Damit kommt eine weitere Besonderheit in den Blick, die das Strukturmerkmal der *Orientierung an den Interessen der Mitglieder* offenbart: Da die Interessen, welche die Mitgliedschaft begründen, einem subjektiven Nutzenkalkül unterliegen, stellt die Herstellung von Interessenkonvergenz für die Sportvereine bei zunehmender Vereinsgröße ein organisationales Problem dar. Denn mit einer Ausweitung der Mitgliedschaften kann „sich die soziale Signifikanz von Mitgliedschaftsverhältnissen in einer Weise [ändern], die die traditionellen Funktionen und Formen vermittelter Sozial- und Systemintegration in Frage stellt“ (STREEK 1987, 491). Für wachstumsorientierte Sportvereine bedeutet dies, neue Mechanismen der Mitgliedereinbindung zu entwickeln. Zugleich gilt es, diese neuen Mechanismen an die Verfolgung des primären Organisationsziels zu binden.
3. Als Bindeglied zwischen den Mitgliederinteressen und dem Organisationsziel dienen die *demokratischen Entscheidungsstrukturen*. Eine Besonderheit der demokratischen Entscheidungsstrukturen von Sportvereinen liegt darin, dass die Mitglieder in gleicher Weise Produzenten wie Konsumenten der kollektiv erzeugten Leistungen sind. Dies bedeutet, dass das Entscheidungsverhalten rekursiv an die Mitglieder und deren Nutzen, den diese mit der Mitgliedschaft verbinden, gekoppelt ist. Je heterogener nun die Mitgliedschaftsinteressen und die damit verbundenen Nutzenerwartungen sind, desto problematischer ist es, ein primäres Organisationsziel zu bestimmen. Denn nur, wenn es gelingt, ein Organisationsziel zu formulieren, welches die allgemeine Zustimmung der Mitglieder erhält, stoßen die der Zielverfolgung dienlichen Entscheidungen auf die notwendige Akzeptanz. Der Unwahrscheinlichkeit des Gelingens einer solchen Zielformulierung für mitgliederstarke Sportvereine ist es geschuldet, dass die Ziele vage und damit die Entscheidungsmöglichkeiten variabel bleiben. Auf diesem Weg ist es den Mitgliedern eines Sportvereins mit ihren heterogenen Interessen aber nicht möglich, die Entscheidungen der Führungsinstanzen auf ihre Effektivität hinsichtlich der organisationalen Zielverfolgung zu überprüfen. Zugleich ist es aber auch der Vereinsführung nicht mög-

lich, den durch das Entscheidungsverhalten für die Mitglieder erzeugten Nutzen zu bestimmen. Die Entscheidungsgremien sind deshalb gezwungen, eigene Kriterien für den Organisationserfolg zu entwickeln. Damit vergrößert sich zwar der Spielraum für das Entscheidungsverhalten; gleichzeitig verringert sich aber die Möglichkeit, Entscheidungen basisdemokratisch zu legitimieren. Deshalb werden über Tendenzen zur Oligarchisierung Entscheidungsprozesse von der Zustimmung der Vereinsmitglieder abgekoppelt. Eine solche Tendenz ist jedoch nicht als Entdemokratisierung zu betrachten. Vielmehr besteht deren Zweck darin, die organisationale Zielsetzung gegenüber der Willkür individueller Nutzenkalküle abzuschotten, folglich den Fortbestand der Organisation zu sichern. In diesem Sinne sind Oligarchisierungstendenzen in Sportvereinen mit heterogenem Mitgliedschaftsbestand als Stärkung der Wirksamkeit ihrer demokratischen Ausrichtung zu verstehen. Nach ETZIONI ist es „sogar möglich, dass eine Oligarchie – durch den Verzicht auf unnütze Kraftvergeudung bei internen Streitigkeiten – die Mitglieder einer Organisation wirksamer auf ihre demokratischen Ziele ausrichten kann“ (1978, 25). Die Entkopplung der Entscheidungsbereiche von den heterogenen Mitgliederinteressen ist so ein wirksamer Mechanismus, um die konsensverpflichteten Entscheidungsinstanzen nicht der Gefahr eines »overload«-Problems auszusetzen. Damit ergeben sich für große Sportvereine prinzipiell zwei Möglichkeiten der Mitgliedereinbindung: Zum einen die Einbindung in einen konsumorientierten Bereich, in dem die Interessen der aktiven Sportausübung wahrgenommen werden können, sowie zum anderen in einen gestaltungsorientierten Bereich, in dem jedem Mitglied über das basisdemokratische Recht der Mitbestimmung hinaus die Möglichkeit der Mitgestaltung eingeräumt wird. Der Doppelfunktion der Mitgliedschaft in Sportvereinen, der Konsumenten- und der Mitgestaltungsfunktion, werden so spezifische Handlungsräume zugewiesen, die ein je spezifisches Interesse erfordern. Der umfassenden Sozial- und Systemintegration der traditionellen Sportvereinskultur wird so eine differenzierte Sachintegration zur Seite gestellt.

4. Die Differenzierung zwischen einem konsumorientierten und einem gestaltungsorientierten Bereich hat auch Auswirkungen auf die *Ressourcenzusammensetzung*, die sich als vierte Besonderheit von Sportvereinen beschreiben lässt. Wie kaum eine andere Freiwilligenvereinigung sind Sportvereine auf die Ressourcengewinnung von den eigenen Mitgliedern angewiesen, und zwar sowohl mit Blick auf monetäre wie auch zeitliche Ressourcen. Insbesondere dann, wenn Sportvereine mit heterogenen Mitgliedschaftserwartungen konfrontiert sind, stellt sich diese Innenorientierung bei der Gewinnung von Ressourcen als besonderes Problem dar. Betrachtet man zunächst die *Gewinnung monetärer Ressourcen*, werben Sportvereine diese überwiegend über die Organisation des Sportangebots ein. Diejenigen Mitglieder, die kein Interesse an Mitbestimmung und Mitgestaltung haben, erwarten ein ihnen Bedürfnissen entsprechendes Angebot und sind im Gegenzug bereit, hierfür ihren Mitgliedsbeitrag zu zahlen. Im Rahmen des konsumorientierten Bereiches stellt Mitgliederzuwachs für die Sportvereine oftmals die einzige Möglichkeit dar, zusätzliche monetäre Ressourcen zu gewinnen. Aber auch mit Blick auf die *Gewinnung zeitlicher Ressourcen* hat Mitgliederzuwachs eine große Bedeutung für die

Sportvereine. Hier allerdings bedeutet das Größenwachstum nicht zwangsläufig einen Ressourcengewinn, sondern lediglich die Vergrößerung des Pools, aus dem die ehrenamtliche und freiwillige Mitarbeit akquiriert werden kann. Entscheidend für die Gewinnung dieser Ressource sind die organisationalen Zielsetzungen. Die Investition von Zeit, die Mitglieder in den Organisationsaufbau und -ablauf einbringen, setzt voraus, dass die organisationalen Erfordernisse und die Motive der Mitglieder aneinander gekoppelt werden können. Klare und eindeutige Zielsetzungen dienen hierbei als Selektionsmechanismus der Motive der Mitglieder, Zeit zu investieren. Nun zeigt sich aber, dass gerade große Sportvereine zur Aufrechterhaltung ihrer Entscheidungsspielräume keine präzisen Organisationsziele formulieren können. Im Gegenteil: Erst vage Zielsetzungen ermöglichen es den Vereinen, sich einem permanenten Vermittlungsprozess zwischen den verschiedenen Interessengruppen innerhalb der heterogenen Mitgliedschaft zu entziehen. Somit büßen in wachstumsorientierten Sportvereinen die Organisationsziele ihre beiläufige Funktion ein, Zeitressourcen zu mobilisieren. Entsprechend scheint ein anderer Mechanismus die Kopplung zwischen der Gewinnung von Zeitressourcen und den Motiven der Mitglieder, diese zur Verfügung zu stellen, zu gewährleisten. Dieser Mechanismus lässt sich in der multiplen Ausdifferenzierung von Funktionsrollen jenseits der Erwerbsarbeit entdecken.

5. Die damit verbundene fünfte Besonderheit von Sportvereinen ist eine ausgeprägte *arbeitsteilige Differenzierung*, die durch Tendenzen zur Formalisierung, Tendenzen zur Spezialisierung und eine Resistenz gegenüber einer Verberuflichung gekennzeichnet ist. Auf der Ebene der Mitarbeiterrollen wird das Defizit der eingeschränkten Konkretisierungsmöglichkeiten des Organisationsziels aufgefangen. Die Ausdifferenzierung verschiedener spezialisierter und formalisierter Rollen kompensiert gleichsam den Mangel an Einbindungsmechanismen für freiwilliges Engagement, die ansonsten von einer transparenten organisationalen Zielsetzung ausgehen. Durch die konkreten Anforderungen an unterschiedliche Mitarbeiterrollen erfolgt somit eine Operationalisierung des organisationalen Erfordernisses, Zeitressourcen von den Mitgliedern zu erschließen. Eher beiläufig erfüllt die Ausdifferenzierung einer großen Anzahl funktionaler Äquivalente zur Hauptberuflichkeit einen weiteren Zweck. Das Argument der großen Zahl wertet die Bedeutung des vereinsorganisierten Sports für freiwilliges Engagement auf (vgl. RITTNER/BREUER 2002, 23). Damit liegt der Sport im Trend einer Debatte, die angesichts turbulenter gesellschaftlicher Veränderungsprozesse nach der Sicherung des bürgerschaftlichen Engagements in der Zivilgesellschaft fragt (vgl. u.a. BECK 1999; BECK 2000; GIDDENS 1999). Die differenzierte institutionelle Einbindung der ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeit im Sport ist hieran vor allem deshalb in hohem Maße anschlussfähig, da sie Selbstzweck ist. Gleichwohl ist nicht zu übersehen, dass gerade auf der Ausführungsebene die ausdifferenzierten Mitarbeiterrollen große Anteile der monetären Ressourcen von Sportvereinen binden. Spezialisierung und Formalisierung, so ließe sich sagen, hat ihren Preis. Auch wenn die Vergütung über die so genannte Übungsleiterpauschale als steuerfreies Einkommen im Sinne einer Aufwandsentschädigung und nicht als Lohn betrachtet werden muss, ist auch hier eine Monetisierung zu be-

obachten. Deutlicher tritt dies noch anhand der großen Anzahl geringfügig Beschäftigter, also den in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis stehenden Mitarbeitern, zutage. Die Rekrutierung der Ressource Zeit gelingt Sportvereinen offensichtlich nicht mehr allein über die Ausdifferenzierung spezifischer Mitarbeiterrollen für freiwillig Engagierte, denen konkretisierte Zielorientierungen zugrunde liegen. Vielmehr hält zunehmend auch eine Tauschorientierung sukzessive Einzug in die arbeitsteiligen Differenzierungsprozesse von Sportvereinen. Dieses Einbindungsproblem bei zunehmender Spezialisierung sehen auch HEINEMANN/SCHUBERT. Denn nach diesen sind „für freiwillige Mitarbeiter die Aufgaben und Probleme, die bewältigt werden müssen, oft eine wichtige Motivation für die Mitarbeit. Dies schränkt die Möglichkeiten für eine arbeitsteilige Differenzierung und Spezialisierung der Aufgabeerfüllung wesentlich ein. Weist man dem einzelnen eine zu spezialisierte Aufgabe zu, geht der Bezug zum eigentlichen Ziel allzu leicht verloren, so dass sich damit auch die motivierende Kraft der Aufgabe selbst verliert. Vereine können also die effizienzsteigernden Möglichkeiten der Arbeitsteilung nicht voll ausschöpfen“ (1992, 23-24). Formalisierung und Spezialisierung bedürfen folglich zusätzlicher Anreize, bei denen die Bezahlung einen hohen Stellenwert einnimmt. Nicht zuletzt zeichnet für die zunehmende Monetisierung eine weitere Veränderung in der Angebotsstruktur der Vereine verantwortlich, die sich mit der Umschreibung *von der Dienstleistung zur Qualitätsdienstleistung* bezeichnen lässt (vgl. WAGNER 1990).<sup>25</sup> Die Qualität des Sportangebotes wird zum Markenzeichen, womit auch neue Mitglieder den Weg in die Sportvereine finden sollen; und damit auch neue Interessengruppen.

Die Zusammenfassung dieser Besonderheiten von Sportvereinen deutet auf zirkuläre Wechselwirkungsprozesse hin: Auf einen Mitgliederzuwachs hin orientierte Sportvereine sind von vielfältigen Mitgliedschaftserwartungen durchdrungen, die zugleich die Bestimmung eines prägnanten, konkreten Organisationsziels verhindern. Dies führt dazu, dass die vom Verein ausgehenden sozialintegrativen Mechanismen der Einbindung freiwilligen Engagements unterlaufen werden. Um dennoch das freiwillige Engagement sicher zu stellen, wird die nicht-erwerbsmäßige Mitarbeit zunehmend formalisiert und spezialisiert. Dies wiederum führt auf der Ebene der ehrenamtlichen Führungs- und Leitungsfunktionen zu einem Rekrutierungsproblem, auf der Ausführungsebene zu einem Monetisierungseffekt. Im Sport- und Übungsbetrieb ist so eine zunehmende Tauschorientierung – Leistung gegen Bezahlung – festzustellen, die sich allerdings nicht nur auf der Ebene der Mitarbeit, sondern zugleich auf der Ebene der Mitgliedschaft wieder findet. Entsprechend der neuen Erwartungen verändert sich das Sportangebot sukzessive zur Qualitätsdienstleistung, die in einer differenzierten Ange-

---

<sup>25</sup> Vgl. hierzu auch die Einrichtung der *Kindersportschulen* im Schwäbischen Turnerbund, die geradezu als Paradebeispiel einer solchen Veränderung der Angebote von Sportvereinen angesehen werden können. Hier ist, wie CACHAY/THIEL (1995) belegen, nicht nur der Dienstleistungsaspekt, sondern auch und vor allem das Merkmal der Qualität für das Angebot und, nicht minder bedeutsam, für die Nachfrage entscheidend. Eine weitere Besonderheit von Kindersportschulen liegt auch darin, dass weniger ein bestehendes Angebot verändert als vielmehr ein neues aufgebaut wird, folglich neue *Kunden*, und zwar vor allem Eltern (vgl. ebd., 55f.), geworben werden.

botsstruktur unter Anleitung spezialisierter Fachkräfte zum Ausdruck kommt. Die Qualität wird durch Übungsleiter- und Trainerausbildungen mit Sonderlizenzen sichergestellt, womit zugleich die Attraktivität des Angebots für neue Mitglieder gesteigert wird. Hier schließt sich sodann der Kreis, weil mit einer veränderten Angebotsstruktur auch neue Bedürfnisse und Erwartungen in den Verein implementiert werden. Das häufig angeführte Argument gegen eine Verberuflichung von Sportvereinen, dass durch hauptberufliche Mitarbeit die Tauschorientierung der Mitglieder – im Sinne einer Dienstleistungsmentalität – zunimmt, wird hiermit auf den Kopf gestellt: Nicht eine Verberuflichung fördert diese Veränderung von Mitgliedererwartungen; vielmehr ist es das durch die Wachstumsorientierung veränderte Klientel großer Sportvereine, welches eine Monetisierung der Mitarbeit im Sport- und Übungsbetrieb befördert.

Mit Blick auf die Beantwortung der zentralen Fragestellung lässt sich anhand dieser Ergebnisse das folgende erste Teilresümee formulieren: Mit zunehmender Vereinsgröße unterliegt die Mitarbeit im Sportverein steigenden Anforderungen an Prozesse arbeitsteiliger Differenzierung. Dieser zunehmende Differenzierungsgrad ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass wachstumsorientierte Sportvereine keine eindeutigen, klar formulierten und transparenten Organisationsziele verfolgen können. Denn erst ein vages Organisationsziel ist die Bedingung für eine Bündelung unterschiedlicher Mitgliederinteressen im Verein, die zugleich als Pool der sowohl monetären als auch zeitlichen Ressourcengewinnung dienen. Da Sportvereine bei der Gewinnung dieser Ressourcen weitgehend auf den eigenen Mitgliederbestand angewiesen sind und die monetären Ressourcen in der Regel nicht ausreichen, um Verberuflichungsprozesse einzuleiten, dient der hohe arbeitsteilige Differenzierungsgrad der Überwindung des Passungsproblems zwischen Mitgliederinteressen und Positions- bzw. Rollenanforderungen. Denn je spezifischer die Rollendifferenzierung auf konkrete Interessen zugeschnitten ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich aus dem Mitgliederpool Personen mit diesen Interessen rekrutieren lassen.

Ohne hier nochmals die Folgen der spezifischen Rekrutierungspraxis von Mitarbeitern in Sportvereinen aufzugreifen, lässt sich festhalten, dass zur Beantwortung der Frage nach den strukturellen Bedingungen für die Mitarbeit die Betrachtung der Strukturmerkmale und der arbeitsteiligen Differenzierungsprozesse erste Anhaltspunkte geliefert hat. Denn **erstens** konnte geklärt werden, welchen besonderen Bedingungen Sportvereine im Geflecht der Nonprofit-Organisationen unterworfen sind, **zweitens** warum Sportvereine auf der Ebene der ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeit einen hohen Differenzierungsgrad aufweisen sowie **drittens**, in welchem Maße die Organisationsziele die Rekrutierungsmöglichkeiten dieser Mitarbeiter beeinflussen.

Von den Beschreibungen der Strukturmerkmale von Sportvereinen auf die strukturellen Bedingungen ihrer Mitarbeit zu schließen, ist allerdings noch nicht möglich. Denn gerade zur Beantwortung der Frage, wie sich diese Bedingungen verändern können, sind die bisherigen Ergebnisse nur wenig aussagekräftig. Diesbezüglich gilt es, nicht nur nach den Besonderheiten der Sportvereine hinsichtlich ihrer Arbeitsverhältnisse zu fragen, sondern auch nach den Besonderheiten der Arbeitsverhältnisse im Sportverein selbst sowie den diesen zugrunde liegenden Ursachen.

### **3 Reflexionsprobleme im Sportverein und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsverhältnisse**

In Kapitel 2 wurde einleitend bereits darauf hingewiesen, dass Sportvereine bezüglich der Veränderung ihrer Arbeitsverhältnisse vor einem zweifachen Entscheidungsproblem stehen: Auf der einen Seite besteht die Notwendigkeit, über die Ausdifferenzierung von Arbeitsrollen zu entscheiden, auf der anderen Seite, ob diese bezahlt werden sollen oder nicht. Im Hinblick auf die Bezahlung von Mitarbeitern hat die bisherige Darstellung verdeutlicht, welche Probleme mit dieser Entscheidung verbunden sind. Ebenfalls wurde mit Blick auf die Ausdifferenzierung von Arbeitsrollen aufgezeigt, weshalb die Einbindung von ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeitern eines auch für den Dritten Sektor ungewöhnlich hohen Maßes arbeitsteiliger Differenzierung bedarf. Diese Ergebnisse basieren vorwiegend auf deskriptiven Merkmalsbeschreibungen. Dementsprechend können diese die Bedeutung für Sportvereine bislang nur quantitativ erhellen. Um aber auch qualitative Merkmalsbeschreibungen zu erhalten, gilt es im Folgenden, einen weiteren enorm bedeutsamen Aspekt der Mitarbeit im Sportverein näher zu beleuchten: die Frage nach der organisationalen Effizienz und Effektivität erwerbsmäßiger und nicht-erwerbsmäßiger Mitarbeit..

Eine Bearbeitung dieser Thematik deckt allerdings neue Probleme und Besonderheiten auf. Diese gründen darin, dass sich Sportvereine zwar weitgehend an den Erwartungen ihrer Mitglieder orientieren müssen. Diese an die Organisation gerichteten Erwartungen allein bieten aber keine hinreichende Entscheidungsgrundlage für arbeitsteilige Differenzierungsprozesse. Denn ebenso wichtig ist es, die Arbeitsstrukturen nach Maßgabe organisationaler Beurteilungskriterien und Funktionszuschreibungen zu gestalten. Hierfür liefert die Betrachtung der Effizienz- und Effektivitätsbewertung funktionaler, arbeitsteiliger Differenzierung einen entscheidenden Beitrag.

Diese Effizienz- und Effektivitätsbewertung bereitet Sportvereinen allerdings erhebliche Probleme. Denn insbesondere für große Sportvereine lässt sich, wie Kapitel 3.1 zeigen wird, diesbezüglich ein Reflexionsdefizit feststellen. Anhand der Möglichkeiten, die Freiwilligenorganisationen zur Bewertung der Leistungen ihrer Mitarbeiter haben, lässt sich nämlich aufzeigen, dass Sportvereine kaum in der Lage sind, eine Leistungsbewertung ihrer Mitarbeiter vorzunehmen. Um theoretisch zu klären, weshalb dies so ist, wird danach gefragt, worin überhaupt die Funktion dieser Leistungen für die Organisation liegt. Diesbezüglich legen die Ausführungen in Kapitel 3.2 dar, worauf sich das Reflexionsdefizit von Sportvereinen zurückführen lässt. In diesem Zusammenhang gilt es auch zu prüfen, mit welcher Handlungslogik Sportvereine operieren. Denn erst eine für Sportvereine spezifische Handlungslogik ermöglicht es, die Handlungen der Mitarbeiter im Organisationskontext des Vereins als funktional zu bewerten. Das Problem ist nur, dass eine solche Bestimmung der Handlungslogik bislang nicht vorliegt. Zwar widmen sich eine Reihe von wissenschaftlichen Auseinandersetzungen dem Phänomen Sportverein sowohl aus theoretischer wie auch empirischer Sicht; eine ex-

plizite Analyse der organisationalen Handlungslogik von Sportvereinen blieben diese bislang aber schuldig.

Der Grund hierfür, so die hier lautende Vermutung, ist banal: Die Handlungslogik von Sportvereinen konnte bislang nicht bestimmt werden, da es sie nicht gibt. Stattdessen lassen sich für Sportvereine – im Sinne einer Kompensation der fehlenden Handlungslogik – zwei Leitorientierungen benennen, was für die Sportvereine insgesamt, insbesondere aber auch für die nicht folgenlos bleibt.

Bezüglich der folgenden Ausführungen sei vorab allerdings einschränkend darauf hingewiesen, dass diese Problematik nicht alle Sportvereine in gleicher Weise betrifft. Denn für solche Vereine, die sich in geringerem Maße an den Mitgliederinteressen und stattdessen vorwiegend an den Interessen von Akteuren außerhalb des Vereins orientieren, hat diese eine nur geringe Relevanz. Damit sind die Vereine gemeint, die sich vorwiegend oder ausschließlich im Spitzen- und Leistungssport engagieren. Für diese sind neben den sportlichen Leistungen vorwiegend kommerzielle Interessen handlungsleitend, folglich wie der Sport »verkauft« bzw. vermarktet werden kann. Da sich die Leistungen dieser Sportvereine vorwiegend auf Dritte beziehen und die Abnehmer nicht zwingend aus dem eigenen Mitgliederpool entstammen, werden diese aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen.



## 3.1 Effizienz und Effektivität der Mitarbeit im Sportverein

### 3.1.1 Definitionsprobleme für Organisationen im Dritten Sektor

Der Beurteilung organisationaler Effizienz und Effektivität – und damit verbunden auch die der arbeitsteiligen Differenzierung und Spezialisierung – liegt ursprünglich ein wirtschaftswissenschaftlicher Zugang zugrunde. Danach lässt sich allgemein formulieren, dass mit Effizienz die Wirtschaftlichkeit im Sinne erbrachter Leistungen in Abhängigkeit von dem Ressourceneinsatz bestimmt wird, während Effektivität die Wirksamkeit einer Zielerreichung unter Verwendung eines spezifischen Mitteleinsatzes und in Abhängigkeit von ursprünglichen Zielsetzungen misst. Bei genauerer Betrachtung stellt man allerdings fest, dass weder eine Einheitlichkeit im Hinblick auf eine genaue begriffliche Verwendung von Effizienz bzw. Effektivität besteht, noch liegen für diese hinsichtlich der Absicht, Messergebnisse zu erzielen, verbindliche Messparameter vor. Dementsprechend finden sich in wissenschaftlichen Untersuchungen, die sich der Effizienz- bzw. Effektivitätsproblematik widmen, zunächst stets definitorische Erklärungen zur Verwendung dieser Begriffe.

Effizienz- und Effektivitätsuntersuchungen werden aber längst nicht mehr nur zur Untersuchung von betriebswirtschaftlichen Prozessen in Wirtschaftsunternehmen angewendet. Vielmehr wird mit entsprechenden Methoden der wirtschaftswissenschaftlichen Betrachtungsweise auch zunehmend auf Handlungskontexte Bezug genommen, die nicht primär dem Wirtschaftssektor zuzurechnen sind, wie beispielsweise dem Gesundheitswesen (vgl. u.a. SCHMIDT 1997), der kommunalen Verwaltung (vgl. u.a. KWIECINSKI 1995; FAIRBANKS 1994) oder der Sozialarbeit (vgl. u.a. EBERT 1987). Zudem wird auch die Überprüfung von Effizienz und Effektivität in Kontexten angewendet, die sich mathematischer Präzision und wirtschaftswissenschaftlichen Berechnungsgrundlagen entziehen. Hier geht es weniger um eine Leistungsbewertung bei Einsatz bestimmter, monetär bewertbarer bzw. quantifizierbarer Mittel, sondern vielmehr um Vergleiche, bei denen nicht primär monetär bewertbare Einsätze im Zusammenhang mit unterschiedlich erzielten Resultaten oder aber einzelne Resultate selbst bewertet werden. Beispiele hierfür finden sich etwa bei NIEPEL (1995), der die Effizienz und Effektivität sozialer Dienstleistungen im Bereich von Beratungsleistungen zur Wohnraumanpassung älterer Menschen untersucht hat, bei SCHÜLE (1987) in seiner Untersuchung zur Effizienz sportiver Maßnahmen in der Rehabilitation von Patienten mit spezifischen Krankheitsbildern oder aber bei HOFMANN (1995), der eine psychologische Untersuchung zur organisationalen Effizienz der Führungsspanne von Industriemeistern, als Suche nach einer effizienten Größe des Mitarbeiterstabes unter Leitung eines mit der Führung dieses Stabes beauftragten Mitarbeiters, durchgeführt hat.

Angeichts der semantischen Unklarheiten und der Vielfalt der Verwendungszusammenhänge ist es nicht möglich, eine bereits bestehende Definition von Effizienz und Effektivität im Zusammenhang mit der Untersuchung von Arbeitsverhältnissen in Sportvereinen zu verwenden. Zum einen deshalb, da Nonprofit-Organisationen im Allgemeinen erst im Rahmen neuerer wissenschaftlicher Abhandlungen zum Thema

Effizienz und Effektivität in den Blick genommen werden. In der Nonprofit-Forschung wurde der soziale Dienstleistungsbereich bislang explizit vor den Bestrebungen der ökonomischen Erfassung und Bewertung abgeschottet (vgl. WOLF 1993 nach NIEPEL 1995, 18). Dies mit dem Argument, dass es sich bei den von NPOs erzeugten Leistungen um keine Güter handelt, die nach wirtschaftlichen Maßstäben gemessen werden könnten.<sup>26</sup> Zum anderen sind es gerade die Sportvereine selbst, die durch ihre Besonderheiten die Ermittlung von Effizienz- und Effektivitätskriterien für NPOs erschweren. Denn wie bereits ausführlich dargelegt, sind es innerhalb des Dritten Sektors v.a. Sportvereine, die aufgrund ihrer spezifischen Merkmale eine Bestimmung einheitlicher Kriterien für NPOs nicht zulassen.

Deshalb soll zunächst, ausgehend von einer Analyse allgemein verwendeter Definitionen, der Versuch unternommen werden, die Begriffe Effizienz und Effektivität im Hinblick auf die weitere Untersuchung begrifflich und problembezogen zu schärfen.

### **3.1.2 Probleme der Leistungs- und Wirksamkeitsbeurteilung**

Zentrales Kriterium aller Ansätze zur Bestimmung von Effizienz und Effektivität ist eine Bewertung der organisationalen Leistungsfähigkeit. Unabhängig von der sektoralen Einbettung der Organisation, folglich der Zuordnung zum Wirtschaftssektor, zum öffentlichen oder zum Nonprofit-Sektor, auf den sich die Effizienz- und Effektivitäts-evaluation bezieht, steht also immer die Organisation im Mittelpunkt der Betrachtung. Wenn es bei klassisch wirtschaftswissenschaftlichen Untersuchungen wie bei GZUK (1975) um die Messung der Effizienz von Entscheidungen in betriebswirtschaftlichen Abläufen oder wie bei KURRLE (1995) um die Messung der Effizienz des Controlling in der Industrie geht, wird ebenso auf eine organisationale Leistungsbewertung abgehoben, wie bei den oben angeführten Beispielen zu Untersuchungen in nicht primär mikroökonomischen Arbeiten. Allerdings lässt sich bei Ersteren durchgängig feststellen, dass der Fokus stärker auf die Effizienz im Sinne einer ökonomischen Effizienz zielt, wobei die Effektivität zumeist nachrangig oder gar nicht behandelt wird. Organisationale Effizienz wird so der ökonomischen Effizienz gleichgesetzt. Diese Gleichbehandlung liegt in dem Gegenstand der wirtschaftswissenschaftlichen Betrachtung selbst begründet. Denn eine Bewertung der ökonomischen Effizienz ist, wie GZUK am Beispiel seiner Untersuchung ausführt, an „die zentrale Zweckvorstellung [gekoppelt], die mit dem betriebswirtschaftlichen Entscheidungsverhalten verbunden wird“ (1975,

---

<sup>26</sup> Der Einzug wirtschaftlichen Denkens in den Handlungskontext sozialer Dienstleistungserbringung wird nach wie vor kontrovers diskutiert, aber auch dessen Bedeutung immer deutlicher herausgestellt (vgl. beispielsweise BACKHAUS-MAUL/OLK 1994; NÄHRLICH 1997; HEINZE/SCHMIDT/STRÜNCK 1997). Allerdings zeigt sich in der Diskussion, dass auch die bisher diesen Bereich dominierenden Wohlfahrtsverbände einem ökonomischen Kalkül nicht mehr nur ablehnend gegenüber stehen. Vielmehr wird in der Verwirtschaftlichung des Sozialmarktes, unter anderem dadurch angetrieben, dass einerseits immer mehr privatwirtschaftliche Unternehmen in diesen Markt drängen sowie andererseits öffentliche Zuwendungen immer mehr eingeschränkt und an bestimmte Erwartungen geknüpft werden, auch eine Herausforderung gesehen, die es zu meistern gilt. Diese besteht insbesondere darin, Wohlfahrtsverbände nicht zu Wirtschaftsunternehmen mutieren zu lassen und dabei die besondere Balance zwischen Wohlfahrtsproduktion und Gemeinwohlorientierung herzustellen, wie dies beispielsweise aus der Diskussion in den Schriften der Caritas hervorgeht (vgl. DEUTSCHER CARITASVERBAND 2000).

11). Die Kopplung der Effizienzbewertung an die Zweckbestimmung im Sinne einer Gesamteffizienz kann in Unternehmen nur auf die Produktivität bzw. Profitabilität bzw. den Gewinn oder Umsatz und somit auf eine wirtschaftliche Bedeutung zielen. Dies ist auch dann der Fall, wenn umfassendere Ansätze von Effizienzbewertungen in der Rationalisierungsforschung „die Menschen in den Unternehmen wieder in den Mittelpunkt der Betrachtung“ rücken (KLAUBERT 1994, 5), etwa bei Rationalisierungsstrategien wie *Lean Production*, *Kaizen* oder dem *Total Quality Management* (vgl. ebd.) sowie allgemein bei einer Berücksichtigung der motivationalen Dimension der Zufriedenheit der Mitarbeiter (vgl. GABLER 1997).

Betrachtet man die Untersuchungen zur Effizienz und Effektivität im Hinblick auf eine unterschiedliche Verwendung der beiden Begriffe – im Sinne einer semantischen Trennung – wird in der Regel auf Unterschiede zwischen angloamerikanischem und deutschem Sprachgebrauch eingegangen. Als Begründung hierfür wird auf die Differenz der Begriffe *efficiency* und *Effizienz* einerseits sowie *effectiveness* und *Effektivität* andererseits in den jeweiligen Sprachräumen verwiesen. Durchgängig machen die Autoren deutlich, dass diese Begriffspaare nicht gleichsinnig verwendet werden können. GZUK kommt so auch zu dem Schluss, dass der deutsche Ausdruck der Effizienz am ehesten geeignet ist, sowohl *effectiveness* im Sinne eines Zielerreichungsgrades als auch *efficiency* im Sinne „der Kennzeichnung von Input-Output-Verhältnissen“ abzubilden (vgl. 1975, 14). Auch KLAUSING kommt in seiner ausführlichen Analyse der englischsprachigen Literatur zur Effizienz- und Effektivitätsthematik zu dem Ergebnis, dass die Definition des Begriffs *efficiency* „formal dem Effizienzbegriff nahe [kommt], wobei sie allerdings a priori auf die angestrebten Ergebnisse zielt“ (1981, 35; Unterstreichung im Original, H.M.), die Verwendung des Begriffs *effectiveness* aber weder mit Effektivität noch mit Effizienz abgebildet werden kann.<sup>27</sup> Zudem kommt er zu dem Schluss, dass ohnehin nicht nur von je einem semantischen Gebrauch der beiden Begriffe ausgegangen werden kann, sondern vielmehr die Verwendung spezifisch auf den jeweiligen Untersuchungszusammenhang abzustimmen ist. Dazu macht er den Vorschlag, von einer allgemeinen Definition ausgehend unter Bezugnahme auf eine methodische Vorgehensweise eine begriffliche „Spezifizierung und Operationalisierung der allgemeinen Definitionen für spezielle Fragestellungen“ (ebd., 58) anzustreben. In dieser allgemeinen Definition bedeutet nach KLAUSING

- „die Effizienz ... das Verhältnis zwischen dem Ergebnis (output, Effekt etc.) und dem ihm zugrunde liegenden Ressourcenverbrauch“ und
- „die Effektivität ... die Relation zwischen dem Ergebnis und dem gesteckten Ziel“ (ebd., 58).

---

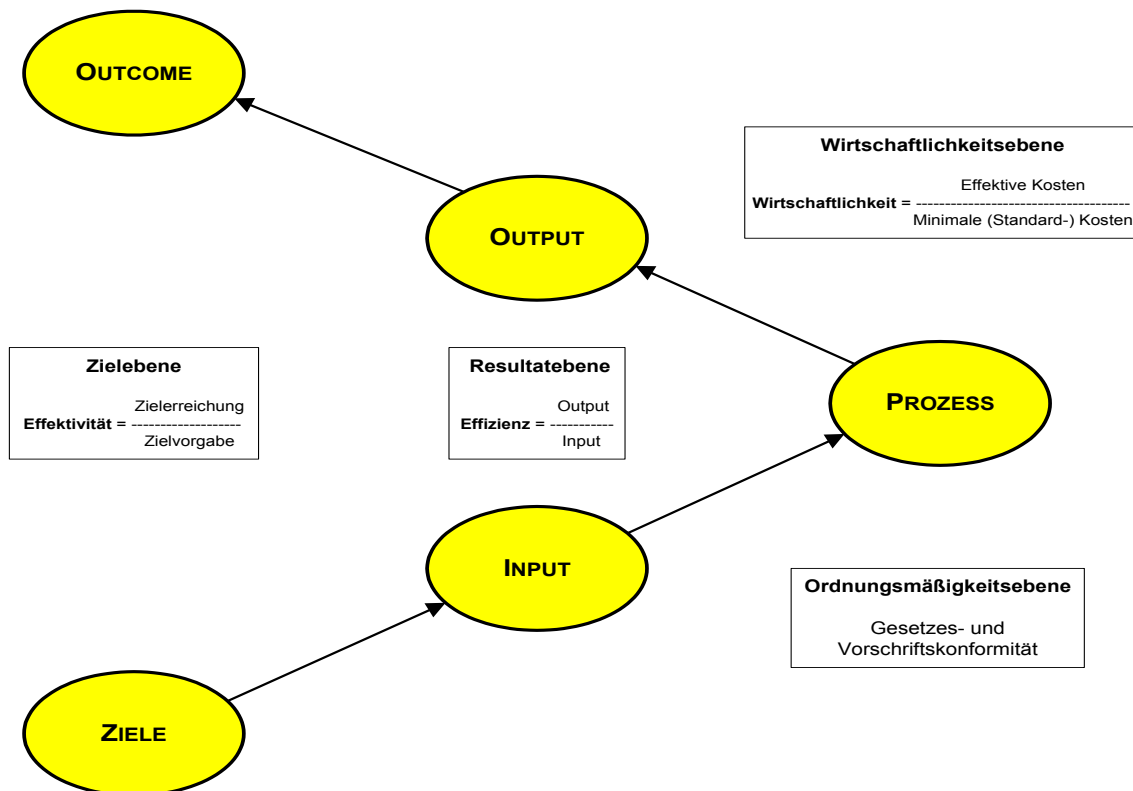
<sup>27</sup> Vgl. auch CHELLADURAI/HAGGERTY, die als Bezugspunkte für die drei in der Literatur verwendeten Hauptmodelle zur Beschreibung von „organizational effectiveness ... goals, system resources, and process models“ nennen (1991, 127; auch CHELLADURAI/SZYSZLO/HAGGERTY 1987, 112f.). Vgl. zur Diskussion und zur wissenschaftlichen Handhabbarkeit des Begriffs »effectiveness« im anglophonen Sprachraum GOODMAN/PENNINGS (1977).

Diese allgemeine Definition deckt sich mit den Ergebnissen anderer Bestimmungen der jeweils verwendeten Begrifflichkeiten. Dabei wird Effizienz auch als Zielerreichungsmaß, Leistungswirksamkeit oder aber als Input-Output-Relation bestimmt und in einigen Definitionen um eine zeitliche Komponente erweitert, bei welcher der erreichte Erfolg als nicht nur vorläufig, sondern langfristig im Sinne einer dauerhaften Wirksamkeit zu betrachten ist (vgl. MAYNTZ 1961 nach GZUK 1975, 15). Effektivität wird von der Effizienz dadurch abgegrenzt, dass bei den Definitionen stärker auf die Wirksamkeit einer Maßnahme zur Erreichung bestimmter Ziele im Sinne der organisationalen Ziele abgehoben wird.

Auch BUSCHOR folgt dieser Differenzierung von Effizienz und Effektivität (1992, 238 nach SCHEDLER/PROELLER 2000, 63f.). Allerdings erweitert er zur Beurteilung der Wirkungsorientierung in öffentlichen Verwaltungen diese Differenzierung um die Aspekte Wirtschaftlichkeit und Ordnungsmäßigkeit und verortet diese vier Kriterien in einem Beurteilungsschema mit vier Ebenen (vgl. Abbildung 1), wobei auf der Zielebene die Effektivität und auf der Maßnahmeebene die Effizienz gemessen wird. Da allerdings die input- und output-Größen im öffentlichen Verwaltungshandeln nicht durch einen Kosten-/Einnahmenvergleich zustande kommen, ist gesondert auf einer Wirtschaftlichkeitsebene zu ermitteln, in welchem Verhältnis die effektiven Kosten zu den Mindestkosten stehen. Zudem ist die Gesetzes- und Vorschriftskonformität des Verwaltungshandelns auf der Ordnungsmäßigkeitsebene zu bestimmen. Im Rahmen dieses Vier-Ebenen-Konzeptes weisen SCHEDLER/PROELLER explizit darauf hin, dass

„zwischen Effizienz und Effektivität ... ein Zielkonflikt entstehen [kann], den es abzuwägen gilt. Es ist durchaus möglich, hocheffizient am Ziel vorbei zu schießen. Daher ist es wichtig, dass die Verwaltung ständig beide Größen im Auge behält. Es ist notwendig, dass Effizienz und Effektivität als Indikatoren der Leistungsmessung zur ergebnisorientierten Steuerung herangezogen werden. Bei allen Vorwürfen der Unwirtschaftlichkeit gegenüber der Verwaltung scheint dabei aber in manchen Modernisierungsprojekten vergessen zu werden, dass die Senkung der Kosten nicht das einzige Ziel des NPM [New Public Management; d.V.] ist, und die billigste Gemeinde nicht auch die beste sein muss. Steuerungsinformationen, die sich einseitig auf die Kostenseite beschränken, sind unvollständig und führen zu einer Vernachlässigung der Leistungs-/Wirkungsseite“ (2000, 63-64).

Abb. 1: Vier-Ebenen-Konzept zur Wirkungsorientierung (BUSCHOR 1992, 238; modif. nach SCHEDLER/PROELLER 2000, 64)



Das Vier-Ebenen-Konzept von BUSCHOR scheint insofern für eine Betrachtung der Effizienz und Effektivität der Mitarbeit in Sportvereinen bereichernd zu sein, da hier bereits input-output-Relationen nicht zwingend auf monetarisierbare Größen zurückgeführt werden und die Wirtschaftlichkeit der Leistungsproduktion eigenständig behandelt wird. Denn Leistungen und Produkte der Verwaltungsarbeit stellen keineswegs nur marktfähige Güter mit einem Mehrwert dar. Zudem stellen SCHEDLER/PROELLER heraus, dass sich das Verwaltungshandeln anstatt an Leistungen grundsätzlich „an Wirkungen orientieren [sollte], da die staatliche Aufgabe erst dann erfüllt ist, wenn die erwünschte Wirkung eingetreten ist (BRINCKMANN 1994, 173)“ (2000, 61). Einschränkend hierzu merken sie allerdings an, dass

„die große Schwierigkeit der Wirkungsorientierung ... im Nachweis gültiger Ursache-Wirkungs-Beziehungen [liegt]. Es ist teils unmöglich oder nur mit außerordentlichem hohem Forschungsaufwand zu erreichen, eine bestimmte Wirkung zu messen und die festgestellte Veränderung dann noch auf eine bestimmte Ursache zurückzuführen. Oft sind Wirkungen erst langfristig erkennbar, was ihre Messung und Erfassung zusätzlich erschwert. Auch wenn daher Wirkungen die konzeptionell besseren Ziele wären, fehlen heute vielfach noch die nötigen Analyseinstrumente“ (ebd., 61).

Einen weiteren Aspekt führt KLAUSING in der Beurteilung der von ihm entwickelten Ressourcen-Wirkungsanalyse zur Effizienz- und Effektivitätsmessung im Gesundheitssystem ins Feld. Hierin macht auch er auf die besondere Problematik der in die Bestimmung einzubeziehenden nicht-monetarisierbaren Ressourcen aufmerksam (vgl. 1981, 282-290). Damit wird deutlich, dass in einer entsprechenden Untersuchung der Beurteilung der Effektivität eine sehr hohe Bedeutung zukommt, die aber auch gleichzeitig besonders schwer zu ermitteln ist.

Ähnlich wie KLAUSING kommt auch GABLER zu dem Schluss, dass sich „die Effizienz der einzelnen organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten ... beim gegenwärtigen Forschungsstand infolge der Komplexität der Bewertungsproblematik nur sehr bedingt angeben [lässt]. ... Da organisatorische Regelungen nach dem instrumentalen Organisationsbegriff der Ausrichtung arbeitsteilig durchgeführter Teilhandlungen auf das übergeordnete Gesamtziel der Unternehmung ... dienen, geht es bei ihrer Bewertung letztlich um die Frage, welche Organisationsstrukturen unter bestimmten Situationsbedingungen in welchem Ausmaß die Zielerreichung fördern“ (1997, 2906). GABLER definiert organisatorische Effizienz dabei als „Maß für den Zielbeitrag einer organisatorischen Regelung“ (ebd.) und erachtet zu deren Bestimmung eine Betrachtung der Aufteilung eines Gesamthandlungsproblems in Teilhandlungen für die Aufgabenerfüllung einerseits sowie eine Berücksichtigung der Abhängigkeit auch von personalen Handlungsträgerpräferenzen andererseits als sinnvoll. Die Bewertung von Effizienz ist so

„nur vor dem Hintergrund bestimmter Ausprägungen der Kontextfaktoren und Zielsetzungen [möglich]. a) Als wichtige organisationsrelevante Situationsbedingungen gelten z.B. die Größe, das Leistungsprogramm und die Dynamik der Umwelt einer Unternehmung. b) Da die Ermittlung des Beitrags organisatorischer Alternativen zur Erreichung globaler Unternehmensziele (wie Gewinn oder Umsatz) praktisch an der Komplexität der Einflussfaktoren dieser Zielgröße scheitert, muß eine realistische Beurteilung der organisatorischen Effizienz auf Subziele zurückgreifen, für die eine positive Beziehung zum Oberziel angenommen werden kann“ (GABLER 1997, 2906-2907).

Ohne dass GABLER Effektivität explizit thematisiert, zeigen sich anhand seiner Ausführungen die Schwierigkeiten, konkrete Maßstäbe zur Ermittlung der Effizienz und Effektivität festzulegen. Deutlich wird hier aber auch, dass sich Kriterien zur Bestimmung beider Parameter auf einen konkreten Gegenstand beziehen müssen, der in eine Beziehung zu den Organisationszielen zu stellen ist. Vor einer Teilziele- und Leitzielbestimmung sollte die zu untersuchende Organisation entsprechend analytisch detailliert erfasst werden.

### **3.1.3 Besonderheiten der Leistungs- und Wirksamkeitsbeurteilung in Sportvereinen**

Angesichts der Ergebnisse aus Kapitel 2 sind die Probleme, Effizienz und Effektivität für Sportvereine zu definieren sowie Kriterien zu deren Messung zu bestimmen, evident. Als größte Schwierigkeiten lassen sich benennen:

1. Eine organisationale Zielsetzung ist für die Effizienz- und Effektivitätsmessung des Handelns in einem Verein sehr bedeutsam. Da es mit zunehmenden Mitgliedschaftszahlen für Sportvereine immer schwieriger wird, ein eindeutiges primäres Organisationsziel zu bestimmen, lassen sich auch keine Kriterien entwickeln, die eine Bewertung des Erfolgs der gesamten Organisation bei der Verfolgung dieser Zielsetzung ermöglichen. Aber auch die Bewertung einer Verfolgung von Teilzielen ist hierdurch erschwert. Denn ohne eine Leitzielbestimmung bleibt offen, welchen Beitrag die Teilziele für ein erfolgreiches Handeln der gesamten Organisation leisten. So können wirtschaftliche Stabilität, Mitgliederzuwachs, sportlicher Erfolg oder aber Rekrutierung möglichst vieler ehrenamtlicher und freiwilliger Mitarbeiter Teilziele eines Sportvereins sein, deren Erfolg sich bewerten lässt. Keines dieser Teilziele hingegen lässt sich als Leitziel bestimmen und für keines dieser Teilziele, welche mehr oder minder für alle Sportvereine eine Bedeutung haben, lässt sich ermitteln, in welcher Relation diese zueinander stehen müssen, um die Organisation insgesamt als erfolgreich zu betrachten. Die Verfolgung einzelner Teilziele in Sportvereinen kann komplementär, aber auch widersprüchlich sein, die Beziehung zum primären Organisationsziel hingegen bleibt immer diffus.
2. Eine ähnliche Problematik ergibt sich, wenn die Leistungen von Sportvereinen bewertet werden sollen. Für die Bewertung sportlicher Leistungen hat der Sport eigene Kriterien entwickelt, beispielsweise in Form von Ligen, Wettbewerben oder Rekorden. Gleichwohl beansprucht der organisierte Sport für seine Vereine, dass diese über die sportlichen hinaus weitere Leistungen erbringen: Förderung der Gesundheit durch Sport, Geselligkeit und Wohlbefinden, Einübung in Demokratie oder Integration von ausländischen Mitbürgerinnen und Mitbürgern sind nur einige der so genannten sozialen Leistungen des Sports. Das Problem liegt allerdings darin, dass sich diese nicht messen lassen. Ein »wie viel mehr« an Gesundheit, an Demokratie oder an Integration vermittelt der vereinsorganisierte Sport? In jüngster Zeit wurden solche Leistungen durch die Ergebnisse der Studie von BRETTSCHEIDER/KLEINE (2002) erneut in Frage gestellt, ohne dass der Sport einen empirisch nachweisbaren Gegenbeweis liefern könnte. Allerdings ist es bislang auch noch nicht gelungen, dem Sport nachzuweisen, dass er diese Leistungen nicht erbringt. Das Problem der Messung solcher Leistungen liegt darin, dass diese nicht beobachtbar sind, aber möglicherweise permanent, also ohne Ergebnis erzeugt werden – oder auch nicht. Die Reduktion der Komplexität solcher Leistungen auf ein bestimmbares Maß ist ohne den Verlust einer verallgemeinerbaren Aussagekraft deshalb nicht möglich.
3. Der Messung von Effizienz und Effektivität liegt ein Ressourcenverbrauch zugrunde, für den in ökonomischen Analysen als Parameter die Bestimmung der notwendigen finanziellen Mittel ausreichend erscheint. Auch Sportvereine verfügen über solche finanziellen Ressourcen. Doch zum einen werden diese freiwillig als Beiträge oder Spenden aufgebracht, zum anderen verfügen Sportvereine über die zweite und in hohem Maße bedeutsame Ressource der Freiwilligenarbeit. De-

ren ökonomischer Wert lässt sich zwar schätzen, indem die geleistete Stundenzahl mit einem fiktiven Betrag (Schattenpreis) multipliziert wird (vgl. u.a. HEINEMANN/SCHUBERT 1994, 227ff.; ANHEIER 1997, 34). Allerdings erscheinen entsprechende Ergebnisse deshalb fraglich, weil erstens der Anreiz zur Freiwilligenarbeit gerade nicht darin besteht, einen ökonomischen Nutzen hieraus ziehen zu können. Zweitens ist nicht von der ökonomischen Gleichwertigkeit einer freiwillig erbrachten gegenüber einer bezahlten Tätigkeit auszugehen. Drittens bleibt offen, ob Freiwilligenarbeit überhaupt von Sportvereinen rekrutiert würde, wenn diese einen Marktwert hätte. Denn „es liegt vielmehr gerade in der Natur dieses Engagements, dass es keinen Markt und damit keinen Preis gibt“ (HEINEMANN/SCHUBERT 1994, 227). Vor diesem Hintergrund ist es nicht möglich, den notwendigen Ressourceneinsatz zur Verfolgung bestimmter Ziele von Sportvereinen hinreichend genau zu quantifizieren.

Nun ist angesichts der Probleme, die eine Beurteilung der Effizienz und Effektivität von Sportvereinen mit sich bringt, danach zu fragen, welche Folgen dies hat. Oder anders gefragt: Ist es nicht gerade ein Vorteil von Sportvereinen, dass diese nicht der Bürde der Effizienz- und Effektivitätsmessung unterliegen?

Mit der Entlastung von Effizienz- und Effektivitätskriterien unterliegen Sportvereine keiner Systemrationalität, mit welcher der Systemzweck an objektiven Kriterien gemessen wird, wie dies sowohl bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen als auch bei öffentlichen Einrichtungen der Fall ist. Bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen lässt sich die Effizienz der Mitarbeit bzw. der Grad der Erfüllung des Systemzwecks stets anhand von Bilanzen prüfen. Das dieser Prüfung zugrunde liegende Kriterium ist, dass eine Wertschöpfung der Leistung oder des Produktes erreicht wird. Von staatlichen Einrichtungen werden öffentliche Aufgaben wahrgenommen, die mittels hierarchisch gegliederter Führungsstrukturen der Selbstkontrolle unterliegen. Die jeweils übergeordneten Einheiten prüfen hier, ob die Aufgaben mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erfüllt werden. Gewinnmaximierung und Erfüllung öffentlicher Aufgaben stellen so Effizienzkriterien dar, mittels derer das Organisationshandeln auf ihre Leistungen hin bewertet wird. Sportvereine hingegen verfügen über keine solche Effizienzprüfgröße (vgl. BADEL 1985, 194-206). Im Gegenteil ist es gerade die Effizienzentlastung, die das freiwillige Engagement in unterschiedlichen Arbeitspositionen ermöglicht, ohne dass hieraus eine Leistungsbewertung oder eine Verantwortungs- sowie eine Regresspflicht abgeleitet werden könnte.

Die Effizienzentlastung hat für Sportvereine allerdings auch Nachteile. Ein solcher Nachteil offenbart sich darin, dass diesen – wie Nonprofit-Organisationen überhaupt – trotz erfolgreicher Verfolgung ihres spezifischen Zwecks (lt. Satzung) stets aufgrund anderer Abhängigkeiten eine Auflösung drohen kann, was mit dem Ausdruck der »erfolgreich scheiternden Organisation« (vgl. SEIBEL 1992) gemeint ist. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn sich nach dem Ende der Amtszeit eines Vereinsvorsitzenden kein Nachfolger findet, der bisherige für dieses Amt aber nicht länger zur Verfügung steht. Im Extremfall steht einem solchen Verein die Auflösung bevor. Der Grund für das



Scheitern dieses Vereins läge folglich in der Schwierigkeit der Selbstorganisation personeller Rekrutierung. Über die Verfolgung des spezifischen Zwecks, beispielsweise die Förderung des Kinder- und Jugendsports, sagt die Vereinsauflösung allerdings nichts aus; denn diese kann mit einem hohen Inklusionsgrad dieser Zielgruppe oder dem regelmäßigen Hervorbringen neuer Talente durchaus sehr erfolgreich sein.

Ein weiterer Nachteil der Effizienzentlastung offenbart sich durch besondere Schwierigkeiten im Rahmen von Verberuflichungsprozessen: Die prinzipielle Folgenlosigkeit nicht-effizienten Handelns für ehrenamtliche und freiwillige Mitarbeiter entspricht der Logik von NPOs, nicht rationell, d.h. nach wirtschaftlichen oder aufgabenorientierten Kriterien operieren zu müssen. Eine Verberuflichung von Tätigkeitsbereichen im Verein hingegen legt eine mindestens zum Teil rationelle Organisationslogik zugrunde. Denn an bezahlte Mitarbeiterrollen ist die Einforderung von Leistungen im Gegenwert des Verdienstes im Sinne der Monetisierung gebunden. Entsprechen die Leistungen dem Verdienst, beweist der bezahlte Mitarbeiter seine Effizienz für die Organisation. Entsprechen die Leistungen den Anforderungen nicht, wird entweder die Position des Mitarbeiters mit einer anderen Person neu besetzt oder sie fällt einer Rationalisierungsmaßnahme zum Opfer.

Die Effizienzentlastung von Sportvereinen ist folglich solange von Vorteil, wie sich genügend Mitarbeiter auf allen Ebenen der Vereinsarbeit finden, die sich freiwillig und ohne Entlohnung engagieren. Arbeitsteilige Differenzierung auf rein freiwilliger und ehrenamtlicher Basis stellt keine Ansprüche an die Bewertung der Leistungen und Wirksamkeit des Sportvereins. Dies deshalb, da die Bewertung in den Personen selbst liegt, welche die Leistungen produzieren und zugleich konsumieren. Die Leistungs- und Wirksamkeitsmessung wird somit von einer organisationalen auf eine personale Ebene verlagert. Und damit ist die Rekrutierung einer genügenden Anzahl von freiwilligen und ehrenamtlichen Mitarbeitern – als Kernelement des Erfolgs einer Freiwilligenorganisation – der erfolgreichen Organisation gleichzusetzen.

Ein Problem der Effizienzentlastung tritt erst dann zutage, wenn die traditionellen Formen der Sozial- und Systemintegration freiwilligen Engagements durch tauschwertorientierte Einbindungsmechanismen unterlaufen werden. Der Mangel an Bewertungskriterien dieser Arbeitsformen lässt es dann zu, dass entweder Sportvereine erfolgreich scheitern oder aber die Leistungen und die Wirksamkeit der Organisation nicht beurteilt werden können. Warum dies so ist, soll im Folgenden anhand des Defizits von Reflexionsmöglichkeiten organisationalen Erfolges vertiefend erläutert werden.

#### **3.1.4 Das Reflexionsdefizit für die Mitarbeit im Sportverein**

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass mit einer – auch ansatzweise – tauschwertorientierten Einbindung von Mitarbeitern eine zweite Systemrationalität

Einzug in die Sportvereine hält.<sup>28</sup> Diese ist aber nicht an die zentrale, effizienzentlastete Organisationslogik gekoppelt. Vielmehr erhält die Thematisierung von Effizienz und Effektivität der Mitarbeit in Sportvereinen quasi Einlass durch die Hintertür. Unproblematisch erscheint dies, wenn beispielsweise im Wettkampf- sowie Zuschauer-sport erfolgreiche Vereine, bei denen Wirtschaftlichkeit gegenüber den Mitgliederinteressen überwiegt, Bestandteile ihrer Organisation auslagern und diese als eigene Geschäftsbetriebe vom Verein abspalten. Durch die Entkopplung von Verein und Wirtschaftsbetrieb entsprechen die unterschiedlichen Systemrationalitäten den ausdifferenzierten Teilen. Für Vereine, deren Probleme nicht aus einer enorm gesteigerten Ökonomisierung des Sportbetriebes mit einer vielfältigen Interessenvernetzung resultieren, spielt eine Auslagerung wirtschaftlicher Geschäftsbetriebe hingegen keine Rolle. Diese Vereine stehen hier aber, wie einleitend ausgeführt, im Mittelpunkt der Betrachtung. Deshalb geht es im Folgenden darum, welche Probleme sich für die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Systemrationalitäten in diesen Vereinen ergeben.

Betrachtet man hierzu zunächst die Organisationen im Dritten Sektor, welche einen hohen Verberuflichungsgrad aufweisen, nämlich die Wohlfahrtsverbände, scheinen bei diesen auf den ersten Blick die Voraussetzungen dafür erfüllt zu sein, eine zweite Systemrationalität in die Organisationsstruktur einbetten zu können (vgl. HASSE/KRÜCKEN 1999, 25). Allerdings ist dies nur deshalb der Fall, weil Erwerbsarbeit nicht aus eigenen Ressourcen finanziert werden muss und stattdessen durch die subsidiäre Partnerschaft zwischen Staat und diesem Bereich des Dritten Sektors gesichert wird. Damit zeigt sich aber auch, dass es sich nicht um eine zweite Systemrationalität handelt. Denn bei der Tätigkeit der Wohlfahrtsverbände werden Leistungen für Dritte erbracht, welche ursprünglich zu den staatlichen Aufgabenbereichen zählen und welche von den NPOs stellvertretend für den Staat erzeugt werden. An dem Kriterium der Dritten lässt sich so die Effizienz und Effektivität der erbrachten Dienstleistungen prüfen, und zwar unabhängig davon, ob diese durch bezahlte oder freiwillige Arbeitsverhältnisse erstellt werden.<sup>29</sup> Die Wohlfahrtseinrichtungen unterscheiden sich

---

<sup>28</sup> Wie im vorigen Kapitel dargelegt, stellt eine Verberuflichung mehr dar als die Entstehung einer „dualen Hierarchie“, wie STICHWEH dies feststellt (2000, 22). Dies sieht auch WINKLER (1986) so, der bezüglich Hauptamtlichkeit und Ehrenamtlichkeit in Sportvereinen zwei unterschiedliche Handlungsrationaltäten unterscheidet. In dieser Arbeit wird allerdings nicht dem Begriff der Handlungsrationaltät, sondern dem der Systemrationalität der Vorzug gegeben (zur Problematik der semantischen wie theoretischen Konstruktion des Begriffs *Rationalität* vgl. BOUDON 1994; LUCKE 1990; am Beispiel der Dichotomie von Markt- und Plangesellschaften auch DAHRENDORF 1966). Dies geschieht in Anlehnung an LUHMANN, der von Handlungskategorien auf Systemkategorien umstellt (vgl. 1991, 15) und damit vom Zweckbegriff auf den Funktionsbegriff abhebt bzw. die „Entthronung des Zweckbegriffs“ betreibt (BECKER et al. 1988, 102ff.). Damit wird die Beschränkung individueller Rationalitätsgrenzen zur Erklärung von Organisation mithilfe einer komplexeren Sicht auf Systemzusammenhänge aufgehoben. Ob allerdings angesichts der Komplexität einer Darstellung der Systemzusammenhänge „Systemrationalität nur der Name für die Methode [ist], die dieser Wahnsinn hat“ (BECKER et al. 1988, 108), wird sich erst im weiteren Verlauf der Darstellung entscheiden.

<sup>29</sup> Durch die staatliche Finanzierung erfährt die Kontrolle der Effizienz von Wohlfahrtseinrichtungen allerdings zusätzlich zur Eigenkontrolle eine Außenbewertung, die maßgeblich den Erfolg der Organisation mitbestimmt und letztlich, bei einer von der Eigenbeurteilung abweichenden negativen

somit fundamental von den Sportvereinen, welche durch die Innenorientierung Dienstleistungen für die eigenen Mitglieder erstellen.

Es lässt sich also festhalten, dass Verberuflichungskonzepte von außenorientierten Organisationen des Dritten Sektors – und darüber hinaus auch von Organisationen in anderen volkswirtschaftlichen Sektoren – Möglichkeiten der Effizienz- und Effektivitätskontrolle bieten, die mit der jeweiligen zentralen Organisationslogik korrespondieren. In Sportvereinen würde ein solches Verberuflichungskonzept allerdings die zentrale Systemrationalität der Effizienzentlastung unterlaufen, beinhaltet folglich große Gefährdungspotenziale für den Sportverein, „seine spezifische Identität zu verlieren“ (CACHAY 1988b, 398).

Nun wurde bereits im vorigen Kapitel dargelegt, dass sich für die Effizienzentlastung Vor- und Nachteile benennen lassen. Ein besonderer Nachteil wurde damit beschrieben, dass Freiwilligenorganisationen in besonders hohem Maße der Gefahr ausgesetzt sind, erfolgreich scheitern zu können. Dies bedeutet für einen Großteil der NPOs, dass sie erfolgreich Leistungen erbringen können, die als solche allerdings nicht den Bestand der Organisation sicherstellen. Dieses ist vor allem bei solchen Freiwilligenorganisationen der Fall, die keine primäre organisationale Zielsetzung verfolgen, so dass eine Beurteilung der Effektivität – als Relation zwischen den Ergebnissen und der primären Zielsetzung – nicht möglich ist. Auf der Ebene der Arbeitsverhältnisse hingegen sind Zielformulierungen durchaus möglich. Der Ausdifferenzierung von Arbeitsrollen liegt sogar explizit eine Zielorientierung zugrunde. Und für die Sportvereine lässt sich feststellen, dass die arbeitsteilige Differenzierung einen hohen Differenzierungsgrad und insofern auch eine aufgefächerte Zielpalette aufweist.

Allerdings ist dies nicht als hinreichende Bedingung dafür anzusehen, dass hiermit auch eine Effizienzbeurteilung erfolgen kann. Denn wie in Kapitel 3.1.2 beschrieben, erlaubt erst die Zurechnung des Ressourceneinsatzes zu einem Ergebnis, Effizienzaussagen treffen zu können. Da allerdings freiwilliges Engagement selbst eine Ressource ist und als solche einen Eigenwert besitzt bzw. für den Sportverein einen Selbstzweck darstellt, ist eine Ergebniszurechnung für diese Form der institutionellen Einbindung von Mitarbeitern nicht möglich. Anders hingegen stellt sich dies für bezahlte Mitarbeit dar. Hier sind die Ergebniszurechnungen zu einem monetären Ressourceneinsatz möglich. Bezahlte Mitarbeit lässt so vor dem Hintergrund einer Formulierung spezifischer Teilziele eine Bewertung der erbrachten Leistungen, also eine Effizienzbeurteilung, zu. Ob also durch bezahlte Mitarbeit ein Mitgliedergewinn, eine Qualitätssteigerung oder eine Erhöhung der erzielten Einnahmen erreicht wird, lässt sich durch den Vergleich mit den Investitionen der hierfür eingesetzten monetären Ressourcen bewerten.

Mit den Möglichkeiten einer Teileffizienzbestimmung auf der Ebene der bezahlten Mitarbeit bleibt aber weiterhin offen, in welchem Maße hierdurch die organisationale

---

Meinung der Effizienz, über den Fortbestand durch Entzug der finanziellen Mittel entscheiden kann.

Leistungsfähigkeit gesteigert werden kann. Dies liegt daran, dass es Kriterien, mit denen die Effizienz der bezahlten Mitarbeit in Relation zur Verfolgung globaler Organisationsziele bewertet werden kann, nicht gibt. Mehr noch: Es kann sie nicht geben, da eine Bestimmung globaler Organisationsziele durch die spezifischen Besonderheiten von Sportvereinen verhindert wird. Daraus ergibt sich für Sportvereine die besondere Problematik, dass sie keine Kriterien zur Bestimmung der organisationalen Leistungsfähigkeit entwickeln können. Mit anderen Worten: Bezüglich einer Ermittlung der organisationalen Leistungsfähigkeit weisen Sportvereine ein **Reflexionsdefizit** auf. Denn im Vergleich beispielsweise zu Unternehmen, denen als reflexives Medium zur Selbstbeobachtung der eigenen Zielverfolgung der Gewinn bzw. das Geschäft dient (vgl. BAECKER 1999, 151), verfügen Sportvereine über keine Möglichkeit zu einer solchen Selbstbeobachtung. Der Erfolg der Organisation in toto lässt sich so nicht messen. Lediglich auf der Ebene von Teilzielen und auch hier nur unter Verwendung monetärer Ressourcen ist Erfolg messbar. Die Rekrutierung der Ressource freiwilligen Engagements stellt zwar ein solches Teilziel dar, aber nicht unter Verwendung monetärer Ressourcen, sondern gleichsam als Äquivalent hierzu. Die Beobachtung der Effizienz von Freiwilligenarbeit ist so nicht möglich.

Eine vertiefende Betrachtung der Problematik, welche GABLER für die organisationale Effizienzbewertung in Wirtschaftsorganisationen aufdeckt (vgl. Kapitel 3.1.2), würde mit Blick auf Sportvereine so zu Absurditäten führen. Denn wenn in Unternehmen angesichts der Komplexität der Einflussfaktoren eine organisationale Effizienzbestimmung scheitert, weshalb diesbezüglich auf Teilziele, von denen eine positive Beziehung zum Oberziel angenommen werden kann, zurückgegriffen wird, muss eine Effizienzbestimmung in Sportvereinen schon deshalb scheitern, weil diese Beziehung nicht herzustellen ist. Und auch BUSCHORS Vier-Ebenen-Konzept der Wirkungsorientierung scheitert für Sportvereine daran, dass bereits auf der Ebene des Ressourceneinsatzes prinzipiell zwei unterschiedliche Ressourcen zur Verfügung stehen. Die Wirkungsanalyse geht dabei über die Ebene der Effizienzbestimmung nicht hinaus. Und dies auch nur bei bezahlter Mitarbeit, während sich für die Ressource der freiwilligen Mitarbeit die Effizienz überhaupt nicht messen lässt.

Diese fehlende Reflexionsmöglichkeit der organisationalen Leistungsfähigkeit erzeugt in Sportvereinen weit reichende Probleme. Beispielsweise benennt DIGEL (o.J.) fünf »Strukturkonflikte« für die Zusammenarbeit von Hauptberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern in Sportorganisationen, die sich weitestgehend auf diese Problematik zurückführen lassen. Im Folgenden sollen diese Strukturkonflikte kurz dargestellt und im Zusammenhang mit dem Reflexionsdefizit erläutert werden.

Als erstes Problem benennt DIGEL *Informationskonflikte*. „Darunter wird das Problem verstanden, dass die Hauptberuflichen aufgrund ihrer Stellung Informationen produzieren müssen, die Rezeption dieser Informationen durch die Ehrenamtlichen aber freiwillig ist“ (o.J., 3). Sportvereine sind auf Informationen in besonderem Maße angewiesen, da Leistungen nicht auf der Anwendung von Produktionsabläufen und besonderen, zur Produktion erlernten Handlungsroutinen basieren. Damit werden in

Vereinen ebenso wie in vergleichbar personenorientierten Organisationen (z.B. Schulen, Beratungseinrichtungen o.ä.) die Mitarbeiter Träger der Kernkompetenzen zur Erzeugung der spezifischen Leistung.

In verberuflichten Sportvereinen stellen somit hauptberufliche Mitarbeiter, die das Ehrenamt komplementär ergänzen, aber nicht ersetzen sollen, die eigentlichen Träger des organisationalen Wissens im Sportverein dar. Gleichzeitig dürfen nach obiger Feststellung, dass Sportvereine sich zentral an einer Effizienzentlastung und damit an Ehrenamtlichkeit orientieren, trotz des Wissensvorsprungs die Vereinsgeschicke nicht von diesen Positionen gelenkt werden. Zwischen Hauptberuflichkeit und Ehrenamtlichkeit in Sportvereinen entsteht so eine Informationsasymmetrie.

Diese Asymmetrie führt auch zu einem weiteren Problem, den *Kompetenzkonflikten*. Die fehlenden Entscheidungsbefugnisse der Hauptberuflichen sind den hierarchischen Verhältnissen geschuldet, nach denen nur solchen Personen Vertretungsrechte eingeräumt werden, die ein Amt bekleiden. Der ehrenamtliche Funktionär muss sich so als der Experte erweisen, der aufgrund seiner Informationen über Vereinsbelange entscheidet. Durch den Informationsvorsprung der hauptberuflichen Mitarbeiter liegt die fachliche Kompetenz für Entscheidungen aber auf einer hierarchisch untergeordneten Ebene. Wissen und Entscheidungsmacht stehen so in einem Abhängigkeitsverhältnis, welches Konflikte hervorrufen kann.

Eng damit verbunden sind *Machtkonflikte*. „Dahinter steckt die Problematik, dass die Demonstration von Macht eigentlich nicht ohne Expertise geht und umgekehrt, dass aber aufgrund der gegebenen Strukturbedingungen Ehrenamtliche und Hauptamtliche formal nicht gleichzeitig über beides verfügen können“ (DIGEL o.J., 7). Zwar liegt die formale Machtausübung bei den Ehrenamtlichen, was aber „nur bedingt den tatsächlichen Machtverhältnissen“ entspricht (ebd., 8). Denn „die Machtverhältnisse werden ... über die Kommunikationen definiert, die je nach Interesse ermöglicht oder verhindert werden können. Will der Ehrenamtliche mächtig sein, so benötigt er die Zuarbeit seines Hauptamtlichen, will der Hauptamtliche seine Macht ausspielen, so wird das Mittel der Kommunikationsbegünstigung bedeutsam“ (ebd., 8). Diese Dialektik der Machtverhältnisse bedarf so einer sensiblen Austarierung zwischen den beteiligten Statusgruppen, welche im Fall des Scheiterns erhebliche Konfliktpotenziale in sich birgt, die, wie DIGEL beobachtet, nicht selten und vor allem auf der Ebene der Verbände zu Intrigenspielen führen können.

Dieses Verhältnis zwischen den Statusgruppen kann durch *Rekrutierungskonflikte* verschärft werden. Während das Ehrenamt eine Interessenvertretung auf Zeit ist, folglich nach einer Amtsperiode wechseln kann, ist die Einrichtung einer hauptberuflichen Mitarbeiterstelle auf Dauer angelegt. Das Verhältnis zwischen den demokratisch legitimierten Funktionären, die die Vertretungsmacht der gesamten Organisation besitzen, und den zuarbeitenden Hauptberuflichen ist folglich ein Verhandlungssystem auf Zeit. Die auf Dauer angelegten Mitarbeiterstellen können somit der Einflussnahme regelmäßig wechselnder Vorgesetzter ausgesetzt sein. Je nach den Vorstellungen der ehrenamtlichen Funktionsträger sind Arbeitsplatzstrukturen und Arbeitsroutinen der Hauptberuflichen regelmäßigen Anpassungsleistungen unterworfen. Hauptberuflichkeit kann durch die Wahllogik ihrer Vorgesetzten regelmäßig irritiert, sogar gestört werden. Die Hauptberuflichen werden deshalb bemüht sein, die Irritations- und Stör-

potenziale durch Distanz bzw. Abschottung gegenüber den ehrenamtlichen Vorgesetzten zu minimieren.

Schließlich sieht DIGEL die *Besoldungs-* bzw. *Belohnungsstruktur* als potenzielles Konfliktfeld zwischen Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen in Sportorganisationen. Denn diese unterliegt „häufig weder formalen Regelungen noch einer Überprüfung der erbrachten Leistung“ (o.J., 10). Zwar lässt sich die fehlende Qualitätskontrolle erbrachter Leistungen für alle Sportorganisationen feststellen, die Konflikte treten allerdings vorrangig auf Verbandsebene auf. Dies deshalb, da die Geschäftsbereiche der Sportverbände und hier insbesondere der Spitzenverbände horizontal gegliedert sind, „gleichzeitig die horizontal gegliederten Geschäftsbereiche jedoch sehr unterschiedlich ausgestattet sind“, woraus latente Hierarchien entstehen können, „die über die formale Arbeitsverteilung nicht definiert“ sind (DIGEL o.J., 11). Insbesondere durch eine Umstrukturierung des Personals kann diese latente Hierarchie, da Mitarbeiter von Sportverbänden in der Regel nicht entlassen, sondern versetzt werden, in Form von Besoldungskonflikten verschärft werden. Denn „nicht wenige Mitarbeiter müssen bei gesicherter hoher Besoldung bis zu ihrer Pensionierung ‚durchgefüttert‘ werden, ohne dass noch irgend welche weiterführenden Erwartungen an sie gerichtet werden“ (ebd., 11). Da dieses Konfliktpotenzial für Sportvereine kaum anzunehmen ist, soll dies im Verlauf der weiteren Betrachtung allerdings nicht vertiefend betrachtet werden.

Hinzuzufügen wären DIGELs Ausführungen *Zurechnungs- und Bewertungskonflikte* des komplementären Verhältnisses von bezahlter zu ehrenamtlicher Arbeit, die auch für Sportvereine Relevanz besitzen. Anschlussfähig sind diese an die Beobachtung von Informationskonflikten, gehen aber darüber hinaus. Denn die Informationen, die der Ehrenamtliche von den hauptberuflichen Mitarbeitern erhält und die dieser als Grundlage für seine Entscheidungen nutzt, lassen schnell deren Urheber in den Hintergrund treten. Im Vordergrund agiert der Funktionär als Nutznießer fundierter Zuarbeit, während die Zuarbeiter nur von der Anerkennung des Funktionärs profitieren, nicht aber von der Anerkennung der Mitglieder einer Sportorganisation. Im umgekehrten Fall können Misserfolge oder fehlende Informationen schnell der Hauptberuflichkeit zugerechnet werden, damit die Kompetenz des Entscheidungsträgers nicht in Zweifel gezogen wird. Die Zuschreibung von Erfolgen unterliegt aufgrund der strukturellen Trennung von Wissen und Entscheidungsmacht somit einem erhöhten Frustrationspotenzial auf Seiten der hauptberuflichen Mitarbeiter.

Weshalb handelt es sich bei den beschriebenen Strukturkonflikten aber um Probleme einer fehlenden Reflexionsmöglichkeit der organisationalen Leistungsfähigkeit? Dies deshalb, weil die Beziehungen zwischen bezahlten Mitarbeitern und ehrenamtlichen Funktionsträgern zwar hierarchisch miteinander verknüpft sind, aber die unterschiedlichen Systemrationalitäten, nämlich die Effizienzlogik auf der einen sowie die Effizienzentlastung auf der anderen Seite, nicht strukturell miteinander verzahnt sind. Aufgrund der Effizienzentlastung ist das Kontingenzpotenzial von Entscheidungen auf Seiten der Funktionsträger, also Entscheidungen nicht nur nach Maßgabe der Effizienz treffen zu können, immens gesteigert. Informationen können ignoriert oder nicht weiter gegeben werden, Macht kann ausgespielt werden, mangelnde Kompetenz kann verschleiert werden, eine Distanz zwischen den unterschiedlichen Statusgruppen

kann entstehen oder Erfolge und auch Misserfolge können unterschiedlich zugerechnet werden. All dies ist zwar auch in anderen Organisationstypen möglich; aber im Gegensatz zu anderen Organisationen bleibt dies für Sportvereine folgenlos, da die Leistungen der Organisationsform *Sportverein* keinen allgemeingültigen Bewertungskriterien unterliegen. Die Personalisierung von Erfolg wie auch Misserfolg auf der Ebene der ehrenamtlichen Funktionsträger verhindert, die Organisation und ihre Personalstrukturen auf ihre Effizienz und Effektivität hin beurteilen zu können. Der strukturelle Bruch zwischen bezahlter Mitarbeit und freiwilliger bzw. ehrenamtlicher Mitarbeit erhält dadurch seine Kontur, dass einer Effizienzlogik auf der Seite der Beschäftigten eine Wahllogik auf der Seite der ehrenamtlichen, aber hierarchisch übergeordneten Mitarbeiter gegenüber steht. Und über den Ausgang einer Wahl entscheiden oftmals keine harten Daten und Fakten und damit eben keine Effizienz- und Effektivitätsbewertungen. Vielmehr unterliegt diese aufgrund der demokratischen Mitbestimmung unterschiedlichen, häufig kaum zu eruierenden Einflüssen.

Die Besonderheiten und Probleme der Leistungs- und Wirksamkeitsbeurteilung der Mitarbeit in Sportvereinen zusammenfassend betrachtet lässt sich sowohl bezahlte als auch freiwillige und ehrenamtliche Mitarbeit als hochfunktional beschreiben, deren Kombination allerdings große Potenziale für Dysfunktionalitäten in sich birgt. Freiwillige und ehrenamtliche Mitarbeit ist deshalb in hohem Maße funktional, da sie nicht nach dem Maßstab von Effizienz- und Effektivitätskriterien bewertet wird, sondern einen Eigenwert besitzt. Dieser Eigenwert begründet sich genau durch die Nische, welche die Organisationen des Dritten Sektors von hierarchisch strukturierten oder den von der Marktlogik durchdrungenen Organisationen abgrenzt. Freiwilligenarbeit ist, wie der Sportverein selbst, effizienzentlastet und hat deshalb weder einen Marktwert noch lässt sie sich als Erfüllungsgehilfe für öffentliche Aufgaben beschreiben. Nur deshalb ist es auch möglich, ehrenamtliche Mitarbeit demokratisch zu legitimieren und Freiwilligenarbeit nach Bedarf zu rekrutieren. Demgegenüber begründet sich die hohe Funktionalität der bezahlten Mitarbeit und insbesondere der Hauptberuflichkeit für Sportvereine dadurch, da sie es ermöglicht, die Variabilität von Wissen und Expertise, die aufgrund der Wahllogik der ehrenamtlichen Mitarbeit besonders ausgeprägt ist, einzuschränken und zu verstetigen. Durch eine Verberuflichung gelingt es Sportvereinen, die ihnen auferlegte Einschränkung zu überwinden, „dass ihre spezifisch organisationale Intelligenz bescheiden geblieben ist. Sie verlassen sich auf die Expertise ihrer Mitglieder und arbeiten dann nach ihren eigenen Ansprüchen zufrieden stellend, wenn sie die fallweise Kooperation und das individuelle Lernen ihrer arbeitsteilig organisierten Mitglieder nicht über Gebühr behindern“ (WILLKE 1998a, 24). Gleichwohl lässt sich aus der hohen Funktionalität einer Verberuflichung nicht der Schluss ziehen, dass Sportvereine davon direkt profitieren. Dies gelingt nur, wenn die unterschiedlichen Systemrationalitäten bezahlter und ehrenamtlicher bzw. freiwilliger Mitarbeit im organisationalen Gefüge arbeitsteiliger Differenzierung aneinander gekoppelt werden. Ob und wenn ja, wie dies möglich ist, lässt sich allerdings noch nicht feststellen. Denn noch ist unklar, wodurch das Reflexionsdefizit des organisationalen Leitziels von Sportvereinen kompensiert werden kann, um trotzdem sowohl eine effizienzentlastete als auch eine effizienzorientierte Teilzielverfolgung zu ermöglichen.

Um diesbezüglich Hinweise zu erhalten, soll im Folgenden die Funktionalität der Arbeitsverhältnisse dahingehend untersucht werden, ob diese durch eine zentrale Handlungslogik in Sportvereinen determiniert werden. Zu vermuten ist aber, dass das Defizit eines Reflexionsmediums zur Messung organisationalen Erfolgs von Sportvereinen die Bestimmung einer zentralen Handlungslogik verhindert. Zu vermuten ist ferner, dass die bisherigen theoretischen Ansätze in der Sportvereinsforschung keine Erklärung dafür liefern, wie die durch das Reflexionsdefizit erzeugte Lücke zwischen den organisationalen Erfordernissen und den Handlungsorientierungen geschlossen werden kann. Diesbezüglich bedarf es dann einer theoretischen Rekonstruktion der Strukturen von Sportvereinen, die eine Erklärung für das Problem der fehlenden Reflexionsmöglichkeiten organisationalen Erfolgs liefert, ohne die Handlungsspielräume der Vereinsmitarbeiter der Beliebigkeit auszusetzen. Denn dass die Handlungsspielräume nicht beliebig sind, zeigt die Sportvereinslandschaft deutlich. Lediglich warum dies so ist, lässt sich bislang nicht bestimmen.



## 3.2 Handlungsorientierungen der Mitarbeit im Sportverein

Im Folgenden wird nunmehr untersucht, in welcher Weise sich das Reflexionsdefizit auf die Handlungsorientierungen in Sportvereinen und infolgedessen auf die Mitarbeitverhältnisse auswirkt. Denn nach WILLKE ist die Reflexionsfähigkeit eines Sozialsystems wie beispielsweise einer Organisation die Voraussetzung dafür, Handlungen sinnhaft auf einen „kontinuierlich optimalen Nutzen“ hin zu beziehen (1993, 113). Dementsprechend bedürfen die Organisationen eines Instrumentes, welches die prinzipielle Vielfalt der individuellen Handlungen aller Mitarbeiter selektiert, koordiniert und mit Blick auf die organisationale Zielsetzung reflektiert. Dieses Instrument soll im Weiteren als zentrale *Handlungslogik* einer Organisation bezeichnet werden (vgl. u.a. SCHIMANK 2000, 103). Die zentrale Handlungslogik gewährleistet demnach, dass eine Organisation die Handlungsspielräume ihrer Mitarbeiter auf einen spezifischen Nutzen hin eingrenzen kann und so die Aggregation individueller Handlungen als Handlung des kollektiven Akteurs in Erscheinung tritt. Dies bedeutet aber nicht, dass die Summe der Einzelhandlungen der Organisationsmitglieder als organisationales Handeln zu verstehen ist. Vielmehr grenzen sich die kollektiven resp. korporativen Handlungen einer Organisation gegenüber den Handlungen von Einzelpersonen dadurch ab, dass das organisationale Handeln ausschließlich den eigenen, organisationspezifischen Sinnkriterien folgt.

Auch Sportvereine werden als kollektive bzw. korporative und deshalb als handlungsfähige Akteure bezeichnet (vgl. SCHIMANK 2000, 54ff.). Dies bedeutet, dass auch Sportvereine als Organisationen – ebenso wie Personen – handlungsfähig sind, „aber es ist keineswegs das Handeln von Einzelnen, sondern systemisch koordiniertes und sowohl intern wie extern systemisch zugerechnetes Handeln“ (WILLKE 1993, 190). Doch wodurch wird die Koordinierung dessen, was als kollektives Handeln von Sportvereinen sichtbar wird, geleistet? Durch welche zentrale Handlungslogik wird das Handeln in Sportvereinen gesteuert? Auf diese Frage gibt es bislang in der Sportvereinsforschung nur unzureichende Antworten. Denn weitestgehend lag der Fokus der soziologisch orientierten Sportvereinsforschung bislang, mit einem Schwerpunkt in den 1980er Jahren, auf Beschreibungen der strukturellen Merkmale und der Konstruktion von Typologien. Insbesondere im Rahmen der Struktur- und Finanzanalysen wurde, über den Rahmen der allgemeinen DSB-Statistiken hinaus, fortlaufend der Organisationsgrad, die Mitgliederentwicklung und die Angebots- sowie die Finanzstruktur der Vereine untersucht.

Erstmals in den 1990er Jahren wurden von THIEL (1997) sowie von STROB (1999) die Grenzen von Angebots- und Bedarfsanalysen dahingehend überschritten, Modelle zur Erklärung kollektiver Handlungen von Sportvereinen anhand theoretischer Analysen zu entwickeln. So entwickelte THIEL auf der Basis systemtheoretischer Überlegungen ein Modell, „auf dessen Grundlage der organisierte Sport seine Entwicklung zukunftsorientiert steuern kann“ (1997, 20). Den grundlagenorientierten steuerungstheoretischen Ergebnissen THIELs steht STROBs Entwicklung eines Analysemodells der Handlungsmodi von Sportorganisationen beiseite, „welches die Komplexität und die Hete-

rogenität des vereins- und verbandsorganisierten Sports in der Bundesrepublik Deutschland zu reduzieren vermag“ (1999, 8). Bedient sich THIEL im Rahmen seiner Fragestellung nach der zukünftigen Entwicklung des Sports und seiner Organisationen spezifischer Theorieangebote in der Soziologie, unter besonderer Berücksichtigung der soziologischen Systemtheorie, und versucht, diese für eine Theorie der Sportorganisationen fruchtbar zu machen, orientiert sich STROB am Ansatz der Dritte-Sektor-Forschung, um Erklärungsmodelle dafür zu liefern, „wie und warum der vereins- und verbandsorganisierte Sport in der Bundesrepublik so erfolgreich *funktioniert*“ (ebd., 9; kursiv im Original).<sup>30</sup>

Mit diesen beiden Arbeiten wurde somit erstmals in der Sportvereinsforschung ein Weg in Richtung der Forderung von STREEK beschritten, der bereits ausgangs der 1980er Jahre eine neue Forschungsrichtung für die Organisationen zwischen Markt und Staat einforderte. Diesem zufolge könnte es wichtiger sein, anstatt „diachronische Vergleiche von Mitgliederzahlen und Organisationsgraden“ anzustellen, zu erforschen, „ob und wie sich die institutionelle Auslegung von Mitgliedschaftsverhältnissen – das System der Kapillarröhren zwischen Organisation und Mitgliedern, die als Kanäle für den Transfer von materiellen und ideellen Werten zwischen Organisation und Mitgliedern dienen – gewandelt hat“ (1987, 491).

Diese Forderung STREEKs ist durch die Sportvereinsforschung noch nicht hinreichend erfüllt. Dies auch deshalb, da, bevor ein Wandel untersucht werden kann, bestimmt werden muss, **was** sich gewandelt haben könnte, was also als das *System der Kapillarröhren* in Sportvereinen zu bezeichnen ist. Dazu reicht es nicht aus, dieses voraussetzungslos als *Handlungslogik* zu benennen. Denn zunächst ist zu untersuchen, welche Handlungslogik Sportvereinen zugrunde liegt bzw. ob angesichts des Reflexionsdefizits von Sportvereinen überhaupt davon ausgegangen werden kann, dass sich eine zentrale Handlungslogik bestimmen lässt. Da die Reflexionsfähigkeit die Grundbedingung für die Logik organisationaler Handlungs koordinierung ist, ist zu vermuten, dass Letzteres verneint werden muss, wodurch Ersteres nicht gelingen kann. Deshalb gilt es im Folgenden genauer zu betrachten, auf welche Weise Sportvereine die Handlungen ihrer Mitarbeiter koordinieren. Dieser Frage wird nachgegangen, indem zum einen die Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung betrachtet werden, welchen Beitrag diese zu einer Bestimmung der Handlungslogik von Sportvereinen liefern sowie zum anderen, welche Erkenntnisse diesbezüglich die sportsoziologische Forschung vorweisen kann (Kapitel 3.2.1 bis 3.2.3). Das Ergebnis dieser Betrachtung, dass das Reflexionsdefizit in Sportvereinen die Bestimmung einer zentralen Handlungslogik nicht zulässt, bedeutet aber nicht, dass es keine Orientierung zur Handlungssteuerung in Sportvereinen gibt. Denn aufbauend auf den Ergebnissen lassen sich mit *Wachstum* und *Schließung* zwei Leitorientierungen für das organisationale Handeln in Sportvereinen bestimmen, die

---

<sup>30</sup> Dieser Ansatz wird vor allem auch von der Forschungsgruppe um BAUR, insbesondere vertreten durch BRAUN, präferiert, wenn diese nach Veränderungsprozessen im organisierten Sport, insbesondere im Rahmen von Transformationsprozessen in ostdeutschen Sportorganisationen, und ihren Erklärungen und Bedingungen forschen (vgl. u.a. BAUR/BRAUN 2000; 2001).

die fehlende Handlungslogik zwar ersetzen, nicht aber adäquat kompensieren können (Kapitel 3.2.4). Die Folgen, die sich hieraus für die Mitarbeit in Sportvereinen ergeben, werden abschließend in Kapitel 3.2.5 erläutert.

### 3.2.1 Mitgliedschaftslogik und Einflusslogik in Interessenorganisationen

Nach STREEK sind Freiwilligenorganisationen intermediäre Organisationen, „die zugleich Mitglieder haben und Mitglieder sind“ (1987, 473). Damit haben diese mindestens zwei gleich wichtige Umwelten, mit denen sie

„zur gleichen Zeit interagieren müssen: nach ‚unten‘ mit einer mehr oder weniger ‚freiwilligen‘ Mitgliedschaft oder Klientel – oder allgemeiner: einer der Organisation gegenüber ‚primären‘ Sozial- und Wertestruktur – und ‚nach oben‘ mit einer institutionellen Umgebung, in der sie (mehr oder weniger organisierte) Organisationen unter anderen sind. Jede dieser Interaktionen ... unterliegt einer spezifischen Logik, deren jeweilige Anpassungsforderungen nicht notwendig kompatibel sein müssen und aus deren Widersprüchen Friktionen sowohl im Verhältnis zwischen Institutionen und ihrer sozialen Basis als auch zwischen Institutionen untereinander entstehen können: einer ‚Mitgliedschaftslogik‘, die Imperativen der Sozialintegration, und einer ‚Einflusslogik‘, die Imperativen der Systemintegration unterliegt“ (ebd., 473).

In besonderem Maße treffen die Feststellungen STREEKS auf Interessenverbände wie beispielsweise Gewerkschaften zu, haben aber darüber hinaus auch für andere Organisationen im Dritten Sektor eine hohe Bedeutung. Allerdings prägen die Einflusslogik und die Mitgliedschaftslogik die verschiedenen Organisationstypen in unterschiedlichem Maße, und ebenso ergeben sich hieraus auch verschiedene Organisationsprobleme. So setzt die Mitgliedschaftslogik der Verbände der Einflusslogik mitunter enge Grenzen (vgl. LEHMBRUCH 1994, 371). Zwischen der Mitgliedschafts- und der Einflusslogik können innerhalb einer Freiwilligenorganisation erhebliche Spannungen auftreten, die besonderen Mechanismen der Kontrolle, der Balancierung und der Vermittlung bedürfen (vgl. ebd., 372; BACKHAUS-MAUL/OLK 1994, 110). Je stärker die Einflusslogik die Organisation prägt, desto größer werden diese Spannungen und umso ausgeprägter lässt sich die Notwendigkeit solcher Mechanismen vermuten, die in der Lage sind, inter- und intraorganisatorische Konflikte zu vermeiden.<sup>31</sup>

Auch im organisierten Sport gibt es Organisationen, die in besonderem Maße von der Einflusslogik durchdrungen sind. Da der organisierte Sport ein pyramidales, vertikal aufgebautes System der Interessenvertretung ist, nimmt mit jeweils höherer Ebene der Verbandsorganisationen bis hin zu den Spitzenverbänden in den Dach- und Fachorganisationen die Bedeutung der Einflussnahme auf andere Gesellschaftsbereiche, insbesondere der Politik und der Wirtschaft, zu. Zugleich lässt sich auch für den Sport feststellen, was BACKHAUS-MAUL/OLK für die Einrichtungen der freien Wohlfahrt konstatieren: Da die Mitgliederorganisationen als Basis der Verbände rechtlich und

---

<sup>31</sup> Vgl. zur Darstellung solcher Konfliktkonstellationen in Interessenverbänden WEBER 1997.

wirtschaftlich selbstständig sind, sind Resultate ausgehandelter Einflussnahme von Seiten der Verbände nicht mit Zwangsmitteln durchsetzbar. „Eine direkte Weisungsbefugnis ‚von oben nach unten‘ besteht nicht. Statt dessen ist das System der Repräsentation durch die Spitzenverbände ... darauf ausgerichtet, die jeweilige Mitgliedschaftsbasis unter Verweis auf gemeinsam geteilte kulturelle Werthaltungen und Grundüberzeugungen (symbolische Identifikation) sowie durch Befriedigung utilitaristischer Nutzenerwartungen der angeschlossenen Einrichtungen, Dienste und verbandlichen Untergliederungen – mittels Beratung, fachlicher Unterstützung und Sicherung der Ressourcen – zu integrieren“ (1994, 110-111).

Im Vergleich zu den Sportverbänden lässt sich die Bedeutung der Einflusslogik für Sportvereine als geringer, wenn auch nicht bedeutungslos einschätzen. Stattdessen ist eine ausgeprägte Mitgliedschaftslogik, dies hat bereits die Darstellung der Besonderheiten von Sportvereinen gezeigt, ein Charakteristikum der Sportvereine. Und dies im Vergleich zu einem Teil der anderen Organisationen im Dritten Sektor sogar im doppelten Sinn: Denn durch die Binnenorientierung sind die Mitglieder nicht nur die Produzenten der Organisationsleistungen eines Sportvereins, sondern auch gleichzeitig deren Konsumenten. Die Ausdifferenzierung der Verbände im organisierten Sport lässt sich insofern als eine Entlastung der Vereine von der Einflussnahme auf und von Verhandlungen mit den nicht-sportlichen institutionellen Verflechtungen begreifen, sofern die Vereine nicht selbst eine solche Verflechtung anstreben.<sup>32</sup> Doch was bedeutet die für Sportvereine primäre Mitgliedschaftslogik mit Blick auf die Koordination der organisationalen Handlungen? Betrachtet man die Ausführungen STREEKS diesbezüglich genauer, geht es vor allem um eine Beschreibung des Wandels von Mitgliedschaftsverhältnissen angesichts sich ändernder Bindungsmuster, um neue „Strategien des Managements von unsicheren Mitgliedschaftsverhältnissen“ (1987, 481). Unsicher deshalb, da die Mitglieder, und zwar sowohl die tatsächlichen als auch die potenziellen, eine zunehmend turbulente und kritische Umwelt der Freiwilligenorganisationen darstellen. Für diese Organisationen stellt sich deshalb die Frage, ob ihnen über die traditionellen Einbindungsmuster der Gemeinschaft als primäre, affektive Bindung hinaus die Aufgabe zukommt, nach neuen Formen der Mitgliedereinbindung zu suchen. Mitgliedschaftslogik bedeutet in diesem Sinne die Pflege des Mitgliederbestandes und die Rekrutierung von neuen Mitgliedern nach veränderten Mustern und mit Blick auf veränderte Interessen, mithin das „Management von (gestiegener) Vielfalt“ durch die Organisation (1987, 477). Dass dabei auch marktnahe Formen der Mitgliedereinbindung, also Dienstleistungsangebote, eine Rolle spielen, ist somit nicht als Krise oder „Aussterben des Stammkunden“ (ebd., 474) zu bewerten, sondern als Anpassungsleistung der Organisation an veränderte Umweltbedingungen. Denn

„wer eine Leistung auch als Kunde und nicht nur als Mitglied erhalten kann, mag es unter Umständen vorziehen, sich auf eine punktuelle, funktional spezifische,

---

<sup>32</sup> Beispielsweise werden viele Sportvereine bestrebt sein, zur Aufstockung der finanziellen Ressourcen Kontakte zu Sponsoren zu knüpfen, folglich eine Austauschbeziehung mit der Wirtschaft anzustreben. Hiermit wird allerdings nicht der Versuch einer Einflussnahme angestrebt, sondern vielmehr eine Beziehung zum gegenseitigen Nutzen auf wirtschaftlicher Basis eingegangen.

einmalige ökonomische Transaktion zu beschränken, die ihn über deren Zweck hinaus nicht bindet – ein Ausstieg aus ‚sozialem‘ in ‚ökonomischen‘ Tausch (BLAU 1964). Soweit sich derartige Präferenzen in der Tat herausbilden, müssen Mitgliederorganisationen umlernen – konkreter: von der Konkurrenz lernen und zu ebenso effizienten ‚Dienstleistern‘ werden wie diese. Die strukturellen Konsequenzen sind beträchtlich; erfolgreiches Bestehen der Konkurrenz am Markt erfordert ein rationales Rechnungswesen, professionalisiertes Personal, womöglich Auslagerung von Funktionen in ‚Dienstleistungszentren‘ oder gar ‚profit centers‘. Hier sollte man die Erfahrung der immer noch größten organisierten Massenbewegung, der Sportvereine und -verbände, nicht übersehen, die sich in der Konkurrenz mit privaten Sportanbietern zunehmend dazu gezwungen sehen könnten, Leistungen an Nichtmitglieder sozusagen im Einzelhandel abzugeben und um der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit willen auf das Zustandekommen formalisierter unspezifischer Dauerbindungen („Mitgliedschaft“) als Voraussetzung der Nutzung von Vereinsleistungen zu verzichten“ (STREEK 1987, 479).

STREEKS im Konjunktiv formulierten Aussagen hinsichtlich der Erfahrungswerte der Sportorganisationen im Umgang mit veränderten Mitgliedschaftsverhältnissen sollen an dieser Stelle ungeprüft bleiben. Diesbezüglich müssen empirische Untersuchungen genauere Erkenntnisse liefern. Allerdings wird bereits angedeutet, dass die Veränderung der Interessen und Erwartungen des Bestandes und des Potenzials an Mitgliedern nicht folgenlos für die Handlungsweise von Sportvereinen ist. Oder aber im Umkehrschluss: Wenn sich die Kollektivhandlungen von Sportvereinen den Veränderungen nicht anpassen, kann dies mittel- bzw. langfristig den Mitgliederbestand gefährden. Damit aber geraten Sportvereine in ein Dilemma, welches sich als Teufelskreis von „Selbsterstörungsprozessen“ (vgl. HORCH 1995, 280ff.) bezeichnen lässt: Das Dilemma zwischen Unter- und Überanpassung. Eine Überanpassung an die gewandelten Bedürfnisse in der Mitgliederumwelt der Sportvereine rückt diese in die Nähe von kommerziellen Dienstleistungsorganisationen, deren Gemeinnützigkeit bereits WAGNER (1988) bezweifelt hat. Eine Unteranpassung hingegen betont die traditionelle Orientierung der Sportvereine als Solidargemeinschaft, deren affektive Einbindungskräfte vom Aussterben bedroht sind. Als Ausweg aus diesem Dilemma ist nur ein hochsensibler Abgleich zwischen dem Organisationshandeln und den Möglichkeiten der unterschiedlichen Formen einer Mitgliedereinbindung zu betrachten. Die Selbsterhaltung von Freiwilligenorganisationen wie den Sportvereinen gleicht somit einem beständigen Drahtseilakt (vgl. MERTON 1976 nach HORCH 1995, 290), bei dem Organisationsinteressen und Umweltinteressen einem beständigen Abgleich bedürfen und der Sportvereine, ohne selbsterstörerische Potenziale zur Entfaltung kommen zu lassen, zwischen markt- und gemeinschaftsorientierten Interessen positioniert.

Diese ersten Überlegungen zur Analyse der Handlungskoordination in Sportvereinen zeigen, dass diese durch den institutionellen Rückhalt von den Sportverbänden weitestgehend von der Einflusslogik entlastet sind, während demgegenüber der Mitgliedschaftslogik eine umso größere Relevanz für das Organisationshandeln zuzusprechen ist. Sportvereine sind so weniger intermediäre als vielmehr basisorientierte Freiwilli-

genvereinigungen. Allerdings wird angesichts zunehmender Turbulenzen in der Mitgliederumwelt die traditionelle Basis der Sportvereine, die sich durch eine intensive Ausprägung des Gemeinschaftsgefüges auszeichnete, zunehmend in Frage gestellt (vgl. auch CACHAY 1988a; 1988b). Die Entwicklung von Dienstleistungsangeboten ist somit nicht als Krise der Einbindungsmechanismen von Mitgliedern im Sportverein zu betrachten, sondern vielmehr als Antwort auf den „Entzug einer [vormals] mechanischen Solidarität“, die der „Austrocknung der vororganisatorischen Quellen formaler Organisierung und organisatorischer Loyalität“ entgegenwirken kann (STREEK 1987, 475). Die Sportvereine bewegen sich somit in ihrer organisationalen Ausrichtung zunehmend auf einem Kontinuum zwischen der *Solidargemeinschaft* und der *Dienstleistungsorganisation* (vgl. u.a. HEINEMANN/SCHUBERT 1994, 199ff.). Was dies bedeutet, wird im folgenden Kapitel genauer beleuchtet. Festhalten lässt sich allerdings, dass mit der *Mitgliedschaftslogik* keine *Handlungslogik* begründet wird. Zwar vermittelt die Mitgliedschaftslogik dem Sportverein Orientierungen, worauf sich die kollektiven Handlungen zu beziehen haben, nämlich auf die Vereinsmitglieder resp. Vereinsangehörigen, die als Nicht-Mitglieder Angebote des Vereins nutzen. Eine Antwort auf die Frage, wie diese koordiniert sowie reflektiert werden bzw. auf welche Weise der Drahtseilakt zwischen gemeinschafts- und marktorientierter Interessenverfolgung gelingt, gibt die Mitgliedschaftslogik aber nicht.

### **3.2.2 Sportvereine zwischen Solidargemeinschaft und Dienstleistungsorganisation und das Modell der vier Einflussphären**

Folgt man den Ausführungen von BAUR/BRAUN (2001, 28-39) lassen sich Sportvereine als Organisationstyp auf einem Kontinuum verorten, dem zwei Idealtypen zur Charakterisierung der entgegen gesetzten Pole dienen: der solidargemeinschaftliche Sportverein auf der einen Seite sowie der dienstleistungsorientierte Sportverein auf der anderen Seite (vgl. auch HEINEMANN/SCHUBERT 1994, 196-210). Zur Kennzeichnung dieser Idealtypen dienen BAUR/BRAUN die in Tabelle 4 angeführten Merkmale. Diese Merkmale zielen wie die *Mitgliedschaftslogik* bei STREEK auf die Beziehung der Sportvereine zu ihren Mitgliedern. Genauer betrachtet liegt mit dem Schema eine Operationalisierung der prinzipiell möglichen Einbindungsmechanismen von Sportvereinen vor, die sich auch als Selektionskriterien zur Mitgliederrekrutierung kennzeichnen lassen.

Einschränkend stellen BAUR/BRAUN aber auch fest, dass es sich bei diesen theoretisch abgeleiteten Idealtypen um Annahmen handelt, zur deren Bestätigung keine systematischen Befunde vorliegen. „Dementsprechend lassen sich auch schwerlich empirisch fundierte Aussagen über die Verortung der Sportvereine als Solidargemeinschaften oder Dienstleistungsorganisationen und über deren Verteilung in der Sportvereinslandschaft treffen“ (ebd., 37). Und ebenso wenig ist es möglich, mittels dieser Gegenüberstellung von idealtypischen Merkmalsbeschreibungen eine zentrale Handlungslogik von Sportvereinen zu bestimmen. Lediglich die Ausrichtung von Handlungen an den Interessen der Mitglieder wird hier in Formen gegossen, die aber den Mechanismus der Reflexion und Koordinierung unbeleuchtet lassen. Es lässt sich demnach für Sportvereine konstatieren, dass idealtypisch nicht von einer, sondern von zwei Mit-

gliedschaftslogiken ausgegangen werden muss. Weiterhin lässt sich festhalten, dass prinzipiell beide Mitgliedschaftslogiken in nur einem Sportverein von Relevanz sein können. Denn kaum ein Verein entspricht dem Idealtypus, sodass die spezifische Mitgliedschaftslogik eines Vereins sich aus den unterschiedlichen Gewichtungen der Tendenzen zur *sozialen Schließung* und zur *sozialen Öffnung* ergibt.

solidargemeinschaftlicher Sportverein	dienstleistungsorientierter Sportverein
zweckorientierte und wertorientierte Mitgliedschaftsbeziehung	Dominanz zweckorientierter Mitgliedschaftsbeziehungen
starke soziale, emotional eingefärbte Bindungen	schwache, „distanzierte“ Mitgliedschaftsbeziehungen
hohe interaktive Konnektivität zwischen den Mitgliedern	geringe interaktive Konnektivität zwischen den Mitgliedern
fest und dauerhafte Mitgliederbindungen, geringe Fluktuation	zeitbegrenzte und revisionsoffene Mitgliederbeziehungen, hohe Fluktuation
hohe Bereitschaft zu freiwilligem, „ehrenamtlichem“ Engagement	geringe Bereitschaft zu freiwilligem Engagement (Tendenz zur Verberuflichung von „Ämtern“)
Homogenität der Interessen und Überzeugungen der Mitglieder	Heterogenität der Mitgliederinteressen
hohe soziale („gemeinschaftsförmige“) Integration	geringe soziale Integration
Tendenz zur sozialen Schließung	Tendenz zur sozialen Öffnung

Tab. 4: Merkmale der Idealtypen von Sportvereinen (modif. nach BAUR/BRAUN 2001, 30)

Über die Operationalisierung der Mitgliedschaftslogiken von Sportvereinen hinaus ist bei der Gegenüberstellung der Idealtypen weiterhin von Bedeutung, welche Sportvereine diesen am ehesten zu entsprechen scheinen. Hier findet sich in der Literatur eine weit gehende Übereinstimmung dahingehend, dass kleinen Sportvereinen eher die Tendenz zur sozialen Schließung zugeschrieben wird, während große Sportvereine durch das Charakteristikum der Dienstleistungsorientierung gekennzeichnet werden. Dies wird auch durch empirische Studien zum Selbstverständnis und zur Erscheinungsform der Sportvereine belegt (vgl. u.a. BAUR/BRAUN 2000; 2001, 38; HEINEMANN/SCHUBERT 1994, 196f.; EMRICH et al. 2001, 240-245). Dies heißt, dass die Mitgliedschaftslogik eng an die Größe des Vereins gekoppelt zu sein scheint oder, mit anderen Worten: Je mehr Mitglieder ein Verein hat, desto mehr verliert das Solidarprinzip gegenüber der Dienstleistungsorientierung an Gewicht. Die Anzahl der Mitglieder ist demnach das dominante Merkmal zur Bestimmung des „Charakters“ eines Sportvereins oder, in Worten von BAUR/BRAUN, die *wahrscheinlich relevante strukturelle*

*Dimension des sozialen Kollektivs* Sportverein (2001, 39). Belegen lässt sich diese Annahme allerdings nicht. Zwar legen es die Ergebnisse der empirischen Studien nahe, einen Zusammenhang zwischen der Vereinsgröße und der *dominierenden Organisationslogik* (vgl. BAUR/BRAUN 2000, 265) herzustellen. Unklar aber ist, ob diese Organisationslogik aus der Zunahme an Mitgliedern resultiert oder aber ob sich der Mitgliederzuwachs aus der Organisationslogik ableitet. Zu fragen ist also, worin die Ursache dafür liegt, dass Sportvereine überhaupt eine Größe erlangen können, bei der die ursprüngliche Gemeinschaftsorientierung zugunsten bzw. zulasten einer Dienstleistungsorientierung in den Hintergrund tritt.

Festzuhalten ist aber, dass mit den beiden Orientierungen *Wachstum* und *soziale Schließung* eine bipolare Beschreibungsmöglichkeit der Merkmalsausprägung von Sportvereinen besteht, die aufgrund ihrer Kombinationsmöglichkeiten das Spektrum der verschiedenen Erscheinungsformen der Vereine abbilden kann. Eine Handlungslogik, die einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung der Entstehungsweise dieser Orientierungen leisten könnte, lässt sich aus dieser Dichotomie allerdings noch nicht ableiten. Diesbezüglich legen die Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung nahe, die Handlungslogik von Nonprofit-Organisationen als eine Kombination der unterschiedlichen Handlungslogiken aus Wirtschaft, Staat und informellen Gemeinschaften zu bestimmen.

„Organisationen des intermediären Sektors ... befinden sich in einem »Zwischenreich« zwischen gewerblichen Unternehmungen, die auf dem Markt anbieten, öffentlichen Verwaltungen, die dem Staat zuzurechnen sind, und Gemeinschaftsformen, die dem Bereich der Familienhaushalte zugerechnet werden können. Jeder dieser gesellschaftlichen Bereiche, zwischen denen intermediäre Organisationen angesiedelt sind, ist durch eine dem jeweiligen Sektor zugehörige Handlungslogik gekennzeichnet: Auf dem Markt herrscht Wettbewerb, im Bereich des Staates werden Handlungen auf der Basis von hierarchisch durchgesetzten Entscheidungen koordiniert, und in den informellen Gemeinschaften gilt das Prinzip der Reziprozität. Intermediäre Organisationen sind unterdessen dadurch gekennzeichnet, dass sie keine eigene, vierte Handlungslogik ausbilden, sondern vielmehr die bekannten drei »reinen« Handlungslogiken in jeweils spezifischer Weise miteinander kombinieren“ (OLK/RAUSCHENBACH/SACHBE 1995, 17).

Diese Überlegung macht auch STROB (1999) zum Ausgangspunkt seines Modells der vier Einflussphären, denen die Organisationen im Sport unterliegen. Danach leitet sich die Handlungslogik von Sportorganisationen daraus ab, dass sie den Einflüssen des Staates, des Marktes, der Gemeinschaft und der privaten Haushalte unterliegen. Staat und Gemeinschaft sind dabei die dominierenden Sphären, die sich auch in der pyramidalen Struktur des organisierten Sports widerspiegeln: Der Einfluss des Staates wirkt hierbei stärker auf die Sportverbände, der der Gemeinschaft stärker auf die Sportvereine. Die Handlungslogik des Marktes mit dem Medium *Geld* sowie die der privaten Haushalte mit dem Medium *Liebe* prägen die Sportorganisationen zusätzlich



in unterschiedlichem Maße, sodass sich je nach Einflussstärke ein spezifischer Handlungsmodus in den Sportorganisationen ausbildet. Dieses Modell macht STROB mit Blick auf die Steuerungsmöglichkeiten von Sportorganisationen fruchtbar, indem er zu bedenken gibt, dass jedem Versuch der Steuerung die Analyse voranzustellen ist, welcher Handlungslogik die Organisation primär folgt. Dementsprechend sollten Steuerungskonzepte „im Hinblick auf den vereins- und verbandsorganisierten Sport versuchen, flexibel an sämtliche Handlungsmodi anzuknüpfen, an Recht, Macht, Gewinn, zielgerichtetem, wechselseitigem Nutzen und Liebe. Nur in Bezug auf den Handlungsmodus der informellen Sphäre/der privaten Haushalte, Liebe, bleibt fraglich, ob er als Steuerungsmodus für externe Steuerungsversuche eingesetzt werden kann. Wie Gemeinschaft und Solidarität, so lässt auch Liebe sich nicht (extern) verordnen, stellt sie allenfalls eine Handlungsressource dar“ (1999, 304).

Deutlich wird an diesem hier in Kürze dargestellten und grob skizzierten Modell der vier Einflussphasen, dass auch STROB für Sportvereine keine zentrale Handlungslogik ausmachen kann. Deshalb spricht er auch überwiegend nicht von einer *Handlungslogik*, die sich aus den Einflussphasen und der spezifischen Rekonstruktion dieser Einflüsse in Sportvereinen ergibt, sondern von einem *Handlungsmodus*. Damit unterscheidet sich dieses Modell aber nur geringfügig von der dichotomen Idealtypenbeschreibung des solidaritätsorientierten und des dienstleistungsorientierten Sportvereins, indem dieses lediglich um die Komponenten staatlicher und privater Einflussfaktoren erweitert wird. Unabhängig davon, ob sich mit diesem Modell die Steuerungsmöglichkeiten von Sportvereinen präzisieren lassen, lässt sich folglich auch auf dieser Basis kein generalisiertes Instrument zur Handlungssteuerung von Sportvereinen benennen.<sup>33</sup> Denn STROBs Überlegungen setzen voraus, dass Sportvereine beliebig auf die Medien anderer Gesellschaftsbereiche wie Recht, Macht, Geld oder Liebe zurückgreifen können und diese zentral für die eigene Handlungssteuerung verwenden.

Genau dies können Organisationen aber nicht, ohne ihre spezifische Identität zu verlieren. Sportvereine sind eben deshalb Sportvereine, da die Handlungen aufgrund spezifischer und nur für diese Organisationen bedeutsamer Sinnzusammenhänge koordiniert werden. Und erst auf Basis dieser zentralen Handlungskoordination ist es möglich, an Handlungslogiken andere Gesellschaftsbereiche anzuschließen. Entsprechend macht es für einen Sportverein nur dann Sinn, einen Sponsorenvertrag mit einem Wirtschaftsunternehmen einzugehen, wenn hierdurch beispielsweise die Wahrscheinlichkeit sportlicher Erfolge erhöht wird. Das alleinige Ziel, Geld zu akquirieren, gefährdet hingegen unter Umständen die Anerkennung als gemeinnütziger Verein, wenn diese nicht im Sinne der Organisationsziele verwendet werden. Die Handlungslogik des Marktes erfährt so durch die spezifischen Handlungsbedingungen von Sportvereinen eine Restriktion und entfaltet ihre Bedeutung für den Sportverein erst durch die Rekonstruktion auf der Grundlage eigener Mechanismen der Handlungskoordination.

---

<sup>33</sup> Möglicherweise kann das Modell in Form von Einzelfallstudien als analytische Folie zur Bestimmung einer Handlungsorientierung dienlich sein. Der Nachweis hierüber muss allerdings m.W. noch erbracht werden.

Wenn dieser Mechanismus allerdings nicht als Handlungslogik identifizierbar ist, muss nach dem Instrument geforscht werden, welches diese Handlungssteuerung ersatzweise übernimmt, bevor davon ausgegangen wird, dass eine Kombination von Handlungslogiken aus anderen Gesellschaftsbereichen eine hinreichende Bedingung ist. Diesbezüglich wird im Folgenden untersucht, in welcher Weise die Sportvereinsforschung durch die Bildung von Typologien Klassifizierungsmerkmale von Sportvereinen unterscheidet. Denn möglicherweise beinhalten Typologien Hinweise darauf, welches Instrument zur Handlungs koordinierung in Sportvereinen dient.

### 3.2.3 Typologien in der Sportvereinsforschung

Schon SIMMEL hat seine Anfang des 20. Jahrhunderts formulierten soziologischen Beobachtungen der Gruppe und ihrer Dynamiken an das Merkmal der Größe geknüpft. Demnach reduziert sich die eigene Bedeutung der einzelnen Elemente einer Gruppe mit zunehmendem Wachstum zugunsten einer Verselbstständigung des »Ganzen«. Die einzelnen „Teile ... geben den Sinn, den sie in und für sich selbst besaßen, an das Ganze ab und sind jetzt um so zweckmäßiger, je weniger eine sich selbst genügende Idee in jedem von ihnen lebt, und je mehr sie als charakterlose Teile nur durch ihren Beitrag zum Ganzen eine Position und Bedeutsamkeit zurückempfangen“ (SIMMEL 1986, 250). In kleinen Gruppen hingegen liegt ganz nahe beieinander,

„was jeder für die Gesamtheit leistet, und womit die Gesamtheit es ihm vergilt [...], so dass sich Vergleichung und Ausgleichung leicht ergibt. In einem großen Kreise hindert dies insbesondere die in ihm unvermeidliche Differenzierung der Personen, ihrer Funktionen und ihrer Ansprüche. Eine sehr große Zahl von Menschen kann eine Einheit nur bei entschiedener Arbeitsteilung bilden; nicht nur aus den auf der Hand liegenden Gründen der wirtschaftlichen Technik, sondern weil erst sie das Ineinandergreifen und Auf-einander-angewiesen-sein erzeugt, das jeden durch unzählige Mittelglieder hindurch mit jedem in Verbindung setzt, und ohne das eine weit ausgedehnte Gruppe bei jeder Gelegenheit auseinanderbrechen würde. Deshalb muss, eine je engere Einheit derselben gefordert wird, die Spezialisierung der Individuen eine um so genauere, um so unbedingter also den einzelnen an das Ganze und das Ganze an den einzelnen verweisende sein“ (ebd., 244).

Auf der Grundlage dieser Beobachtungen SIMMELS ist es nahe liegend, eine Typenbildung von Sportvereinen an dem Merkmal der Größe, folglich der Mitgliederanzahl auszurichten. Dementsprechend hat in der Sportvereinsforschung die Orientierung an der Mitgliederzahl eine Tradition ausgebildet, um Sportvereine zu unterscheiden (vgl. Abbildung 2). Bereits TIMM (1979, 38; 52) verwendet die Differenzierung von Kleinstvereinen mit bis zu 25 Mitgliedern, Klein- (bis 300), Mittel- (301 bis 1000) und Großvereinen (über 1000). Kombiniert mit den Merkmalen *Abteilungsgliederung*, *Art der Vereinsführung* und *Funktion der Vermittlung von Prestige* ergeben sich aus der Studie acht voneinander unterscheidbare, empirisch relevante Arten von Sportvereinen zur Typologisierung.

Auch HEINEMANN/SCHUBERT machen in ihrer Finanz- und Strukturanalyse (1994) die Vereinsgröße zur bestimmenden Variablen, um Sportvereine zu typologisieren. Zwar werden auch weitere Differenzierungsmerkmale zum Vergleich der Vereinsmerkmale verwendet, indem neben der *Abteilungszahl*, dem *Leistungsprofil*, der *Personalstruktur*, der *wirtschaftlichen Lage* und der *Anlagestruktur* zudem das *Alter* der Vereine, die *regionale Lage* sowie die *Gemeindegröße* untersucht werden. Das Hauptaugenmerk in der Ergebnisdarstellung gilt aber auch hier der Vereinsgröße, an die die Ausprägungen der anderen Merkmale herangetragen werden, sodass der Vergleich im Wesentlichen auf Unterschieden zwischen kleinen, mittelgroßen und großen Vereinen basiert.

Diese Abhängigkeit allein von der Vereinsgröße bei der Typologisierung von Sportvereinen versuchen EMRICH/PITSCH/PAPATHANASSIOU zu überwinden, indem sie die „willkürlichen oder nicht inhaltlich begründeten Klassengrenzen“ (2001, 165) kritisch prüfen. Als Ergebnis ihrer Analyse schlagen sie vor, eine auf Clusteranalysen basierende empirisch gestützte Konstruktion einer Typologie zu verwenden (vgl. ebd., 167f. PITSCH 199, 146-156). Diesbezüglich ergibt die von den Autoren durchgeführte Finanz- und Strukturanalyse 1996, dass anhand der Variablen Mitgliedergröße, Abteilungszahl und Alter des Vereins vier Vereinstypen unterschieden werden können:

- 1) alte Kleinvereine mit wenigen Abteilungen
- 2) junge Kleinvereine mit wenigen Abteilungen
- 3) alte Vereine mit einer mittleren Anzahl an Mitgliedern und Abteilungen sowie
- 4) alte Vereine mit einer hohen Anzahl an Mitgliedern und Abteilungen.

Mit dieser Typologisierung wird die Dominanz der Vereinsgröße bei der Typenbestimmung zugunsten einer mehrdimensionalen Charakterisierung aufgebrochen. Dennoch spielt sie eine bedeutende Rolle, möglicherweise sogar eine größere, als die Charakterisierung durch drei Merkmale nahe legt. Denn übereinstimmend kommen andere Untersuchungen zu dem Schluss, dass zwischen der Anzahl der Abteilungen, dem Alter der Vereine und der Vereinsgröße ein enger Zusammenhang besteht. Demnach haben große Vereine in der Regel ein hohes Alter und eine große Anzahl an Abteilungen, während junge Vereine zumeist klein und einspartig sind bzw. wenige Abteilungen haben. Das Ergebnis der Clusteranalyse bestätigt demnach diesen Zusammenhang, nimmt dafür aber in Kauf, anstatt eindeutiger Grenzen bei der Vereinsgröße lediglich Mittelwerte angeben zu können. Die praktische Verwendbarkeit einer solchen Typologie erscheint, auch wenn sie in wesentlich höherem Maße statistischen Anforderungen gerecht wird, eher geringer als bei willkürlich gewählten Grenzen, zumal, da auch sie die Vereinsgröße indirekt als das relevanteste Merkmal zur Charakterisierung der Vereine heranzieht.

Eine weitere Typologie, ebenfalls an dem Merkmal der Vereinsgröße orientiert, entwickeln CACHAY/THIEL/MEIER (2001). Hierbei handelt es sich allerdings bei der Vereinsgröße ausschließlich um ein Kriterium zur Selektion spezifischer Vereine, nämlich der Großvereine mit mehr als 1.000 Mitgliedern. Dieses wird ebenfalls in Form einer Clusteranalyse in den Zusammenhang mit dem Verberuflichungsgrad gestellt, indem

ein Index gebildet wird, der die Anzahl der hauptberuflichen Mitarbeiter durch die Zahl der Mitglieder relativiert. Dabei geben die Berechnungen dieser Analyse die relative Anzahl der hauptberuflichen Mitarbeiter pro 1.000 Mitglieder in einem Großverein an. Denn bei der Analyse geht es nicht darum, Sportvereine generell zu klassifizieren, sondern darum, einen Zusammenhang zwischen dem Verberuflichungsgrad der Vereine und weiteren Strukturmerkmale zu überprüfen, ohne dass hierfür die Vereinsgröße als bestimmendes Merkmal bei den Berechnungen einbezogen wird. Dementsprechend ist die Typologie von Großvereinen im Hinblick auf den Verberuflichungsgrad unabhängig von der Vereinsgröße mit der Ausnahme, dass alle Vereine mindestens 1.000 Mitglieder haben. Mit dem hier angewandten Verfahren der Clusteranalyse werden zwar ebenfalls Idealtypen konstruiert. Mit dem Fokus auf ein Phänomen, welches in diesem Fall der Verberuflichungsgrad eines Vereins darstellt, greift eine solche Typologiebildung allerdings einen spezifischen Aspekt der Sportvereinsforschung auf. Deshalb ist das Ergebnis dieser Clusteranalyse nicht nur empirisch abgesichert, sondern kommt auch zu praktisch bedeutsamen Erklärungen. Um dieses Verfahren für eine generelle Typenbildung zur Klassifizierung aller Sportvereine fruchtbar zu machen, müsste hingegen zunächst bestimmt werden, welches Phänomen zum Ausgangspunkt der Berechnungen herangezogen werden kann. Wie gesehen und von EMRICH et al. zu Recht kritisiert, kann die Vereinsgröße dies nicht sein. Dementsprechend ist SIMMEL zuzustimmen, der für die Begriffe *groß* bzw. *klein* zur Charakterisierung von Gruppen feststellt, dass diese „von außerordentlicher Rohheit sind, durchaus unbestimmt und verschwimmend und eigentlich nur anwendbar, um überhaupt die Abhängigkeit des soziologischen Formcharakters einer Gruppe von ihren Quantitätsbestimmungen nahe zu legen – nicht aber, um irgendwie genauer die wirkliche Proportion zu zeigen, die zwischen dem ersteren und den letzteren besteht“ (1986, 247; vgl. auch BAUR/BRAUN 2001, 37f.).

Aus einer quantitativen Bestimmung der Mitgliedschaftsverhältnisse, also der Vereinsgröße, Schlussfolgerungen auf ein Instrument der Handlungssteuerung von Sportvereinen zu ziehen, mutet eher als Zirkelschluss an. Zwar ist zu vermuten, dass die Koordination der organisationalen Handlungen und die Vereinsgröße in irgendeiner Weise miteinander korrespondieren; über die Stärke und die Richtung des Zusammenhanges sagt dies allerdings nichts aus. Anhand der typologischen Differenzierung lässt sich lediglich vermuten, dass ein Koordinationsmechanismus der organisationalen Handlungen zentral dafür verantwortlich zu sein scheint, dass es quantitativ unterschiedlich große Sportvereine gibt. Aber weder die Diskussion um »sinnvolle« Mitgliedschaftsgrenzen zur Bezeichnung von Vereinen noch eine typologische Differenzierung von Vereinen im Hinblick auf den Verberuflichungsgrad liefert genauere Erkenntnisse, um zum Kern der organisationalen Handlungskoordination vorzustoßen.<sup>34</sup> Demnach ver-

---

<sup>34</sup> Damit soll nicht zum Ausdruck gebracht werden, dass Typologien zur Beschreibung von Sportvereinen wertlos seien. Im Gegenteil können diese äußerst hilfreich sein, sowohl im Sinne wissenschaftlichen Erkenntnisgewinns, beispielsweise für klassifikatorische Vergleiche, als auch im Sinne eines praktischen Anwendungsbezugs, beispielsweise für Beratungsleistungen seitens der Sportverbände. Mit Blick auf die Bestimmung einer allgemeingültigen Handlungslogik von Sportvereinen

weist die Betrachtung der Typologiebildung auf ein markantes Defizit in der Sportvereinsforschung. Denn diese zeigt, dass das Merkmal der Vereinsgröße als Erklärungsfaktor für eine Klassifizierung von Sportvereinen zunehmend als problematisch erkannt wird. Trotzdem ist es bislang nicht gelungen, dieses Problem zu lösen. Allerdings schärft dieses Defizit hinsichtlich der Bestimmung eines Instruments zur Handlungskoordination in Sportvereinen den Blick dafür, nicht die Vereinsgröße als Ausgangspunkt der Betrachtung zu wählen.

---

sind solche Typologien allerdings unbrauchbar, da diese von einer Differenz ausgehen, wo gerade nach einer Einheit gesucht wird.

Abb. 2: Typologiebildungen in der Sportvereinsforschung

	TMM 1977	HEINEMANN/SCHUBERT 1994	EMRICH et. al. 2001	CACHAY/THIEL/MEIER 2001
<b>Vereinsgröße</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleinvereine</li> <li>• Kleinvereine</li> <li>• Mittelvereine</li> <li>• Großvereine</li> </ul>	bis 25 Mitgl. 26 bis 300 Mitgl. 301 bis 1000 Mitgl. über 1000 Mitgl.	bis 100 Mitgl. 101 bis 300 Mitgl. 301 bis 1000 Mitgl. über 1000 Mitgl.	keine festgelegten Grenzen	nur Großvereine über 1000 Mitgl.
<b>(weitere) klassifikatorische Merkmale</b>	Abteilungsgliederung Art der Vereinsführung Prestigevermittlung	Alter des Vereins regionale Lage Größe des Ortes	Mitgliederzahl Abteilungsanzahl Gründungsjahr	Anzahl der hauptberuflichen Mitarbeiter Vereinsstat Anzahl der Kursteilnehmer Anzahl der Abteilungen Größe des Vereinsvorstandes Anzahl geringfügig Beschäftigter Anzahl ehrenamtlicher Mitarbeiter Vereinsideologische Orientierung
<b>Typologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• groß/hauptamtlich</li> <li>• groß/ehrenamtlich</li> <li>• mittel/mehrpartig</li> <li>• mittel/einspartig (ohne Prestigesportarten)</li> <li>• klein/mehrpartig</li> <li>• klein/einspartig (ohne Prestigesportarten)</li> <li>• mittel/einspartig (nur Prestigesportarten)</li> <li>• klein/einspartig (nur Prestigesportarten)</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klein/alt</li> <li>• klein/jung</li> <li>• mittel/alt</li> <li>• groß/alt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ansatzweise verberuflichter Großverein</li> <li>• nicht-traditioneller, reicher Profiverein</li> <li>• ehrenamtlicher Dienstleister</li> <li>• fortschrittlich-traditionsbewusster Profiverein</li> </ul>

### 3.2.4 Die zwei Leitorientierungen zur Handlungssteuerung in Sportvereinen

Anhand der bisherigen Ergebnisse lässt sich feststellen, dass das Reflexionsdefizit die Ausbildung einer und nur einer spezifischen und für Sportvereine zentralen Handlungslogik verhindert. Deshalb, so ist zu vermuten, ist es weder der Dritte-Sektor-Forschung noch der sportsoziologischen Forschung bislang gelungen, eine solche zentrale Handlungslogik zu bestimmen.

Im Folgenden soll nicht versucht werden, diese zu eruieren. Denn mit der Feststellung des Reflexionsdefizits ist zugleich die Annahme verbunden, dass sich eine solche zentrale Handlungslogik nicht bestimmen lässt. Dennoch lässt sich die Forderung WILKES, dass Organisationen Handlungen sinnhaft auf einen kontinuierlichen Nutzen hin orientieren müssen, nicht ignorieren. Diese Sinnhaftigkeit gilt es, als spezifischen Mechanismus für Sportvereine aufzudecken, aber nicht, indem nach einer *Handlungslogik*, sondern nach *generalisierbaren Handlungsorientierungen* geforscht wird. Der Begriff der Handlungsorientierung meint nach LUHMANN die Institutionalisierung von Werten als Fixpunkte der Handlungsregulierung, „von denen nichts weiter zu sagen ist, als dass die ‚gelten‘“ (2000a, 413). Um diese nunmehr analysieren zu können, müssen drei grundlegende Vorannahmen getroffen werden, die sich aus einem systemtheoretischen Blickwinkel ergeben:

**Erstens** kann von den Strukturmerkmalen der Sportvereine nicht direkt auf eine Handlungsorientierung geschlussfolgert werden. Denn die Strukturmerkmale einer Organisation dienen nicht als Instrument zur Koordination von Handlungen, sondern bilden den Rahmen, innerhalb dessen die Handlungen stattfinden (vgl. MARCH 1990, 380). Dieser Rahmen wird aber erst durch die Handlungen konstituiert, was bedeutet, dass die Strukturmerkmale durch die Handlungsorientierung mitbestimmt werden.<sup>35</sup> Es gilt also, durch die Strukturmerkmale hindurch induktiv auf einen diese generierenden Kern zu schließen.

**Zweitens** ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den Handlungsorientierungen in Sportvereinen um organisationale Handlungsorientierungen handelt. Wie in den bisherigen Ausführungen deutlich wurde, sind die Mitgliederinteressen und -erwartungen der primäre Bezugspunkt für das Handeln der Organisation. Gegenüber diesen muss sich ein Sportverein sensibel erweisen. Gegenüber dem individuellen Nutzen, welchen eine Person mit der Vereinsmitgliedschaft verbindet, ist die Organisation hingegen »blind« (vgl. Kapitel 2.2.2). Wesentlich ist hierbei, dass sich das organisationale Handeln an den Mitgliedschaftsinteressen ausrichtet, die Mitglieder das Handeln der Organisation aber nicht determinieren. Dieses ist somit ein von den konkreten individuellen Interessen und Nutzenerwartungen losgelöstes Handeln, eben ein Handeln im kollektiven Konsens. Dies bedeutet nicht, dass Personen als Handelnde ausgeblendet werden. Vielmehr wird das Handeln von Personen auf den Handlungszusammenhang der Organisation hin begrenzt. Dies hat den Vorteil, dass Personen als Akteure der Orga-

---

<sup>35</sup> Dass es hierbei zu Wechselwirkungsprozessen kommen kann, also die Strukturmerkmale einen Einfluss auf die Handlungen haben können, wird damit nicht ausgeschlossen. Entscheidend ist aber, dass primär die Handlungsorientierung die Strukturmerkmale prägt und Wechselwirkungsprozesse gegenseitiger Stabilisierung erst nachrangig erfolgen.

nisation nicht in ihrem umfassenden, empirisch kaum zu überblickenden Ganzen wahrgenommen werden müssen, sondern nur im Zusammenhang mit relevanten Bezugspunkten zur Organisation. Ungeachtet dessen soll nicht geleugnet werden, dass Einzelhandlungen von Personen und das Organisationshandeln sich widersprechen können, in ihrem Verhältnis zueinander mitunter sogar Konfliktpotenziale liegen. Diese Konflikte, Friktionen oder Widersprüche entstehen aber nicht in der Organisation selbst, sondern nur im Verhältnis der Organisation zu ihren Mitgliedern oder im Verhältnis der Mitglieder untereinander. So kann ein Vereinsvorsitzender – auch im Namen der Organisation – durchaus gegen die Interessen der Organisation handeln. Doch nicht die Organisation reagiert mit Widerspruch, sondern andere Personen. Diese, z.B. andere Vorstandsmitglieder, können ihren Widerspruch nunmehr kollektiv in der Organisation zum Ausdruck bringen. In der Organisation selbst erzeugt dies allerdings keinen Widerspruch, sondern allenfalls eine Handlung beispielsweise durch Abwahl des Vorsitzenden, durch eine Entscheidung, welche die Entscheidungen des Vorsitzenden aufhebt oder aber durch eine Abmahnung. Mit einer solchen Entscheidung würde der in der Umwelt der Organisation erzeugte Widerspruch aufgehoben, während persönliche Differenzen zwischen dem bisherigen Vorsitzenden und den anderen Entscheidungsträgern weiterhin virulent sein können.

**Drittens** wird vorausgesetzt, dass die Handlungsorientierungen in einem Sportverein auf der normativen Ebene der Selbststeuerung zu verorten sind (vgl. MAYNTZ 1988, 17f.; SCHIMANK 2000, 54; THIEL 1997, 43; 58-66). Die Handlungsorientierung bildet somit, plakativ formuliert, ein *Leitbild* der Organisation ab. Entsprechend können auf der Ebene des strategischen oder operativen Handelns durchaus von der Handlungsorientierung des Sportvereins auf den ersten Blick abweichende Ergebnisse beobachtbar sein. Diese lassen sich allerdings als Differenzen der Übersetzung von normativen Vorgaben in Struktur kennzeichnen, mithin also als intraorganisatorische Problemfelder, als Devianzen gegenüber dem Kern der handlungsleitenden Orientierung. Solche Devianzen erweisen sich in der Regel, falls sie unbe(ob)achtet und folgenlos bleiben, als erhebliche Störpotenziale für den Fortbestand der Organisation. Für die Analyse von Sportvereinen können, entsprechend der ersten Bedingung, solche Devianzen den Blick auf die Handlungsorientierungen durch die strukturellen Merkmalsausprägungen hindurch gravierend erschweren, möglicherweise im Einzelfall auch verstellen. Für eine Betrachtung von Sportvereinen zur Bestimmung einer Handlungsorientierung müssen diese Abweichungen allerdings zunächst außer Acht gelassen werden. Denn wenn es darauf ankommt, eine verallgemeinerbare normative Basis für organisationales Handeln von Sportvereinen zu bestimmen, sind die durch Abweichungen zwischen der Handlungsorientierung und den Strukturmerkmalen hervorgerufenen Irritationen seitens einzelner Vereine zu vernachlässigen.

Geht man von diesen drei grundlegenden Vorannahmen aus, lässt sich die Handlungsorientierung von Sportvereinen weder aus einem Kontinuum zwischen Zweck- und Wertorientierung noch aus dem Einfluss von Logiken anderer Gesellschaftsbereiche, wie beispielsweise der Politik oder der Wirtschaft, ableiten. Vielmehr liegt auch der Handlungskordinierung in Sportvereinen ein spezifischer Mechanismus zugrun-



de, der auf den Fortbestand der Organisation zielt.<sup>36</sup> Die Bestimmung einer Handlungsorientierung von Sportvereinen muss also zum Ziel haben, nach den Bestand sichernden Mechanismen der Organisation zu suchen. Diesbezüglich führt kein Weg an den Interessen der Mitglieder, wie dies mit der zweiten Vorannahme begründet wurde, vorbei. Der Bestandssicherung des Sportvereins liegt folglich zuallererst zugrunde, dass die Interessen und Erwartungen der Mitglieder erfüllt werden.

Reicht es allerdings aus, die Mitgliedschaftslogik – im Sinne von STREEK – als koordinierenden Mechanismus der organisationalen Handlungen zu betrachten? Wie, so müsste man fragen, lässt sich damit die Vielfalt von Sportvereinstypen, also die Variabilität von strukturellen Merkmalen von Sportvereinen, erklären? Will man diese nicht dem Zufall in der Weise überlassen, dass die handlungskordinierenden Mechanismen ein Produkt eines konsensorientierten Prozesses sind, der aus mehr oder minder wahllos zusammen gewürfelten Einzelinteressen der Mitglieder ein Organisationsgebilde formt, bedarf die Bestimmung der Handlungsorientierungen von Sportvereinen einer Ergänzung. Diesbezüglich sei hier der Begriff der **Ideologie** bemüht, um die Orientierung der Sportvereine an den Mitgliederinteressen zu spezifizieren. Warum dies notwendig erscheint, soll im Folgenden begründet werden.

Betrachtet man zunächst, in welcher Weise die Interessen- und Erwartungsorientierung für andere Organisationen handlungsleitend ist, stellt man fest, dass diese keiner Ergänzungen bedarf. So sind beispielsweise für Wirtschaftsbetriebe Kunden- bzw. Käufererwartungen handlungsleitend, da sich diese in der Organisation als Spezifikation des Waren- oder Dienstleistungsangebotes niederschlagen.<sup>37</sup> Der Absatz dieser Waren oder Dienstleistungen entspricht dann der Sicherung des Fortbestandes der Organisation, falls hiermit Gewinne erzielt werden. Die Mitgliedschaftslogik von Wirtschaftsunternehmen zielt somit auf einen Organisationsaufbau, der Absatzmärkte erschließt und die Chancen einer Gewinnerzielung vergrößert.

Eine solche Handlungsorientierung, wie sie für Wirtschaftsunternehmen dargestellt werden kann, reicht für die Bestimmung der Handlungsorientierungen von Sportvereinen allerdings nicht aus. Denn den Sportvereinen fehlt, wie bereits in Kapitel 3.1 erläutert, ein Reflexionsinstrument, das in dem Beispiel für Wirtschaftsunternehmen mit dem *Gewinn* zum Ausdruck kommt. Die Bewertung organisationalen Erfolges wird hierdurch für Sportvereine erschwert. Damit stellt sich für Sportvereine die Frage, wodurch das Reflexionsdefizit zur Bestimmung des organisationalen Erfolges in Sportvereinen kompensiert wird.

Auf den ersten Blick scheint die Vereinsgröße geeignet, den Erfolg von Sportvereinen zu ermessen. Danach wären große Mitgliedschaftszahlen gleichbedeutend mit der Inklusion einer größeren Zahl von »Interessenten«, also einer gesteigerten Aufmerksam-

---

<sup>36</sup> Zur Problematik der Existenzsicherung von Organisationen mit diffusen oder multiplen Zielsetzungen vgl. HANNAN/FREEMAN (1977, 128-131).

<sup>37</sup> Vgl. zu einer differenzierten Betrachtung des Verhältnisses wirtschaftlicher Organisationen zu ihrem Publikum TACKE (2002).

keit für die Erwartungen an die Organisation in deren Umwelt. Größenwachstum wäre ein Zeichen für Erfolg. Lässt sich aber die Handlungsorientierung von Sportvereinen allein über die Anzahl an Mitgliedern – als Äquivalent zum Reflexivwert *Gewinn* in Wirtschaftsunternehmen – bestimmen? Diesbezüglich zeigt sich im organisierten Sport, dass eine Zunahme an Mitgliedschaften allein den Fortbestand des Sportvereins nicht sichert. Hiervon zeugt die zunehmende Anzahl an Sportvereinen mit nur wenigen Mitgliedern, den so genannten Kleinst- und Kleinvereinen. Diese stellen damit nicht nur ihre Existenzsicherung unter Beweis, sondern können auch als die Garanten des Erfolges des organisierten Sports angesehen werden, dass immer mehr Menschen in immer mehr Vereinen Sport betreiben. Würde allein das Streben der Sportvereine nach mehr Mitgliedern als Handlungsorientierung zugrunde gelegt, ließe sich die zunehmende Anzahl kleiner Vereine und deren Fortbestand, und damit der Erfolg dieses Organisationstypus, nicht erklären. Dies zeigt, dass eine Handlungsorientierung, die allein auf Größenwachstum als Prädiktor für Erfolg basiert, nicht hinreichend genau diskriminiert, um die Funktion eines spezifischen Steuerungsmechanismus zur Koordination organisationaler Handlungen von Sportvereinen übernehmen zu können.

Inwiefern erfüllt nun die **Ideologie** eines Sportvereins diese Funktion? Die Ideologie von Sportvereinen spezifiziert – anstelle des fehlenden Reflexivwertes für Organisationserfolg – die Ausrichtung auf bestimmte Interessen und Erwartungen und vermittelt so einen Wertehorizont im Sinne LUHMANNs (a.a.O.), auf den sich das organisationale Handeln bezieht. Eine auf geteilten Wertüberzeugungen basierende Handlungskoordination ersetzt Reflexion durch Leitorientierungen und erfüllt im Vorfeld von strukturellen Merkmalsausprägungen Selektionsaufgaben. Dabei lassen sich grundlegend zwei handlungsleitende Ideologien unterscheiden: eine **wachstumsförderliche Leitorientierung**, im Folgenden auch als »Wachstumsmechanismus« bzw. »Wachstumsorientierung« bezeichnet, und eine **wachstumshinderliche Leitorientierung**, im Folgenden auch als »Schließungsmechanismus« bzw. »Schließungsorientierung« bezeichnet.<sup>38</sup> Bewusst wird hier eine begriffliche Verwandtschaft zur Idealtypenkonstruktion von BAUR/BRAUN (a.a.O.) gewählt. Dies deshalb, da abgesehen von der Vereinsgröße die Strukturmerkmale als charakteristische Erscheinungsformen ebendieser Leitorientierungen zu betrachten sind. Eine wachstumshinderliche Leitorientierung befördert die Ausbildung von Strukturmerkmalen, die auf eine hohe soziale Affinität der Mitglieder zu ihrem Verein sowie untereinander, eine gemeinsame Werteüberzeugung und den Primat der Eigenleistungserzeugung zielen. Eine wachstumsförderliche Leitorientierung befördert hingegen die Ausbildung solcher Strukturmerkmale, die durch Prozesse einer zunehmenden Binnendifferenzierung gekennzeichnet sind und so Heterogenität und Vielfalt zulassen.

---

<sup>38</sup> Um diese Codierungen anschaulicher auszudrücken, ließe sich die wachstumsförderliche Leitorientierung auch als Fortschrittsorientierung, die wachstumshinderliche Leitorientierung auch als Traditionsbewusstsein bezeichnen. Da Fortschrittlichkeit und Traditionsbewusstsein allerdings in der Literatur im Zusammenhang mit der Beschreibung von Sportvereinen bereits häufig verwendet wurden, werden im Folgenden diese Begriffe nicht verwendet, um damit semantische Unschärfen zu vermeiden.

Der Unterschied zu BAUR/BRAUN besteht allerdings darin, dass *Wachstum* einerseits sowie *Schließung* andererseits nicht als Folgen der vereinshistorischen Entwicklung betrachtet werden und somit als Tendenzen beobachtbar sind. Vielmehr wird in diesen beiden Leitorientierungen die Ursache für eine vereinspezifische Entwicklung gesehen. Deshalb werden hiermit nicht Idealtypen beschrieben, zwischen denen Sportvereine auf einem Kontinuum verortet werden können. Stattdessen handelt es sich hierbei um zwei *gegenpolige Sinnmuster zur Koordination organisationaler Handlungen*, ohne dass eine Vermischung möglich ist. Zwischen diesen beiden Steuerungsmechanismen gibt es kein wie auch immer geartetes Kontinuum, sondern nur ein »entweder-oder«.<sup>39</sup> Dies bedeutet auch, dass die Handlungsorientierung von Sportvereinen zwei unterschiedliche Positivwerte, je nach ideologischer Ausrichtung, annehmen kann. Sowohl eine wachstumsförderliche Leitorientierung als auch eine wachstumshinderliche Leitorientierung kann organisationalen Erfolg generieren.<sup>40</sup> Während Organisationen, die zur Bestimmung ihres Erfolges auf Reflexivwerte wie beispielsweise den *Gewinn* zurückgreifen können, einer einfachen Bewertung unterliegen, nämlich ob ihnen die Bestandssicherung gelingt (Positivwert) oder nicht (Negativwert), ist es Sportvereinen möglich, aufgrund von zwei handlungsleitenden Leitorientierungen auf unterschiedlichen Wegen, also über zwei Positivwerte, ihre Existenz zu sichern.

Nun wäre es allerdings vermessen zu behaupten, dass Sportvereine, egal welcher ideologischen Orientierung sie folgen, stets nur erfolgreich sind, wie dies durch die Gegenüberstellung zweier Positivwerte nahe gelegt wird. Dem ist nicht so. Sportvereine, de-

---

<sup>39</sup> Damit wird hier EMRICH et al. widersprochen, die für die Untersuchung von Sportvereinen die Frage aufwerfen, „ob Sportvereine sich weitgehend als die Solidargemeinschaft betonende, die Tradition bewahrende Organisationen betrachten (HEINEMANN/SCHUBERT 1994, 200ff.) oder ob sich in der Praxis nicht meist, vor allem in größeren Organisationen, höchst unterschiedliche Ausprägungen dieser Zielsetzungen in ein und derselben Organisation finden, die in einer vielfältigen und komplexen Mischung Dienstleistungs- und Marktorientierungen gemeinsam mit Solidaraspekten aufweist. Insofern ginge es nicht um ein ‚entweder-oder‘, wie es auch von JÜTTING und JOCHINKE (1994, 210ff.) zur Basis ihrer Untersuchung gemacht wurde, die unter den Münsteraner Sportvereinen mehrheitlich solidaritäts- und traditionsorientierte Sportvereine fanden und nur eine kleine Gruppe entschiedener Befürworter einer klaren Dienstleistungs- und Marktorientierung, sondern um die kulturellen Lösungsmuster eines ‚sowohl-als-auch-Konzeptes‘ in deutschen Vereinen, das wohl adäquater die Komplexität sozialer Realität abbilden dürfte“ (EMRICH et al. 2001, 49-50). Ein »sowohl-als-auch-Konzept« mag zwar dienlich sein, die empirische Realität der Erscheinungsformen von Sportvereinen zu beschreiben. Allerdings lassen sich hieraus keine handlungskoordinierten Mechanismen bestimmen. Um dies zu leisten, muss zunächst die Differenz, also das »entweder-oder« bestimmt werden, bevor danach gefragt wird, wie es zu einer Durchmischung, also zu sozialer Realität kommen kann. Denn diese lässt sich, wie im Folgenden ausgeführt wird, nicht als Konzept, sondern als innerorganisatorischer Konflikt kennzeichnen.

<sup>40</sup> Vgl. hierzu LUHMANN (2000a, 310), der für die wissenschaftliche Betrachtung von Wirtschaftsorganisationen das Fehlen von Theorien feststellt, „die erklären, dass auch Verkleinerungen zu Leistungsverbesserungen führen können“. Dieses Theoriedefizit gründet seines Erachtens darin, dass „Größenwachstum bisher hauptsächlich als Nebenprodukt der Bemühungen um Leistungsverbesserungen entstanden ist“. Dass gerade auch kleine Vereine für sich in Anspruch nehmen können, erfolgreich zu agieren, ist unbestreitbar. Aber auch hierfür gibt es bislang keine Theorie, die dies erklären kann.

ren Leitorientierung auf ein Wachstum zielt, können ebenso scheitern wie Sportvereine, deren Leitorientierung auf eine soziale Schließung zielt. Fragt man also nach dem Negativwert dieser beiden Leitorientierungen, findet sich dieser darin, dass sich beide Positivwerte gegenseitig ausschließen. Dies bedeutet, dass ein Sportverein nicht beide Positivwerte zugleich verfolgen kann, also seine organisationalen Handlungen zugleich auf Wachstums und Schließung hin ausrichtet. Erst die Koordination aller organisationalen Handlungen auf nur einen Positivwert hin sichert den Fortbestand der Organisation. Gegensinnige Leitorientierungen innerhalb einer Organisation bergen demgegenüber Potenziale zu Selbstzerstörungsprozessen oder haben zumindest unweigerlich Konflikte zur Folge.

Mit dieser Unterscheidung von zwei Positivwerten und einem Negativwert wird auch die Differenz zwischen der Handlungslogik und den Leitorientierungen deutlich: Durch die Handlungslogik werden alle Handlungen auf nur einen Positivwert hin reflektiert, beispielsweise ob diese die Absicht von Unternehmen, Gewinne zu erzielen, befördern. Handlungen, die den Gewinn schmälern oder gar Verluste generieren, sind hingegen nicht tolerierbar und werden, wenn möglich, eliminiert, was verdeutlicht, dass die Handlungslogik solche Handlungen durch eindeutige Selektionskriterien sanktioniert. Die beiden Leitorientierungen in Sportvereinen hingegen lassen eine Negativbewertung von Handlungen nicht zu, da der Negativwert nicht in dem spezifischen binären Bewertungsschema vorliegt. Beide Leitorientierungen kennzeichnen eine für Sportvereine positiv bewertete Entwicklung und erst deren Kombination führt zu Konflikten und Friktionen.

Es lässt sich bis hierher festhalten: Der Handlungssteuerung in Sportvereinen, dem Mechanismus zur Koordinierung kollektiven Handelns, liegen mit Wachstum und Schließung zwei ideologisch geprägte Leitorientierungen zur Bestandssicherung zugrunde. Diese Leitorientierungen determinieren alle kollektiven Handlungen von Sportvereinen. Weiterhin lässt sich aber auch die Ausbildung der Strukturmerkmale auf diese Leitorientierungen zurückverfolgen. Die jeweilige Leitorientierung kann allerdings einzelne Strukturmerkmale mal stärker, mal weniger stark prägen. Dennoch können diese nicht gegensinnig geprägt werden in der Form, dass den einen Strukturmerkmalen ein Wachstumsmechanismus, den anderen ein Schließungsmechanismus zugrunde liegt, ohne den Fortbestand des Vereins zu gefährden.

Doch bedeutet dies auch, dass kleine Sportvereine stets wachstumshinderlich orientiert sind, während große Sportvereine immer einer Wachstumsorientierung folgen? Dass dies nicht so ist, erschließt sich erst, wenn Wachstum als Parameter nicht mit einer Steigerung der Anzahl von Vereinsmitgliedern gleichgesetzt wird. Die Wachstumsorientierung von Sportvereinen bezieht sich vielmehr primär auf alle anderen Strukturmerkmale, am allerwenigsten aber auf die **Anzahl** der Mitglieder. Dies soll im Folgenden anhand der Besonderheit des Strukturmerkmals der Mitgliederzahl verdeutlicht und mit zwei Beispielen belegt werden.

Eine große Anzahl an Mitgliedern kann lediglich eines von mehreren Kennzeichen einer wachstumsförderlichen Leitorientierung sein. Zugleich steht eine große Anzahl

an Mitgliedern einer wachstumshinderlichen Leitorientierung nicht entgegen. Dieser paradox anmutenden Behauptung liegt zugrunde, dass die Leitorientierungen andere Strukturmerkmale weitaus stärker prägen als das Strukturmerkmal der Vereinsgröße. Mehr noch: Erst andere Strukturmerkmale, wie beispielsweise das Sportangebot, zeichnen sich dafür verantwortlich, ob hierüber die Interessen vieler oder nur weniger in den Verein eingebunden werden können. Beispielsweise kann ein Großverein mit über 1.000 Mitgliedern einspartig organisiert sein und hohe Mitgliedsbeiträge sowie hohe Aufnahmegebühren verlangen. Solche Vereine sind in der historischen Entwicklung des vereinsorganisierten Sports überwiegend aus den Prestigesportarten hervorgegangen (vgl. LANGENFELD 1986, 27). Die Strukturmerkmale dieser Vereine weisen somit eine ausgeprägte Tendenz der sozialen Schließung auf. Trotz einer quantitativ hohen Mitgliederzahl sind diese Vereine eher dem Exklusivtypus der Wertegemeinschaft zuzuordnen, der über spezifische Selektionsmechanismen seine Mitgliedschaftsstruktur homogen hält. Eine hohe Anzahl an Mitgliedschaften allein sagt deshalb noch nichts darüber aus, ob den organisationalen Handlungen eines Vereins ein Wachstumsmechanismus oder ein Schließungsmechanismus zugrunde liegt; Größe allein rechtfertigt nicht, einem Verein eine wachstumsförderliche Leitorientierung zu bescheinigen. Dies aus noch einem weiteren Grund: Wie in der Beschreibung der strukturellen Besonderheiten dargelegt, treten Mitglieder in Sportvereinen als doppelte Ressource in Erscheinung: als Pool freiwilligen Engagements sowie als Quelle finanzieller Ressourcen. Beide Ressourcentypen sind für Sportvereine wie für Freiwilligenorganisationen generell von immens hoher Bedeutung. Zur Steigerung der organisationalen Leistungsfähigkeit stellt eine Erhöhung der Mitgliederzahl somit stets eine Möglichkeit der Ressourcenakquirierung dar. Dies besagt allerdings nicht, dass mit Mitgliederwachstum immer eine wachstumsorientierte Leitorientierung verbunden ist. Eine Optimierung der Ressourcenakquirierung kann gleichwohl für die Vereine von hoher Bedeutung sein, denen eine wachstumshinderliche Leitorientierung zugrunde liegt. Mit der Anzahl der Mitglieder lässt sich somit lediglich eine Aussage über die Vereinsgröße und damit über den Ressourcenpool treffen, nicht jedoch über die Leitorientierung.

Entsprechend lässt sich nun auch der umgekehrte Fall betrachten, dass ein Kleinverein eine wachstumsorientierte Leitorientierung aufweisen kann. Diese drückt sich beispielsweise bei einem Verein mit 200 Mitgliedern darin aus, dass er mehrere sportartenspezifische Abteilungen hat, geringe Mitgliedsbeiträge und Aufnahmegebühren erhebt und sich aufgeschlossen gegenüber Trendsportarten oder Gesundheitssportangeboten, möglicherweise auch in Form eines Kursangebotes, zeigt, insgesamt also versucht, seine Attraktivität für Mitglieder und Neumitglieder aufrecht zu erhalten oder gar zu steigern. Ein möglicher Grund, dass die Zuwachsraten an neuen Mitgliedern für einen solchen Verein weitestgehend ausgereizt sind, könnte beispielsweise die Gemeindegröße sein. Für eine Ortschaft mit 1.000 Bewohnern würde ein Bestand von 200 Mitgliedern im Sportverein einen hohen Organisationsgrad aufweisen. Der grundlegenden Wachstumsorientierung wären hier durch die regionalstrukturelle Einbettung Grenzen gesetzt. Aber auch in größeren Gemeindestrukturen, beispielsweise einer Stadt mit 20.000 Einwohnern, ließe sich einem solchen Verein keine wachstumshinderliche Leitorientierung zuordnen, da er nicht bestrebt ist, homogene Wertorientie-

rungen in einer solidarisch ausgerichteten, sozial geschlossenen Gemeinschaft zu bündeln (vgl. EMRICH et al. 2001, 339-345). Trotzdem würde dieser Verein unter dem Label »Kleinverein« rubriziert.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die Leitorientierungen von Sportvereinen, ob diesen also ein Wachstumsmechanismus oder ein Schließungsmechanismus zugrunde liegt, nicht aus der Vereinsgröße heraus bestimmen lässt. Vielmehr ist zur Bestimmung der Leitorientierung von Sportvereinen die Vereinsgröße als sekundäres Strukturmerkmal zu betrachten, während andere Strukturmerkmale primär dem Einfluss der Leitorientierung unterliegen. So kann die Größe eines Vereins äußeren Beschränkungen unterliegen, die nicht im Einflussbereich der Organisation selbst liegen. Auch kann eine wachstumshinderliche Leitorientierung mit einer großen Mitgliederzahl korrespondieren, da hohe Mitgliedschaftszahlen einem größeren Ressourcenzufluss gleichzusetzen ist, der die Optimierung der organisationalen Leistungsfähigkeit fördern kann. Voraussetzung ist dann, dass andere strukturelle Merkmale gleichsam wachstumsförderliche Faktoren – im Sinne eine Binnendifferenzierung – begrenzen. Als Selektionsmechanismen sind hier hohe Gebühren besonders wirksam, während beispielsweise Kurssysteme oder Kurzzeitmitgliedschaften dieser Orientierung entgegenstehen.

Mit der Unterscheidung von ideologisch geprägten Leitorientierungen steht damit ein erstes grobes Modell zur Verfügung, den spezifischen Koordinierungsmechanismus der organisationalen Handlungen von Sportvereinen zu bestimmen. Dabei ist die Mitgliederzahl, folglich die Vereinsgröße, zunächst zu vernachlässigen. Mit Blick auf die zentral durch die Leitorientierung geprägten Strukturmerkmale von Sportvereinen lassen sich deshalb folgende Ausprägungen als wahrscheinlich erachten:<sup>41</sup>

- Sportvereine mit einer wachstumshinderlichen Leitorientierung haben eine relativ geringe Angebotsdifferenzierung sowie verhältnismäßig wenige sportartspezifische Abteilungen, streben ein weit gehend homogenes Mitgliederklientel an und verfügen über ein relativ hohes Beitragsaufkommen.
- Sportvereine mit einer wachstumsförderlichen Leitorientierung haben eine relativ große Angebotsdifferenzierung und zwei oder mehr sportartspezifische Abteilungen, sind aufgeschlossen gegenüber neuen Angebotsformen und -inhalten, tolerieren Heterogenität der Mitgliedschaftsinteressen und -erwartungen und verfügen über ein relativ niedriges Beitragsaufkommen.

Die Ausklammerung des Strukturmerkmals der Mitgliederzahl ist aber, dies sei als Erinnerung nochmals hervorgehoben, ausschließlich mit Blick auf die Bestimmung von einer der beiden Leitorientierungen in Sportvereinen bedeutsam. Bei diesem Perspektivenwechsel liegt somit eine Umkehrung des organisationssoziologischen Blickes vor,

---

<sup>41</sup> Vgl. auch die Ergebnisse von EMRICH et al. (2001, 347f.), die anhand der Daten der letzten FISAS-Studie zu ähnlichen Ergebnissen kommen, indem sie anstatt auf die Vereinsgröße auf die Heterogenität des Mitgliederbestandes als Grundlage zur Berechnung von Strukturmerkmalsausprägungen rekurren.

indem die Blickrichtung – anstatt von außen auf die Innenverhältnisse – von innen nach außen gewandt wird. Strukturmerkmale werden somit als Folgeerscheinungen an der Oberfläche der Organisationsweise von Sportvereinen betrachtet. Gleichwohl kann eine organisationssoziologische Analyse von Sportvereinen die Vereinsgröße nicht außer Acht lassen. Mit dem Perspektivenwechsel kommt die Mitgliederanzahl allerdings erst als sekundäres Strukturmerkmal zum Vorschein. Die Mitgliederstärke eines Vereins wird zunächst durch andere Strukturmerkmale determiniert, für die sich Mitglieder als Ressource erweisen. Dieses Ergebnis, dass die Mitgliederzahl **nicht** als unabhängige Variable betrachtet werden kann, sondern eine Ressource darstellt, deren Ausprägung und deren Verwendungsmöglichkeiten in spezifischer Weise der Leitorientierung unterworfen sind, eröffnet nunmehr einen neuen Blickwinkel auf die zentrale Forschungsfrage, welchen *strukturellen Bedingungen die Mitarbeit im Sportverein* unterliegt. Denn die häufig kolportierte, aber empirisch nicht belegbare Aussage, dass jeder Verein mit mehr als 1.000 Mitgliedern in der Lage sei, hauptberufliche Mitarbeiter zu beschäftigen, wird hierdurch obsolet. Vielmehr muss anstatt der Vereinsgröße die Leitorientierung eines Vereins zum primären Bezugspunkt des diesbezüglichen wissenschaftlichen Interesses erhoben werden. Welchen Einflüssen seitens der Leitorientierung die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse in Sportvereinen unterliegt, soll im folgenden Kapitel näher betrachtet werden.

### **3.2.5 Der Einfluss der Leitorientierungen auf die Arbeitsverhältnisse in Sportvereinen**

Eine aus der Ideologie von Sportvereinen abgeleitete Begründung für die ausgeprägte Bereitschaft zum ehrenamtlichen und freiwilligen Engagement in Sportorganisationen ist nicht neu. So wurde bereits häufig das Argument angeführt, dass bezahlte Mitarbeit „einer gewissen Verbandsethik zuwiderzulaufen [scheint], derzufolge es sich von selbst versteht, dass die anfallenden Arbeiten unentgeltlich erledigt werden“ (DIERKES 1989, 9). Als Auswirkungen bezahlter und vor allem hauptberuflicher Mitarbeit wird dabei insbesondere davor gewarnt, dass die Potenziale der traditionell gewachsenen Arbeitsstrukturen in Sportvereinen und -verbänden erodieren. Demnach scheinen Verberuflichungstendenzen die Ideologie des organisierten Sports zu unterlaufen, eine Nische für einen nicht-monetisierten Gesellschaftsbereich zu bilden, in der über freiwilliges Engagement neben dem kommerziell nicht zu erzeugenden Gut der Gemeinschaft ein demokratisches Grundverständnis vermittelt wird (vgl. WAGNER 1990, 21f). An der Messlatte eines solchen Ideologieverständnisses gemessen ist es nahe liegend, der bezahlten Mitarbeit im organisierten Sport Gefährdungspotenziale zuzusprechen. So beinhalten Verberuflichungstendenzen dann stets das Risiko, das Selbstverständnis des organisierten Sports als gesellschaftliche Nische zu gefährden. Die Folge ist, dass mit der Ausdifferenzierung von Großvereinen, die als so genannte Dienstleistungsvereine am ehesten eine Tendenz zur Verberuflichung aufzeigen, eine fehlgeleitete Entwicklung markiert wird, die zu einem instrumentalisierten und auf kommerzielle Interessen hin ausgerichteten Sport führt.

Ein solches Ideologieverständnis ist allerdings unbrauchbar, um einerseits zu Erklärungen für die Variabilität von Arbeitsverhältnissen in Sportvereinen zu gelangen

sowie andererseits die Funktionen und Dysfunktionen bezahlter Mitarbeit für Sportvereine zu untersuchen. Stattdessen wird hier, wie zuvor ausgeführt, der Ideologiebegriff genutzt, um unterschiedliche Leitorientierungen in Sportvereinen zu begründen. Die Ideologie eines Sportvereins stellt dann einen Selektionsmechanismus dar, der bei wachstumshinderlicher Orientierung die Prozesse der strukturellen Merkmalsausprägung in Richtung einer sozialen Schließung befördert, während diese bei wachstumsförderlicher Orientierung auf eine Binnendifferenzierung hin ausgerichtet sind. Die Differenzierung dieser unterschiedlichen, auf eine ideologische Orientierung hin ausgerichteten Mechanismen struktureller Merkmalsausbildung dient hier somit nicht als Schema, um Abweichungen von einem normativ verkörpertem Idealtypus zu kennzeichnen, sondern als Instrument, um Unterschiede in der Merkmalsausbildung – und damit auch die Vielfalt der Erscheinungsformen von Sportvereinen – auf ihre Ursprünge hin untersuchen zu können.

Betrachtet man also die Arbeitsverhältnisse in Sportvereinen als eine solche strukturelle Merkmalsausprägung unter dem Einfluss der jeweiligen Leitorientierung, lassen sich Verberuflichungstendenzen nicht als Devianz von einem Idealtypus kennzeichnen. Vielmehr handelt es sich bei bezahlter Mitarbeit um eine Anpassung an veränderte Interessen der Mitglieder sowie der Umwelt eines Sportvereins, die aber mit der Leitorientierung korrespondieren muss. Um jedoch solche Veränderungen der Interessen in die Mitarbeiterstruktur überführen zu können, also eine Sensibilität gegenüber Vielfalt zu entwickeln, müssen Sportvereine wachstumsorientiert sein! Denn eine wachstumshinderliche Leitorientierung leistet genau dies, nämlich gegenüber Binnendifferenzierungsprozessen eine Indifferenz aufzuweisen, indem durch Vor-Selektion die Variabilität der organisationalen Handlungen gering gehalten wird. Die wachstumshinderliche Leitorientierung – im Sinne eines Traditionsbewusstseins, welches die Handlungsspielräume aus vorangegangenen Handlungen ableitet und hierdurch die Notwendigkeit eines Hinterfragens der Handlungen reduziert – entlastet die Organisation von der Aufgabe des Managements gestiegener Vielfalt. Dem steht in wachstumsorientierten Vereinen eine Leitorientierung gegenüber, die eine Anpassung an gestiegene Vielfalt durch die Offenheit gegenüber strukturellen Merkmalsveränderungen – im Sinne eines Innovationsprozesses (vgl. RUPP 1999) – befördert. Die strukturellen Merkmalsausprägungen sind, aufgrund der Offenheit der Organisation für Neues, in wesentlich höherem Maße variabel. Und gemäß der Bedingung, dass die Leitorientierung alle Strukturmerkmale – mit Ausnahme der Mitgliederzahl – determiniert, erweisen sich auch die Arbeitsstrukturen in wachstumsorientierten Vereinen in höherem Maße als anpassungsfähig.

Es lässt sich folglich festhalten, dass eine wachstumsförderliche Leitorientierung das Strukturmerkmal der arbeitsteiligen Differenzierung stärker gegenüber einer Bezahlung der Mitarbeiter anfällig macht, während eine wachstumshinderliche Leitorientierung von den traditionellen Arbeitsformen abweichende Beschäftigungsverhältnisse sanktioniert. Dies bedeutet allerdings nicht, dass sich in Vereinen mit einer wachstumshinderlichen Leitorientierung keine bezahlten Mitarbeiter finden lassen. Vielmehr bedeutet dies, dass in diesen Vereinen bezahlte Mitarbeit als ein auf Dauer angelegtes



Problem, als eine Friktion zwischen Strukturmerkmalen und Leitorientierung in Erscheinung tritt, während Vereine mit einer Wachstumsorientierung bezahlter Mitarbeit gegenüber aufgeschlossen sind, ohne dass hieraus innerorganisatorische Konflikte resultieren.

Die Frage ist nun, wie es in Sportvereinen zu bezahlten Arbeitsverhältnissen kommt. Entscheidend hierfür ist die Vereinsgröße, welche zuvor bei der Unterscheidung von Sportvereinen mit entweder einer wachstumshinderlichen oder einer wachstumsförderlichen Leitorientierung als sekundäres Strukturmerkmal gekennzeichnet wurde. Die Anzahl der Vereinsmitglieder stellt einen Ressourcenpool dar, der erst mit zunehmender Größe Binnendifferenzierungsprozesse ermöglicht. Die Strukturmerkmale eines Vereins sind so in wesentlichem Maße von der Vereinsgröße abhängig. Allerdings resultiert aus einer Erhöhung der Mitgliederzahl nicht zwingend eine Veränderung der anderen Strukturmerkmale. Eine Zunahme an Mitgliedern bedeutet lediglich, dass mehr Möglichkeiten für eine Veränderung der anderen Strukturmerkmale bestehen. Die Vereinsgröße determiniert folglich die weiteren Strukturmerkmale der Vereine nicht, ist aber der Bezugspunkt, der die Voraussetzung für Binnendifferenzierungsprozesse schafft. Sie ist somit weder ein Steuerungsmechanismus, noch lässt sie sich auf gleicher Ebene mit den anderen Strukturmerkmalen verorten. Vielmehr ist die Vereinsgröße eine sekundäre Determinante für die Variabilität und Vielfalt anderer Strukturmerkmale.

Letztlich sind also die Ressourcen eines Sportvereins – und damit die Vereinsgröße – ein entscheidender, aber sekundärer Faktor zur Bestimmung von Verberuflichungsmöglichkeiten. Erst wenn eine wachstumsorientierte Leitorientierung und ausreichende Ressourcen zusammenfallen, kann auch das Strukturmerkmal der Arbeitsverhältnisse Differenzierungsprozessen unterliegen. Und erst dann können bezahlte Arbeitsverhältnisse etabliert werden, ohne dass dies zu innerorganisatorischen Konflikten führt. Mit anderen Worten: Sportvereine mit einer wachstumsförderlichen Leitorientierung können erst dann, wenn sie über hinreichend viele Mitglieder und damit verbunden auch über ausreichende Ressourcen verfügen, ihre ehrenamtliche Mitarbeit mit bezahlten und auch hauptberuflichen Mitarbeitern ergänzen. In diesen Vereinen nehmen die Mitglieder als finanzielle Ressource gegenüber der zeitlichen Ressource einen höheren Stellenwert ein. Die Bewertung des originären Organisationserfolges hängt dann im Wesentlichen davon ab, inwieweit es gelingt, eine möglichst große Binnendifferenzierung zu erzielen.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Favorisiert man die typologische Unterscheidung von Dienstleistungsvereinen und Gesinnungsgemeinschaften, lassen sich den in dieser Darstellung wachstumsorientierten Großvereinen die Eigenschaften des Dienstleistungsvereins zuschreiben, in dem Mitglieder zu Kunden werden und der Verein sich als Wirtschaftsbetrieb sieht. Dieser Kritik wäre insofern zuzustimmen, dass diese Vereine „Dienstleister“ sind. Entgegenzuhalten wäre dem aber, dass Sportvereine per se Dienstleistungsorganisationen darstellen, also auch traditionell ausgerichtete Vereine wie gleichfalls kleine Vereine Dienstleistungen erbringen. Auch mit Blick auf die Verwendung der Gewinne, die wachstumsorientierte Vereine möglicherweise zusätzlich erwirtschaften, sind alle Sportvereine dem *nonprofit-constraint* bzw. dem *nondistribution-constraint* unterworfen. Wenn also die Gewinnerzielungsab-

In Sportvereinen mit einer wachstumshinderlichen Leitorientierung hingegen wird eine wesentlich höhere ideologische Barriere bestehen, Mitarbeiter zu bezahlen, auch wenn mit zunehmender Vereinsgröße der Ressourcenpool dieser Vereine anwächst. Höhere Mitgliederzahlen werden hier nicht als finanzieller Ressourcengewinn betrachtet, sondern als eine Vergrößerung des Pools, aus dem die Ressource Zeit gewonnen werden kann. Die Bewertung des originären Organisationserfolges hängt dann im Wesentlichen davon ab, inwieweit die Potenziale für ehrenamtliches und freiwilliges Engagement ausgeschöpft werden können.

Auf der Basis einer Unterscheidung zwischen einer wachstumsförderlichen Leitorientierung einerseits sowie einer wachstumshinderlichen Leitorientierung andererseits lässt sich nunmehr das Strukturmerkmal der arbeitsteiligen Differenzierung – und damit auch bezahlte Mitarbeit – auf seine Funktionalität hin näher betrachten (Abbildung 3). Demnach kann bezahlte Mitarbeit in wachstumsorientierten Vereinen hoch funktional sein, da bezahlte Arbeitsverhältnisse mit allgemeinen Bestrebungen nach einer Binnendifferenzierung korrespondieren. Für diese Vereine ist bei zunehmendem Größenwachstum mit hoher Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, dass das Arbeitsaufkommen allein mit Ehrenamtlichkeit und freiwilligen Mitarbeitern nicht mehr zu bewältigen ist (vgl. auch TROSIEN 1994, 112f.). Bezahlte Mitarbeit erfolgt hier im Fahrwasser der Bestrebungen nach erhöhter Binnendifferenzierung und größerer Komplexität, ohne dass dadurch innerorganisatorische Konflikte hervorgerufen werden. Im Gegensatz dazu stellt bezahlte Mitarbeit in wachstumshinderlich orientierten Vereinen zunächst ein Problem dar. Eine Binnendifferenzierung der Mitarbeiterstrukturen muss hier vor der Bezahlung Halt machen, da diese ansonsten im Widerspruch zum Streben nach sozialer Schließung sowie nach Gewinnung der Ressource Zeit qua ehrenamtlicher Mitarbeit steht und damit innerorganisatorische Konfliktfelder eröffnet.

*Abb. 3: Kongruenzen und Konfliktpotenziale zwischen den Leitorientierungen und den Strukturmerkmalen*

		<b>Strukturelle Merkmalsausprägungen</b>	
		hoher Binnendifferenzierungsgrad	niedriger Binnendifferenzierungsgrad
<b>Leitorientierung für die organisationale Bestandssicherung</b>	Wachstum	+	–
	Schließung	–	+

- (+) Hohes Ausmaß an Kongruenz
- (–) Große Konfliktpotenziale

---

sichten dem Gemeinnützigkeitsgedanken nicht zuwider laufen, ist die Differenzierung von Kunden und Mitgliedern der Binnendifferenzierung geschuldet, nicht aber einem zunehmenden Kommerzialisierungsdrang.

### 3.3 Zusammenfassung und Folgerungen

Dieses Kapitel hatte zum Ziel, zum einen die Besonderheiten der Arbeitsverhältnisse im Sportverein aufzudecken sowie zum anderen die diesen zugrunde liegenden Ursachen zu erforschen. Fasst man die Ergebnisse zusammen, lässt sich als zentrale Ursache für die Besonderheiten der Arbeitsverhältnisse ein Reflexionsdefizit in Sportvereinen hinsichtlich der Leistungs- und Wirksamkeitsbeurteilung ausmachen. Dieses Reflexionsdefizit drückt sich darin aus, dass in Sportvereinen in besonders hohem Maße das zentrale Organisationsprinzip von Freiwilligenorganisationen, die Effizienzentlastung, zur Geltung kommt. Dies deshalb, da die Leistungen eines Sportvereins nicht nur von den eigenen Mitgliedern erzeugt, sondern auch von diesen konsumiert werden. Organisationale Effizienz- und Effektivitätskriterien lassen sich auf diese Weise nicht bestimmen, weil die Beurteilung der Leistungen von Sportvereinen von einer organisationalen auf eine personale Ebene verlagert werden, sodass lediglich die Nicht-Wahrnehmung der »exit-option« von Mitgliedern als Bewertungsgrundlage für eine erfolgreiche Vereinsarbeit gelten kann.

Der Mangel an Effizienz- und Effektivitätskriterien für Sportvereine kennzeichnet so das Reflexionsdefizit, stellt aber für sich allein kein Problem dar. Denn solange, wie die Mitarbeit im Sportverein allein auf ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement beruht und damit selbst dem Prinzip der Effizienzentlastung folgt, bezieht der Sportverein seine spezifische Identität daraus, dass Leistungen von Mitgliedern für Mitglieder erbracht werden. Dieser Egalitätsgrundsatz stellt folglich Mitarbeiter und Mitglieder auf eine Stufe, ohne dass aus der Mitgliedschaft besondere Ansprüche erwachsen können, woraus sich die hohe Funktionalität der ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeit für den Sportverein ableiten lässt.

Aus dem Reflexionsdefizit resultierende Probleme können sich aber einstellen, sobald neben der konstitutiven Ehrenamtlichkeit bezahlte Mitarbeiter beschäftigt werden. Denn bezahlte Mitarbeit liegt primär eine Tauschwertorientierung zugrunde, sodass Leistungen gegen Entgelt erbracht werden, also eine Effizienzorientierung vorliegt. Doch auch für diese lassen sich durch das Reflexionsdefizit keine Effizienz- und Effektivitätskriterien bestimmen, da es keine organisationstypischen Parameter zur Bestimmung des Erfolgs von Sportvereinen gibt. Dennoch kann auch bezahlte Mitarbeit und vor allem Hauptberuflichkeit für Sportvereine hochfunktional sein. Diesbezüglich bedarf es allerdings eines Orientierungshorizontes für den Verein, welcher das Reflexionsdefizit organisationalen Erfolges auf der Ebene von Teilzielen und vor allem auf der Ebene von Handlungen substituiert und welcher als Mechanismus der Handlungskoordination nicht nur für die Mitarbeiterstruktur, sondern für alle Strukturmerkmale des Vereins Geltung besitzt.

Einen solchen Orientierungshorizont vermittelt in Organisationen, in denen die Reflexion nach Maßgabe spezifischer Sinnkriterien erfolgt, die Handlungslogik. Bedingt durch das Reflexionsdefizit lässt sich für Sportvereine jedoch keine solche Handlungslogik bestimmen. Stattdessen dienen Leitorientierungen – im Sinne von Ideologien –

zur Handlungskoordination. Diesbezüglich lassen sich für Sportvereine zwei Leitorientierungen unterscheiden: eine wachstumsförderliche Leitorientierung, die Prozesse der Binnendifferenzierung befördert, sowie eine wachstumshinderliche Leitorientierung mit dem Merkmal der sozialen Schließung. Diese beiden Mechanismen der Handlungskoordination sind die ursächlichen Bedingungsfaktoren dafür, dass Sportvereine unterschiedliche Strukturmerkmale aufweisen. Insofern ist die äußerlich beschreibbare Erscheinungsform eines Sportvereins nicht auf einem Kontinuum zwischen Solidargemeinschaft und Dienstleistungsorganisation zu verorten, sondern ein Abbild der den Sportvereinen zugrunde liegenden Ideologie.

Das Strukturmerkmal der Vereinsgröße ist hiervon allerdings ausgenommen. Denn auch, wenn der Begriff »Wachstum« dies nahe legt, ist die Anzahl der Mitglieder ein sekundäres Strukturmerkmal, dessen Ausprägung erst durch die Konstitution der weiteren Strukturmerkmale determiniert wird. Mit Bezug auf die Leitorientierung eines Vereins erscheint die Anzahl der Mitglieder als Ressourcenpool, und zwar entweder in Form eines Pools für freiwilliges und ehrenamtliches Engagement oder als finanzieller Ressourcenpool. Eine wachstumshinderliche Leitorientierung präferiert dann Mitglieder als Ressource für freiwilliges und ehrenamtliches Engagement. Bei einer wachstumsförderlichen Leitorientierung besteht diese Präferenz nicht. Hier wird die personelle Ressource der finanziellen gleichgestellt, was unterschiedliche Formen der Mitgliedereinbindung ermöglicht, also Binnendifferenzierungsmöglichkeiten auch auf der Ebene des Mitgliedschaftsstatus' offeriert. Aus dieser Ideologieverschiebung resultiert aber nicht nur eine Diversifizierung der Möglichkeiten zur Mitgliedereinbindung, sondern auch eine Tauschorientierung, und zwar derart, dass die Mitglieder gemäß ihrer veränderten Erwartungen und Interessen von dem Verein Effizienz und Effektivität einfordern können, ohne dass hierdurch das Organisationsprinzip der Effizienzentlastung von Freiwilligenorganisationen unterlaufen wird. Hieran sind nun auch bezahlte Arbeitsverhältnisse anschlussfähig. Eine wachstumsförderliche Leitorientierung – und nur diese – schafft folglich die Voraussetzungen dafür, dass mit dem „Management von (gestiegener) Vielfalt“ (STREEK 1987, 477) bezahlte Arbeitsverhältnisse korrespondieren können, ohne dass hieraus Organisationskonflikte entstehen. Und je größer der finanzielle Ressourcenpool eines Vereins ist, also je mehr tauschorientierte Mitglieder der Verein hat, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die bezahlte Beschäftigung von Mitarbeitern auch in hauptberufliche Beschäftigungsverhältnisse mündet.

Diese Zusammenfassung macht deutlich, dass aus der Ideologie eines Sportvereins bzw. aus der hieraus ableitbaren Leitorientierung erhebliche Einflüsse auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeit resultieren. Auch kann die Bestimmung dieser Leitorientierungen weit gehend aus den bisherigen Ergebnissen der Vereinsforschung abgeleitet werden. Zugleich zeigt die Analyse, dass in der Sportvereinsforschung Theoriedefizite hinsichtlich der Erklärungsmöglichkeiten bestehen, wie sich Sportvereine konstituieren und vor allem, worauf sich die Vielfalt ihrer Erscheinungsformen zurückführen lässt. Zwar können mittels einer semantischen Schärfung des Ideologiebegriffs zwei Leitorientierungen für die kollektive Handlungssteuerung von Sportver-

einen bestimmt werden. Ein erhebliches Theoriedefizit besteht aber weiterhin darin, dass zum einen offen bleibt, wie diese Leitorientierungen entstehen, sowie zum anderen, wie es zu einer Veränderung der Leitorientierung kommen kann. Denn einerseits bedarf die Entstehung einer Leitorientierung eines Ortes, der als Zurechnungspunkt für die Ausbildung einer organisationalen Ideologie dient. Andererseits ist davon auszugehen, dass diese Ideologie Einflüssen des Wandels unterworfen ist. Gerade mit Blick auf die Beantwortung der zentralen Fragestellung, die zum Ziel hat, nicht nur die strukturellen Bedingungen der Mitarbeit im Sportverein zu analysieren, sondern darüber hinaus auch die Bedingungen ihrer Veränderung zu hinterfragen, sind Erklärungen für die Wandlungsfähigkeit von Sportvereinen dringend notwendig.

Diese Erklärungen lassen sich angesichts der theoretischen Defizite nicht auf der Grundlage der bisherigen Sportvereinsforschung und ihrer Reflexion liefern. Vielmehr bedürfen diese der eigenen Theoriekonstruktion: einer Theorie des Sportvereins!<sup>43</sup> Im Folgenden soll nunmehr das Fundament für die Entwicklung einer solchen Theorie des Sportvereins gelegt werden. Dies geschieht im Rückgriff auf die *Theorie sozialer Systeme*, der soziologischen Systemtheorie, die vor allem durch NIKLAS LUHMANN wesentliche Impulse ihrer Weiterentwicklung in Richtung einer allgemeinen Gesellschaftstheorie erhalten hat. Hiermit lässt sich der Sport, vor allem aber auch der Sportverein als soziales System beschreiben, welches in Abhängigkeit von seiner Umwelt selbst erzeugten Bedingungen der Bestandssicherung, Fortentwicklung und Veränderung unterworfen ist. Diese selbst erzeugten Bedingungen gilt es für den Sportverein zu analysieren und auf ihre Veränderbarkeit hin zu überprüfen. Denn nur so ist es möglich, die strukturellen Bedingungen der Mitarbeit im Sportverein und die Möglichkeiten ihrer Veränderung theoretisch zu erklären.

---

<sup>43</sup> Eine *Theorie des Sportvereins* wird bereits von EMRICH/PAPATHANASSIOU/PITSCH (1999) eingefordert und auf der Basis umfangreicher Analysen großer Datenbestände von Sportvereinen skizziert. Diese Skizzen bzw. Bausteine (ebd., 201) münden in Überlegungen zur „substanziellen Unabhängigkeit“ (EMRICH et al. 2001, 359) der Sportvereine von ihrer Umwelt: „Insgesamt stellen Sportvereine somit eher schwach umweltgekoppelte Systeme dar, deren Organisationshandeln durch eine Vielzahl von Freiheitsgraden gekennzeichnet ist“ (ebd., 358). Diese Unabhängigkeit wird, wie noch begründet wird, hier angezweifelt. Doch davon abgesehen muss eine Theorie des Sportvereins unabhängig von der Frage, wie hoch der Autonomiegrad des Sportvereins als Organisation gegenüber seiner Umwelt ist, zunächst die Innenverhältnisse eines Sportvereins zu erklären in der Lage sein. Diesen Anspruch formulieren auch EMRICH et al. (2001, 366), lösen ihn aber nicht ein.

## 4 Der Sportverein als soziales System

In der bisherigen Analyse wurden auf der Basis bislang vorliegender empirischer und theoretischer Erkenntnisse die Entstehungsbedingungen und Entwicklungsprozesse von Sportvereinen und ihrer Mitarbeiterstrukturen beleuchtet. Die Beschreibung der strukturellen Merkmale und Besonderheiten mündete in einer Bestimmung eines Instrumentes zur Handlungskoordination in Sportvereinen. Demnach folgen Sportvereine entweder einer wachstumsförderlichen oder aber wachstumshinderlichen Leitorientierung, die alle Handlungen auf den Fortbestand der Organisation ausrichtet, denen aber kein Reflexionsmedium zur Bestimmung des Organisationserfolgs beiseite steht. Mit Blick auf die Vielfalt der Sportvereinstypen bietet diese Unterscheidung von zwei Leitorientierungen hinreichend viele Möglichkeiten, jeweils unterschiedliche Ausprägungen einzelner Strukturmerkmale zu beschreiben. Und da sich die Leitorientierungen gegenseitig ausschließen, lassen sich hierüber zugleich Konfliktlinien in Sportvereinen nachzeichnen, wenn in diesen einzelne Strukturmerkmale gegensinnig ausgeprägt sind. Denn diese Gegensinnigkeit verweist auf eine Vermengung der Leitorientierungen in der Weise, dass ein Verein nicht eindeutig *wachstums-* oder *schließungsorientiert* ist. Der Organisationserfolg bleibt dann aus und die Wahrscheinlichkeit steigt, dass erhebliche Organisationsprobleme auftreten können oder es gar zu einer Auflösung dieses Vereins kommt.

Dass es Sportvereine mit Organisationsproblemen gibt, ist unbestreitbar und empirisch evident. Es ist sogar anzunehmen, dass dies für einen großen Teil der Sportvereine zutrifft. Dies bedeutet nicht, dass alle diese Vereine von der Auflösung bedroht sind. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die meisten Vereine ihre fortwährende Existenz sichern können – allerdings mit Blick auf die Verfolgung ihrer zentralen Ziele mehr oder weniger erfolglos. Reicht es aber aus, zwei Leitorientierungen zu bestimmen, um nach Lösungsmöglichkeiten der Probleme dieser Vereine zu suchen? Offensichtlich ist dies nicht der Fall. Angesichts der Möglichkeit, dass die Ausprägung der Strukturmerkmale nicht mit der Leitorientierung korrespondieren muss, zeigt sich, dass es eines Instrumentes bedarf, welches zwischen diesen vermittelt. Gerade diese Differenz macht darauf aufmerksam, was ansonsten im Verborgenen bleibt: Erst die Möglichkeit der Abweichung organisationalen Handelns von der Ideologie des Vereins offenbart, dass die Übersetzung einer wachstumsförderlichen genau wie die einer wachstumshinderlichen Leitorientierung in strukturelle Merkmalsausprägungen scheitern kann. Mit anderen Worten: Die Ausbildung der Strukturmerkmale in Sportvereinen folgt eigenen Gesetzen und lässt sich nicht allein aus der Bestimmung einer Leitorientierung erschließen. Zu klären ist deshalb nicht nur, wie die Leitorientierungen entstehen, sondern auch und zuallererst, wie es zur Ausbildung der Strukturmerkmale von Sportvereinen kommt.

Mit der Bestimmung von zwei Leitorientierungen in Sportvereinen ist aber bereits ein erster wichtiger Schritt vollzogen, um zu Erklärungen der Funktionsweise von Sportvereinen zu gelangen. Denn der heuristische Wert dieser Bestimmung liegt vor allem darin, zur Typologisierung der Sportvereine von äußeren Merkmalsbeschreibungen auf

die Beobachtung eines »Inneren«, eine Beobachtung der wechselseitigen Verschränkung der Strukturmerkmale und der Leitorientierung umzustellen. Und mit der Erkenntnis, dass zwei Leitorientierungen zur Bestimmung organisationalen Erfolgs von Sportvereinen vorliegen, ist ein entscheidender Mechanismus aufgedeckt, der Sportvereine deutlich von einer Vielzahl anderer Organisationen unterscheidet.

Nach wie vor verbleiben die bisherigen analytischen Erkenntnisse allerdings auf einer Ebene, die sich vorwiegend aus Ergebnissen von Beobachtungen und Beschreibungen empirisch evidenter Merkmalsausprägungen speisen. Eine Theorie des Sportvereins wird damit noch nicht begründet. Dies ist dem grundlegenden Mangel an Erklärungen geschuldet, wie die **Strukturen** von Sportvereinen – und nicht nur deren Strukturmerkmale – entstehen und vor allem, gerade mit Blick auf die forschungsleitende Fragestellung, wie sie sich ändern können. Mit anderen Worten: Es fehlt die theoretische Rekonstruktion der Strukturen und ihrer Dynamiken (vgl. SCHIMANK 2000, 196). Nach wie vor gilt es deshalb genauer zu bestimmen, was in einem streng theoriegeleiteten Zugriff als die **Struktur** von Sportvereinen zu betrachten ist!

Im Folgenden wird deshalb nach Erklärungen für den Strukturaufbau von Sportvereinen sowie für die Möglichkeiten strukturellen Wandels gesucht. Nunmehr geht es also darum, eine Theorie des Sportvereins zu entwickeln. Diese lässt sich allerdings nicht im ersten Ansatz mit all ihren Facetten ausbreiten. Vielmehr soll zunächst das Fundament gelegt werden, auf dem weitere Betrachtungen erfolgen können. Exemplarisch wird dies anhand der Betrachtung der Arbeitsverhältnisse und ihrer Veränderungen bzw. ihrer Veränderungsmöglichkeiten vertieft. Diesbezüglich gilt es, nicht mehr nur die Bedingungen und Möglichkeiten, sondern vielmehr die Mechanismen arbeitsteiliger Differenzierung im Allgemeinen sowie hauptberuflicher Beschäftigung im Besonderen auf ein theoretisches Fundament zu stellen. Dazu wird die **Theorie autopoietischer Systeme**, die soziologische Systemtheorie nach LUHMANN, in Anschlag gebracht. Dies deshalb, da diese Theorie Ansätze dafür liefert, Sportvereine als Organisationen in ihrer gesamten Komplexität, also in ihrem Strukturaufbau sowie den aus der Struktur resultierenden Einflüssen auf die Merkmalsausprägungen, betrachten zu können. Als System-Umwelt-Theorie konzipiert nimmt diese Theorie in den Blick, dass der Sportverein bezüglich seines systeminternen Strukturaufbaus und seiner Veränderungen auf Ereignisse in der Systemumwelt reagiert, wie er auch als Ereignis in der Systemumwelt wahrgenommen wird. Die Strukturmerkmale als Nahtstellen zwischen System und Umwelt lassen sich so nicht nur als strukturelle Besonderheiten beschreiben, sondern es lassen sich auch ihre Entstehungsformen und die Bedingungen ihrer Veränderung erklären. Dies wird an dem Beispiel der Verberuflichung in Sportvereinen besonders gut deutlich. Denn der Schaffung von Erwerbsarbeitsplätzen in Sportvereinen liegen zwar veränderte Umwelтанforderungen zugrunde; aber die Umwelt hat keine direkten Interventionsmöglichkeiten, eine Strukturänderung in Sportvereinen zu erzielen. Eine solche Strukturänderung können Sportvereine nur selbst erzeugen, indem sie auf das Ereignis veränderter Umwelтанforderungen nach Maßgabe eigener Funktionserfordernisse reagieren. Demnach liegt einer Verberuflichung die Veränderung des Strukturmerkmals der Arbeitsverhältnisse zugrunde, der aber weit rei-

chende strukturelle Veränderungen vorausgehen. Und hierfür gilt es, nach Erklärungen zu suchen.

Um also die Lücke zwischen einer Bestimmung der zwei Leitorientierungen und der Erklärung von Veränderungsmöglichkeiten struktureller Merkmalsausprägungen zu schließen, wird die gegenseitige Verflechtung von handlungsleitenden Struktureffekten und struktur erzeugenden Handlungseffekten korporativer Akteure um eine Betrachtung der Eigendynamik des Strukturaufbaus von Sportvereinen ergänzt. Denn genau auf dieser Ebene sind die Bedingungen für das Prozessieren arbeitsteiliger Differenzierung – wie für Systemdifferenzierung generell – zu verorten.

Hierzu sollen zunächst in einer kurzen Skizze die Grundzüge einer systemtheoretischen Betrachtung des Sports als gesellschaftlichem Teilsystem nachgezeichnet werden (Kapitel 4.1). Im Anschluss daran wird erörtert, wie sich aus systemtheoretischer Sicht die Organisation als soziales System beschreiben lässt (Kapitel 4.2). Im darauf folgenden Kapitel 4.3 sollen die aus dieser organisationssoziologischen Betrachtung gewonnenen Erkenntnisse auf den Sportverein als sozialem System übertragen werden. Anschließend werden die zentralen Ergebnisse in Kapitel 4.4 zusammengefasst und Folgerungen für eine Theorie des Sportvereins formuliert.



## 4.1 Grundzüge einer systemtheoretischen Betrachtung des Sports

Aus Sicht der Systemtheorie lässt sich der Sport als eines der ausdifferenzierten gesellschaftlichen Teilsysteme in der modernen Gesellschaft beschreiben (vgl. CACHAY 1988c, CACHAY/THIEL 2000, SCHIMANK 1988, STICHWEH 1990). Nach LUHMANN bestehen gesellschaftliche Teilsysteme bzw. soziale Systeme „aus Kommunikationen und aus deren Zurechnung als Handlung“ (1984, 240). Dies bedeutet, dass „soziale Systeme sinnhaft identifizierte Systeme [sind]. Ihre Grenzen sind nicht physischer Natur (obgleich natürlich physische Grenzen, etwa solcher territorialer Art, Sinn Grenzen symbolisieren können), sondern sind Grenzen dessen, was in Sinnzusammenhängen relevant sein kann“ (LUHMANN 1971b, 11f. in CACHAY/THIEL 2000, 38).

Als eigenständig ausdifferenzierte Sinnzusammenhänge übernehmen Teilsysteme eine spezifische Funktion für die Gesellschaft. Der mit dieser Funktion verbundene Anspruch der Teilsysteme besteht darin, dass ein gesellschaftliches Problem bearbeitet wird, welches nur oder zumindest am besten in diesem System gelöst werden kann. So besteht beispielsweise die Funktion des Gesundheitssystems in der *Heilung von Krankheiten* bzw. in der *Förderung von Gesundheit*, die des Wirtschaftssystems in der *Sicherung künftiger Bedürfnisbefriedigung* unter der Bedingung von Knappheit, die des politischen Systems in der *Produktion kollektiv bindender Entscheidungen* oder die des Wissenschaftssystems in der *Produktion von Wahrheit*. Danach ist es offensichtlich, dass die Lösung des gesellschaftlichen Problems der wirtschaftlichen Versorgungsleistung durch die Wissenschaft keine Sinnzuschreibung erfährt oder die politische Willensbildung nicht dem Gesundheitssystem zuzuordnen ist. Gemeinsam ist diesen Funktionszuschreibungen, unter denen sich gesellschaftliche Teilsysteme ausbilden, dass sie alle in unverzichtbarer und einzigartiger Weise ein gesellschaftlich relevantes Problem diagnostizieren und dessen Lösung für sich in Anspruch nehmen.

Der Grundgedanke der Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Teilsysteme liegt in der Annahme, dass gesellschaftliche Evolution mit einer Zunahme an Komplexität einhergeht. Das dem funktionalen Differenzierungsprinzip zugrunde liegende Verständnis der gesellschaftlichen Entwicklung geht davon aus, dass mit der Ausbildung der auf einen spezifischen Sinnzusammenhang bezogenen sozialen Systeme diese Komplexität reduziert und so erst eine Bearbeitung eines gesellschaftlichen Problems ermöglicht wird.

Doch was meint hier Komplexität? Wie mit dem Zitat eingangs erwähnt, bestehen soziale Systeme aus nichts anderem als aus Kommunikation. Soziale Systeme bestehen somit nicht aus Handlungen, sondern ermöglichen Handlungen, indem sie auf einen in bestimmten Zusammenhängen bestehenden Sinn verweisen. Das Schnipsen eines Schülers mit dem Finger mag in der Schule sinnvoll sein, um hiermit die Bereitschaft zu signalisieren, dem Lehrkörper eine Frage beantworten zu wollen. Der Kassierer in einem Supermarkt damit zu signalisieren, dass man als erster bezahlen möchte, erscheint jedoch unsinnig. Deutlich wird hier, „dass Kommunikation immer ein selekti-

ves Geschehen ist. Sinn lässt keine andere Wahl zu als zu wählen. Kommunikation greift aus dem je aktuellen Verweisungshorizont, den sie selber erst konstituiert, *etwas* heraus und lässt *anderes* beiseite. Kommunikation ist das Prozessieren von Selektion“ (LUHMANN 1984, 194).

Nun zeigt eine vergleichende Betrachtung früherer Differenzierungsformen der Gesellschaft, dass die Notwendigkeit von Selektionsvorgängen zunehmend gestiegen ist (vgl. u.a. SCHIMANK 1996; MAYNTZ et al. 1988; im Überblick CACHAY/THIEL 2000, 29-39). Während in archaischen Gesellschaften, die segmentär in Familien, Clans oder Stämme differenziert sind und unzusammenhängende, aber prinzipiell gleichartige Systeme bilden, das selektive, auf einen Sinn bezogene Abwägen von Handlungen noch stark eingeschränkt ist, erweitert sich dieses in stratifikatorisch differenzierten Gesellschaften deutlich. Denn in diesen rangmäßig gegliederten Schichtgesellschaften besteht bereits eine sinnhaft auf die schichtspezifischen Bedingungen bezogene Reduktion von Handlungsmöglichkeiten. Entscheidend bleibt aber, dass die Zugehörigen einer Schicht dem Prinzip der Ungleichheit der Schichten untereinander unterworfen sind. Die unzusammenhängende Gleichartigkeit der Sozialsysteme wird so bereits von einer rangmäßig gegliederten Ungleichartigkeit verdrängt. Zwar werden beispielsweise Berufe noch weit gehend vererbt, ebenso wie die Zugehörigkeit zum Adel mit dem Geburtsrecht erworben wird. Allein die Unterscheidung der jeweiligen Schichten aber steigert bereits das Selektionsniveau, mit dem das Dazugehörige vom Nichtdazugehörigen unterschieden wird.

Eine wesentliche Steigerung erfährt die Notwendigkeit von Selektionsprozessen im Übergang von der stratifikatorischen zur funktional differenzierten Gesellschaft. Diese Differenzierungsform führt zu einer Gliederung der Gesellschaft in verschiedene Teilsysteme, die als unterschiedliche Sozialsysteme mit relativ hoher Autonomie nebeneinander stehen. Anstatt der rangmäßigen Ungleichartigkeit der Sozialsysteme besteht nunmehr eine gleichartige Ungleichheit dieser untereinander (vgl. LUHMANN 1997, 613). Das Prozessieren einer auf Sinn bezogenen Selektion wird damit zum Dauerproblem. Eine Person wird nunmehr nicht qua Rang oder Gruppenzugehörigkeit nur einem primären sozialen System zugeordnet, sondern kann jederzeit als Mitglied, nie aber als ganze Person an jedem Systemzusammenhang teilhaben, was die Unterscheidung zulässt, ob sie aktuell daran partizipiert oder eben nicht. So ist eine Schülerin in das Erziehungssystem eingebunden; wird sie aber krank, ist sie zudem auch in das Gesundheitssystem einbezogen.

Das damit verbundene Prinzip ist das der *Inklusion*. Der Begriff der Inklusion bezeichnet die Einbeziehung der Gesamtbevölkerung in die einzelnen gesellschaftlichen Teilsysteme. Aus der Perspektive der jeweiligen Teilsysteme betrachtet heißt dies, dass diese auch hinsichtlich ihrer systemspezifischen Funktionsabsichten auf die Gesamtbevölkerung ausgerichtet sein müssen. Mit anderen Worten: Die Teilsysteme müssen die Inklusion der Gesamtbevölkerung vom Beginn ihrer Ausdifferenzierung an thematisieren – oder anders formuliert: sie müssen sich als gesamtgesellschaftlich relevant erweisen.

Durch dieses Inklusionsprinzip wird deutlich, wie durch funktionale Differenzierung die gesamtgesellschaftliche Komplexität enorm gesteigert wird. Dabei ist mit Komplexität das mögliche Verhältnis zwischen der Zahl der Elemente (oder Operationen) in einem System und der Beschränkung ihrer Relation durch die jeweilige Struktur bezeichnet. „Jede Realisierung von Möglichkeiten bildet Struktur, die das dann noch Mögliche limitiert und in ein mögliches Verhältnis bringt zur Größe des Systems“ (LUHMANN 1974a, 556 in CACHAY 1988c, 17). Dabei sind mit Elementen allerdings, wie das Inklusionsprinzip nahe legen könnte, nicht etwa Personen gemeint. Vielmehr bezeichnet LUHMANN Elemente als das, woraus Systeme letztendlich bestehen: Kommunikationen. Betrachtet man Gesellschaft als das übergeordnete soziale System, lässt dieses sich auch als die Summe aller möglichen Kommunikationen beschreiben. Damit allein ist bereits ein enorm hoher Komplexitätsgrad verbunden. Allerdings reicht es nicht aus, nur die Summe der Elemente zu betrachten. Denn jedes Element kann in irgendeiner Relation zu jedem anderen Element stehen. Erst die Summe der Elemente sowie die Summe aller möglichen Beziehungen zwischen den Elementen vergegenwärtigt, was LUHMANN als Komplexität bezeichnet: die Summe alles Möglichen.

Doch mit dieser Komplexität ist soziale Ordnung nicht mehr aufrecht zu erhalten, ist die Orientierung in der Gesellschaft nicht mehr leistbar. Erst die Bündelung von Elementen in einem System durch selektives Prozessieren von Sinn ermöglicht sinnhaft aufeinander bezogene Kommunikation. Insofern dienen gesellschaftliche Teilsysteme der Reduktion von Komplexität, wobei die Umwelt eines Systems stets den höheren Komplexitätsgrad aufweist als das System selbst. Und nur so bieten gesellschaftliche Teilsysteme die Möglichkeit der funktionalen Bearbeitung eines gesellschaftlichen Problems, indem die Anschließbarkeit von Kommunikation an vorausgegangene Kommunikation gewahrt bleibt.

Zu fragen ist nunmehr, wie gesellschaftliche Teilsysteme diese Reduktion von Komplexität, also die Selektion der sinnhaft aufeinander bezogenen Kommunikationen, vollziehen. Dies geschieht anhand *binärer Codes* (vgl. u.a. KNEER/NASSEHI 1997, 132-138). Mit Bezug auf die systemspezifische Funktion entwickeln Teilsysteme die Möglichkeit, die Kommunikationen in der Gesellschaft als systemrelevant bzw. systemirrelevant zu codieren, sie also der Beliebigkeit zu entziehen. Nur die Kommunikationen, die als systemrelevant markiert werden, machen *Sinn*. Sie dienen der semantischen Rekonstruktion des Teilsystems. So wird im Rechtssystem qua der semantischen, binären Codierung von *Recht/Unrecht* nur kommuniziert, worüber Recht gesprochen werden kann. Und das Wissenschaftssystem verwendet den Code *wahr/unwahr*, indem nur als wissenschaftlich anerkannt wird, was an Wahrheiten produziert wird. Mit Blick auf das Sportsystem ist *Leisten/Nicht-leisten* als der spezifische semantische Code zu betrachten:

„Leisten/Nicht-Leisten fungiert insofern als ein binärer Code, der relativ zu gegebenen Erwartungsniveaus den Sinn und die Zuordnung der jeweiligen sportlichen Handlung bestimmt. Die Identifikation des jeweiligen Handlungsvollzugs als Leistung oder als relative Nicht-Leistung erzeugt eine zusätzliche, aus *Beo-*

*bachtungen* bestehende Systemebene. Diese Beobachtungen notieren Leistungen, sie aggregieren eine Mehrzahl von Leistungen zu einem Ausdruck, und diese Aggregation von Leistungen wird im System als Erwartung hinsichtlich künftiger Leistungen verwendet“ (STICHWEH 1990, 384).

STICHWEH identifiziert so das Sportsystem in der modernen Gesellschaft als „jenes Funktionssystem, das aus allen Handlungen besteht, deren Sinn die Kommunikation körperlicher Leistungsfähigkeit ist“ (1990, 379-380) und konkretisiert dies dahingehend, „dass nur in ihm [dem Sport] die Produktion und Kommunikation von Leistungen als Identitätsbestimmung fungiert, während überall anderswo Leistungen als infrastrukturelle Voraussetzung für ein anders definiertes Systemgeschehen gedacht werden“ (381). Damit grenzt sich das Sportsystem vor allem gegenüber dem Wirtschaftssystem – aber auch gegenüber anderen Funktionssystemen – ab, da auch in diesen körperliche Leistungsfähigkeit weit gehend als Voraussetzung zur Funktionserfüllung dient. Doch die Kommunikation körperlicher Leistungsfähigkeit als die System generierende Kommunikation ist ausschließlich dem Sportsystem zueigen. Denn

„während die Reduktion der körperlichen Handlung auf eine Leistung die prinzipielle Vergleichbarkeit und Anschließbarkeit sicherstellt, hat die Kommunikation der Leistung zwei weitere Funktionen. Sie informiert über die Differenz zwischen der Leistung, die zu erwarten war, und dem, was als eingetretene Leistung jetzt vorliegt. Als ein Mitteilungshandeln, das einem Urheber der Leistung zuzurechnen ist, motiviert und provoziert die Kommunikation außerdem Anschlusshandeln“ (STICHWEH 1990, 379).

Nur im Sport ist es beispielsweise möglich, Leistungen in einem Wettkampf, sei es ein Leichtathletik-Turnier oder der komplette Ligabetrieb in der Fußballbundesliga, direkter Vergleiche zu unterziehen. Und Rekorde, beispielsweise in Form eines Weltrekords, animieren unabhängig vom Zeitpunkt und vom Ort der erbrachten körperlichen Leistung zum Unter- bzw. Überbieten dieser Leistung. Doch nicht nur in Anbetracht des interpersonellen Wettkampfes sind Leistungsvergleiche möglich. Auch die Betrachtung der eigenen Leistungsfähigkeit einer Person generiert die Kommunikation über eine erbrachte Leistung, beispielsweise in der Form, sich beim regelmäßigen Jogging über eine bestimmte Distanz im mehrwöchigen Vergleich verbessert zu haben. Und diese sportliche Handlung dient keinem anderen Zweck als der Beobachtung und Interpretation der Leistungen oder, mit anderen Worten: Körperliche Leistungen zum Selbstzweck erzeugen die Kommunizierung dieser Leistungen, und diese Kommunikation über körperliche Leistungen wird aus der das Sportsystem umgebenden Umwelt sinnhaft herausgelöst und aufeinander bezogen.

Aus der bisherigen Betrachtung wird ersichtlich, dass im Sport kein gesellschaftliches Problem, wie dies für andere gesellschaftliche Teilsysteme konstitutiv ist, funktional bearbeitet wird (vgl. SCHIMANK 2001, 13f.). Inwiefern erfüllt der Sport dann die Bedingungen, um als Teilsystem in einer funktional differenzierten Gesellschaft neben anderen Teilsystemen verortet werden zu können? Im Rahmen neuerer Ansätze in der

soziologischen Systemtheorie wird davon ausgegangen, dass gesellschaftliche Teilsysteme nicht allein aus der Übernahme einer gesellschaftsweiten Funktion, also einer vertikalen Verschränkung des gesellschaftlichen Teilsystems mit der Gesellschaft, generiert werden. Vielmehr dienen spezifische Beziehungen gesellschaftlicher Teilsysteme untereinander, also horizontale Austauschverhältnisse zu ihrer systemischen Umwelt, zur Systembildung. Auf der Ebene der horizontalen Beziehungen gesellschaftlicher Teilsysteme erfüllen diese keine gesamtgesellschaftliche Funktion, sondern erbringen spezifische Leistungen füreinander. Beispielsweise stellt die Funktion des Gesundheitssystems, Krankheiten zu heilen und Gesundheit wiederherzustellen, dem Wirtschaftssystem die Leistung bereit, erkrankte Arbeitnehmer nach deren Gesundung wieder in den Arbeitsprozess integrieren zu können. Weder kann das Wirtschaftssystem selbst diese Funktion erfüllen, noch besteht die Funktion des Gesundheitssystems darin, die Arbeitskraft wiederherzustellen. Dennoch stellt die Gesundung von Arbeitnehmern eine Funktionserfüllung im Gesundheitssystem dar, die als Leistung an das Wirtschaftssystem gekoppelt werden kann. Dabei wird die Autonomie eines gesellschaftlichen Teilsystems und damit die Möglichkeit, gleichsam *ungestört* einen Strukturaufbau nach eigenen Sinnkriterien zu vollziehen, umso größer, je stärker solche Leistungsbeziehungen der Teilsysteme untereinander ausgeprägt sind (vgl. SCHIMANK 2001, 19).<sup>44</sup>

Dies klingt zunächst paradox. Verständlich aber wird es, wenn bedacht wird, dass gesellschaftliche Teilsysteme nur nach Maßgabe ihrer eigenen Codierung operieren; sie sind, um es salopp zu formulieren, für alles, was sich außerhalb der eigenen Sinn Grenzen ereignet, blind. Für gesellschaftliche Teilsysteme wie Systeme überhaupt wäre es jedoch unmöglich, ohne Außenkontakte, ohne eine gewisse Permeabilität der eigenen Grenzen zu existieren. Sie müssen sich, zum eigenen Fortbestand und zur eigenen Anpassung an veränderte Umweltbedingungen, irritieren lassen, d.h. sie müssen sich sensibel gegenüber ihrer Umwelt zeigen, um eigene Operationen und die spezifischen Strukturen an die Veränderungen anpassen können. Wie ein Lebewesen Nahrung braucht, die es in Energie umwandelt, um die Fortexistenz zu sichern, brauchen soziale Systeme Informationen. Und je mehr Informationen ein soziales System erhält, welche verarbeitet, quasi verdaut und in eigenen Strukturaufbau, in eigene Komplexität überführt werden können, desto eher gelingt es, Sinn Grenzen zu markieren und zu festigen. Insofern dient die Aufnahme von Leistungsbeziehungen der eigenen Irritations-

---

<sup>44</sup> Der Aufbau von „Leistungsinterdependenzen zwischen gesellschaftlichen Teilsystemen“ (SCHIMANK 2001, 16) hängt dabei nicht unwesentlich mit der Stabilität der Teilsysteme im Kanon gesellschaftlicher Differenzierung zusammen. Je stärker ein Teilsystem unverzichtbare Leistungsbezüge zu anderen Teilsystemen herstellen kann, desto unverzichtbarer erweist es sich für die Gesellschaft. Das Teilsystem gewinnt damit an Stabilität. Durch die Übernahme einer gesamtgesellschaftlich relevanten Funktion wird diese nochmals gesteigert, so dass hier, wie SCHIMANK am Beispiel des Wirtschaftssystems aufzeigt (ebd., 19), von Ultrastabilität gesprochen werden kann, die „ein notwendiges Erfordernis komplexer dynamischer Systeme“ darstellt (LUHMANN 1994a, 195). Insofern ist das Sportsystem, mangels einer funktionalen Problembearbeitung, ein Teilsystem, welches im Kontext gesellschaftlicher Differenzierung eine verhältnismäßig geringere Stabilität aufweist und sich im Vergleich zu anderen Teilsystemen zwar als gleichartig, aber nicht als gleichrangig bezeichnen lässt.

fähigkeit und damit der eigenen Befähigung zum Aufbau von Eigenkomplexität. Nichts anderes ist in diesem Fall mit Autonomie gemeint.

Nun stellt das Sportsystem einen Sonderfall der Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Teilsysteme in der modernen Gesellschaft dar. Denn dieses hat sich nicht durch die Übernahme einer gesamtgesellschaftlichen Funktion ausdifferenziert, sondern durch die Ausprägung vielfältiger Leistungsbeziehungen.<sup>45</sup> So ist die Kommunikation körperlicher Leistungsfähigkeit anschlussfähig an das Wirtschaftssystem, da sich mit sportlichen Erfolgen gute Werbemöglichkeiten ergeben, während der Sport von den durch Werbung erzielten Einnahmen profitiert, wie das Beispiel des Sponsorings zeigt. Auch mit der Politik steht das Sportsystem in einer sich wechselseitig stabilisierenden Leistungsbeziehung. Denn einerseits wird durch sportlichen Erfolg von Nationalmannschaften oder die Nation vertretenden Sportlern und Sportlerinnen bei internationalen Wettbewerben die Aufmerksamkeit auf das Land gelenkt, wie zu Beginn des Jahres 2002 mit Deutschland als erfolgreichster Nation bei den olympischen Winterspielen in Salt Lake City. Andererseits fließen dem Sport zur Sicherstellung bzw. zum Erreichen internationaler Erfolge öffentliche Subventionen zu. Mittels solcher Leistungsbeziehungen zu anderen gesellschaftlichen Teilsystemen ist es dem Sportsystem möglich, ohne expliziten Bezug auf eine gesellschaftlich relevante Funktion den Status eines gesellschaftlichen Teilsystems für sich reklamieren zu können. Für eine soziologische Analyse im Bereich des Sportsystems und im Untersuchungsfeld der Bedingungen struktureller Veränderungen ist die Feststellung dieser Leistungsbeziehungen deshalb von hoher Bedeutung.

Mit der bisherigen Betrachtung des Sports als sozialem System wurde dargelegt, was gesellschaftliche Teilsysteme sind, welchem Zweck diese dienen und in welchen Beziehungen sie zur Gesellschaft sowie untereinander stehen. Dabei ist deutlich geworden, dass für das Sportsystem die Leistungsbeziehungen zu anderen Teilsystemen eine besondere Relevanz besitzen. Unklar hingegen blieb bislang, wie sich diese Beziehungen gestalten, folglich welche Möglichkeiten ein gesellschaftliches Teilsystem hat, mit seiner Umwelt Kontakt aufzunehmen. Hierbei kommt, wie im Folgenden ausgeführt wird, Organisationen eine große Bedeutung zu.

---

<sup>45</sup> Vgl. zur Beschreibung der Leistungsbeziehungen des Spitzensports zu anderen Teilsystemen SCHIMANK (2001).

## 4.2 Organisationen als soziale Systeme

Die Aufnahme einer Leistungsbeziehung zwischen gesellschaftlichen Teilsystemen stellt für diese ein besonderes Problem dar. Denn gesellschaftliche Teilsysteme „können nicht kollektiv handeln – weder die Wissenschaft noch die Wirtschaft, weder die Gesamtheit der Familien noch das Erziehungssystem. Und auch nicht das politische System“ (LUHMANN 1994a, 191). Um Handlungen erzeugen zu können, sind gesellschaftliche Teilsysteme deshalb auf Akteure in der Umwelt des Systems angewiesen, und zwar auf Organisationen als kollektive Akteure,

„die spezifisch dem jeweiligen Funktionssystem zugeordnet sind, ja geradezu Zentren der entsprechenden Systeme bilden: Banken und Gerichte, Forschungsorganisationen und Kirchen ..., Schulen und Staatsorganisationen. Stärker als in jeder Gesellschaft zuvor ist die moderne Gesellschaft in ihren Funktionssystemen, also in ihren Hochleistungsbereichen, von Organisation abhängig; aber weniger als zuvor können die gesellschaftlichen Teilsysteme oder gar die Gesellschaft selbst als Korporationen begriffen werden“ (LUHMANN 1994a, 190).

In Organisationen also kondensieren die Kommunikationen als Handlungen. Dementsprechend ermöglichen Organisationen, Leistungsbeziehungen zwischen gesellschaftlichen Teilsystemen herzustellen und zu stabilisieren. So auch in Sportvereinen. Sportvereine ermöglichen es dem Sport als gesellschaftlichem Teilsystem, Handlungen zu generieren und in eine Beziehung zu anderen Teilsystemen bzw. deren Organisationen zu treten. Mit anderen Worten: Sportvereine können die Beziehungen zwischen dem Sport und anderen gesellschaftlichen Teilsystemen verdichten (vgl. LUHMANN 1994a, 196). Mehr noch: Aufgrund dessen, dass das Sportsystem keine gesellschaftlich relevante Funktion für sich in Anspruch nehmen kann und deshalb in besonderem Maße auf Leistungsbeziehungen angewiesen ist, sind für dieses Organisationen umso bedeutsamer. Denn der Aufbau von Leistungsbeziehungen schließt ein, dass soziale Systeme über ihre eigenen Grenzen hinweg mit anderen Teilsystemen in Kontakt treten können. Dies aber können gesellschaftliche Teilsysteme per se nicht. Gesellschaftliche Teilsysteme sind immer nur auf sich selbst verwiesen, können folglich nicht in direkten Kontakt zu ihrer Umwelt treten (vgl. LUHMANN 1997, 842f.). Organisationen hingegen sind hierzu in der Lage, können folglich „über ihre Grenzen hinweg kommunizieren“ (TACKE 1999, 65). Dies bedeutet, dass die Irritationsfähigkeit des Sportsystems, die trotz operativer Geschlossenheit Anschlusskommunikation ermöglicht, über Organisationen und insbesondere über Sportvereine erfolgen kann und muss. Sportvereine als Organisationen und das Sportsystem als gesellschaftliches Teilsystem sind somit eng aneinander gekoppelt.

Wie aber muss man sich die Kopplung von Organisationen und Teilsystemen vorstellen? Diesbezüglich sei nochmals daran erinnert, dass sich Organisationen primär einem gesellschaftlichen Teilsystem zuordnen lassen. So sind Krankenhäuser oder Arztpraxen dem Medizinsystem, Gerichte und Anwaltskanzleien dem Rechtssystem oder Unternehmen dem Wirtschaftssystem zugeordnet. In dieser Weise ist es unzweifelhaft,

Sportvereine dem Sportsystem zuzuordnen. Organisationen lassen sich aber nicht einfach dem Kommunikationszusammenhang, aus der die Teilsysteme bestehen, zuschreiben, sondern sind ihrerseits eigenständige soziale Systeme. Sie gehören, wie Personen auch, zu dessen Umwelt. Entsprechend lassen sich Organisationen als soziale Systeme nicht auf gleicher Ebene mit gesellschaftlichen Teilsystemen oder auch als deren Bestandteil verorten.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen gesellschaftlichen Teilsystemen und Organisationen besteht darin, dass Organisationen über die Inklusion und auch Exklusion ihrer Mitglieder selbst entscheiden können, was gesellschaftlichen Teilsystemen, gerade mit Blick auf Exklusion, verwehrt ist.

„Organisationen entstehen, wenn Systeme über besondere Mitgliedsrollen ausdifferenziert werden, die durch Entscheidungen mit Personen besetzt werden, deren Verhalten durch die Organisation konditioniert werden kann. Die Mitglieder werden in Karteien geführt, so dass feststellbar ist, wer dazu gehört und wer nicht; und sie werden besonderen, fast beliebig spezifizierbaren und änderbaren Regeln unterworfen“ (LUHMANN 1994a, 189-190).

Zwar werden auch in Organisationen Personen in der Regel nicht vollständig inkludiert, „sondern nur Ausschnitte ihres Verhaltens, nur eine Rolle neben anderen“, die diese Personen in der Gesellschaft einnehmen (LUHMANN 1997, 829). Dennoch ist es genau dies, eine konkret angebbare Mitgliedschaft, über die entschieden werden kann, was Organisationen möglich und Teilsystemen nicht möglich ist.<sup>46</sup>

Als vorläufiges Ergebnis ist hier zunächst festzuhalten, dass Organisationen und gesellschaftliche Teilsysteme in einem besonderen Verhältnis zueinander stehen, aber nicht identisch sind. Allerdings ist es im Folgenden notwendig, dieses Verhältnis noch genauer zu beleuchten. Denn noch ist unklar, wie es zu diesem besonderen Verhältnis, welches Organisationen einem primären bzw. fokalen Teilsystem zurechenbar macht, kommt. Der Schlüssel zur Beantwortung dieser Frage liegt darin, die Entstehungsbedingungen sowie die Erhaltungsbedingungen von Organisationen einer näheren Betrachtung zu unterziehen.

#### **4.2.1 Die Kommunikationen von Organisationen**

Nach LUHMANN können Organisationen, „während Gesellschaft, wenn überhaupt kommuniziert wird, immer schon da ist, ... in der Gesellschaft gebildet und aufgelöst

---

<sup>46</sup> Es sei daran erinnert, dass der Mitgliedschaftsbegriff, wie er hier für Organisationen gebraucht wird, sich von dem der Vereinsmitgliedschaft unterscheidet. In organisationssoziologischer Perspektive wird jede Person, der eine organisationspezifische Rolle zugeschrieben werden kann, als Mitglied bezeichnet, um dieses von Nichtmitgliedern zu unterscheiden (vgl. LUHMANN 2000a, 110ff.). Organisationsmitgliedschaft orientiert sich so nicht an formalen Kriterien, wie dies bei der Vereinsmitgliedschaft (Beitrittserklärung, Zahlung des Vereinsbeitrags, Vergabe einer Mitgliedschaftsnummer etc.) der Fall ist. So ist beispielsweise der hauptberufliche Geschäftsführer eines Vereins Organisationsmitglied, muss aber deshalb nicht zugleich Vereinsmitglied sein.



werden. Organisationen existieren nicht außerhalb, sondern, da auch in ihnen kommuniziert wird, nur innerhalb der Gesellschaft. Sie sind eine besondere Form, Gesellschaft durch programmatisch verdichtete Kommunikation fortzusetzen. Sie eröffnen Entscheidungsspielräume, die es anderenfalls nicht gäbe, und sie ermöglichen es dadurch, die Irritabilität des Systems zu steigern“ (1994a, 190). Der Ort der Organisationsbildung ist deshalb nicht beliebig. Organisationen entstehen dort, wo die Möglichkeiten von gesellschaftlichen Teilsystemen enden: bei der Mitteilung (vgl. LUHMANN 1984, 193f.; WALGER/SCHENKING 1999, 130).<sup>47</sup>

Wie bereits erwähnt, bestehen soziale Systeme ausschließlich aus Kommunikation. Die Gesellschaft als übergeordnetes Sozialsystem ist der Ort, der alle Kommunikation in sich vereint. Dementsprechend ist die Gesellschaft das System mit der höchsten Komplexität und der geringsten Ordnung. Gesellschaftliche Teilsysteme schaffen hier Ordnung. Sie reduzieren Komplexität, indem sinnhaft aufeinander bezogene Kommunikation in den Teilsystemen zusammengeführt und aufeinander bezogen wird. Dennoch besteht trotz dieser Ordnung auch auf der Ebene der Teilsysteme ein Komplexitätsgrad, der kein Handeln ermöglicht. Denn es ist ja gerade der Sinn eines gesellschaftlichen Teilsystems, jedwede in der Gesellschaft vorkommende oder erzeugte, auf die eigene Funktion oder die eigenen Leistungen bezogene Kommunikation aufzunehmen und damit die Eigenkomplexität zu steigern. Mit Bezug hierauf geht es folglich immer um das Ganze, also auch das Gegensätzliche. Handeln hingegen heißt immer, das eine zu tun und das andere zu lassen, erzwingt folglich stets eine Entscheidung, auch wenn diese im Verborgenen liegen mag.<sup>48</sup>

Erst mit der Entscheidung aber wird Kommunikation an der Oberfläche eines Systems als Handlung sichtbar, wird also zur Mitteilung. Eine solche Entscheidung kann es aber auf der Ebene der Teilsysteme nicht geben. Handlungen wie auch Entscheidungen würden auf teilsystemischer Ebene die eigene Komplexität zugunsten einer höheren Ordnung begrenzen. Dazu bedarf es neben Gesellschaft und Teilsystemen einer dritten Systemebene, die wiederum Komplexität reduziert und Ordnung steigert. Und genau hier ist die Organisation zu verorten. Denn ohne Organisation dringt die Kommunikation nicht nach außen, eine Mitteilung bleibt aus.

Aber wenn Organisationen soziale Systeme sind, bestehen sie, wie die Gesellschaft und ihre Teilsysteme auch, aus Kommunikationen (vgl. LUHMANN 2000a, 62). Zudem sind auch Organisationen, wie soziale Systeme überhaupt, autopoietisch. Das Autopoiesis-Konzept, welches LUHMANN von MATURANA/VARELA übernommen und auf soziale Systeme übertragen hat (vgl. LUHMANN 1984, 60f.), besagt, dass soziale Systeme

---

<sup>47</sup> Vgl. zur Unterscheidung der Begriffe *Information*, *Mitteilung*, *Handlung* und *Kommunikation* LUHMANN (1984, 193ff.; 225ff.).

<sup>48</sup> Es versteht sich von selbst, dass wir nicht bei jeder Handlung die Alternative in Erwägung ziehen. Sich einen Sitzplatz im Zug zu verschaffen heißt eben nicht, einen Mitfahrer von diesem zu verdrängen oder ihn zum verlassen des Zuges aufzufordern, sondern einen freien Platz zu suchen. Dennoch ließe sich eine solche Verhaltensweise überlegen. Dass wir dies nicht tun, muss aber entschieden werden.

me sich selbst aus den Elementen, aus denen sie bestehen – der Kommunikation – selbst reproduzieren. Sie sind deshalb selbstreferenziell und autonom (vgl. Kapitel 4.1). Inwiefern entstehen Organisationen nunmehr innerhalb der Teilsysteme bzw. bilden, wie LUHMANN es nennt, deren Zentren, lassen sich aber zugleich außerhalb von diesen, also in deren Umwelt verorten? Zum Verständnis dieser paradox anmutenden Aussage ist zu klären, wie Funktionssysteme die Kommunikationen, aus der sie bestehen, aus dem umfassenderen Gesamtsystem, der Gesellschaft, herausfiltern.

Um aus der Umwelt des gesellschaftlichen Teilsystems Kommunikation nach Maßgabe von Sinn zu selektieren, verfügen gesellschaftliche Teilsysteme über symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien (vgl. LUHMANN 1997, 316-393). Diese Medien stellen den Bezug des relevanten Teils der umfassenden Kommunikation zu dem Teilsystem her und markieren so die Differenz zwischen System und Umwelt: die Sinn Grenzen. So fungieren beispielsweise als Medien für das Wirtschaftssystem *Geld*, für das Wissenschaftssystem *Wahrheit*, für das Politiksystem *Macht* oder für das Rechtssystem eben *Recht*. Wahrheit kann man nicht kaufen, weshalb sie im Wirtschaftssystem keinen Sinn macht, ebenso wie man Recht nicht per Wahl erlangt, sondern nur mittels Gesetzesentscheid zugesprochen bekommt. Kommunikationen, die an der Grenze des Sinns scheitern, werden so von dem gesellschaftlichen Teilsystem nicht reproduziert, sie verbleiben in der Umwelt.

Mit diesen symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien sind die bereits zuvor angeführten binären Codes verbunden. Macht ebenso wie Recht kann man haben oder auch nicht, Geld kann man zahlen oder es lassen, und es kann nur etwas wahr sein oder unwahr. Der binäre Code eines Teilsystems dient so der Spezifizierung des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums, indem er auf die Möglichkeiten verweist, wie die Kommunikation innerhalb des Systems Anschlusskommunikationen erzeugen kann. „Die Codes bezeichnen für ihren jeweiligen Funktionsbereich das zuständige Medium, also eine begrenzte, aber lose Kopplung von Möglichkeiten. Sie wirken an jeder Operation mit, denn anders ließe die Operation sich dem Medium und eventuell dem Funktionssystem nicht zuordnen“ (LUHMANN 1997, 362).

Die Erklärung, dass Organisationen im Zentrum von gesellschaftlichen Teilsystemen entstehen und auch dann, wenn sie zur Umwelt der Teilsysteme gehören, in enger Verbindung mit diesen stehen, liegt darin begründet, dass Organisationen diese symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien wie auch den semantischen, binären Code zur eigenen Selektion von Kommunikation übernehmen. Das Medium *Geld* wie auch der Code *Zahlen/Nicht-zahlen* findet in Unternehmen wie im Wirtschaftssystem in gleicher Weise Anwendung. Das Medium *Macht* gilt für das Politiksystem wie auch für Parteien und der Code des Politiksystems findet auf Organisationsebene in der semantischen Zuteilung von Regierung und Opposition seine Entsprechung. In Folge der Übernahme der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien und der damit verbundenen Codierungen erhält die strukturelle Kopplung zwischen den Teilsystemen und den ihnen zugeordneten Organisationen einen hohen Stabilitätsgrad. Die nach gleichen *Regeln* verlaufende Rekonstruktion der teilsystemischen Kommunikati-

on innerhalb der Organisationen stellt zweiseitige Anschlussfähigkeit her: In Bezug auf andere Organisationen werden die Leistungen des Teilsystems kommuniziert und in Bezug auf das fokale Teilsystem werden die Irritationspotenziale, also die Wahrnehmungsfähigkeit des Teilsystems gesteigert. Organisationen übernehmen so eine Doppelfunktion für die gesellschaftlichen Teilsysteme, indem sie einerseits die Mitteilung der Leistungen ermöglichen, andererseits die Informationsbasis für die Veränderlichkeit der Teilsysteme sind. Primär auf eine teilsystemische Kommunikation hin ausgerichtete Organisationen gehören deshalb zur Umwelt von gesellschaftlichen Teilsystemen. Da sie sich aber am gleichen Code orientieren bzw. auf das gleiche symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium rekurren, lassen sie sich der »inneren« Umwelt der Teilsysteme – im Gegensatz zur »äußeren« Umwelt, in der ein solcher Bezug nicht besteht – zurechnen.

Gleichwohl sind die Organisationen nicht, wie die Teilsysteme, auf die spezifischen Medien und Codierungen des fokalen Teilsystems beschränkt. Denn dies würde bedeuten, dass auch sie mit ihrer Umwelt keinen Kontakt aufnehmen können. Dies ist aber möglich, da die Medien und die ihnen zugeordneten Codierungen nur eine primäre Orientierung zur Selektion und Rekonstruktion von Kommunikation bereitstellen. Daneben können Organisationen auch Medien und Codierungen anderer Teilsysteme als sekundäre Orientierung nutzen, ohne dass hierdurch die Organisation als soziales System über Gebühr irritiert wird. Ein Beispiel: Das Medizinsystem operiert nach dem binären Code *krank/gesund* bzw. *lebensförderlich/lebenshinderlich* (vgl. BAUCH 1996). In gleicher Weise operieren die Organisationen, die sich dem Medizinsystem zuordnen lassen. Wer krank ist, geht in ein Krankenhaus oder zum Arzt; und wer gesund ist, wird als geheilt entlassen und steht beispielsweise dem Arbeitsmarkt, folglich dem Wirtschaftssystem, wieder mit seiner Arbeitskraft zur Verfügung. Die Verschränkung mit dem Wirtschaftssystem bleibt aber nicht auf diese Beziehung über den Patienten respektive Angestellten beschränkt. Vielmehr kommt auch in Krankenhäusern und Arztpraxen der Code des Wirtschaftssystems und das Medium Geld zum Tragen. Beide müssen wirtschaftlich arbeiten, sind folglich auf Zahlungen angewiesen, die in Relation zu den Leistungen gestellt werden. Die Zweitcodierung der Leistungen von diesen Organisationen erfolgt somit über die Bezahlung. Dennoch zielt die Behandlung in erster Linie darauf, Krankheiten zu heilen und ist als primäre Orientierung handlungsleitend. Dementsprechend endet der Heilungsprozess nicht, wenn die Bezahlung endet, sondern die Bezahlung der Leistungen endet dann, wenn der Heilungsprozess nach Maßgabe eigener Kriterien beendet ist. Organisationen erweisen sich insofern durch unterschiedliche Codierungen von Kommunikation als irritabel, ohne dass hierdurch die Primärorientierung auf den eigenen Code destabilisiert wird, was wiederum auf ihre eigene autopoietische Verfasstheit zurückzuführen ist (vgl. LUHMANN 1997, 840-847).

Welche Erkenntnisse liefert diese systemtheoretische Betrachtung von gesellschaftlichen Teilsystemen und den Organisationen als sozialen Systemen nun mit Blick auf das Sportsystem und die Sportvereine? Zur Beantwortung dieser Frage sei zunächst nochmals daran erinnert, dass der Sport sich nicht durch Bezug auf eine spezifische

Funktion ausdifferenziert hat, sondern über Leistungsbeziehungen. In Ermangelung einer solchen gesellschaftsweiten Funktion des Sportsystems ist es auch nicht möglich, für den Sport ein »symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium« zu identifizieren, welches beispielsweise wie das Geld im Wirtschaftssystem unmissverständlich ist und eine gesellschaftsweite Bedeutung besitzt. Allein die binäre Codierung *Leisten/Nicht-leisten* und die Leistungsinterdependenzen zu anderen Teilsystemen weisen den Sport, wenn auch mit geringerem Differenzierungsgrad, als gesellschaftliches Teilsystem aus. Die Konsequenzen einer fehlenden Funktion und eines fehlenden symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums zeigen sich überdeutlich in der Kopplung des Sports mit den Sportvereinen und in der Art und Weise, wie sich Sportvereine konstituieren. Zwar ist die „Kommunikation körperlicher Leistungsfähigkeit“ (STICHWEH 1990, 380) stets Anlass der Organisationsbildung bzw. der Sportvereinsgründung, was in der Regel durch den Passus der Satzung, in der als Vereinszweck die Förderung des Sports genannt wird, dokumentiert wird. Hingegen lässt sich hieraus für Sportvereine kein vergleichbares Reflexionsinstrument ableiten, wie dies beispielsweise mit dem »Geschäft« in Wirtschaftsunternehmen möglich ist, welches auf die Codierung *Zahlen/Nicht-zahlen* mittels des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums *Geld* abzielt (vgl. BAECKER 1999, 151ff.). Dies bedeutet, dass die binäre Codierung des Sportsystems die Operationsweise von Sportvereinen bzw. deren Funktion nicht hinreichend genau festlegt. Denn obwohl der Kommunikation sportlicher Leistungsfähigkeit in Sportvereinen immer eine tragende Rolle zukommt – sei es im Leistungssport, im Breitensport, in der Hobbygruppe oder nur im Thekengespräch des Vereinsheims – reicht dies nicht aus, die Selbstorganisation als Verein aufrecht zu erhalten. Allein die Kommunikation körperlicher Leistungsfähigkeit sichert den Bestand des Vereins nicht! Infolgedessen werden den Sportvereinen auch häufig unterschiedliche *gesellschaftliche Funktionen* zugesprochen, ohne dass eine Primärorientierung auf die Codierung des fokalen gesellschaftlichen Teilsystems deutlich wird. *Geselligkeit*, die *soziale Bedeutung* oder auch *Einübung in Demokratie* (vgl. PREISING 1994) sind solche Konnotationen für die gesellschaftliche Relevanz von Sportvereinen, die in keiner Weise auf die sportlichen Handlungen rekurrieren. Dies erklärt, warum Sportvereine im Sinne der autopoietischen Selbsterzeugung von Kommunikationen und deren Anschließbarkeit an Umweltereignisse stets der latenten Desorientierung ausgesetzt ist.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Ausgenommen hiervon sind die Sportvereine, die sich primär oder ausschließlich dem Spitzensportbereich zurechnen lassen. Im Spitzen- und Leistungssport, in dem die Codierung *Leisten/Nicht-leisten* eine Zweit-Codierung in Form von Sieg und Niederlage annimmt (vgl. STICHWEH 1990; SCHIMANK 1988; RIEDL/CACHAY 2002), lassen sich mit dem Gewinn und dem Rekord am ehesten symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien entdecken. Auf der Ebene dieses Teilbereiches innerhalb des Sportsystems ist so eine Präzisierung von Leistungsbezügen über die Generierung symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien möglich. Auf die Teilnahme an und den Gewinn von nationalen und internationalen Meisterschaften, also den sportlichen Vergleich, sind andere Teilsysteme in hohem Maße anschlussfähig. Aber festzuhalten bleibt, dass dies nicht für das Sportsystem insgesamt, sondern eben nur für den ausdifferenzierten Teil des Spitzen- und Leistungssports gilt. Gewinne und Rekorde lassen sich nicht auf eine Art und Weise für das gesamte Sportsystem runter brechen, so dass alle Sportvereine diese Medien einfach übernehmen können.

Dennoch: Ohne Reflexion ist Autopoiesis nicht möglich! Es gilt also, für den Sportverein als Organisation ein Reflexionsinstrument zu bestimmen, welches sich angesichts der Besonderheiten des Sports als gesellschaftlichem Teilsystem, falls überhaupt, nicht direkt hieraus ableiten lässt. Dies ist notwendig, um die Funktionsweise von Sportvereinen nicht beliebigen – und vor allem systemfremden – Sinnzuschreibungen zu überlassen. Erkennt man an, dass Sportvereine als Organisationen soziale Systeme sind, geht es folglich darum, die Selbstreferenz von Sportvereinen theoretisch zu analysieren. Dazu werden im Folgenden zunächst die Kommunikationen von Organisationen und die Bedingungen ihrer Selbsterzeugung genauer betrachtet, bevor reflexive Prozesse der Selbstkonstituierung von Sportvereinen bestimmt werden.

#### **4.2.2 Die Entscheidung als Kommunikation von Organisationen**

Wie zuvor dargelegt, sind Sportvereine – als Organisationen – der »inneren« Umwelt des Sportsystems zuzurechnen und als solche selbst soziale Systeme. Als autopoietische Systeme reproduzieren sich Organisationen aus den Elementen, aus denen sie bestehen, nämlich Kommunikationen (vgl. LUHMANN 2000a, 62), beständig neu. Diese operationale Schließung im Kern der Organisation macht sie gegenüber Einflüssen aus der Umwelt irritationsfähig, ohne sich selbst zu gefährden. Und auch in Organisationen sind diese Elemente bzw. Operationen, wie in gesellschaftlichen Teilsystemen, Kommunikationen.

Zu fragen ist nunmehr, erstens um welche Form von Kommunikationen es sich bei Organisationen handelt, zweitens auf welche Art und Weise die Reproduktion dieser Kommunikationen aus sich selbst heraus erfolgt sowie drittens, inwiefern diese theoriegeleiteten Ergebnisse auf den Sportverein übertragbar sind bzw. welche Besonderheiten sich für den Sportverein als soziales System ergeben.

In den allgemeinen Organisationstheorien ist seit langem unbestritten, dass Entscheidungen als Kristallisationspunkt zur Identifikation von Organisationen und ihrer Funktionsweise dienen (vgl. BAECKER 1999, 136f.). Auch aus systemtheoretischer Perspektive stellt sich die Entscheidung als Bezugspunkt zur Identifikation von Organisationen in der Gesellschaft dar. Doch anders als die auf den allgemeinen Organisationstheorien fußenden Entscheidungstheorien, die danach fragen, wie in Organisationen entschieden wird und wie Organisationen das Entscheidungsverhalten von Individuen beeinflussen (vgl. BERGER/BERNHARD-MEHLICH 1999, 140), geht der systemtheoretische Ansatz darüber hinaus, indem auch gefragt wird, warum in Organisationen entschieden wird. Hierfür zeichnen aus systemtheoretischer Perspektive zunächst zwei Begründungen verantwortlich, die kurz zusammengefasst auf den folgenden Argumentationslinien fußen.

Eine erste Erklärung liefert die Erkenntnis, dass gesellschaftliche Teilsysteme, um mit ihrer Umwelt kommunizieren zu können, Organisationen brauchen: „Organisationen [sind] die einzigen Sozialsysteme, die mit Systemen ihrer Umwelt kommunizieren kön-

---

Denn für die Funktionsweise von Sportvereinen haben diese Medien eben nur für die Sportvereine einen Geltungsbereich, die sich im Spitzen- und Leitungssport engagieren. Auf Breitensportvereine hingegen trifft dieses nicht zu.

nen. Die Funktionssysteme selbst können das nicht“ (LUHMANN 1997, 842-843). Nur so, über Organisationen, ist den Teilsystemen eine Beobachtung der Gesellschaft möglich, da diese sich auf Funktionssysteme beziehen (vgl. TACKE 1999, 64) und mittels struktureller Kopplung einen bereits semantisch codierten Informationsfluss bzw. eine *Interdependenzunterbrechung* (vgl. LUHMANN 1997, 845) gewährleisten. Damit ermöglichen Organisationen dem Funktionssystem eine Beobachtung der Beobachtung, eine Beobachtung zweiter Ordnung (LUHMANN 1997, 846). Inwiefern besteht hier aber ein Zusammenhang mit der Notwendigkeit von Entscheidungen? Diesbezüglich sei nochmals darauf verwiesen, dass Funktionssysteme auf der Inklusion aller sinnhaft auf die Funktion hin ausgerichteten Kommunikationen basieren. Exklusion hingegen ist den Funktionssystemen nicht möglich. „Funktionssysteme behandeln Inklusion, also Zugang für alle, als den Normalfall. Für Organisationen gilt das Gegenteil: sie schließen alle aus mit der Ausnahme der hochselektiv ausgewählten Mitglieder“ (LUHMANN 1997, 844). D.h., Organisationen regulieren Inklusion und Exklusion und korrigieren damit das für Funktionssysteme geltende Exklusionsdefizit, indem sie Mitgliedern, also Personen, Rollen zuweisen. Nur Organisationen können entscheiden, wann eine Person qua Rollenzuschreibung im Kommunikationszusammenhang inkludiert oder exkludiert wird. Nur Organisationen können Mitglieder einstellen oder entlassen. Erst mit dieser Entscheidung stehen Personen „im Prozess der gesellschaftlichen Kommunikation als Namen, als Adressen, als Zurechnungspunkte für Mitteilungshandeln“ (LUHMANN 1994a, 192) zur Verfügung. Erst mit der ausschließlich für Organisationen geltenden Exklusionsbefugnis wird die Entscheidung getroffen, wer in welcher Weise am Kommunikationszusammenhang partizipiert. So spricht eine Person als Richter in einem Gericht Recht, während die gleiche Person sich als Konsument einer Dienstleistung wirtschaftlich betätigt, sich als Mitglied einer Ortspartei politisch betätigt oder als Patient im Krankenhaus behandelt wird. Hingegen gibt es ohne Gericht keinen Richter, ohne Partei kein politisches Mandat. Ohne Organisationen blieben Personen so für gesellschaftliche Teilsysteme unerreichbar. Erst Organisationen rechnen Handlungen einer Person einem spezifischen Sinnzusammenhang zu, indem diese über Inklusion und Exklusion entscheiden. Die erste, hier knapp skizzierte Begründung, warum in Organisationen Entscheidungen getroffen werden, resultiert folglich daraus, dass ohne die Entscheidung über Mitgliedschaftsbedingungen gesellschaftliche Teilsysteme weder Adressaten für kommunikativ erzeugte Leistungen noch Bezugspunkte zur Beobachtung der Gesellschaft in ihrer Umwelt vorfinden.

Eine zweite Argumentationslinie zur Begründung, warum in Organisationen entschieden wird, offenbart sich, wenn man die autopoietischen Eigenschaften dieser sozialen Systeme betrachtet (s.o.). Mit dieser Eigenschaft kommen die Prozesse der Selbsterzeugung bzw. genauer, kommt die Selbststeuerung in den Blick.

Die Prozesse der Selbsterzeugung verweisen auf die Beziehung des sozialen Systems zu sich selbst. Diese Selbstreferenz oder Reflexion bezeichnet den Sachverhalt, dass ein soziales System sich selbst beobachten und beschreiben muss, sich folglich eine Identität zuschreibt. „Denn um alle Operationen dem System selbst zuordnen zu können (Selbstbeobachtung) müssen Systeme sich auf eine Identität beziehen (Selbstbe-

schreibung), die das System mit Unterscheidungs-, und so mit Operationsfähigkeit ausstattet“ (TACKE 1999, 65). Diese Zuordnung ist notwendig, um Grenzen markieren zu können und so die Differenz zwischen System und Umwelt aufrecht zu erhalten. Geschieht dies nicht, würde sich das System bzw. in diesem Fall die Organisation in der Umwelt verlieren, was heißt, sie würde sich auflösen. Die Selbstreferenz ist so eine unabdingbare Voraussetzung für Umweltoffenheit, ohne die Unterscheidbarkeit von der Umwelt aufzugeben (vgl. LUHMANN 2000a, 65). Sucht man aus diesem Blickwinkel nun nach den System-Umwelt-Differenzen, die einer Organisation eine Identität verleihen, geraten als erstes die Strukturen schlechthin und damit Ziele, Hierarchien, Mitgliedschaftsrollen o.ä. unter Verdacht, dies zu leisten. Das würde aber bedeuten, die Variabilität von Strukturen mit einer Veränderung der Identität gleichzusetzen, weshalb es verfehlt wäre, hier von Selbstreferenz zu sprechen. Vielmehr geht es ja darum, strukturelle Veränderungen auch ohne Identitäts- und Stabilitätsverlust erklärbar zu machen. Dies genau ist der Clou der von LUHMANN für soziale Systeme begründeten *autopoietischen Wende* in der Systemtheorie. Eine strukturelle Veränderung ist immer dann möglich und nötig, wenn Umweltveränderungen dies erforderlich machen, ohne dass hierdurch die Systemidentität gefährdet wird. Denn der Erhalt der Systemidentität bzw. die operative Schließung macht es möglich, strukturelle Variabilität bei fortlaufender, selbstreferenzieller Reproduktionsfähigkeit zu gewährleisten.

Hierin ist nun ein zentraler Aspekt enthalten, auf den die Selbstreferenz verweist: die Zeit. Genauer gesagt wird deutlich gemacht, wie in der fortlaufenden Zeit Kontinuität gewahrt wird. Mit der auf Selbstreferenz basierenden Kontinuität wird ein Möglichkeitskorridor eröffnet, der die prinzipielle Gesamtheit aller in der Vergangenheit wie auch in der Zukunft offen stehenden Möglichkeiten beschränkt, und zwar in einen Bereich des Geschehenen auf der einen sowie der Erwartungen auf der anderen Seite. Insbesondere durch die Operationen in der Vergangenheit wird eine Identität der Organisation, eine Geschichte bzw. Organisationskultur (vgl. TACKE 1999, 74) erzeugt, die es in der Zukunft zu wahren oder aber zu modifizieren gilt. Dieser Mechanismus der zu einem bestimmten Zeitpunkt erzeugten Einschränkungen prinzipiell möglicher Entwicklungen ist der der Entscheidung. Mit der Entscheidung werden bestimmte Erwartungen formuliert und andere ausgeschlossen. Eine einzelne Entscheidung ist so ein Baustein in der Identitätsentwicklung von Organisationen, indem „Entscheidungen ... eine durch sie selbst bewirkte Differenz von Vergangenheit und Zukunft [markieren]“ (LUHMANN 2000a, 65). Das Problem hierbei ist aber, dass Identität die Möglichkeit sich zu erinnern voraussetzt. Ohne eine Erinnerung an das, was wie entschieden wurde, wird die Entscheidung reversibel und löst sich damit selbst auf. Selbstreferenz ist dann nicht möglich. Die Erinnerung an eine Entscheidung hingegen, die Aktualisierung dessen, was abgelehnt und was akzeptiert wurde, ermöglicht weitere Entscheidungen dadurch, dass Erwartungen formuliert werden und Unsicherheit absorbiert wird. „Organisationen lösen das Problem der Selektivität des Entscheidens durch Selbstanwendung. Sie treffen Entscheidungen über Entscheidungen und verwenden die Selektivität einer Entscheidung als Prämisse weiteren Entscheidens“ (TACKE 1999, 62). Die Frage, warum Organisationen entscheiden, lässt sich somit wie folgt beantworten: Entscheidungen ermöglichen weitere Entscheidungen, und mit der Entsch-

dung von Entscheidungen gewinnt eine Organisation ihre Identität. Damit wird das Problem der Selbstreferenz, mit der fortlaufenden Erzeugung von Elementen an bereits erzeugte Elemente anzuschließen, gelöst. Und hiermit gewinnt an Kontur, was zu Beginn als autopoietische Eigenschaft von Organisationen als sozialen Systemen bezeichnet wurde. Demnach sind Organisationen „Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen“ (LUHMANN 1988, 166). Und zugleich lässt sich nun präzisieren, was als Kommunikation im sozialen System *Organisation* anzusehen ist: nicht die einzelne Entscheidung, die nur als Einzelereignis, als Operation bzw. Element, auftritt, sondern die Entscheidung der Entscheidung. Mit anderen Worten: Organisationen sind soziale Systeme, die zur Fortsetzung ihrer Autopoiesis Entscheidungen kommunizieren.

Mit der Begründung, warum in Organisationen entschieden wird, folglich was organisierte soziale Systeme kommunizieren, ist der Erkenntnisgewinn einer systemtheoretischen Betrachtung aber noch nicht erschöpft. Dies allein deshalb nicht, da noch nicht geklärt ist, worauf sich Entscheidungen beziehen, wie es durch Entscheidungen zu Strukturbildung und -veränderung kommt und vor allem, worin der Anlass besteht, dass eine Organisation entscheidet und Entscheidungen kommuniziert. Deshalb soll die Darstellung der Organisation als sozialem System an dieser Stelle noch vertieft werden. Diese Vertiefung unterliegt keinem Selbstzweck, auch wenn, nimmt man das Autopoiesis-Konzept ernst, wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn keine Stoppregeln kennt. Vielmehr wird die vertiefende Darstellung stärker auf solche Punkte aufmerksam machen, die zur Beschreibung des Sportvereins als sozialem System einer genaueren Prüfung bedürfen. Denn LUHMANN behandelt in seinen Ausführungen primär solche Organisationen, die sich einem Funktionssystem zuordnen lassen, und zieht hieraus seine Schlussfolgerungen. Die Besonderheiten von Organisationen, die sich seines Erachtens keinem Funktionssystem zuordnen lassen, unterzieht er keiner weitergehenden Analyse, sondern unterstellt, dass es durch funktionale Differenzierung auch zur Ausbildung von Nischen kommt, in denen auch ohne gesellschaftlichen Systemzwang Organisationsbildung, insbesondere in Form von freiwilligen Organisationen oder Assoziationen, möglich ist (vgl. 1997, 840). Da sich aus LUHMANNs Sicht der Sport nicht als Funktionssystem der Gesellschaft ausdifferenziert hat, weil diesem, was die bisherigen Ausführungen bestätigen, keine Funktion zugeschrieben werden kann, bleiben die Besonderheiten von Sportvereinen in seiner Darstellung ausgeblendet. Um eine Theorie des Sportvereins zu begründen, müssen diese jedoch eingefangen werden. Und dies geht nur, wenn die Ergebnisse der systemtheoretischen Organisationsforschung auch Erklärungen dafür liefern, inwiefern sich Sportvereine mit ihren und trotz ihrer Besonderheiten als selbstreferenzielle Systeme beschreiben lassen.

#### **4.2.3 Entscheidungsprämissen und Selbstreferenz**

Folgt man LUHMANNs Argumentation, fehlt Organisationen „das, was in gesellschaftlichen Funktionssystemen die binäre Codierung leistet, die Orientierung an einer **einzigen** positiv/negativ-Unterscheidung wie Haben/Nichthaben, Wahrheit/Unwahrheit, Recht/Unrecht. Selbstverständlich binden sich Organisationen, sofern sie in be-



stimmten Funktionssystemen tätig werden, an deren Codes; denn anders wäre nicht erkennbar, dass es sich um Wirtschaftsunternehmen oder ein Forschungsinstitut, ein Gericht oder eine politische Partei handelt. Aber damit allein sind die Grenzen bestimmter Organisationssysteme noch nicht markiert, etwa dass es sich um ein Arbeitsgericht mit Zuständigkeit für einen bestimmten Bezirk oder um eine politische Partei mit einem bestimmten Programm und vor allem: um Organisationen mit einem bestimmten Mitgliederbestand und Exklusion aller anderen Personen handelt“ (2000a, 238; Hervorhebung durch den Verf.). Diesbezüglich, um also auf der Ebene von Organisationen die Innenseite der Grenze des sozialen Systems zu markieren bzw. überhaupt eine Differenz zur Umwelt auszubilden, die wechselseitige Anschlussfähigkeit von Kommunikationen innerhalb und außerhalb des Systems gewährleistet, sind andere Orientierungen notwendig und sinnvoll.

Zugleich sind diese aber nicht beliebig. Vielmehr müssen sie dieses leisten und zugleich den Code des fokalen gesellschaftlichen Teilsystems auf der Organisationsebene repräsentieren: sie müssen funktional äquivalent zu den Codierungen sein (vgl. ebd., 238). Für diese funktionalen Äquivalente in Organisationen verwendet LUHMANN den Begriff der Entscheidungsprämissen. „Auch Entscheidungsprämissen sind Konglomerate von letztlich binären Unterscheidungen ... Aber sie sind, im Unterschied zu den Codes der Funktionssysteme, veränderbar“ (ebd., 238-239), was den Organisationen eine wesentlich höhere Irritationsfähigkeit verleiht und damit die Fähigkeit, auf veränderte Umwelтанforderungen flexibler reagieren zu können.

Doch was ist mit Entscheidungsprämissen, den funktionalen Äquivalenten der Codierung gemeint? Allgemein formuliert sind Entscheidungsprämissen die Konkretisierung dessen, was zuvor als die Entscheidung der Entscheidungen bezeichnet wurde. Entscheidungsprämissen stellen der Organisation die Möglichkeit bereit, Entscheidungen an Entscheidungen zu koppeln. Doch die einfache Kopplung, durch vorangegangene Entscheidungen den Möglichkeitsraum für weitere Entscheidungen einzuschränken und damit Unsicherheiten zu absorbieren, greift nach LUHMANN'S Dafürhalten zu kurz. Denn

„so verstanden sind Entscheidungsprämissen das Resultat absorbierter Unsicherheit oder, anders gesagt, die Form, in der die Organisation sich an Unsicherheitsabsorption erinnert. Fruchtbar wird der Begriff erst durch eine nochmalige (und zugleich paradoxe) Einschränkung: Es gibt Entscheidungen, die Entscheidungsprämissen für eine noch unbestimmte Vielzahl anderer Entscheidungen festlegen. In solchen Fällen wird die Reichweite von Entscheidungen durch Einschränkung ausgedehnt; oder wie zuvor gesagt: wird Komplexität durch Reduktion erzeugt“, was bedeutet, dass Entscheidungsprämissen dem System „nur als Oszillatoren [dienen]. Sie legen die künftigen Entscheidungen noch nicht fest, sie können ja nicht jetzt schon in der Zukunft entscheiden. Aber sie fokussieren die Kommunikation auf die in den Prämissen festgelegten Unterscheidungen, und das macht es wahrscheinlich, dass man künftige Entscheidungen mit Bezug auf die vorgegebenen Prämissen unter dem Gesichtspunkt der Beachtung oder Nichtbeach-

tung und der Konformität oder Abweichung beobachten wird, statt die volle Komplexität der Situation jeweils neu aufzurollen“ (vgl. LUHMANN 2000a, 223-224).

Betrachtet man nunmehr genauer, was Entscheidungsprämissen sind, folglich in welcher Weise sie Komplexität reduzieren und zugleich Eigenkomplexität im System erzeugen, lässt sich zunächst eine grundsätzliche Differenz beobachten: Einerseits gibt es entscheidbare, andererseits unentscheidbare Entscheidungsprämissen. Auf der Seite der entscheidbaren Entscheidungsprämissen lässt sich folglich ein rekursiver Prozess entdecken, eine Anwendung der basalen Operationen von Organisationen auf sich selbst: die Entscheidung der Entscheidungen für Entscheidungen. Diese bizarr anmutende Formulierung wird im Folgenden noch im Detail erläutert. Doch betrachtet man zunächst die andere Seite, die unentscheidbaren Entscheidungsprämissen, bedeutet dies dann, dass die Entscheidungen für Entscheidungen nicht entschieden werden müssen? Da man aus systemtheoretischer Sicht die Rekursivität in der operativen Schließung nicht einfach leugnen kann, ist dies nicht anzunehmen. LUHMANN bestätigt dies, wenn er von der Selbstverständlichkeit spricht, dass „auch unentscheidbare Entscheidungsprämissen in der Organisation produziert [werden], und selbstverständlich geschieht auch diese angesichts von Entscheidungen – oder genauer gesagt: aus Anlass von Entscheidungen“. Denn, so LUHMANN, „wie sonst könnte eine Struktur entstehen? Aber sie werden nicht auf bestimmte Entscheidungen zugerechnet, und sie zielen auch nicht darauf ab, bestimmte Entscheidungen vorzubereiten oder auszuführen. Man kann deshalb nicht markieren, wie sie entstanden sind. Sie gelten, weil sie immer schon gegolten haben“ (2000a, 242). Unentscheidbare Entscheidungsprämissen gehen für LUHMANN so in dem Begriff der *Organisationskultur* auf, die die Organisation mit Trägheit auf tief greifende Veränderungen reagieren lässt und unschwellig bzw. unsichtbar, als Selbstverständlichkeit und Gewohnheit ständig an den Entscheidungsprozessen mitwirkt.

„Auf ihre Letztkomponenten reduziert, findet man Organisationskulturen in der Form von Werten, untermalt durch und gestützt auf die Geschichte des Systems. Werte sind Anhaltspunkte in der Kommunikation, die nicht kommuniziert werden. Sie zum Gegenstand ... einer Mitteilung zu machen, hätte nur Sinn, wenn man mit der Mitteilung eine Überraschung auslösen und betonen wollte, dass der Mitteilende einen Grund dafür sieht, seine Wertung mitzuteilen, also Dissens antezipiert“ (ebd., 244).

Zweifelsohne kommt den unentscheidbaren Entscheidungsprämissen, wie diese kurzen Ausführungen zeigen, für die Betrachtung des Sportvereins als sozialem System eine große Bedeutung zu. Denn in der Organisationskultur ist der Grundstein dafür zu vermuten, dass sich in Sportvereinen Lektorientierungen bilden (vgl. Kapitel 3.2.4). Dies gilt es im weiteren Verlauf der Arbeit für den spezifischen Fall der Sportorganisationen noch genauer zu betrachten. An dieser Stelle soll aber zunächst weiter verfolgt werden, was Entscheidungsprämissen sind.

Wendet man sich den entscheidbaren Entscheidungsprämissen zu, unterscheidet LUHMANN *Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege* und *Personal*. Im Einzelnen betrachtet konditionieren diese drei Prämissen Entscheidungshorizonte auf je spezifische Weise, ohne aber separat wirken zu können (vgl. 2000a, 259). Auf der Ebene von Entscheidungsprozessen, also der „Überbrückung der Distanz von Entscheidung zu Entscheidung“ (1994a, 172), werden die entscheidbaren Entscheidungsprämissen so als „Verbund des gemeinsamen Präformierens von Entscheidungen“ (2000a, 259) erkennbar oder aber: als **Struktur**. Und Strukturen sind bekanntlich veränderbar und damit entscheidbar, was den Begriff *entscheidbare Entscheidungsprämissen* erklärt. Die Konditionierung von Entscheidungshorizonten mittels dieser Entscheidungsprämissen wiederum geschieht nicht unkoordiniert. Die Prämissen bedürfen der *Planung* (LUHMANN 2000a, 230f.). Und der Planung liegt nichts anderes zugrunde als das, was Organisationen ohnehin tun: entscheiden. Deshalb nennt LUHMANN den Koordinationsmechanismus von Entscheidungsprämissen *Planungsentscheidungen*. Diesen wiederum ordnet er das Instrument der *Stelle* zu. Denn „der Sinn einer Stelle liegt in der wechselseitigen Einschränkung von Entscheidungsprämissen“ (ebd., 233), also der Koordinierung der Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege und des Personals. Planung in Organisationen ist so eng mit dem Konstrukt der Stelle verknüpft.

Wie bei Entscheidungen generell, liegt der Planung eine Absorption von Unsicherheit zugrunde, also eine Operationalisierung von Zeit im System, mit der ungewisse Zukunft in Erwartungen übersetzt wird.

„Bei Planung denkt man üblicherweise an vorgreifende Gestaltung der Zukunft. Aber Zukunft ist und bleibt, auch wenn verplant, unbekannt. In der Komplexität der Planungen sucht man eine Art Sicherheit, die die Zukunft nicht bieten kann. [...] Planung ist also eher eine Beschreibung des Zustandes, der eventuell geändert werden könnte; und zwar eines Zustandes, der mehr oder weniger improvisiert zustandegekommen ist und nur retrospektiv als Ordnung beschrieben werden kann. Nur auf diese Weise kann die Planung jene Sicherheit erreichen, die es ihr erlaubt, sich über das Unbekanntbleiben der Zukunft hinwegzusetzen“ (LUHMANN 2000a, 231).

Inwiefern lässt sich nun die Ordnungsleistung der Planung mit Blick auf die unsichere Zukunft an dem Instrument der *Stelle* im Sinne einer Koordinierung der Prämissen festmachen? Um dies zu verdeutlichen, wird im Folgenden knapp skizziert, was genau LUHMANN mit diesen Prämissen, den Kommunikationswegen, den Entscheidungsprogrammen und dem Personal, im Einzelnen meint.

### ***Kommunikationswege***

Bei der Betrachtung von Entscheidungsprämissen geht es zwar um Entscheidungen, aber nur unter dem Blickwinkel, wie es zur „Verknüpfung von Entscheidungen, der Reproduktion von Entscheidungen durch Entscheidungen“ kommt (BAECKER 1999, 141). Denn „eine Entscheidung allein macht noch keine Organisation“ (ebd.). Im Ge-

genteil: Entscheidungen sind Ereignisse, die zu „einem bestimmten Zeitpunkt vorkommen und mit ihrem Entstehen schon wieder verschwinden. Die elementaren Einheiten, aus denen Organisationen bestehen, sind also nicht bestandsfähig“ (LUHMANN 1988, 168), was das Problem ihrer Reproduktionsfähigkeit zu einem Problem der Anschließbarkeit einerseits und der Erinnerbarkeit andererseits macht.

Eine Form der Anschließbarkeit liegt in der Festlegung von *Kommunikationswegen*. Diese regeln, wie Entscheidungen kommuniziert werden. Prinzipiell kann eine Entscheidung (von anderen) akzeptiert oder abgelehnt werden. Eine Entscheidung wird allerdings nur dann als eine solche erkannt, wenn sie auf Akzeptanz stößt. Denn mit der Ablehnung wird die mit der Entscheidung verbundene, wie auch immer geartete Intention außer Kraft gesetzt und kann ihre Wirkung nicht erzielen. Deshalb ist es für die Organisation in ihrem formalen Aufbau sinnvoll, eine höchstmögliche Wahrscheinlichkeit von Akzeptanz zu gewährleisten. „Typisch denkt man hier an Hierarchien und an eine Bindung von oben nach unten“ (LUHMANN 1994a, 177), was einer Verpflichtung zur Akzeptanz unter Androhung von Strafen bei Zuwiderhandlungen gleichkommt. Mit starren Hierarchien allein, insbesondere in der Vorstellung von Unternehmerherrschaft, lässt sich die Akzeptanz von Entscheidungen in den Organisationstheorien allerdings nicht mehr hinreichend erklären. Vielmehr zeigen Konzepte zur Optimierung von Produktionsabläufen in betrieblichen Unternehmen wie das *lean management* oder Varianten des *Qualitätsmanagements*, dass der Integration von Organisationsmitgliedern gegenüber der strikten Weisungsbefolgung nach hierarchischen Regeln eine erhöhte Aufmerksamkeit zuteil werden muss (vgl. u.a. BISCHOFF/HERKOMMER 1992; HEIDENESCHER 1991; HOHN/WINDOLF 1988; SCHIENSTOCK 1990; SIMOLEIT/FELDHOF/JACKE 1991; WEBER/BAUERDICK 1997). Nicht zuletzt hierauf beruht auch die verstärkte Nachfrage von sozialer Kompetenz in Führungspositionen von Unternehmen wie von Organisationen überhaupt.

Zur Vermeidung dieser Reduktion auf Hierarchien bindet LUHMANN die Akzeptanz von Entscheidungen an den Begriff der Kompetenz, wobei er fachliche Kompetenzen von hierarchischen Kompetenzen unterscheidet. Und diese Kompetenzen lassen sich in spezifischer Weise der Diversifikation von Stellen in der Art zuordnen, dass die an die Kompetenz gebundenen Entscheidungen nicht hinterfragt, sondern akzeptiert werden. Mit hierarchischen Kompetenzen ausgestattete Stellen erlangen so exklusive „Zuständigkeiten für das Verbindlichmachen von Entscheidungen [...] unter dem Gesichtspunkt von Verantwortlichkeit“ (2000a, 316-317), die aber das den Fachkompetenzen zugeschriebene Können in arbeitsteilig differenzierten Organisationen nicht ignorieren dürfen, sondern aufmerksam verfolgen müssen. Und gleiches gilt auch für die Akzeptanz der Fachkompetenzen auf hierarchisch gleich gestellten Ebenen, weshalb der Chirurg sich darauf verlassen muss, „dass die Anästhesie ausreicht, dass die ihm gereichten Werkzeuge sterilisiert sind und dass die voroperativen Tests die Sachlage zutreffend wiedergeben“ (LUHMANN 2000a, 317). Die Verortung der Kompetenzen im Stellengefüge einer arbeitsteilig differenzierten Organisation führt so zu einem ungerichteten Transport von Kompetenz in vertikaler wie horizontaler Richtung, so dass „Können in Kommunikation verwandelt wird“ (ebd.). Insofern entkoppelt sich

eine durch zunehmende Spezialisierung ausgewiesene Stelle durch ihre Fachkompetenz von der Wahrscheinlichkeit, dass Entscheidungen nicht akzeptiert werden. Dennoch kann nicht darauf verzichtet werden, die Entscheidungen zu kommunizieren. So kann der Chirurg seinen Eingriff erst beginnen, wenn der Anästhesist entscheidet, dass die Narkosewirkung ausreichend ist. Doch der Chirurg entscheidet, welcher Eingriff überhaupt notwendig ist. Dies setzt Kommunikation voraus, und die Wege der Kommunikationen müssen vorgezeichnet werden, ob in vertikaler, also hierarchischer (der Chirurg kann Chefarzt sein) oder horizontaler Richtung. Die Anschließbarkeit von Entscheidungen an Entscheidungen wird so über festgelegte Kommunikationswege sichergestellt, die Stellen an Stellen und damit an arbeitsteilige Differenzierungsprozesse, an ein Netzwerk von Verteilung und Spezifikation binden (vgl. LUHMANN 1988, 178).

### ***Entscheidungsprogramme***

Außer der an Stellen geknüpften Festlegung von Kommunikationswegen bedarf die Absorption von Unsicherheit in Entscheidungsprozessen spezifischer Entscheidungsprogramme, welche „Bedingungen der sachlichen Richtigkeit von Entscheidungen“ definieren (LUHMANN 2000a, 257). Mit anderen Worten muss eine Organisation Routinen zur Beurteilung von Entscheidungen etablieren. Mit Entscheidungsprogrammen wird folglich geregelt, ob eine Entscheidung richtig war oder falsch. Somit versetzen sich Organisationen mittels dieser Entscheidungsprogramme in die Lage, Fehler zu erkennen, also fehlerhafte Entscheidungen zu entdecken, um entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Damit bezieht sich „der Programmbegriff ... auf die Sachdimension des Sinns von Entscheidungen“ (LUHMANN 2000a, 258). Entscheidungsprogramme werden dabei vom System selbst konstruiert, nicht von außen aufoktroiert oder in der Umwelt vorgefunden. Entscheidungsprogramme erhalten so den Status normativer Geltung für die Entscheidungen einer Organisation, die aber geändert, also über deren Gehalt entschieden werden kann (vgl. ebd., 262).

Mit der Orientierung auf richtige Entscheidungen ist nun ein Zuordnungsproblem verbunden. Es muss entschieden werden, ob die Richtigkeit der Entscheidung auf den *Zweck* der Organisation oder auf die *Bedingungen* bzw. *Konditionen* zur Erfüllung des Zweckes gerichtet ist. Dementsprechend unterscheidet LUHMANN zwischen *Zweckprogrammen* und *Konditionalprogrammen*.

Betrachtet man zunächst den Begriff des Zweckprogramms ist festzustellen, dass im Organisationszweck selbst bereits ein Programm enthalten ist. Kein Zweck entsteht von selbst. Vielmehr ist ein Zweck auf Zukunft hin ausgerichtet, wobei es um den richtigen Einsatz von Mitteln geht, diesen Zweck erfüllen zu können. Zweckprogramme sind so in die Gegenwart übersetzte Zukunftserwartungen, deren Unbestimmtheit den Einsatz optimaler Mittel erfordert. Im Hinblick auf den Einsatz der Mittel erweist sich eine Organisation aber als lernfähig, „und nur das, was sich bewährt, wird im Gedächtnis des Systems festgehalten, um als Voraussetzung zu dienen für weiteres Lernen“ (LUHMANN 2000a, 267). In der Art, dass Zweckprogramme auf

die Zukunft ausgerichtet sind, liegt jedoch ihr Hauptproblem. „Was immer von Entscheidung zu Entscheidung geschieht: die Zukunft bleibt Zukunft und die Zwecke bleiben Zwecke. Zwar kann man in jeder Gegenwart die eigenen Erwartungen überprüfen und an der Erfahrung mit vergangenen Erwartungen korrigieren. Aber man kann weder vergangene noch zukünftige Entscheidungen treffen“ (ebd., 267). Und die Unsicherheit darüber, dass das aus vorangegangenen Erfahrungen Gelernte auch in der Zukunft weiterhin Gültigkeit besitzen wird, lässt sich in keiner Weise absorbieren. Dies bleibt nur zu hoffen. Dennoch lässt die Möglichkeit, Alternativszenarien zu entwickeln, es zu, nicht gänzlich Unerwartetes in der Zukunft anzutreffen. Insofern geht es dabei um die Variation von Mitteln, den Zweck trotzdem verfolgen zu können. Aber der Zweck heiligt nicht alle Mittel. Jedoch können Mittel zum Selbstzweck führen (Zweck/Mittel-Verschiebung), indem diese als Unterzweck in Erscheinung treten. Dies hat den Vorteil, nicht jede Entscheidung an dem einzigen Gesamtzweck ausrichten zu müssen, sondern Entscheidungen mit der Unterscheidung von Nahzielen und Fernzielen zu unterlegen. Dabei unterliegt es der Aufgabe von Stellen, die Verselbstständigung von Nahzielen zu vermeiden bzw. „die Zweck/Mittel-Verschiebung laufend auf ihre Nebeneffekte hin zu überwachen und gegebenenfalls mit Änderungen oder Ergänzungen des Programms auf unbeabsichtigte Fehlentwicklungen zu reagieren“ (2000a, 271).

Der Zweck-Mittel-Beziehung in den Zweckprogrammen steht in den Konditionalprogrammen eine Wenn-dann-Beziehung gegenüber. Über diese Beziehung ist eine Beobachtung von Ereignissen in der Organisation in der Weise möglich, dass bestimmte, vorab definierte Ereignisse bei ihrem Auftreten Entscheidungen erforderlich machen. Jede Handlung und jedes Ereignis unterliegt so der Beobachtung. Aber nur in dem Fall, dass ein vorab bestimmtes Ereignis eintritt, führt dies auch zu einer Entscheidung. Diese Konditionierung von Ereignissen hat zur Folge, dass die Organisation davon entlastet wird, ständig Entscheidungen neu treffen zu müssen. So macht die Unterschreitung einer bestimmten Mindestmenge in einem Lagerbestand eine Bestellung erforderlich, ohne dass hierüber stets neu entschieden werden muss. Gleichwohl wird damit die Notwendigkeit erzeugt, über die zu bestellende Menge und den Lieferanten zu entscheiden, soweit nicht auch hier bereits Entscheidungsroutrinen installiert sind. Dennoch tritt diese Notwendigkeit erst auf, wenn das spezifische Ereignis, die Unterschreitung des Mindestbestandes, eintritt. Und nur dann muss entschieden werden. Anhand dieses Beispiels wird aber nicht nur die Wenn-dann-Beziehung offensichtlich. Zudem zeigt sich nämlich, inwiefern die Konditionalprogramme an Stellen geknüpft sind. Zur Beobachtung dieser Konditionen bedarf es eines Beobachters, der über das eingetretene Ereignis informiert. Dies kann ein Lagerverwalter sein oder ein Sachbearbeiter, der im Zuge des technologischen Fortschritts vom Lagerverwaltungsprogramm das entsprechende Signal erhält. Ohne die Einrichtung einer solchen Beobachtungsstelle bliebe die Konditionierung von Ereignissen hingegen folgenlos.

Betrachtet man die Zweck- und Konditionalprogramme über die konkrete Notwendigkeit von Entscheidungen hinaus, zeigt sich, dass Organisationen sich hiermit vom Gedächtnis der Personen, die einer Organisation beitreten und sie wieder verlassen,

unabhängig machen und stattdessen ein Organisationsgedächtnis aufbauen. „Konditionalprogramme und Zweckprogramme ... strukturieren ... das *Gedächtnis* des Systems. Sie haben den für Gedächtnisbildung unerlässlichen Vorteil, gut dokumentiert zu sein. Sie entscheiden darüber, was aus der Fallpraxis des Systems erinnert wird und was vergessen werden kann“ (LUHMANN 2000a, 275). Dies ist angesichts der Tatsache, dass Entscheidungen ja nur in der Gegenwart vorkommende, also kurzlebige Ereignisse sind, zwingend erforderlich. Denn ohne organisiertes Gedächtnis käme es zu einer Fülle von ständig zu wiederholenden Entscheidungssituationen, die nur qua Personen an vorherige Entscheidungen gekoppelt werden könnten. Und mehr noch: Da Entscheidungsprogramme festlegen, was als die andere Seite der Entscheidung, als das Nicht-Entschiedene problemlos vergessen werden kann, wäre ohne die Programme das Vergessen dieser Unterscheidungen der Regelfall. Ständiges Neuentscheiden bereits Entschiedenes wäre die Folge. Deshalb wäre die Irritationslast, die die Umwelt dem Sozialsystem aufbürdet, ohne Programmierung von (und Erinnerung an) Entscheidungen stets zu hoch (vgl. ebd., 278). Dementsprechend absorbieren Entscheidungsprogramme unzulässige oder irritierende Informationen, indem sie die Notwendigkeit von Entscheidungen nur auf systemrelevante Informationen reduzieren. Und dies tun sie, indem sie entweder auf eine Wenn-dann-Bedingung, also eine Festlegung in der Vergangenheit reagieren oder aber eine Korrektur zukünftiger Erwartungen über Bewertungen der Zwecke und Mittel erforderlich machen. Mit beiden, Konditional- wie Zweckprogrammen, wird die Flüchtigkeit einer Entscheidung überwunden und Anschließbarkeit von Entscheidungen an Entscheidungen über Erinnerung sichergestellt.

Fragt man nun nochmals, wie Entscheidungsprogramme mit einer Stelle verbunden sind, wird dies an dem Begriff der an die Stelle geknüpften Aufgaben deutlich. Die Bewertung und Kontrolle von Ereignissen in der Organisation benötigt, ähnlich wie ein Alarmsignal, einen Ort der Zurechnung. In dem bereits angeführten Beispiel der Kontrolle des Lagerbestandes wird die Notwendigkeit einer Nachbestellung dem Lagerverwalter signalisiert, dessen Aufgabe es qua Stelle ist, den Bestand zu kontrollieren. Und ein Unternehmer hat die Aufgabe zu bewerten, ob er als Mittel zur Zweckerfüllung Investitionen tätigen soll, beispielsweise mit der Anschaffung neuer Maschinen oder der Aufstockung von Mitarbeiterstellen. Dementsprechend ist die programmierte Entscheidungsnotwendigkeit an Stellen geknüpft, denen die Aufgabe von Kontrollen und Bewertungen zukommt. Ohne eine entsprechende Aufgabenzuordnung zu Stellen – unabhängig davon, welche Personen diese Stellen inne haben – würde die Prämisse, Entscheidungen mit Entscheidungen zu verbinden, ins Leere laufen. Denn es reicht nicht aus, dass die Organisation in Kenntnis gesetzt wird, dass entschieden werden muss, sondern es muss auch festgelegt sein, wer zu entscheiden hat.

Damit ist bereits angesprochen, dass zwischen den Stellen und dem Personal, aber auch zwischen Personal und Personen eine Differenz besteht. Deutlicher wird dies, wenn man das Personal als Entscheidungsprämisse genauer betrachtet.

## *Personal*

Personen können zwar Mitglieder einer Organisation sein, dies jedoch nie ausschließlich. Personen agieren immer auch in anderen Lebensbezügen, die von keiner Organisation in Gänze eingefangen werden können. Genau diese Entkopplung der individuellen Lebensbezüge von dem formalisierten Organisationsbezug unterscheidet *Personen* vom *Personal*. Deshalb kann nur das Personal, nicht aber die Person auf eine formalisierte Mitgliedschaftsrolle reduziert werden, mit der bestimmte Mitgliedschaftsbedingungen verknüpft sind. Denn „für formalisierte Organisationen gilt, dass die Motivation der Mitglieder von lebensweltlichen Motiven gesondert und mit der Mitgliedschaftsrolle generalisiert wird“, wodurch Organisationen „Unabhängigkeiten und Freiräume von den Biographien der Mitglieder [erlangen]. Sie gewinnen an Elastizität und Kontingenz, die sie für die Realisation ihrer Entscheidungsprogramme benötigen“ (BAUCH 1996, 136-137).

Eine solche Trennung bleibt aber idealtypisch. Personen lassen sich, da sie ihrerseits autopoietische bzw., in systemtheoretischer Sprache, personale Systeme sind, nicht auf einzelne Rollen reduzieren. Insofern schwingt im jeweils aktuellen und vor allem im zukünftigen Verhalten von Personen stets eine große Unsicherheit für die Organisation mit. Diese Unsicherheit macht komplexe Personalentscheidungen notwendig. Denn gäbe es die in den Personen angelegte Unsicherheit – im Sinne einer Variabilität von Verhaltensweisen – nicht, wäre die Besetzung einer Stelle mit einer Person ein einfaches Unterfangen. Praktisch jede Person, die in irgendeiner Weise die mit der Stelle verknüpften Aufgaben zu erfüllen verspricht, käme für die Stellenbesetzung in Frage, und es würde ein einfaches Losverfahren genügen, dass eine Person zum Personal einer Organisation wird. Personalentscheidungen sind aber dadurch gekennzeichnet, dass es um eine Zuteilung von Personen zu Stellen geht, bei der die bestmögliche Eignung festgestellt wird. Und hierfür bedarf es spezifischer, die Entscheidung leitender Kriterien. Diese die Regulierung des Personaleinsatzes leitenden Kriterien verfallen allerdings nicht mit der Entscheidung für eine Person. Vielmehr bleiben sie in der Weise erhalten, dass die Person weiterhin der Beobachtung durch die Organisation unterliegt. Denn nur, wer die mit einer Stelle verknüpften Kriterien erfüllt, bestätigt die Richtigkeit der Zuteilung einer Person zu einer Stelle, beweist also seine diesbezüglich Eignung. Diese fortlaufende Beobachtung zwingt die Organisation dazu, die Richtigkeit der Personalentscheidung beständig zu bestätigen oder aber zu negieren. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die Negation der Richtigkeit einer getroffenen Personalentscheidung gleichbedeutend ist mit mangelnder Eignung der Person für die Stelle oder gar für die Organisation. Ebenso gut kann die Beobachtung dazu führen, dass die Person ihre Eignung für andere Stellen offenbart oder aber die Person geeignet erscheint, auch andere Aufgaben wahrzunehmen. Entsprechend ist zu prüfen, inwiefern die Besetzung der Stelle mit einer bestimmten Person zu Kompetenzverschiebungen bzw. -ausweitungen im Sinne einer Aufgabenerweiterung führen kann oder ob sich – im Sinne einer *Karriere* (vgl. LUHMANN 2000a, 101-106; 297-301; 1994b, 195f.) – besser geeignete Stellen für die Person innerhalb der Organisation finden. Dies setzt voraus, dass es Karrierewege, also „unterschiedlich bewertete Stellen“ gibt (ebd., 297).



Allerdings ist das, wenn überhaupt, nur für einzelne Organisationen wie beispielsweise Kleinbetriebe bestreitbar.<sup>50</sup>

Deutlich wird so, dass mit dem Einsatz von Personal eine Ordnungsleistung der Organisation verbunden ist. Diese Ordnung besteht darin, Personen Stellen zuzuweisen und im rekursiven Beobachtungsprozess Stellen an den Kompetenzen von Personen auszurichten. Beides ist mit Entscheidungen verknüpft. Vor allem aber ist die gegenseitige Verschränkung von Personen und Organisationen stets einem hohen Maß von Unsicherheiten ausgesetzt. Denn während Kommunikationswege sicherstellen, wie Entscheidungen kommuniziert werden und Entscheidungsprogramme festlegen, wann und unter welchen Bedingungen zu entscheiden ist, lassen sich die Einflüsse anderer Lebensbezüge und -erfahrungen von Personen auf konkrete Entscheidungssituationen kaum abschwächen. Die Besetzung einer Stelle mit einer Person erbringt eben keine Garantie dafür, dass immer in gleicher Weise entschieden wird. Im Gegenteil: Eine Person erst formt den Charakter einer Stelle (vgl. LUHMANN 2000a, 292), und nur „unter der Annahme, dass verschiedene Personen verschieden entscheiden werden, hat es überhaupt Sinn, über Personalfragen in der Form von Stellenbesetzungen zu entscheiden“ (ebd., 289). Dementsprechend dient das Instrument der Stelle dazu, mittels Aufgabenbeschreibungen und Kompetenzzuweisungen sowie der Auswahl der *richtigen Person am richtigen Platz* diese Unsicherheiten zu reduzieren. Erst die Reduktion dieser Unsicherheit qua Stelle legt fest, dass das *Personal als Entscheidungsprämisse* organisationsspezifischen Anforderungen folgt und Entscheidungen über das Treffen von Entscheidungen nicht beliebigen individuellen Einflüssen ausgesetzt bleibt. Gleichwohl gelingt dies nie vollständig, sodass „dadurch »Zonen der Indifferenz« entstehen, die durch die Organisation nicht zu erfassen sind“ (FRERICHS 1991, 20-21).

Nach diesen Erläuterungen der einzelnen Entscheidungsprämissen soll nochmals konkretisiert werden, inwiefern der in einer Stelle liegende Sinn „in der wechselseitigen Einschränkung von Entscheidungsprämissen“ (LUHMANN 2000a, 233) liegt und diese der Organisation Planungsmöglichkeiten verschafft. Zu bedenken ist dabei, dass Stellen in einer Organisation nicht einfach da, nicht immer gleichartig und vor allem, nicht unveränderbar sind. Vielmehr werden Stellen – in vertikaler wie horizontaler Differenzierung – geschaffen, umgewandelt oder abgeschafft. Und dies geschieht immer mit Blick auf die in die Zukunft gerichteten Erwartungen. Diese Erwartungen aber müssen in eine Struktur überführt werden, die die Kommunikationen der Organisation aneinander anschließen, also Entscheidungen an vorherige Entscheidungen binden. Dies genau geschieht nach LUHMANN mit dem Instrument der Stelle:

---

<sup>50</sup> Dabei ist allerdings zu bedenken, dass sich Karrierewege für Personen auch gerade dann ergeben können, wenn mit einem Stellenwechsel auch ein Organisationswechsel einhergeht. Insofern ist der Karrierebegriff eher eine Zurechnungsformel für die Eignungen und Erfahrungen bzw. Kompetenzen von Personen, um sich in einer arbeitsteilig differenzierten Gesellschaft zu positionieren und markiert nicht nur Aufstiegswege in nur einem Unternehmen, einer Behörde o.ä..

„Man kann jede Stelle als eine Kombination aus programmatischen, netzwerkartigen und personalen Entscheidungsprämissen ansehen: Die Stelle hat eine Aufgabe, gehört zu einer bestimmten Abteilung und ist mit einer Person besetzt. Obwohl man im Prinzip alle diese Entscheidungsprämissen ändern kann, würde die Stelle ihren Sinn verlieren, wenn alle ihre Bestimmungen auf einmal gelöscht würden“ (1994a, 178).

Aber „als abstrakte Identität bleibt die Stelle ... ohne Information; man könnte sagen: es gibt sie gar nicht. Es mag sie auf dem Papier geben als Verknüpfungspunkt in einem Organisationsplan; oder als Geldbetrag, der zur Verfügung steht, um einer Person ein Gehalt zu zahlen. Aber das allein besagt noch nichts über den Funktionssinn von Stellen, sondern nur etwas über Organisationspläne oder budgetierte Geldbeträge“ (2000a, 233). Deshalb gewinnt die Stelle ihren Informationsgehalt erst dadurch, dass die Erfahrungen der organisatorischen Vergangenheit mit den Erwartungen an die ungewisse Zukunft den Entscheidungsprämissen zugeordnet werden, die durch die Stelle synchronisiert werden. Erst durch die Bestimmung einer Stelle wird deutlich, wer wann und warum zu entscheiden hat sowie gegebenenfalls, wie zu entscheiden ist. Und nur so ist Planung, die Absorption von Unsicherheit, möglich. Ebenso erhält man nur so, über eine Analyse der Stellendifferenzierung und Entscheidungsprämissen, Einblick in das, was man als Struktur der Organisation bezeichnen kann. Oder, in LUHMANNs Worten: „Alles, was der Überbrückung der Distanz von Entscheidung zu Entscheidung dient, hat ... im System die Funktion einer Struktur“ (1994, 172; vgl. auch FRERICHS 1991, 18).

Wie unschwer zu erkennen ist, erhellt eine systemtheoretische Betrachtung von Organisationen mit der Unterscheidung von entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen die Theorie des Sportvereins nicht auf den ersten Blick. Denn von der allgemeingültigen Vorstellung dessen, was Stellen sind, nämlich Zurechnungspunkte für die auf einer Bezahlung beruhende Inklusion von Personen in »Arbeitsorganisationen« (vgl. WEHR SIG 1986), sind Sportvereine ja gerade entlastet. Insofern ist zu prüfen, inwiefern *unbezahlte* Positionen und Ämter sich als funktionale Äquivalente zu Stellen erweisen und welche Auswirkungen dies auf die Strukturen von Sportvereinen hat. Bevor dies geschieht, bedarf die Betrachtung der Organisation als soziales System jedoch einer Ergänzung. Denn die bisherige Betrachtung hatte zum Ziel, die Reflexionsebene der Organisation als sozialem System genauer zu beleuchten. Es ging folglich um eine Beschreibung der selbstreferenziellen Prozesse der Erzeugung und Anschließbarkeit von Kommunikationen, also um Mechanismen und Prozesse der *Selbstbeobachtung* des Systems durch das System. Diese wurden durch die Entscheidungen und die Entscheidungsprämissen identifiziert, über die die Organisation notwendige Informationen zur Autopoiesis und damit zur Selbststeuerung gewinnt. Dabei blieb allerdings bislang außer Acht, dass eine Organisation zur Fortsetzung der eigenen Autopoiesis auch auf Impulse aus der Umwelt angewiesen ist. Denn ohne diese Impulse würde die Organisation – wie jedes soziale System – ihre Eigenschaft verlieren, sich gegenüber veränderten Bedingungen in der Umwelt als anpassungsfähig zu erweisen. Dies bedeutet, dass auch die Umwelt beobachtet werden muss, und dies nicht al-

lein über die Beobachtung des Personals.<sup>51</sup> Deshalb wird im Folgenden kurz erläutert, dass neben der Selbstreferenz die *Fremdreferenz* ein bedeutsames Beobachtungsinstrument der Organisation für die Anbindung von Entscheidungen an Entscheidungen darstellt.

#### 4.2.4 Die Beobachtung der Umwelt – fremdreferenzielle Konstruktionen im System

Den bislang dargestellten Entscheidungsprämissen liegt zugrunde, wie sich das soziale System *Organisation* selbst beobachtet. Diese Selbstbeobachtung wurde als Selbstreferenz beschrieben. Die Organisation beobachtet aber nicht nur sich selbst, sondern auch ihre Umwelt. Das Problem hierbei ist, dass die Umwelt für sie nicht greifbar ist. Die Organisation entsteht ja erst dadurch, dass sie spezifische Sinn Grenzen zur Umwelt markiert, innerhalb derer sie operieren kann. Ein Zugriff auf Operationen in der Umwelt, also außerhalb dieser Grenzen, würde folglich bedeuten, diese Grenzen zu ignorieren bzw. sie abzuschaffen. Dies wäre aber mit der Auflösung der Organisation gleichbedeutend. Die Grenzen sind somit wesentlicher Bestandteil der Identifikationsmöglichkeiten einer Organisation, sie dienen der Unterscheidung dessen, was zur Organisation gehört und was nicht; ohne die Differenz zwischen System und Umwelt wird diese Unterscheidung hingegen aufgehoben.<sup>52</sup>

Wie aber ist die Beobachtung der Organisationsumwelt, die ein wesentlicher Anhaltspunkt zur Variabilität im Sinne einer Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Bedingungen ist, möglich? Diese Beobachtung geschieht im System selbst. Und dies ist nur möglich, weil soziale Systeme ihre Umwelt innerhalb der eigenen Sinn Grenzen neu konstruieren und auch interpretieren (vgl. WEICK 1985) bzw., im Sinne BATESONS (1999, 353), *umwandeln*. Dementsprechend wird im System ein Abbild dessen erstellt, was außerhalb des Systems existiert und für dieses relevant erscheint. Alles andere, also das Überschreiten der Grenzen, würde das System mit der gesamten Komplexität der Umwelt konfrontieren – und überfordern. Durch die sinnvolle Rekonstruktion der Umwelt als Abbild innerhalb des Systems hingegen, durch das »re-entry« (vgl. LUHMANN 1997, 45f.), erzeugt das System Informationen, die es verarbeiten kann. Damit kann es auf Ereignisse in der Umwelt reagieren, indem diese Ereignisse in dem System in Informationen umgewandelt werden.

---

<sup>51</sup> Zur Erinnerung sei nochmals darauf verwiesen, dass Personen zur Umwelt des sozialen Systems der Organisation gerechnet werden müssen, da sie nur ausschnitthaft, als Mitglied bzw. als Mitgliedschaftsrolle, zur Organisation gerechnet werden können.

<sup>52</sup> Im systemtheoretischen Verständnis ist die Umweltabhängigkeit so notwendige Bedingung der Systementwicklung, da ohne eine Umwelt keine Systemgrenzen markiert werden können. Die Überlegungen von EMRICH et al. (2001, 366f.), dass Sportvereine »umweltentkoppelt« sind und ein Austausch zwischen dem Sportverein und seiner Umwelt darauf basiert, dass diese eine Umweltkopplung »inszenieren«, da sie „in vielfältigen Bereichen Anschlusskapazitäten für ideologische Aussagesysteme bieten“ (ebd., 368), ist deshalb aus systemtheoretischer Perspektive zurückzuweisen. Dies deshalb, da die Inszenierung einer Kopplung zur Umwelt spätestens an den eigenen Grenzen endet, Kopplung also erst dann erfolgt, wenn Anschlussofferten institutionell verfestigt werden. Eine »inszenierte Umweltkopplung« in der Weise, dass Systeme jenseits ihrer Grenzen in ihrer Umwelt operieren, ist hingegen nicht möglich (vgl. auch LUHMANN 2000b, 372-406).

Ein Beispiel: Wirtschaftsunternehmen operieren wie alle Organisationen auf der Ebene der operativen Schließung, also der Selbstreferenz bzw. der Selbstbeobachtung, nach Maßgabe der Entscheidungsprämissen. „Auf dieser Ebene pflegt die Organisation keinerlei Kontakt zur Umwelt, insbesondere kann sie nicht über Input und Output Entscheidungen in die Organisation einführen oder Entscheidungen aus ihr ausführen. Sie muss ihre Entscheidungen selber treffen und sie kann dazu nur auf vorherigen Entscheidungen zurückgreifen ...“ (BAECKER 1999, 153). Daher operiert die Wirtschaftsorganisation „auf der Ebene ihrer Entscheidungen – ausgerechnet dort! – ... »blind«. Hier achtet sie nur darauf, dass es irgendwie weitergeht“ (ebd.; Hervorhebung im Orig.). Auf fremdreferenzieller Ebene hingegen beobachtet das Unternehmen auch die Umwelt. Dabei ist, aufgrund der thematischen Nähe, natürlich als erstes an Märkte, also Absatzmärkte zu denken. Doch das Unternehmen als Organisation hat keinen direkten Zugriff auf die Märkte, die zur Umwelt des Systems zählen. Die Märkte liefern aber Informationen, die das Unternehmen rekonstruieren kann, und zwar in Form von Preisen und vor allem: in Form des *Geschäfts*. Mit dem Geschäft beobachtet das Unternehmen auf der Innenseite ihrer Sinn Grenzen so die Anschlussfähigkeit der Selbstbeobachtung an Umweltanforderungen. Denn die Wirtschaftsorganisationen „kann sich nicht reproduzieren, wenn sie aufhört, Geschäfte zu machen“ (BAECKER 1999, 154).

Das, was BAECKER hier für Wirtschaftsorganisationen im Speziellen als *Geschäft* beschreibt, bezeichnet LUHMANN für Organisationen im Allgemeinen als *kognitive Routinen* in Form einer weiteren Entscheidungsprämissen, „die in die Umwelt ausgelagert, also in *fremdreferenzieller* Perspektive konstruiert“ wird (2000a, 250; kursiv im Original, H.M.). Diese „entstehen mit der Entscheidungspraxis des Systems und bleiben von ihr abhängig. Sie werden vergessen, wenn sie nicht mehr benötigt werden. Sie entwickeln sich im ständigen Oszillieren zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz, also bedingt durch das ‚re-entry‘ der Differenz zwischen System und Umwelt in das System“, und sie „gewährleisten ... ein entlastetes Verhältnis zur Umwelt, das eine Konzentration von Aufmerksamkeit für die selbstreferenziellen Aspekte der Entscheidungssituation ermöglicht“ (2000a, 250-251). Dementsprechend erzeugen kognitive Routinen jenen Entscheidungshorizont, auf den sich die Entscheidungen der Organisation beziehen. Durch die Re-Konstruktion von Umweltbezügen im System werden so Entscheidungsmöglichkeiten erzeugt, für die das System ansonsten unsensibel ist, werden also Organisationen mit Informationen versorgt, die sie selbst nicht erzeugen können. Kognitive Routinen bzw. fremdreferenzielle Entscheidungsprämissen dienen dementsprechend dem Strukturaufbau oder aber der Strukturänderung von Organisationen, indem sie die in der Selbstreferenz angelegten Entscheidungsprämissen irritieren können. Dies bedeutet nichts anderes, als dass sich die Organisation, um die selbst erzeugte Blockade in Bezug auf die organisationale Umwelt überwinden zu können, mit Informationen versorgt, die sie versteht. Und dies können nur Entscheidungen sein. Nicht aber Entscheidungen in der Umwelt, sondern Entscheidungen im System.

Wenn beispielsweise eine Schülerin im Abiturzeugnis eine bestimmte Gesamtnote erzielt, ist dies eine Entscheidung in der Schule. In Bezug auf die Aufnahme eines Studi-

ums hat diese Note für die Universität keine Bedeutung, wohl aber die erlangte Hochschulreife. Gleichwohl kann die Universität eine bestimmte Note zum Studium eines spezifischen Faches voraussetzen (wie dies mit dem Numerus Clausus der Fall ist), also darüber entscheiden, dass zur Aufnahme des Studiums ein Notendurchschnitt im Abiturzeugnis von mindestens 2,0 erzielt werden muss. Die Universität als Organisation verfügt damit über die Möglichkeit, den Schulabschluss der Schülerin zu kommunizieren, indem entschieden wird, ob diese die Zugangsvoraussetzungen für den Studiengang erfüllt oder nicht. Im Fall der Erfüllung dieser Bedingung und der Immatrikulation der Abiturientin (was dieser auch eine Entscheidung abverlangt) kommt diese nun in ihrer Eigenschaft als Studentin (und nur in dieser!) als Zurechnungsadresse für weitere Entscheidungen der Universität in den Blick. Allgemeiner formuliert: Die in der Umwelt des Systems erzeugten Kommunikationen werden im System selbst in Form einer Information rekonstruiert, an die Entscheidungen anschließbar sind Die Fremdreferenz ist so für die selbstreferenziellen Eigenschaften einer Organisation eine notwendige Ergänzung zu den zuvor erörterten Entscheidungsprämissen, um Prozesse der Strukturbildung und -veränderung auf Anforderungen und Ereignisse in der Umwelt hin abzustimmen.

### 4.3 Der Sportverein als soziales System

Wie an den systemtheoretischen Überlegungen zur Organisation als sozialem System unschwer zu erkennen ist, lässt sich dieser theoretische Zugriff nur bedingt, auf jeden Fall aber nicht direkt auf eine Freiwilligenorganisation wie den Sportverein übertragen. Denn LUHMANN führt seine Analyse anhand von Organisationstypen durch, bei denen ein eindeutiger Bezug auf ein gesellschaftlich ausdifferenziertes Funktionssystem feststellbar ist. Bei einer systemtheoretischen Betrachtung des Sportvereins als sozialem System ist zu bedenken, dass aus seiner Sicht der Sport nicht als ein solches gesellschaftliches Teilsystem identifiziert werden kann. Weiterhin wurde bei LUHMANNs Betrachtung der Organisation als sozialem System die Voraussetzung deutlich, dass es sich stets um solche Organisationen handelt, die *Stellen* und vor allem: *programmierende Stellen* haben. Auch Freiwilligenorganisationen können Stellen haben, dies ist unbestreitbar. Allerdings müssen sie dies nicht. Stattdessen sind *Ämter* für Freiwilligenorganisationen konstitutiv. In LUHMANNs Ausführungen findet sich allerdings kein Hinweis darauf, ob in Organisationen, für die nur Ämter konstitutiv sind, diese als funktionale Äquivalente zu Stellen dienen können. Diese Einschränkungen bedeuten aber nicht, dass sich der Organisationstypus *Sportverein* nicht als soziales System beschreiben lässt. Vielmehr gilt es, Differenzen aufzudecken und Modifikationen für eine sportvereinspezifische Organisationstheorie zu erarbeiten.

Grob skizziert ergeben sich diese daraus, dass der Sport, wie bereits in Kapitel 4.2.1 dargestellt, wohl als gesellschaftliches Teilsystem, aber eben nicht als Funktionssystem im Sinne LUHMANNs zu betrachten ist. Diese Sonderstellung des Sportsystems mit dem fehlenden Bezug auf eine gesellschaftsweite Funktion macht sich in der Organisationsweise von Sportvereinen in der Weise bemerkbar, dass diesen als Organisation kein spezifisches symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium zur Verfügung steht (vgl. Kapitel 4.2.2). Insofern ist fraglich, ob Sportvereine nicht nur nicht im Sportsystem aufgehen, sondern – im Gegensatz zu Organisationen, die sich einem fokalen Funktionssystem zuordnen lassen<sup>53</sup> – auch nicht dessen notwendige Ergänzung sind. In der Konsequenz jedenfalls zeigt sich, dass dem Sportverein als sozialem System ein Reflexionsdefizit zuzusprechen ist bzw. dass sich die Bestimmung eines Reflexionsinstrumentes nicht deduktiv aus einem vom Funktionssystem generierten symbolisch generalisierten Reflexionsmedium ableiten lässt. Es gilt also weiterhin, für eine Theorie des Sportvereins ein Steuerungsinstrument zu bestimmen, welches auf der Ebene selbstreferenzieller Prozesse systemeigener Kommunikationen Anschließbarkeit sicherstellt und der Organisation „die Ausbildung einer distinkten Identität“ (TACKE 1999, 74) gewährt. Die Suche nach einem für Sportvereine als sozialen Systemen identifizierbaren Steuerungsinstrument bleibt Kapitel 5 vorbehalten. Zunächst ist es notwendig, ein für Sportvereine funktionales Äquivalent zum Instrument der Stelle zu bestimmen. Denn unbestritten ist, dass auch Sportvereine als Organisationen auf der Kommunikation von Entscheidungen basieren. Allerdings verstellt der bisherige Fokus auf funktionssystemorientierte Organisationen den Blick auf die Koordinierungs-

---

<sup>53</sup> Vgl. zur analogen Betrachtung von Wirtschaftsorganisationen TACKE 1999, 74.

mechanismen zur Absorption von Unsicherheiten in solchen Organisationen, die das Instrument der Stelle nicht in adäquater Weise nutzen, um Entscheidungen an Entscheidungen zu binden. Deshalb gilt es zu prüfen, inwiefern Positionen – im Sinne von Ämtern in Freiwilligenorganisationen – eine Ordnungsleistung zur Koordination der Entscheidungsprämissen zuzusprechen ist. Insofern werden in diesem Kapitel die Entscheidungsprämissen in Sportvereinen, und zwar die Kommunikationswege, die Entscheidungsprogramme und das Personal einerseits sowie die Organisationskultur(en) andererseits, einer ausführlichen Betrachtung unterzogen.

Gleichwohl ist bereits eines zu erkennen: Wie in Kapitel 3.2.5 beschrieben, war es gerade auch Anlass für eine systemtheoretische Betrachtung, dass sich Konfliktlinien und -potenziale in der Organisationsweise von Sportvereinen nachzeichnen lassen können, die auf eine nicht hinreichende Determinierung der Strukturmerkmalsausbildung durch die Leitorientierungen schließen lassen. Aus der theoretischen Betrachtung der Organisation als sozialem System kommt nunmehr der Mechanismus in den Blick, der es überhaupt ermöglicht, dass ein Bruch zwischen den Leitorientierungen und den Ausprägungen der Strukturmerkmale zutage treten kann. Dieser Mechanismus findet sich in den Entscheidungsprämissen wieder und hier vor allem in den entscheidbaren Entscheidungsprämissen. Denn Entscheidungen, die als Prämisse für weitere Entscheidungen dienen, bilden die Struktur eines organisierten Sozialsystems (vgl. MINSSEN 1991, 49), „um einzuschränken, was auf was folgen kann“ (LUHMANN 1988, 172). Und je geringer diese Prämissen nachfolgende Entscheidungsprozesse determinieren, desto größer wird der Spielraum dafür, dass die vorab als Strukturmerkmale gekennzeichneten Erscheinungsformen von Sportvereinen von der ideologisch geprägten Handlungsorientierung abweichen. Mit anderen Worten: Schwach ausgeprägte entscheidbare Entscheidungsprämissen ermöglichen einen größeren Kontingenzspielraum für das äußere Erscheinungsbild von Sportvereinen, ohne dass die Leitorientierungen hier einen regulierenden Einfluss ausüben können! Insofern richtet sich der Blick im Folgenden auf das, was sich hinter der Beschreibung von äußerlich zu beobachtenden Strukturmerkmalen verbirgt, und zwar die Strukturen im hier verwendeten theoretischen Zugriff selbst: die Entscheidungsprämissen. Die Übertragung der Theorie autopoietischer sozialer Systeme auf den Organisationstypus *Sportverein* dient so dem Zweck, über die bislang aus den phänomenologischen Beschreibungen ableitbaren Erkenntnisse hinausgehend nach *Erklärungen* zu suchen.

Wie dargelegt, wird im Folgenden ein differenzierter Blick auf die Entscheidungsprämissen in Sportvereinen gerichtet. Diese lassen sich nicht aus einer Analyse der strukturellen Ausprägungen, folglich anhand der Strukturmerkmale wie dem Sportangebot, der Mitgliedschaftsstruktur, der Finanzstruktur etc. erschließen. Denn dadurch würde der einerseits zu stark vernachlässigt, dass die Strukturmerkmale steten Wandlungsprozessen unterworfen sind. Andererseits würde allein die Analyse der Strukturmerkmale den Blick auf die diese generierenden Mechanismen verstellen. Die theoretische Schärfung des Strukturbegriffs als *Selektionsinstrument systemirrelevanter Ereignisse zur Fortsetzung der eigenen Autopoiesis* (vgl. LUHMANN 1984, 384) erlaubt hingegen, beide Aspekte in die analytische Betrachtung von Sportvereinen einzuführen. Struktu-

ren sind dann variabel und haben eine Funktion, und zwar die der Systemerhaltung, und sie lassen sich für eine Organisationsanalyse auf der Ebene der entscheidbaren Entscheidungsprämissen an dem Instrument der Stelle sowie auf der Ebene der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen an dem Begriff der Organisationskultur festmachen. Wie eingangs erwähnt, birgt die Anwendung der systemtheoretischen Organisationsanalyse auf eine Untersuchung von Sportvereinen jedoch eine hoch bedeutsame Problematik: Sportvereine wie Vereine generell prozessieren arbeitsteilige Differenzierung nicht in Form von Stellen, sondern primär in Form von »Ämtern« – im Sinne von Ehrenämtern. Insofern ist für die Organisationsanalyse von Sportvereinen zunächst zu prüfen, ob das Ehrenamt als funktionales Äquivalent zur Stelle betrachtet werden kann.

Ein gravierender Unterschied zwischen einem Ehrenamt und einer Stelle beruht, folgt man in diesem Punkt STICHWEH, auf dem Verzicht von Vereinen, zwischen Bestandszweck und Mitgliedschaftsmotivation zu trennen.

„Für klassische Organisationen gelten ‚disjoint authority systems‘, d.h. man tritt in der Organisation das Recht auf die Wahl der eigenen Handlung im Tausch gegen Ressourcen ab. Vereine werden demgegenüber durch ‚conjoint authority systems‘ gekennzeichnet. Auch hier erfolgt ein Transfer von Rechten, da man sich durch andere Mitglieder des Vereins oder den Vorstand in der Handlungswahl bestimmen oder durch sie vertreten lässt, aber man kann auf eine tauschförmige Gegenleistung verzichten, weil unterstellt wird, dass die abgetretenen Rechte im Sinn eigener Interessen genutzt werden“ (2000, 25).

Da Bestandszweck und Mitgliedschaftsmotivation in Vereinen zusammenfallen, sind vor allem die Auswirkungen der spezifischen Konstruktion des Ehrenamtes und des Verzichts auf tauschbasierte Stellen auf die Struktur von Sportvereinen zu hinterfragen. Denn den bisherigen Erkenntnissen folgend haben Stellen vor allem die Funktion, als Zurechnungspunkte für Selektionskriterien in Entscheidungsprozessen zu dienen, also die Notwendigkeit der Anbindung von Entscheidungen an Entscheidungen sicherzustellen. Und die Trennung von Bestandszweck und Mitgliedschaftsmotivation in klassischen Organisationen ermöglicht, in einem arbeitsteilig differenzierten Stellengefüge unterschiedliche Selektionskriterien festzulegen, folglich den Zugang zu Mitgliedschaftsrollen gemäß systemrelevanter Notwendigkeiten zu regeln und zu verändern. Eine solchermaßen erzeugte Organisationsstruktur und vor allem deren Veränderbarkeit muss vor dem Hintergrund der Ämterdifferenzierung in Sportvereinen überprüft werden.

Weiterhin darf nicht übersehen werden, dass den Strukturen eine Tendenz zur Selbstverfestigung innewohnt. Aber darin liegt auch ihr Sinn: in der Manifestation von Selektionen. Gerade daraus gewinnt ja ein System seine Stabilität, auf die es angesichts turbulenter Umwelten existenziell angewiesen ist. Die Variabilität von Strukturen wird deshalb erst sichtbar, wenn die Eigenschaft eines Systems bedacht wird, dass es sich bei der Selektion von Ereignissen selbst beobachten kann (vgl. LUHMANN 1984, 385).



Anders wäre Anpassung an veränderte Umwelterfordernisse nicht denkbar. Und diese Möglichkeit zur Selbstbeobachtung wird in klassischen Organisationen über Stellendifferenzierung sichergestellt. Die Organisation beobachtet ihre eigene Struktur über die Beobachtung ihrer Stellen. Auch hier bleibt zu prüfen, inwiefern Sportvereine Ämter als Möglichkeit ihrer Selbstbeobachtung nutzen können.

#### **4.3.1 Entscheidungsprämissen und Planung im Sportverein – Stellen und Ämter im Vergleich**

Mit einer Untersuchung der Entscheidungsprämissen *Kommunikationswege*, *Entscheidungsprogramme* und *Personal* sowie dem Koordinationsinstrument dieser Entscheidungsprämissen in Form der *Stelle* liegt ein Analyseraster zur Beschreibung der Strukturen von Organisationen vor, das in besonderer Weise deren Variabilität und die Selbstbeobachtungsmöglichkeiten von Selektionsprozessen herausstellt. In besonderer Weise deshalb, da es sich hierbei um die entscheidbaren, also nach Maßgabe eigener Beobachtungskategorien variablen Entscheidungsprämissen handelt. Mit einer eingehenden Betrachtung dieser Entscheidungsprämissen in Sportvereinen und einem Vergleich zwischen *Stellen* und *Ämtern* werden so die Planungsspielräume und Planungsprozesse dieses Organisationstypus sichtbar oder, mit anderen Worten: Das verwendete Raster erlaubt es, den organisationsspezifischen Umgang von Sportvereinen mit der prinzipiell unsicheren Zukunft zu analysieren.

#### ***Kommunikationswege in Sportvereinen***

Im vorigen Kapitel wurden Kommunikationswege als ein Netzwerk von Verteilung und Spezifikation in arbeitsteilig differenzierten Organisationen beschrieben. In diesem Netzwerk werden Kompetenzen, die eine Akzeptanz von Entscheidungen sicherstellen, wechselseitig in horizontaler wie in vertikaler Richtung aneinander gekoppelt. Die auf diese Weise unterscheidbaren fachlichen und hierarchischen Kompetenzen werden durch Stellen symbolisiert.

Nun sind Sportvereine arbeitsteilig differenzierte Organisationen, in denen eine Verteilung und Spezifikation von Kompetenz anstatt über *Stellen* über *Ämter* und *Positionen* stattfindet, und zwar sowohl in Form vertikaler als auch horizontaler Differenzierung. Eine formale Kompetenzprüfung, beispielsweise in Form geregelter Zugangsvoraussetzungen, findet hier, wie dies bei Stellen mit Qualifikationsnachweisen bzw. Berufsausbildungen geschieht, nicht statt. Allenfalls im Bereich des Sport- und Übungsbetriebes werden Positionen an Erfordernisse einer Lizenzausbildung gebunden, sei es in Form von Übungsleiter-, Trainer- oder Schiedsrichterlizenzen. Diese Verteilung und Spezifikation geschieht aber nicht nach funktionalen Erfordernissen der Sportvereine selbst, sondern hat ihren Ursprung in dem Regelwerk der Sportfach- und -dachverbände. Diese Positionsdifferenzierung erfolgt somit nicht nach Maßgabe eigener Sinnkriterien des Sportvereins für eine Kompetenzzuweisung, sondern im Sinne organisationsfremder Sinnkriterien, die entweder der Chancengleichheit im Wettbewerb dienlich sind oder aber finanziellen Förderrichtlinien entsprechen.

Betrachtet man nunmehr die organisationseigenen Ämterdifferenzierungen, folglich die hierarchisch geordneten ehrenamtlichen Positionen, findet hier eine funktionale Zuteilung von Kompetenzen an Ämter statt. Allerdings werden diese Kompetenzen häufig nicht unmittelbar an das Amt, sondern in der Regel eher an Personen geknüpft (vgl. GROSSKOPFF 1967, 156). Dies hat, wie bei der Betrachtung des Personals als Entscheidungsprämissen zu zeigen sein wird, erhebliche Konsequenzen für die Personalrekrutierung von Sportvereinen. Aber auch mit Blick auf die Kommunikationswege werden Konsequenzen sichtbar. Denn fachliche Kompetenzen treten bei der Zuordnung von Kompetenzen an Personen anstatt an Ämter in der Regel in den Hintergrund. Persönliche Eigenschaften genießen für die Besetzung eines Amtes eine höhere Priorität als die fachliche Eignung. Die Akzeptanz von Entscheidungen beruht so in der Regel allein auf hierarchischer Kompetenz oder aber charismatischen Persönlichkeitseigenschaften. Doch auch die hierarchischen Kompetenzen unterliegen in Sportvereinen spezifischen Restriktionen. Wie Freiwilligenvereinigungen generell folgen Sportvereine bei der Durchsetzung von Entscheidungen zumindest teilweise dem »Bottom-up-Prinzip« anstatt dem »Top-down-Prinzip« (vgl. BREUER 2003, 58). Dieses Prinzip stellt somit die hierarchische Struktur der Akzeptanz von Entscheidungen auf den Kopf. Die Entscheidungen von Amtsinhabern können erst dann ihre Geltung beanspruchen, wenn die Mitglieder des Vereins diese nicht widerrufen. Denn mit der Übernahme eines Amtes in einem Verein sind nicht zwingend souveräne Entscheidungsfreiheiten verknüpft. Vielmehr werden per Beschlussfassung der Mitgliederversammlung, dokumentiert in Satzungen, Geschäftsordnungen und Versammlungsprotokollen, die Entscheidungsspielräume in Ämtern festgelegt. Dieses zirkuläre Verhältnis der Bindung von Entscheidungen an Entscheidungen legt folglich Kommunikationswege fest, die sowohl Bottom-up- als auch Top-down-Prinzipien beinhalten. Aber nur in Richtung der Entscheidungswege, die dem Bottom-up-Prinzip folgen, wird die hierarchische Kompetenz an ein Amt gebunden. Das Top-down-Prinzip hingegen findet einen Zurechnungspunkt für die Akzeptanz von Entscheidungen weder in einer Stelle noch in einem Amt, sondern nur in der Gesamtheit des in einer Versammlung zum Ausdruck gebrachten Mitgliederwillens qua Abstimmung.

Was folgt aus dieser Betrachtung? Die Ämter- und Positionsdifferenzierung ist nur zu einem geringen Teil in der Lage, das für Sportvereine zu konstatierende Stellendefizit auszugleichen. Verfestigte Kommunikationswege, die fachliche und hierarchische Kompetenzen in Kommunikationen verwandeln (vgl. LUHMANN 2000a, 317) und damit Entscheidungen an Entscheidungen binden, lassen sich nur dort identifizieren, wo die Mitgliederversammlung die Entscheidungsspielräume des Vorstands festlegt. Zwar schließen auch Entscheidungen der Mitgliederversammlung an Entscheidungen des Vorstands an, wenn beispielsweise der Vorstand auf einer Versammlung den Mitgliedern eine Erhöhung des Mitgliedsbeitrages zur Entscheidung vorlegt und diese abgelehnt oder angenommen wird. Allerdings ist die Mitgliederversammlung als Gremium weder eine Position noch ein Amt und generiert sich nicht über die Erfordernisse arbeitsteiliger Differenzierung als Zurechnungspunkt für hierarchische oder fachliche Kompetenz. Vielmehr dient sie – als Organ zur kollektiven Willensbildung – als originäre Kontrollinstanz der aus ihrer Mitte gewählten, aber eben nur stellvertretenden

Entscheidungsträger. Auf diese Weise werden nicht Entscheidungen an Entscheidungen angeschlossen, sondern Entscheidungen über Entscheidungen getroffen.

Allenfalls auf der Ebene einer vertikalen Ämterdifferenzierung, beispielsweise durch die Bildung von Abteilungsvorständen oder die Ausdifferenzierung einer Delegiertenversammlung, lassen sich mediale Zurechnungspunkte für Entscheidungen schaffen, die Entscheidungen an Entscheidungen anschließen. Auf dieser Ebene, auf der die Mitgliederversammlung als Organ bei Entscheidungsprozessen ausgeklammert ist, ist die Anschließbarkeit von Entscheidungen an Entscheidungen auch durch die Vernetzung von Ämtern als Kommunikationsweg verfestigt. Doch auch hier sind vereinspezifische Restriktionen zu beobachten. Denn diese Kommunikationswege zwischen Ämtern sind, ähnlich wie Mitgliederversammlungen, zeitlich nicht überdauernd, sondern werden im Gegenteil fallweise oder mit teilweise großen zeitlichen Abständen eingerichtet, beispielsweise in Form von jährlich einberufenen Hauptversammlungen. Nicht der fortlaufende Transport von Kompetenzen im Ämtergefüge, sondern deren Flüchtigkeit machen diese Kommunikationswege so zu einem Termingeschäft.

Betrachtet man abschließend die Kommunikationswege innerhalb eines arbeitsteilig differenzierten Vorstands, findet sich auch hier, allerdings in geringerem Maße, deren Flüchtigkeit wieder. Die fehlende Verpflichtung zur übereinstimmenden und fortlaufenden bzw. mindestens zeitweise übereinstimmenden Präsenz von ehrenamtlichen Entscheidungsträgern verlagert die Kommunikationswege auf ein auf Dauer eingerichtetes Verhandlungsfeld. Ständig müssen deshalb neue Termine für ein Vorstandstreffen festgelegt werden. Doch auch wenn diese festen Regeln unterworfen werden, beispielsweise mit einem festgelegten Rhythmus wie dem ersten Montag im jeweils neuen Monat, ist die Teilnahme aufgrund fehlender Sanktionsmöglichkeiten für die ehrenamtlichen Mitarbeiter nicht verbindlich. Die eingerichteten Kommunikationswege sind so stets einer latenten Unterbrechungswahrscheinlichkeit ausgesetzt. Darüber hinaus machen aktuelle Ereignisse oft kürzere Entscheidungsabläufe notwendig. In diesen Fällen sind, wenn die Entscheidungen überhaupt kommuniziert werden, keine routinartigen Kommunikationswege, sondern Einzelfallerscheinungen anzutreffen. Diese informellen und mit geringer Transparenz versehenen, umgangssprachlich als »Klüngel« bezeichneten Entscheidungsprozesse unterlaufen geradezu das, was LUHMANN als Anschließbarkeit von Entscheidungen an Entscheidungen für Kommunikationswege einfordert.

Zusammenfassend lässt sich bei Ämter- und Positionsdifferenzierungen gegenüber einem Stellengefüge keine adäquate Verfestigung von Kommunikationswegen beobachten, die im fortlaufenden Prozessieren von Entscheidungsvorgängen eine Anschließbarkeit von Entscheidungen an Entscheidungen sicherstellen. Vielmehr sind es gerade die Flüchtigkeit, die Spontantität, die Variabilität und der informelle Charakter der Kommunikationswege, die in Sportvereinen große Unsicherheiten hinsichtlich einer Verknüpfung von Entscheidungen hervorrufen. Planung auf der Ebene von Kommunikationswegen erzeugt in diesem Sinne in Sportvereinen eine nur geringfügig-

ge Resonanz. Unsicherheiten hinsichtlich zukünftiger Anforderungen werden nur in geringem Maße durch die Verfestigung von Kommunikationswegen absorbiert.

### ***Entscheidungsprogramme in Sportvereinen***

In der allgemeinen Betrachtung der Entscheidungsprogramme wurden diese als das Gedächtnis der Organisation beschrieben, welches die Richtigkeit und die Notwendigkeit von Entscheidungen über Erfahrungen – im Sinne zuvor getroffener Entscheidungen – bewertet. Auf dieser Ebene erweisen sich Organisationen folglich als besonders lernfähig, da die in den Programmen enthaltenen vorangegangenen Entscheidungserfahrungen angesichts neuer Anforderungen ständig überprüft werden. Die in WILLKES Worten *Organisationale Intelligenz* (1998a, 34) findet in den Entscheidungsprogrammen so einen Zurechnungspunkt für das Organisationslernen, welches in hohem Maße für die Lern- und Innovationsfähigkeit einer Organisation verantwortlich zeichnet. Danach lernen Organisationen, wenn sie Routinen und Regeln zur Handlungskontrolle von Organisationsmitgliedern als Wissen generieren, welches angesichts veränderter Anforderungen der ständigen Kontrolle und Veränderung unterliegt (vgl. WEBER 1994; WIESENTHAL 1995). Welche Routinen und Regeln, als normative Handlungskontrollen, finden sich in aber Sportvereinen? Die folgende Betrachtung unterscheidet diesbezüglich wiederum zwischen den Zweckprogrammen und den Konditionalprogrammen, die sich für Sportvereine bestimmen lassen.

***Zweckprogramme*** dienen zur Kontrolle der Richtigkeit von Entscheidungen im Hinblick auf die Verfolgung zentraler Organisationszwecke und den dazu eingesetzten Mitteln. Der primäre Organisationszweck von Sportvereinen lässt sich deren Satzung entnehmen und dient in einer allgemeinen Formulierung der Förderung des Sports. Gegebenenfalls werden in den Vereinssatzungen auch einzelne Sportarten benannt oder spezifische Zielgruppen wie beispielsweise Kinder und Jugendliche, deren Förderung als besonderer Vereinszweck herausgestellt wird. Aus diesem generalisierten Zweck von Sportvereinen, der in gleicher oder ähnlich formulierter Weise in den Satzungen der Sportvereine nicht zuletzt aus steuerrechtlichen Gründen zu finden ist, ist bereits ein Entscheidungsprogramm herauszulesen: Alle Entscheidungen müssen darauf zielen, den Sport im Allgemeinen, bestimmte Sportarten oder einzelne Zielgruppen mit Blick auf die Möglichkeiten sportlicher Aktivität zu fördern. Als Folie, vor der Entscheidungen in Sportvereinen getroffen werden, wird dieser generalisierte Organisationszweck stets aktualisiert. Dennoch wird nicht in jedem Entscheidungsfall dieser Zweck reflektiert. Entscheidet beispielsweise ein Vereinsvorstand über die Anstellung von Übungsleitern oder die Anschaffung von Sportmaterialien, wird möglicherweise über die Finanzierbarkeit und den Nutzen dieser Investitionen diskutiert. Es stellt sich so nicht primär die Frage, ob die Investitionen unmittelbar dem Vereinszweck dienlich sind, sondern mit welchen Mitteln dieser am ehesten verwirklicht werden kann. So dient die Anschaffung von Sportmaterialien sicherlich dem Vereinszweck, die Möglichkeiten zum Sporttreiben zu verbessern. Aber in einem Schwimmverein ist die Anschaffung eines Fußballs im Vergleich zu einem Wasserball in geringerem Maße zweckdienlich. Auch ist die Beschäftigung eines Aerobictrainers weniger zweckdienlich als die eines Schwimmtrainers, obwohl auch Ersterer der Förderung des Sports

zugute kommt. Es wird folglich nicht über den Zweck entschieden, sondern über den Einsatz der Mittel, um den Vereinszweck verfolgen zu können. Die Richtigkeit der Entscheidung lässt sich dennoch nicht im Entscheidungsvollzug bestätigen, sondern liegt in der Zukunft, da die Investitionen erst hier ihre Wirksamkeit entfalten und rechtfertigen können. Insofern erweisen sich Vereine im Hinblick auf die Kontrolle der Entscheidung als lernfähig, indem sie deren Zweckdienlichkeit im Nachhinein beurteilen und diese Beurteilung in weitere Entscheidungen über Investitionen implementieren können. Zweckprogramme sind in Sportvereinen insofern stets erfahrungsgeleitete Entscheidungsfälle über den Einsatz der Mittel und deren Zweckdienlichkeit.

In der Formulierung des in der Satzung formulierten Zwecks ist in Sportvereinen somit bereits ein Programm über den Einsatz geeigneter Mittel enthalten. Dennoch weisen Zweckprogramme in Sportvereinen Besonderheiten im Vergleich zu anderen Organisationen auf. Das Problem liegt auf der Ebene der Kontrolle über die Richtigkeit des Einsatzes der Mittel. Die bewusst eher allgemein gehaltene Zweckformulierung in der Satzung enthält nur vage Hinweise darauf, welcher Mitteleinsatz zweckmäßig ist. Im Vergleich beispielsweise zu Unternehmen, deren Zweck die Versorgungsleistung mit bestimmten Gütern oder Dienstleistungen ist und deren Mitteleinsatz über die Bilanzierung von zweckdienlichen Gewinnen und zweckfeindlichen Verlusten kontrolliert wird, ist eine solche Bilanzierung bei Sportvereinen deutlich eingeschränkt. Denn was bedeutet es, wenn der Zweck in der Förderung des Sports, bestimmter Sportarten oder spezifischer Zielgruppen liegt? Allein die Gründung eines Sportvereins und dessen Bestand kann als Zweckerfüllung ausgelegt werden, ohne dass hieran weiter gehende Kontrollmaßstäbe angelegt werden. Der Zweck wird erst dann nicht mehr verfolgt, wenn der Verein per Mitgliederbeschluss aufgelöst wird. Ein Unternehmen hingegen, welches dauerhaft Verluste bilanzieren muss, geht in die Insolvenz. Der Zweck eines Sportvereins muss deshalb, um eine erfolgreiche Bilanzierung der Zweckverfolgung zu ermöglichen, sekundär codiert werden. Die Zweckbilanz wird hierbei durch Zielsetzungen fragmentiert, indem eine leistungssportliche, also qualitative Orientierung oder eine quantitative Bilanz der Mitgliederbestände die Zweckverfolgung dokumentiert. Dementsprechend kann der Zweck durch die Zielsetzungen operationalisiert werden, dass entweder sportliche Erfolge über Aufstiege, gewonnene Meisterschaften oder allgemein Platzierungen errungen werden oder aber ein beständiger Mitgliederzuwachs angestrebt wird. Auch kann eine Kombination beider Zielsetzungen in einem Verein zum Ausdruck kommen. Diese konkreten Formen einer Operationalisierung des Vereinszwecks stellt nach LUHMANN eine Zweck/Mittel-Verschiebung dar. Diese gewährleistet, dass nicht „alle Entscheidungen einer Organisation sich an einem einzigen Gesamtzweck orientieren; und es ist auch unrealistisch, sich vorzustellen, dass ein solcher Gesamtzweck in allen Entscheidungen als eine Art Kontrollgremium mitfungieren könnte. Das würde alle Entscheidungen auf dem Wege zur Ausführung zu stark mit Komplexität aufladen“ (2000a, 270). So können Zielformulierungen im Sinne einer Zweck/Mittel-Verschiebung, da sie nicht in der Satzung aufgeführt sind und nicht dem Vereinszweck gleichgestellt sind, jederzeit geprüft und verändert, also programmiert werden. In Sportvereinen unterliegen so die Teilziele, nicht aber die Zwecke einer ständigen Kontrolle.

Die Ziele respektive Mittel sind, losgelöst von dem Vereinszweck, dem permanenten Hang zur Verselbstständigung ausgesetzt. Dieser an sich nicht ungewöhnliche Vorgang ist in Organisationen jedoch keine „pathologische Fehlentwicklung“ (LUHMANN 2000a, 271). Vielmehr liegt ja gerade hierin der Vorteil, bei Entscheidungen nicht stets den Gesamtzweck der Organisation reflektieren zu müssen. Problematisch wird diese Verselbstständigung der Ziele bzw. Mittel aber dann, wenn es in der Organisation keine Instanz gibt, die „die Zweck/Mittel-Verschiebung laufend auf ihre Nebeneffekte hin [überwacht] und gegebenenfalls mit Änderungen oder Ergänzungen des Programms auf unbeabsichtigte Fehlentwicklungen“ reagiert (ebd., 271). Genau diese Aufgabe erfüllen in Organisationen die Stellen bzw. in LUHMANNs Worten genauer: die „programmierenden Stellen“. Diese in der Hierarchiespitze angesiedelten Stellen haben die Aufgabe, den Einsatz von Mitteln und die Formulierung von Zielen am Organisationszweck zu reflektieren und Zweckprogrammierung zu betreiben. Auch hier bieten sich mit Wirtschaftsunternehmen plastische Beispiele an: Ein Warenproduzent soll Bedarfsgüter produzieren und muss die Produktion auf den Absatz der Waren abstimmen. Eine Überproduktion würde aufgrund der Nachfragesituation die Gewinnspanne sinken lassen, obwohl sie dem Zweck, eine den Bedarf deckende Güterproduktion sicherzustellen, voll entspricht. Die Unternehmensführung hat deshalb den Zweck zu reflektieren und den Einsatz der Mittel sowie die Erzielung von Produktionsmengen darauf abzustimmen, die Warenproduktion im Verhältnis größtmöglicher Gewinnerzielung zu regulieren bzw. gegebenenfalls die Produktpalette auf die Absatzchancen neuer Waren hin zu überprüfen. In der Unternehmensführung verfügt die Wirtschaftsorganisation so über programmierende Stellen, die eine Verselbstständigung der Mittel hin zum Alleinzweck überwacht und gegebenenfalls eine Programmvariation zur Anbindung von Entscheidungen an den Organisationszweck betreibt.

Vor diesem Hintergrund, dass im Allgemeinen den Stellen in Führungspositionen von Organisationen die Aufgabe der Zweckprogrammierung zukommt, ist nunmehr zu betrachten, ob den Ämtern in der Vereinsführung eine den Stellen adäquate Rolle zugesprochen werden kann. Diesbezüglich stellen HEINEMANN/HORCH fest, dass „das Verhalten in einem Verein ... in wesentlich geringerem Ausmaß als in Betrieb und Verwaltung durch festgelegte, bewusst auf das Ziel ausgerichtete und rational geplante Regeln gesteuert“ wird (1988, 112). Der im Vergleich zu einer Stelle geringere Formalisierungsgrad eines Amtes in der Vereinsführung stellt demnach geringe Ansprüche an den Amtsinhaber, Kontrollfunktionen im Sinne einer Zweckprogrammierung wahrzunehmen, zumal, da diese Kontrollfunktion in der Regel an Qualifikationen geknüpft ist, die den Amtsinhaber zu dieser Kontrolle befähigen. Dieser Verzicht auf eine Formalisierung von Ämtern scheint deshalb notwendig, da eine an Qualifikationen und konkrete Aufgabenspektren geknüpfte Ämterbesetzung den Rekrutierungsprozess erschweren, wenn nicht sogar weit gehend verhindern würde. Erst die Offenheit der Besetzungskriterien gewährleistet, dass der Verein gemäß seiner demokratischen Verfasstheit jedem Mitglied die prinzipielle Möglichkeit gibt, ein Führungsamt einzunehmen. Die geringe Formalisierung des Amtes hat über die größeren Rekrutierungschancen hinaus weitere Vorteile für den Verein: Denn die Ämter motivieren ihre Amtsinhaber gerade deshalb zu einem unbezahlten Engagement, da die Handlungsspielräume

durch die Personen interpretierbar sind, Sanktionen weit gehend ausgesetzt werden und der Planungs- und Koordinierungsbedarf reduziert ist sowie auf informeller Ebene gestillt werden kann (vgl. HEINEMANN/HORCH 1988, 113; EMRICH/PAPATHANASSIOU/PITSCH 1999, 193).

Diese gegenüber einer Stelle auf der Führungsebene von anderen Organisationen zu konstatierenden Vorteile des Ehrenamtes lassen jedoch das Defizit erkennen, welches Sportvereine einer geringeren Kontrollmöglichkeit der Verselbstständigung von Mitteln und Zielen zum Selbstzweck überlässt. Die den Stellen konstitutiv innewohnende Kontrollfunktion der Überwachung von unzumutbaren Nebeneffekten und Fehlentwicklungen gemäß einer Zweck/Mittel-Verschiebung entfällt bei den Ämtern. Diese wird, der Rechenschaftspflicht des Vorstands gegenüber den Mitgliedern entsprechend, auf die turnusgemäßen Mitgliederversammlungen übertragen. Mit anderen Worten: Der Vereinsvorstand trifft Entscheidungen über die Ziele und die zur Zielerreichung einzusetzenden Mittel, während die Zweckprogrammierung einzig dem Souverän des Vereins, der Mitgliedschaft, vorbehalten bleibt. Diese in der Regel mit deutlichem zeitlichen Abstand und hohem Informationsgefälle stattfindende Zweckprogrammierung von Entscheidungsprogrammen schränkt allerdings die Flexibilität und Spontaneität der Kontrolle erheblich ein. Die Variabilität der Zweckprogrammierung, deren Sinn es ja gerade ist, Entscheidungen über die noch unbekanntere Zukunft zu treffen, um Unerwünschtes auszuschließen, wird auf diese Weise konterkariert. Nicht zuletzt hierin ist ein Grund dafür auszumachen, dass Sportvereine eher träge auf veränderte Anforderungen reagieren. Organisationales Lernen in Sportvereinen auf der Ebene der Zweckprogrammierung wird, durch den Verzicht auf Führungsstellen und den Ersatz durch Führungsämter, erheblich verzögert oder aber ausgehebelt. In diesem Sinne kann man Sportvereine als »Bewahrer von Traditionen« bezeichnen, was HEINEMANN/HORCH auch als „Interaktionsverfestigung“ bezeichnen bzw. mit dem Zitat belegen, „das haben wir schon immer so gemacht“ (1988, 112-113).<sup>54</sup> Mit WEBER ließe sich Sportvereinen allerdings auch eine defizitäre Wandlungsfähigkeit bzw. eine Persistenz (vgl. 1992) unterstellen, und nach WILLKE muss Sportvereinen organisationale „Lernfähigkeit und Innovationskompetenz“ (1998a, 36) unter der Bedingung abgesprochen werden, dass eine Kontrolle und Korrektur der Zweckprogramme den Ausnahmefall darstellt. Durch die im Gegensatz zu Stellen bei Ämtern nicht festgeschriebene Kontrollfunktion erweist sich die Zweckprogrammierung in Sportvereinen somit als starr und, wie noch zu zeigen sein wird, nur unter der Bedingung hoher Unsicherheit als variabel.

---

<sup>54</sup> Eine interessante Ergänzung zur Erklärung eines Verzichts auf rationale Entscheidungen liefert auch HASSE, der in der „Vernachlässigung rationaler Erwägungen“ (1991, 25) einen Beweis für die Glaubwürdigkeit von Entscheidungsträgern sieht. Die prinzipielle Abwehrhaltung gegenüber Veränderungen kann so als Beweis einer moralisch einwandfreien Haltung der Entscheidungsträger gelten, wenn diese die Vereinstradition nicht hinterfragen. Jede bewusste Auseinandersetzung mit Veränderungsmöglichkeiten könnte demgegenüber die Integrität beispielsweise eines Vereinsvorsitzenden in Frage stellen und zu dessen Abwahl führen.

Im Vergleich zu den auf die Zukunft hin ausgerichteten Zweckprogrammen verweisen die **Konditionalprogramme** auf Entscheidungen in der Vergangenheit der Organisation. Wie bereits erörtert, wird über die Konditionalprogramme in einer Wenn-dann-Beziehung die Beobachtung von Ereignissen ermöglicht. Hierbei gilt, dass der Eintritt eines bestimmten, vorab festgelegten Ereignisses eine weitere Entscheidung erforderlich macht. Zwar liegt der Zeitpunkt, der eine Entscheidung notwendig macht, in der Zukunft; aber die Festlegung dessen, was und warum dann zu entscheiden ist, ist in der Vergangenheit bereits entschieden worden und im Organisationsgedächtnis gespeichert. Dabei lässt sich jedoch der Zeitpunkt des Ereignisses weder im Voraus festlegen noch ist sicher, ob dieser jemals eintritt. Deshalb ist auch diese Beobachtung innerhalb der Organisation an Stellen geknüpft, die über das erwartete Ereignis informieren.

Solche Konditionalprogramme lassen sich für Sportvereine in verschiedener Weise festzustellen. So sind in den Satzungen regelmäßig Hinweise auf vorab festgelegte Ereignisse zu finden, die Verfahrensweisen für Entscheidungsprozesse in Gang setzen. In der Regel betrifft dies Anträge –beispielsweise den Antrag auf Auflösung des Vereins, eine Satzungsänderung oder die Einberufung einer außerordentlichen Versammlung. Aber auch Aufnahmeanträge oder Austrittserklärungen, über die der Vorstand zu entscheiden hat, folglich das Tagesgeschäft eines Vereins, werden in einem vorab festgelegten Verfahren als Konditionalprogramm behandelt. Ebenfalls finden sich Regelungen, wann beispielsweise Wahlen geheim durchgeführt werden sollen und wie im Falle des vorzeitigen Ausscheidens eines Vorstandsmitgliedes während der Amtsperiode zu verfahren ist.

Neben den Satzungen finden sich auch in anderen Dokumenten Konditionalprogramme, die als organisationales Gedächtnis im Sportverein in Erscheinung treten. Beispielsweise kann auf einer Vorstandssitzung die Entscheidung getroffen werden, dass im Falle eines Aufstiegs einer Vereinsmannschaft in eine höhere Liga über die Finanzierungsmodalitäten des Sportbetriebs neu entschieden werden muss. In der Regel werden solche Konditionalentscheidungen als Prämisse für weitere Entscheidungen protokolliert und erhalten, im Falle eines Aufstiegs, erst mit Eintritt dieses Ereignisses ihre Aktualität.

Stetig wiederkehrende Versammlungen wie beispielsweise Mitgliederversammlungen oder Hauptausschussversammlungen lassen sich hingegen nicht als Konditionalprogramm beschreiben. Denn hier wird in der Satzung bereits geregelt, zu welchem Zeitpunkt, beispielsweise jährlich oder im Abstand von zwei Jahren, diese Versammlungen einberufen werden. Es handelt sich folglich um eine Routine, mit der nicht ein Entscheidungsprozess aufgrund eines beobachteten Ereignisses in Gang gesetzt wird, sondern um ein Ereignis selbst.

Insgesamt wird an diesen Beispielen deutlich, dass Konditionalprogramme in der Regel in schriftlicher Form, zumeist über Satzungen oder Protokolle, in der Organisation gespeichert werden. Die Gedächtnisfunktion der Programme besteht allerdings „nicht in der Aufbewahrung von möglichst vielen ‚Daten‘ der Vergangenheit, sondern in der



Reduktion von Komplexität durch ständiges Vergessen“ (LUHMANN 2000a, 275). Denn das in den Dokumentationen enthaltene „Orientierungsgedächtnis hält diejenigen Aspekte von Entscheidungen fest, die als Entscheidungsprämisse verwendet werden können, und vergisst alles andere“ (ebd.). Erst über eine Beschreibung solcher Wenn-dann-Beziehungen im Sinne potenzieller, zukünftiger Ereignisse entlastet sich die Organisation von der Notwendigkeit, alles zu jeder Zeit beobachten zu müssen und schafft so zusätzliche Kapazitäten zur Verarbeitung neuer oder anderer Informationen.

Bestehen aber mit Blick auf die Konditionalprogramme Unterschiede zwischen Sportvereinen und anderen Organisationen, wenn man die Differenz von Stellen zu Ämtern betrachtet? In der Beobachtung von solchen Ereignissen selbst zunächst nicht. Die an den Vorstand gerichtete Austrittserklärung wird in gleicher Weise wie auch ein Antrag auf eine außerordentliche Mitgliederversammlung durch das Amt beobachtet, wie dies analog durch eine Stelle geschehen würde. Auch zur Beobachtung des Aufstiegs einer Vereinsmannschaft ist es unerheblich, ob hierfür eine Stelle oder ein Amt zuständig ist. Der grundlegende Unterschied zwischen einem Amt und einer Stelle wird bei Konditionalprogrammen erst deutlich, wenn der Umgang mit dem auf ein spezifisches Ereignis folgenden Entscheidungsprozess betrachtet wird. Während nämlich in stellenbasierten Organisationen der nun folgende Entscheidungsprozess an einen mit diesbezüglichen Kompetenzen sowie entsprechenden Entscheidungsbefugnissen ausgestatteten Stelleninhaber delegiert wird, wird in Sportvereinen ein Gremium mit der Entscheidungsfindung beauftragt, sei es die Mitgliederversammlung oder der Vorstand. Dies ändert nichts daran, dass auch hier Entscheidungen getroffen werden. Allerdings wird zwischen der programmierten Entscheidungsnotwendigkeit und dem diesem zugrunde liegenden Ereignis im Unterschied zur Stelle ein Verhandlungssystem installiert, welches dem demokratischen Selbstverständnis der Vereine entspricht. Und die Entscheidung wird nur als Beschluss, dem eine Mehrheit zugrunde liegt, getroffen. Selbst ein Vorstandsvorsitzender, der alleinvertretend eine Entscheidung fällt, tut dies nicht qua Sachkompetenz, sondern in Vertretung der Mitglieder, folglich als Anwalt der Mitgliedschaftsinteressen.

Diese Rückkopplung der Entscheidungsbefugnis an ihre demokratische Legitimation findet sich bei der Stelle, die Entscheidungen zu treffen hat, nicht. Im Gegenteil ist es gerade die Aufgabe einer Stelle, im Ereignisfall umgehend bzw. mit möglichst geringer zeitlicher Verzögerung eine Entscheidung zu treffen. Hierfür gibt die Programmierung Verfahrensweisen vor. Demgegenüber setzt ein vorab festgelegtes Ereignis in Sportvereinen qua Programmierung in der Regel eine Routine in Gang, mit der die konditionierten Entscheidungsprozesse in Verhandlungssysteme, nämlich Gremien, verlagert werden. Die Entscheidungsbefugnis wird so immer den Mitgliedern bzw. im laufenden Geschäftsbetrieb der Vereine den Gremien bzw. Organen zugerechnet. In den einberufenen oder routinemäßig tagenden Gremien wiederum treffen die gewählten Vertreter der Mitglieder, die Amtsinhaber, Mehrheitsentscheidungen. Die Beschlussfähigkeit dieser Gremien wird dabei zumeist qua satzungsgemäßer Bestimmung erst durch ein Minimum anwesender Gremienmitglieder sichergestellt. Die Folge hieraus ist eine

mitunter erhebliche zeitliche Verzögerung als Reaktion auf ein spezifisches Ereignis, nicht selten verbunden mit weiteren Verzögerungen, wenn der Informationsstand einen unmittelbaren Beschluss nicht ermöglicht und dieser auf die nächste Sitzung vertagt wird.

Insgesamt wird bei dieser Betrachtung der Konditionalprogramme deutlich, dass der Unterschied zwischen einer Stellen- und einer Ämterdifferenzierung in Organisationen weniger in der Entscheidungsprämisse selbst, als vielmehr im Umgang mit den in der Entscheidungsprämisse festgelegten, nachfolgenden Entscheidungsprozessen liegt. Konditionalprogramme in Sportvereinen verweisen nicht auf eine Stelle mit Entscheidungsbefugnis, sondern auf die Einhaltung von hierarchischen Kommunikationswegen. Und hierbei stehen in Sportvereinen, wie bereits erläutert, nicht die Ämter an der Spitze der Hierarchiepyramide, sondern die Mitglieder. Zwar ist formal der Vorstandsvorsitz das höchste Wahlamt, welchem satzungsgemäß Vertretungsbefugnisse zugestanden werden. Alleinige Entscheidungskompetenzen werden diesem Amt aber nur in geringem Maße eingeräumt und sind auch dann mit der Rechenschaftspflicht gegenüber den Mitgliedern verknüpft. Zudem gibt es in Sportvereinen mangels einer Stellendifferenzierung keine mit einem Amt verbundene Weisungsbefugnis. Insofern ruft die in den Konditionalprogrammen enthaltene Programmierung zwar einen Entscheidungsprozess hervor, der aber in Verhandlungssysteme mündet und so schnelle und zeitnahe Reaktionen Einzelner auf spezifische Ereignisse verlangsamt. Diese strukturell verankerte Trägheit von Entscheidungsprozessen, die im Wesentlichen auf flachen Hierarchien und dem Bottom-up-Prinzip beruht, ermöglicht in Sportvereinen Kontinuität und vermeidet riskante Entscheidungen, die durch Zeitdruck unter den Bedingungen von Unsicherheit erzeugt werden.<sup>55</sup> Dies ist aber nicht zwingend ein Nachteil von Sportvereinen, wird mit dieser Struktur doch auch ein Teil von Unsicherheit absorbiert. Denn „es kann auch, und gerade, bei Änderungen viel falsch gemacht werden, und es mag durchaus sein, dass gerade bei turbulenten Umwelten das Risiko von Organisationsänderungen zu hoch ist“ (LUHMANN 2000a, 360), weshalb „auch Trägheit in der Anpassung an Gelegenheiten Vorteile bietet und man jedenfalls eine zu schnelle Anpassung an vorübergehende Umweltänderungen [und Ereignisse; H.M.] vermeiden sollte“ (ebd., 357; vgl. auch BREUER 2003, 65). Dennoch wird in Sportvereinen organisationaler Wandel, Innovation oder Anpassung unter diesen Bedingungen erschwert. Und daran ändern auch Konditionalprogramme bei dem Verzicht auf die Zuweisung von Entscheidungskompetenzen an Stellen nichts, es sei

---

<sup>55</sup> Genau unter dieser Prämisse, als Grenzfall des Zeitbezugs von Entscheidungsprogrammen, verwendet LUHMANN den Begriff des Risikos, welches stets nur entscheidungsbedingt auftreten kann, während Gefahren überall lauern können (vgl. auch TACKE/BORCHERS 1991, 2). „Dieser Begriff erfasst, im Unterschied zum Begriff der Gefahr, nur Folgen von Entscheidungen, die auf Entscheidungen zurechenbar sind, also nicht eintreten würden, wenn die Entscheidung nicht getroffen worden wäre. Von den Programmen her gesehen ... sind Risiken die andere Seite der programmierten Zeit. Sie finden sich auf der nichtkontrollierbaren Außenseite der Form. Man kann zwar wissen, dass es sie gibt, und zwar jederzeit gibt; aber auch, dass man sie nicht kontrollieren kann“ (2000a, 274).

denn, dass dem einzelnen Amt stellengleiche Entscheidungsbefugnisse eingeräumt werden.

### *Personal in Sportvereinen*

Wie bereits zuvor erläutert, ist auch das Personal einer Organisation als Entscheidungsprämisse für weitere Entscheidungen zu betrachten. Das Personal, welches als Zuordnungsleistung von Personen zu Stellen aufgrund organisationspezifischer Anforderungen in Erscheinung tritt, unterliegt bei Entscheidungen in hohem Maße individuellen Einflüssen. Diese in Form von Unsicherheiten auftretenden Einflüsse gilt es mittels stellenspezifischer Aufgaben- und Kompetenzbeschreibungen sowie organisationaler Beobachtungen zu minimieren. Stellenbesetzungen sind somit durch Prämissen für die Auswahl von Personen geformt. Diese Prämissen dienen der Organisation weiterhin als Zurechnungspunkte für die Beobachtung des Personals.

In Sportvereinen, so wurde bereits festgestellt, ist die Zuteilung zu Ämtern häufig nicht an stellenadäquate Kompetenzzuschreibungen (vgl. auch DIGEL 1997, 45f.), sondern stattdessen an die Personen selbst geknüpft. Persönlichkeitseigenschaften gewinnen gegenüber fachlichen Kompetenzen bei der Vergabe von Ämtern eine wesentlich größere Bedeutung, als dies bei der Vergabe von Stellen der Fall ist. Diese Verschiebung von der Qualifikation hin zur Persönlichkeit ist im Wesentlichen dem Umstand geschuldet, dass ehrenamtliches Engagement weder eine individuelle Pflicht darstellt noch aus der Sicht der Person eine Notwendigkeit besteht, unbezahlt zu arbeiten. Vielmehr ist ehrenamtliche Arbeit in den Worten GRAEFFS ein »Geschenk« bzw. eine »Gabe«, die eine Person einer Organisation macht (vgl. 2000, 142-144). Folglich sind die Anreizstrukturen für ein Ehrenamt durch die Abkehr von einer ökonomischen Tauschbeziehung weniger in die Anforderungsprofilen eines Amtes, als vielmehr in die Motivation der Personen selbst eingelagert, nach dem Prinzip der »conjoint authority systems« (vgl. STICHWEH 2000, 25) Vertretungsrechte für die Mitglieder wahrzunehmen. Dies aber lässt den Personen erhebliche Spielräume, die Bedingungen einer ehrenamtlichen Tätigkeit respektive der Übernahme eines Ehrenamtes selbst auszuhandeln. Dies belegt auch folgendes Zitat eines Vereinsvorsitzenden auf die Frage hin, wie er zu dem Amt gekommen ist:

„... Ja, dieses Amt habe ich, oder dieser Aufgabe habe ich mich gestellt, nachdem unser damaliger Vorsitzender aus Krankheitsgründen nicht mehr kandidierte. Der Verein suchte einen neuen Vorsitzenden, das wurde aber auch gekoppelt an eine Reorganisation unseres gesamten Vereins. Und ich habe mir dann das lange überlegt – ein Ehrenamt ist ja nicht nur eine Würde, sondern auch eine Bürde – und habe aber gesagt, wenn ich das dann machen möchte, dann möchte ich auch Veränderungen bewirken, dann möchte ich gestalterisch tätig sein und nicht nur sozusagen Werkzeug fremder Interessen, Abteilung A und B, das wollte ich nicht. Und ich habe dann diese Entscheidung getroffen und aber auch klar in der

Mitgliederversammlung 1995 gesagt, wenn man mich wählt, wird es einschneidende Veränderungen geben. Es gab tumultarische Szenen“.<sup>56</sup>

Demgegenüber hat der Sportverein kaum Möglichkeiten, Bedingungen außerhalb rechtlicher und damit satzungsgemäßer Vorgaben zu stellen. Stellenadäquate Kompetenzzuschreibungen für Ämter reduzieren sich so auf die Beobachtung der Einhaltung rechtlich notwendiger Routinen, wie beispielsweise fristgerechter Einladungen zu Versammlungen. Eine weiter gehende Beobachtung über die Richtigkeit der Personalentscheidung hingegen findet kaum statt bzw. beschränkt sich zumeist auf die Wieder- oder Abwahl der Person, die dieses Amt bekleidet hat. Über weiter gehende Sanktionsmittel gegenüber dem Amtsinhaber verfügt der Sportverein nicht (vgl. HEINEMANN/SCHUBERT 1992, 22). Als Entscheidungsprämisse ist die Vergabe von Ämtern in Sportvereinen so im Vergleich zur Stellenbesetzung deutlichen Restriktionen unterworfen oder, mit anderen Worten: Ämter weisen gegenüber Stellen eine wesentlich höhere Indifferenz gegenüber individuellen Einflüssen in Entscheidungssituationen auf.

Eine weitere Restriktion im Rahmen der Personalrekrutierungsmöglichkeiten für Führungsämter in Sportvereinen ergibt sich aufgrund der eingeschränkten Auswahl, die als Personen für ein solches Amt zur Verfügung stehen. Denn in der Regel werden die Kandidaten für ein Amt ausschließlich aus den Reihen der eigenen Mitgliedschaft rekrutiert. Mit dieser Vorselektion wird ein erhebliches Potenzial geeigneter Kandidaten von vornherein ausgeschlossen. Dennoch ist diese Vorgehensweise keine zwingend notwendige Form der Rekrutierung von Personen für ein Amt in Sportorganisationen. Dies belegen bereits WINKLER et al. (1985) in ihrer Verbändestudie, indem sie feststellen:

„Grundsätzlich gilt in allen Sportverbänden bei der Besetzung von Ämtern das Prinzip der Wahl. Unter Wahl ist dabei die Delegation von Amtsträgern durch die legitimierende Mitgliederversammlung zu verstehen. Auch bei den Mitgliedsorganisationen des DSB zeigen sich ähnliche Tendenzen wie beim DSB: es wird in verstärktem Maße berufen. Unter Berufung ist dabei die Besetzung von Ämtern durch die führende Instanz (die Vorstände) zu verstehen. [...] In allen berücksichtigten Verbänden wird nur ein Teil dieser Positionen [ehrenamtlicher Funktionsträger; H.M.] durch Wahl besetzt. Andere Besetzungsformen sind die Berufung [...]; die Übernahme weiterer Ämter ex officio; die Kooptation von Personen, die nicht dem Verband angehören; sowie Sitz und/oder Stimme von hauptamtlichen Mitarbeitern in ehrenamtlichen Gremien. Vergleicht man das Verhältnis zwischen Wahl und nicht durch Wahl zu besetzenden Positionen, zei-

---

<sup>56</sup> Dieses Zitat ist einem Interview im Rahmen eines Forschungsprojektes im Auftrag des Ministeriums für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen entnommen, welches in Form von neun Fallstudien die generativen Mechanismen einer Verberuflichung in Sportvereinen untersucht. Dabei wurden unter anderem die Vorstandsvorsitzenden und die angestellten Geschäftsführer in Form von fokussierten Leitfadeninterviews befragt (vgl. CACHAY/THIEL/MEIER 2003).

gen sich sehr unterschiedliche Quoten für die einzelnen Sportverbände; sie liegen zwischen 1:1 und 1:9“ (ebd., 106-107).

Im Weiteren zeigen WINKLER et al. auf, dass „das Berufungsprinzip ... als funktional für die Besetzung von Ämtern in Verbindung mit vielen Positionen angesehen“ (ebd., 107) werden kann, da das Wahlverfahren im Falle von Neu- oder Umbesetzungen eine deutliche zeitliche Verzögerung bedeutet und als zu aufwendig betrachtet werden kann. Allerdings wird bei der Besetzung von Leitungspositionen weitgehend auf das Berufungsprinzip verzichtet und kommt im Wesentlichen nur bei der Besetzung von Positionen in Fachgremien zum Tragen.

Auch Sportvereine machen von solchen Rekrutierungspraktiken Gebrauch. So werden in den Vereinen, in denen beispielsweise ein Verwaltungsrat, ein Wirtschaftsrat, ein Finanzausschuss oder auch ein Ältesten- bzw. Ehrenrat ein eigenständiges Vereinsorgan darstellt, die jeweiligen Mitglieder in der Regel berufen und nicht gewählt. Nur selten wird allerdings von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, auch Nicht-Mitglieder aufgrund ihrer spezifischen Fachkompetenzen in diese Gremien zu berufen. Mitunter gilt sogar bei der Besetzung dieser Gremien eine Vereinsmitgliedschaft als explizite Bedingung. So erlegen sich Sportvereine bei der Rekrutierungspraxis für die Besetzung von Ämtern in Führungs- und Leitungspositionen eine freiwillige Selbstbeschränkung auf, die nicht den Bestimmungen vereinsrechtlicher Erfordernisse entspricht.

Die Frage ist aber, warum Sportvereine auf diese Weise rekrutieren? Eine mögliche Antwort ergibt sich auch hier aus der theoretischen Betrachtung des Sportvereins im Umgang mit der Absorption von Unsicherheit. Denn wie zuvor dargestellt, akzentuiert die Besetzung von Führungsämtern erhebliche Unsicherheiten im Hinblick auf »richtiges Entscheiden«, da Kriterien zur Beobachtung des Verhaltens einer Person in ihrem Amt weitgehend fehlen. Im Unterschied zu Ämtern ermöglichen Stellenbesetzungen, »unbekannten« Personen eine Stelle anzuvertrauen, da sie anhand der Aufgaben- und Kompetenzerwartungen unter Beobachtung ihre Eignung beweisen muss. In Sportvereinen wird aber genau der Blickwinkel, aus dem heraus eine Beobachtung stattfindet, umgekehrt: Eine Person muss ihre Eignung für das Amt nicht während der Amtszeit unter Beweis stellen, da es ja keine geeigneten Kriterien zu deren Beurteilung gibt. Vielmehr muss eine Person vor der Wahl als geeignet erscheinen, das Amt ausüben zu können. Diese Verlagerung der Beobachtungszeit von der Gegenwart und Zukunft in die Vergangenheit macht eine Bindung der Person an den Verein notwendig, die am ehesten durch langjährige Mitgliedschaft, besser aber noch durch eine »Vereinskarriere« zum Ausdruck kommt.<sup>57</sup> So sind Vereinsvorsitzende oder Vorstandsmitglieder von Sportvereinen in der Regel solche Personen, die ihre Eignung für das Amt bereits

---

<sup>57</sup> Vgl. hierzu GROSSKOPF, der bereits 1967 feststellt, „dass man ein respektierter, einflussreicher, voll verantwortlicher Vereinsvorsitzender auch im Sportverein oft nicht im Handumdrehen wird. Häufig muss der Führungswillige erst einmal in niederen Funktionen zeigen, dass er befähigt ist“ (ebd., 152). Dies stellt nach Aussage des Autors häufig „eine Ochsentour auf dem Wege nach oben“ dar, wobei „mancher stille, brave Mann ... erst kostbare Jahre in untergeordneten Ämtern abdienen [muss], bevor er seiner Befähigung entsprechend in der Spitze eingesetzt wird“ (ebd.).

durch andere, zuvor ausgeübte Funktionen im Verein belegen können, was BAUR/BRAUN dazu veranlasst, Vereinskarrerien als »sozialen Schließungsmechanismus« beim Zugang zu Vereinsämtern zu bezeichnen (vgl. 2000, 138-140). Diese Karriere kommt einem Beleg dafür gleich, dass überraschendes und abweichendes Verhalten in der Ausübung des Amtes nicht zu erwarten ist. Auf diese Weise wird Kontinuität gewahrt und die zwangsläufige Unsicherheit bei der Besetzung eines Amtes absorbiert.

So verstanden wird auch der Nachsatz in dem zuvor zitierten Interviewabschnitt verständlich, warum es bei der Wahl des Vorsitzenden nach seiner Ankündigung, den Verein verändern zu wollen, »tumultartige Szenen« gegeben habe. Denn trotz der Tatsache, dass auch dieser Vorsitzende eine langjährige Vereinskarrerie mit Bekleidung unterschiedlicher Ämter innerhalb des Vereins aufzuweisen hatte, wurde die Wahl zum Bruch mit der Kontinuität in der bisherigen Vereinsführung. In der Interpretation dieser Beschreibung der Wahl hatte dann zwangsläufig die Ankündigung von Veränderungen eine Konfrontation mit einer ungewissen Zukunft des Vereins bei den Mitgliedern zur Folge, die in dem beschriebenen Tumult ihren Ausdruck fand.

Der in dieser besonderen Weise praktizierte Umgang mit der Absorption von Unsicherheiten bei der Rekrutierung von Personen für Ämter belegt, wie Sportvereine mit dem Personal als Entscheidungsprämisse Kontinuität wahren. Langjährige Mitgliedschaft als Beweis der Verbundenheit mit dem Verein sowie Vereinskarrerien als Beweis für die Vertrautheit mit den Vereinszielen ersetzen in der Regel die Auswahlkriterien bei der Ämterbesetzung, die bei Stellenbesetzungen zum Einsatz kommen. Insofern trifft auch für das Personal als Entscheidungsprämisse zu, was zuvor bereits für die Entscheidungsprogramme konstatiert wurde: Der in der organisationalen Trägheit von Vereinen liegende Vorteil, die in vorschnellen Veränderungen enthaltenen Risiken mittels rückwärts gewandter Beobachtung des Entscheidungsverhaltens bei der Auswahl von Personen für ein Führungsamt zu vermeiden, beinhaltet zugleich den Nachteil, organisationales Lernen, Innovation und Wandel erheblich zu erschweren.

### *Das Amt als Koordinationsinstrument der Entscheidungsprämissen*

Fasst man die Ergebnisse zur Funktion von Ämtern in Sportvereinen zusammen und fragt, inwiefern das Amt die Funktion einer Koordinierung der entscheidbaren Entscheidungsprämissen – oder allgemeiner: Planung – sicherstellen kann, lässt sich folgendes festhalten:

**Erstens** sind Entscheidungsprämissen in Sportvereinen auf der Ebene der Kommunikationswege weitest gehend durch Flüchtigkeit, durch Intransparenz und, insbesondere bei Entscheidungen unter Bedingungen temporärer Knappheit, durch einen Hang zum Informellen geprägt. Auch wird die Akzeptanz von Entscheidungen durch die Festlegung von Kommunikationswegen, die dem Bottom-up-Prinzip in der hierarchischen Struktur folgen, nicht an das Amt gebunden. Souveräne Entscheidungsfreiheiten im Amt werden stattdessen zugunsten der Kontrolle durch die Mitgliederversammlung eingeschränkt. Zudem verfügt das Amt über keinerlei Sanktionsmaßnah-

men im Hinblick auf die Durchsetzung von Entscheidungen.<sup>58</sup> Diese Festlegung der Kommunikationswege spiegelt sich auch auf der Ebene der Konditionalprogramme als Entscheidungsprämisse wider. Denn Entscheidungsprozesse zielen in der Regel auf konsensorientierte Verhandlungssysteme im Sinne eines »funktionalen Dialogs« (vgl. JANSEN 1991, 95). So stehen zur Beobachtung konditionierter Ereignisse zwar Ämter zur Verfügung, aber die der Beobachtung folgende Entscheidung fällt zumeist nicht der Amtsinhaber, sondern ein von ihm einberufenes Gremium. Dieses Prozessieren der Bindung von Entscheidungen an Entscheidungen hat zur Folge, dass nicht Ämter als stellenadäquate Adressen für die Kommunikation von Entscheidungen dienen, sondern überwiegend Gremien. Auf diese Weise können Ämter in Sportvereinen nicht die Funktion der Stellen ausüben, ihre Zuständigkeit zu signalisieren, wenn es um die Kommunikation von Entscheidungen geht (vgl. LUHMANN 2000a, 316). Denn diesbezüglich fehlt dem Amt die Zurechnung einer hierarchischen Kompetenz.

**Zweitens** unterliegen Ämter gegenüber Stellen einem deutlich geringeren Formalisierungsgrad. Dies bewirkt, dass auf der Ebene der Zweckprogrammierung nicht den Ämtern, sondern wiederum der Mitgliederversammlung die Aufgabe zukommt, die Richtigkeit von Entscheidungen im Hinblick auf die Erfüllung von Zwecken und den Einsatz von Mitteln zu kontrollieren. Denn durch den geringeren Formalisierungsgrad ist nicht hinreichend sichergestellt, dass den Amtsinhabern eine Eignung für die Kontrolle zugerechnet werden kann. Allerdings ist die durch die Mitgliederversammlung praktizierte Kontrolle, die insbesondere die Verselbstständigung von Zielen durch die Loslösung von dem Zweck gemäß einer Zweck-/Mittel-Verschiebung verhindern soll, durch eine starke Informationsasymmetrie und erhebliche temporäre Verzögerungen eingeschränkt. Prinzipiell erhöht dies das Risiko, dass Entscheidungen nicht zweckgemäß getroffen und die Möglichkeiten zur Absorption von Unsicherheiten eingeschränkt werden. Doch diesbezüglich findet sich auf der Ebene des Personals als Entscheidungsprämisse eine Absicherung gegenüber unerwarteten Ereignissen. Denn die für die Wahl in ein Amt potenziell zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen werden in der Regel durch zwei Restriktionen bzw. Tendenzen der sozialen Schließung erheblich eingeschränkt. Zum einen wird der Kandidatenkreis auf die Mitglieder des Sportvereins begrenzt. Zum anderen sollten die Kandidaten ihre Eignung durch eine adäquate Vereinskariere unter Beweis stellen können, mit der sie ihre Verbundenheit mit dem Verein und ihre Vertrautheit mit den Vereinszielen und -zwecken zum Ausdruck bringen. Diese für eine Ämterrekrutierung von Personen im Rückblick erfolgende Beobachtung der Kandidaten ersetzt die Spezifizierung von Auswahlkriterien und kommt einem Vertrauensvorschuss gleich. Zugleich kommt diese Form der Personalbesetzung dem Versuch gleich, Kontinuität in der Organisationsweise des Sportvereins zu wahren.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse ist festzustellen, dass die Ämter in Sportvereinen nicht als funktionale Äquivalente von Stellen angesehen werden können. Für das

---

<sup>58</sup> Es erscheint insofern fraglich, ob das formal höchste Wahlamt in Sportvereinen, das Amt des Vorstandsvorsitzenden, als „Schaltstelle der Macht“ bezeichnet werden kann, wie MÜCKE (1986, 227) dies tut.

Instrument der Stelle und ihre Aufgabe, die Entscheidungsprämissen zu koordinieren bzw. wechselseitig einzuschränken (vgl. LUHMANN 2000a, 231f.), bieten Ämter keinen hinreichenden Ersatz. *Planung* als ebensolche Koordinationsleistung, die es erlaubt, Personal, Entscheidungsprogramme und Kommunikationswege variabel zu halten, findet in Sportvereinen deshalb keinen konkreten Zurechnungspunkt. Denn weder können dies die Ämter aufgrund der spezifischen Restriktionen noch die Gremien leisten. Dies hat zur Folge, dass die Variabilität der Strukturen von Sportvereinen schwach ausgeprägt ist. Mit anderen Worten: Bedingt durch das Stellendefizit absorbieren Sportvereine die in der Zukunft prinzipiell verankerte Unsicherheit dadurch, dass sie die auf der Ebene der entscheidbaren Entscheidungsprämissen bestehenden Möglichkeiten der Veränderung und Anpassung ignorieren. Im Gegenteil sind die Strukturen darauf ausgerichtet, organisationalen Wandel weitest gehend zu verhindern. Nicht Flexibilität und Variabilität, sondern Rigidität der Strukturen sind das Kennzeichen, welches Sportvereine zu langsamen und mitunter innovationsfeindlichen Organisationen macht. Und die geringe Bereitschaft, strukturelle Variabilität zu erzeugen, ist genau der Tatsache zuzurechnen, dass Sportvereine keine stellenadäquaten Positionen ausdifferenziert haben.

Dennoch liegt genau in der Rigidität der Strukturen auch der Vorteil von Sportvereinen bezüglich ihrer Selbsterhaltung. Denn ohne ein funktionales Äquivalent zur Stelle würde die Variabilität der Strukturen eine Komplexität der Planung erzeugen, die sich nicht mehr reduzieren ließe. Unweigerlich hätte dies regelmäßig und in großem Umfang Vereinsauflösungen zur Folge. Wenn man also Sportvereinen auch das Defizit ihrer Wandlungsfähigkeit – eine „resistance to change“ (SLACK 1997, 219) – unterstellen kann, muss man ihnen dennoch zugestehen, dass genau hierauf ihre Existenzsicherung aufruht. Und diese hohe Funktionalität der Resistenz gegenüber organisationalem Wandel (vgl. ebd.) lässt sich für Sportvereine nicht trotz eines Stellendefizits feststellen. Vielmehr liegt in der Ämter- anstatt der Stellendifferenzierung der Grund hierfür, nämlich weil Ämter funktionieren, ohne dass sie reflektiert werden. Denn während Stellen der ständigen Kontrolle ihrer Funktionalität für die Organisation ausgesetzt sind (vgl. LUHMANN 2000a, 327), bleiben Ämter davon unberührt. Ämter sind Dauerinstitutionen, und nur selten kommt es zu Veränderungen in der Ämterdifferenzierung. Lediglich, aber das haben sie mit Stellen gemeinsam, die Personen wechseln von Zeit zu Zeit.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Gleichwohl soll nicht behauptet werden, dass die „resistance to change“ dem Sportverein ausschließlich Vorteile bietet. Dies tut sie nur, solange der Verein sich selbst erhält. Berechtigterweise stellt aber RITTNER fest, dass die „Behauptung der Sportvereine und Sportorganisationen ... entscheidend davon abhängen [wird], inwieweit sie Spürsinn und Sensibilität für die sich immer schneller verschiebenden Problemdefinitionen und Lebensstile in der komplexen Gesellschaft entwickeln“ (1986, 25). Wenn also veränderte Mitgliedschaftsmotive den Verein dauerhaft in seiner Selbstorganisation existenziell gefährden, wird er in das Dilemma getrieben, sich zwischen einem funktionalen Äquivalent zur Stelle, der Implementation von Stellen oder aber der Auflösung entscheiden zu müssen. Bislang aber belegen die Zahlen zur Vereinsentwicklung signifikante Tendenzen weder in die eine noch in die andere Richtung. Das Sportvereinswesen vermittelt vielmehr den Eindruck, seine Erfolgsgeschichte in seiner traditionellen Form mit dem zunehmenden Wachstum durchaus fortschreiben zu können. Und nach Ansicht des DSB ist dies in besonderer Weise dem Ehrenamt zu-



Die Feststellung, dass die Variabilität der Strukturen in Sportvereinen weitest gehend schwach ausgeprägt ist, bedarf aber einer zusätzlichen Erklärung. Denn Strukturen sind, wie einleitend bereits erläutert, prinzipiell variabel. Die Entscheidbarkeit der entscheidbaren Entscheidungsprämissen lässt sich für Sportvereine nicht einfach leugnen. Diesbezüglich ist es notwendig, nunmehr den Blick auf die unentscheidbaren Entscheidungsprämissen, die Organisationskultur von Sportvereinen, zu richten. Es wird zu zeigen sein, in welcher Weise die Organisationskultur latent die Variabilität der entscheidbaren Strukturen einschränkt und gleichzeitig zum Systemerhalt beiträgt.

#### 4.3.2 Die Organisationskultur von Sportvereinen

Betrachtet man sportwissenschaftliche und insbesondere sportsoziologische sowie -pädagogische Veröffentlichungen zum Vereins- und Verbandswesen, ist unübersehbar, dass dem organisierten Sport durchaus eine tragende Rolle als gesellschaftliches *Kulturgut* zugesprochen wird (vgl. u.a. GRUPE 1990/2000; JÜTTING 1999). Im Gegensatz dazu sind Veröffentlichungen, die sich dem Thema der *Organisationskultur* von Sportorganisationen widmen, trotz der Aktualität und Tiefe der Diskussion für andere Gesellschaftskontexte, hier insbesondere der Wirtschaft, rar.<sup>60</sup> Im diesem Kapitel soll deshalb der Frage nachgegangen werden, in welcher Weise der Begriff der Organisationskultur im Hinblick auf eine Betrachtung von Sportvereinen fruchtbar verwendet werden kann.

Die vorherige Betrachtung der entscheidbaren Entscheidungsprämissen hatte das, was als die Struktur von Sportvereinen anzusehen ist, weit gehend geschärft. Um eine Erklärung dafür zu finden, dass die Strukturen des Sportvereins wie die einer jeden Organisation zwar prinzipiell variabel sind, aber dennoch eine große Resistenz gegenüber Veränderungen aufweisen, bedarf es einer Ergänzung, die den Strukturbegriff um die

---

zuschreiben (vgl. WINKLER 1986, 167). Bislang ist allerdings empirisch nicht erforscht, welchen Anteil an dieser Erfolgsgeschichte diejenigen Vereine haben, die mit der Einrichtung von Stellen anstatt oder zusätzlich zu Ämtern einen Strukturwandel vollzogen haben. Der Beweis dafür, dass sich, wie EMRICH feststellt, „ehrenamtliche Leitungs- und Führungsstrukturen ... trotz aller Unkenrufe als tragfähig“ (1998, II) erweisen, liegt auch weiterhin in der unvorhersehbaren Zukunft. Und ob sich auf Dauer ein Strukturwandel oder aber die Wandlungsresistenz als Vorteil erweisen wird, lässt sich erst in der Zukunft beantworten und dies, aller Voraussicht nach, auch nur im Einzelfall.

<sup>60</sup> Eine Ausnahme bildet hier SLACK (1997, 269ff.), der auf die Organisationskultur von Sportorganisationen ausführlich in einem eigenen Kapitel eingeht. Allerdings fokussiert SLACK in seiner Analyse auf Sportorganisationen im US-amerikanischen Raum und hier insbesondere der Sportwirtschaft, sodass sich aus dieser Betrachtung kaum Aussagen zu den Besonderheiten des Vereins- und Verbandswesens, wie es in Deutschland anzutreffen ist, ableiten lassen. Eine weitere Ausnahme bilden HEINEMANN/SCHUBERT (1994, 196ff.), die die Vereinskultur anhand der Vereinskonzption bzw. dem Vereinsmileau näher betrachten. Ihre Untersuchungsergebnisse führen dazu, Vereine als Solidargemeinschaften oder Dienstleistungsbetriebe zu unterscheiden. Dass diese Dichotomie zu kurz greift, um die empirischen Ausprägungsformen von Sportvereinen zu erklären, kritisieren vor allem EMRICH et al. (2001, 47ff.). Die Inkompatibilität solcher auf Basis von empirischen Untersuchungsergebnissen ermittelten Idealtypen mit einer Erklärung für den strukturellen Aufbau von Sportvereinen wurde aber bereits in Kapitel 3.2.4 erläutert. Für den hier dargestellten Zusammenhang sind die Ergebnisse der Sportvereinsforschung zur Organisationskultur in Sportvereinen deshalb wenig erhellend.

Komponente der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen ergänzt. Denn auch unentscheidbare Entscheidungsprämissen dienen der Strukturbildung. Doch im Gegensatz zu den bislang erörterten Strukturkomponenten lassen sich unentscheidbare Entscheidungsprämissen weder bestimmten Entscheidungen zurechnen noch zielen sie auf deren Vorbereitung oder Ausführung (vgl. LUHMANN 2000a, 242). Vielmehr liegen sie im Verborgenen, wirken aber dennoch latent an allen Entscheidungen mit. Es handelt sich um eine „formal redundante Kommunikation“, deren Funktion es ist, „das Zusammengehörigkeitsbewusstsein und seine moralischen Anforderungen zum Ausdruck zu bringen, ohne dies direkt zum Thema der Kommunikation zu machen und es damit der Annahme oder der Ablehnung auszusetzen“ (vgl. ebd., 243). Und ebenso, wie diese Struktur selbst im Verborgenen liegt, ist auch deren Ursprung nicht identifizierbar bzw. kein Zeitpunkt angebar, an dem diese ausgebildet wurde.

Unentscheidbare Entscheidungsprämissen entstehen, ohne dass sie „auf die Entscheidungen des Systems zurückgeführt werden, obwohl sie nur entstehen, wenn das System autopoietisch funktioniert, sich selbst also durch Entscheidungen reproduziert. Wir werden solche nichtentscheidbaren Entscheidungsprämissen *Organisationskultur* nennen. Dieser Ansatz erklärt, dass Organisationskulturen einerseits ihrer Entstehungsweise nach kontingent sind; denn sie entstehen, wie alle Strukturen, nur im jeweils konkreten System und nur auf Grund der Operationen des Systems, die sie als Strukturen benutzen. Und dass sie andererseits im System nicht als kontingent behandelt werden, sondern als Selbstverständlichkeiten angesehen werden, die jeder versteht und akzeptiert, der mit dem System erfahren und vertraut ist.“ (LUHMANN 2000a, 145; kursiv im Orig.). Eine Organisationskultur bindet demnach Entscheidungen und entscheidbare Entscheidungsprämissen auf unterschwellige Weise an gemeinsam geteilte Wertüberzeugungen, die „als Festpunkte der Handlungsorientierung angenommen“ werden können, von denen aber „nichts weiter zu sagen ist, als dass sie ‚gelten‘“ (ebd., 413).

In der Industriesoziologie wie der Soziologie der Wirtschaftsorganisationen überhaupt wird – mit einem Fokus auf Rationalisierungsmöglichkeiten – der Organisationskultur als Strukturkomponente seit geraumer Zeit eine erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet. Ursache hierfür waren die Erfolge asiatischer Unternehmen auf amerikanischen wie europäischen Märkten in den 1970er Jahren. Diese Erfolge verlangten nach einer Erklärung, welche die bis dahin vorherrschenden Organisationstheorien nicht liefern konnten (vgl. RENKEN 1999). Insbesondere rückten dabei die Macht- und Herrschaftsverhältnisse in Unternehmen in den Mittelpunkt des Interesses, die nicht zuletzt mit einer (Wieder-) Entdeckung der Wertschätzung menschlicher Arbeit und damit vor allem der Mitarbeiter selbst einherging (vgl. WEBER/BAUERDICK 1997, 12). Die Feststellung, dass „das Problem der Transformation von Arbeitskraft in Arbeitshandeln ... völlig ohne Konsens, also etwa durch Zwang nicht zu lösen“ sei (MINSSEN 1991, 54), führte dazu, den Menschen als Ressource stärker in die Betrachtung von Produktionsabläufen einzubeziehen. Damit wurde die Analyse von Betriebsstrukturen über das Produktionssystem (Organisationsstruktur, Arbeitsstruktur, Technik) hinaus auch auf das Sozialsystem (Werte, Normen, Erwartungen) ausgedehnt (vgl. ebd., 54).

Nicht zuletzt hierauf gründen noch heute aktuelle bzw. weiterentwickelte Konzepte der Rationalisierung wie beispielsweise das »lean management«, das »Total Quality Management« oder das »empowerment«, welche sich längst auch über den Bereich der industriellen Produktion hinaus Geltung verschafft haben. Die Rückbesinnung auf das »soziale Kapital« von Organisationen postuliert darin vor allem flachere Hierarchien, verbunden mit einer Dezentralisierung von Informationen und Kompetenzen in dafür eigenverantwortliche Mitarbeitergruppen (Teams) und mit einer Einbettung in prozessuale Betriebsabläufe (vgl. WEBER/BAUERDICK 1997, 13).

Unverkennbar sind hier die Parallelen zwischen dem Ansatz LUHMANNs und anderen, sich mit der Organisationskultur auseinandersetzenen Forschungsarbeiten. Denn auch in diesen erhalten Wertüberzeugungen eine die Organisationsstrukturen prägende bzw. ergänzende Bedeutung. Doch LUHMANNs Ansatz der Organisation als soziales System hat den entscheidenden Vorteil, die Organisationskultur in der Organisation selbst – und nicht in den Köpfen der Mitarbeiter – zu belassen. Damit liegt der Organisationskultur einerseits kein konsensueller Aushandlungsprozess über die Wertvorstellungen der jeweiligen Mitglieder zugrunde, sondern sie „entsteht wie von selbst. Die sie erzeugenden Kommunikationen sind eher dem Bereich des Klatsches und der Unterhaltung zuzurechnen“ (2000a, 243). Andererseits wirkt sich die Organisationskultur als Strukturkomponente nicht auf das Verhalten der Mitarbeiter als Person im ganzen aus. Denn darauf hat sie keinen Zugriff. Wohl aber hat die Organisationskultur einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidungen einer Person im Rahmen ihrer Organisationszugehörigkeit. Folglich ist sie als Prämisse für das Entscheidungsverhalten zu betrachten, nicht aber für alle Handlungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter innerhalb oder gar außerhalb der Organisation. Genau darin liegt ihre besondere Leistung für die Organisation. Und erst diese Eingrenzung macht es möglich, die Organisationskultur als Strukturelement zu betrachten. Alle weiteren Bedeutungen – wie beispielsweise die der Sozialintegration im Sinne der Integration der Person in den Betrieb (vgl. MINNSEN 1991, 52) – würden hingegen aus systemtheoretischer Sicht zwangsläufig an der für Organisationen unerreichbaren Komplexität von Personen scheitern.

Sucht man also explizit nach der *Ideologie* einer Organisation oder, in der Wirtschaft eher gebräuchlich, nach einer *Unternehmensphilosophie*, findet man sie am ehesten im Begriff der Organisationskultur auf der Ebene der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen aufgehoben oder, wie es in institutionalistischen Ansätzen heißt, in institutionalisierten Regeln, die eine *Generalisierung von Konsens* gewährleisten (vgl. LUHMANN 1970, 30; JAPP o.J., 18). Die Organisationskultur sorgt so dafür, dass die Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern in Entscheidungssituationen gemäß ihrer spezifischen Rollen und Positionen, nicht aber in ihrer ganzen Person, an Erwartungen orientiert sind, die keiner expliziten Formulierung bedürfen. Auf der Ebene der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen findet so eine Absorption von Unsicherheit statt, die weder nach einer Aktualisierung noch nach einer Thematisierung verlangt, sondern schlicht vorausgesetzt werden kann. Im Verhältnis zu den in der Gesellschaft vorhandenen Unsicherheiten gewinnen Organisationen als Handlungssysteme

me durch Rückbezug auf Vertrautes ihre *kollektive Identität* (vgl. JAPP o.J., 12-13), und ohne eine Betrachtung solcher Voraussetzungen bleibt die Analyse von Organisationsstrukturen zwangsläufig vage.

Weiterhin werden Begriffe wie *Ideologie* oder *Philosophie* durch die Anwendung des in dieser Weise verwendeten Organisationskulturbegriffs von der Last diffuser Vorstellungen befreit. Sie lassen sich nunmehr, im Begriff der Organisationskultur präzisiert, als Strukturelement begreifen. Und dieses Strukturelement ist dafür verantwortlich, wie variabel die Kommunikationswege, die Entscheidungsprogramme und das Personal sind oder allgemeiner: ob sich eine Organisation im Hinblick auf Innovationen und Veränderungen als eher träge oder eher wandlungsfreudig erweist.

Diesbezüglich ist festzustellen, dass stabile Strukturen latenter Erwartungen an Entscheidungen die Möglichkeiten zu organisationalen Wandel erheblich einschränken. Denn

„Veränderungsträgheit von Organisationen liegt weit weniger in den materiellen ‚sunk costs‘ begründet, sondern vor allem darin, dass institutionalisierte Elemente reproduziert werden, weil Individuen sich oftmals Alternativen nicht vorstellen können, und wenn sie es können, diese als unrealistisch betrachten (ZUCKER 1938: 5). Institutionalisierte Regeln bilden also nicht nur die Kriterien, an denen Individuen ihre Präferenzen festmachen, sondern sie beschränken zugleich die Möglichkeiten des Handelns. Im Extremfall bestehen Institutionen fort, selbst wenn sie in niemandes Interesse mehr sind (AKERLOF 1976; ZUCKER 1986; DIMAGGIO/POWELL 1991a)“ (WALGENBACH 1999, 322).

Obwohl hier nochmals deutlich wird, dass auch die Organisationskultur prinzipiell veränderbar ist, erweist sie sich, da ihr Infragestellen einem Tabubruch gleichkommt, im Vergleich zu den entscheidbaren Entscheidungsprämissen als wesentlich stabiler. Tiefgreifende Strukturänderungen bedürfen deshalb nach Ansicht KIESERS besonderer Anstrengungen:

„Diese müssen vor allem zum Ziel haben, Organisationsmitglieder dazu zu bewegen, sich von einigen Elementen ihrer subjektiven Theorien über die Organisation zu trennen und neue zu integrieren. Die *Implementierung* organisatorischer Änderungen ist aus dieser Perspektive zu verstehen als das Herstellen von Kommunikationsstrukturen, in denen die Entwicklung neuer Interpretations-schemata und neuer Handlungen für die Organisationsmitglieder so gut wie unausweichlich wird. Eine besondere Art der Kommunikation muss schließlich der *Beendigung und Stabilisierung des Reorganisationsprozesses* dienen, damit gegebenenfalls weitere Ansätze zur Reorientierung der Organisationsmitglieder unternommen – neue Projekte mit neuen Schwerpunkten in Angriff – genommen

werden können. Besonders effektive Mittel der Kommunikation zur *Initiierung organisatorischen Wandels* sind [u.a.] *Leitbilder*“ (1999, 307; kursiv im Orig.).<sup>61</sup>

Einschränkend ist aber auch bei KIESER festzustellen, dass er einzig Personen als Ansatzpunkt für Organisationswandel wählt, deren *Kognitionen* es zu verändern gilt (vgl. ebd., 306). Dieses ist mit dem hier verwendeten, systemtheoretischen Ansatz nicht vereinbar.

Gleichwohl enthalten KIESERS Ausführungen einen bedeutenden Aspekt, wie Organisationswandel auf der Ebene der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen initiiert werden kann: durch die Kommunizierung der gemeinsam geteilten Wertorientierungen. Unbestreitbar ist auch, dass die Formulierung von Leitbildern als Mittel dienen kann, der Organisationskultur Transparenz zu verleihen. Denn Leitbilder zwingen die Organisation dazu, sich ihrer tradierten Gewohnheiten bewusst zu werden, sie zu markieren und zu formulieren bzw. allgemeiner, sie zu kommunizieren. Allerdings kommt die Kommunizierung der Organisationskultur einer Destabilisierung des Systems gleich. Denn nach LUHMANN bleibt die Organisationskultur „für Zwecke interner Kommunikation ... unsichtbar, und es wäre unzweckmäßig, ja verdachtserregend, wollte man sie formulieren“ (2000a, 246). Die Organisationskultur bzw. die ihr zugrunde liegenden Werte „zum Gegenstand (Information) einer Mitteilung zu machen, hätte nur Sinn, wenn man mit der Mitteilung eine Überraschung auslösen oder betonen wollte, dass der Mitteilende einen Grund dafür sieht, seine Wertung mitzuteilen, also Dissens antezipiert“ (2000a, 244). Die Organisationskultur kann demnach nicht formuliert werden, „ohne dass Intentionen, Interessen und Konflikte sichtbar werden“ (2000a, 247). Anderenfalls würde „angesichts von Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten jede Rückfrage und jede Bitte um Begründung als Provokation oder als Scherz aufgefasst werden“ (2000a, 243).

Die Herauslösung der Organisationskultur aus ihrer Unbestimmtheit, ihre Thematisierung, birgt für die Organisation folglich erhebliche Konfliktpotenziale. Sie zu formulieren macht zwar tief greifenden organisationalen Wandel möglich.<sup>62</sup> Zugleich aber wird die gesamte Struktur der Organisation, nicht nur ein Teilaspekt, in Frage gestellt, da, wie gesehen, die Organisationskultur auf alle entscheidbaren Entscheidungsprämissen einen latenten Einfluss ausübt. Im Moment der Thematisierung unentscheidbarer

---

<sup>61</sup> Für Sportvereine ist hinsichtlich einer Formulierung von Leitbildern bislang jedoch ein großes Defizit festzustellen (vgl. BREUER 2003, 60f.; BAUER 1999), was angesichts der Ergebnisse aus Kapitel 3 nicht verwundert. Allenfalls auf der Ebene der Sportverbände werden vereinzelt Bemühungen deutlich, im Rahmen von Qualitätsmanagementkonzepten direkt bzw. indirekt Leitbilder oder Leitziele zu formulieren (vgl. u.a. KAPPLER/WADSACK 1996, 211f.; DSB 2002; von VELSEN-ZERWECK 2000) oder aber strukturelle Veränderungen vorzunehmen, die das Infragestellen der Organisationskultur voraussetzen. Solche Veränderungen beschreiben anschaulich GANGELHOFF (1999) für den Landesverband Nordrhein der DLRG sowie SCHUEMANN (1999) für den Deutschen Hockey-Bund.

<sup>62</sup> Die Anlässe für einen solchen Organisationswandel können vielfältig sein, bleiben aber immer mit allen Risiken des Verlustes der strukturellen Stabilität verbunden.

Entscheidungsprämissen und damit ihrer (Neu-) Entscheidung kommt es deshalb zu erheblichen Irritationen bzw. zu einer Orientierungslosigkeit, die erst sukzessive über neue Entscheidungen aufgefangen werden kann. Gleichwohl ist es der Organisation im Fall einer solchen Destabilisierung möglich, richtungweisende Entscheidungen zu treffen. Denn diesbezüglich verfügt sie in der Regel über solche Stellen, die im Moment der strukturellen Neuorientierung Ordnung herstellen können. Stelleninhaber können sogar der Anlass sein, die Organisationskultur auf »spektakuläre Weise« in Frage zu stellen, wie dies gelegentlich bei Neubesetzungen der Fall ist. Dies setzt voraus, dass die Stelleninhaber in der Lage sind, Dissens zu fördern und Konflikte auszuhalten, ohne selbst in Frage gestellt zu werden.

„Und so kommt es auch in Organisationen gelegentlich zu den großen Persönlichkeiten, die eine neue Ära einleiten, Organisationen sanieren oder die tradierten Gewohnheiten dadurch kenntlich machen, dass sie mit ihnen brechen. Der Bruch erspart gleichsam die Legitimation, die Vergangenheit wird durch Zukunft ersetzt. Der Bruch wird nur als Entscheidung sichtbar gemacht und mit einer Persönlichkeit ausgestattet, der man für den Moment zutraut, dass sie es schafft“ (LUHMANN 2000a, 247-248).

Organisationaler Wandel auf der Ebene der Organisationskultur stellt deshalb die Strukturen der Organisation grundsätzlich in Frage. Aber mit der Ausdifferenzierung von Stellen, die über hinreichende Entscheidungskompetenzen verfügen, also hierarchisch an der Spitze der Organisation stehen, lässt sich dieser Wandel bewerkstelligen. Stellenbasierte Organisationen sind so in der Lage, sich auf Risiken einlassen zu können, weil die Verantwortung für die Systemerhaltung den Stellen zugeschrieben wird. Und diese Zuschreibung von Verantwortung beruht auf der Kompetenz rationalen Entscheidens (vgl. JAPP 1992). Solange also die Führungsstellen selbst nicht in Frage gestellt werden, sind diese in der Lage, in dieser Situation struktureller Konfusion Ordnung wiederherzustellen. Risikoentscheidungen stellen insofern für stellenbasierte Organisationen keine *Gefahr* dar, sondern sind stets potenzieller Anlass für Veränderungen, Innovationen und organisationalen Wandel (vgl. SCHUMPETER 1950, 134ff.; 1997).

Für Sportvereine hingegen beinhalten Risikoentscheidungen stets die Gefahr, den Systemerhalt zu gefährden. Dies deshalb, da riskante Entscheidungen nicht vom Vorstand eines Vereins, sondern im Gremium der Mitgliederversammlung getroffen werden müssen. Dieser Umstand beruht auf der im Vergleich zu Stellen bereits erläuterten geringeren Kompetenzzuschreibung an Ämter. Der Vorstand eines Vereins kann keine riskante Entscheidung treffen, ohne von der Mitgliederversammlung dazu legitimiert worden zu sein oder im Nachhinein dazu legitimiert zu werden. Eine riskante Entscheidung im Vorfeld einer Mitgliederversammlung, also während der laufenden Wahlperiode, erhält erst durch die Legitimation der Mitglieder ihre Gültigkeit. Damit ist sie aber nicht mehr riskant. Denn ein Risiko im Entscheidungsprozess wird, wie JAPP bemerkt, erst durch die Komprimierung von Zeit unter Verzicht auf die Suche nach Informationen konstituiert (vgl. 1992, 36-37). Bei Vorstandsentscheidungen, die

der Legitimation durch die Mitgliederversammlung bedürfen, wird diese Zeit aber anstatt komprimiert ausgedehnt. Dies konterkariert mitunter die Dringlichkeit einer Entscheidung, sodass die Entscheidungsnotwendigkeit zum Zeitpunkt der Entscheidungsmöglichkeit bereits wieder verfallen sein kann. Riskant werden diese Entscheidungen hingegen genau dann, wenn sie auf der Mitgliederversammlung getroffen werden. Einerseits wird hier Zeit enorm komprimiert, da nur ein begrenzter Zeitraum, in der Regel ein Abend, für den Entscheidungsfall zur Verfügung steht. Andererseits besteht hier ein enormes Informationsgefälle. Denn mitunter stehen den Mitgliedern, die zu entscheiden haben, nicht alle Informationen zur Verfügung, um rational, also folgenabwägend, entscheiden zu können.

Es ist an dieser Stelle nochmals hervorzuheben, dass nicht jede Entscheidung eine riskante Entscheidung ist. Riskante Entscheidungen in Sportvereinen werden nur dann getroffen, wenn sie auf eine Änderung der Strukturen abzielen. Dies macht aber deutlich, dass nur die Mitgliederversammlung als oberstes Organ eines Vereins solche riskanten Entscheidungen treffen kann. Struktureller Wandel im Sinne eines Organisationswandels und die damit verbundene Destabilisierung entzieht sich aber der Überwachung des mit der Kontrollfunktion beauftragten Gremiums. Zugleich ist es nicht möglich, diese Kontrollfunktion auf den Vorstand zu übertragen, da die vereinsrechtlichen Statuten diese Möglichkeit nicht zulassen. Die Mitgliederversammlung kann sich nicht selbst von ihrer Funktion, oberstes Entscheidungsgremium zu sein, entlasten. Dies hat zur Konsequenz, dass riskante Entscheidungen in Sportvereinen niemals nur Risiken beinhalten, sondern darüber hinaus immer auch die Gefahr des Kontrollverlusts in sich birgt. Denn die Mitgliederversammlung entscheidet unter einem hohen Maß an Unsicherheit, ohne die Folgen selbst kontrollieren zu können. Und der mit dem Entscheidungsvollzug beauftragte Vorstand hat nicht die Entscheidungskompetenz, eigenverantwortlich die Neustrukturierung vorzunehmen.

Was sich hiermit abzeichnet ist ein Dilemma: die Trennung zwischen Führung und Kontrolle bzw. Verantwortung verleiht keinem der beiden Führungsorgane die hinreichende Macht, in Situationen struktureller Instabilität Ordnung wiederherzustellen.<sup>63</sup> Was fehlt, ist der Entscheider, der zugleich die Verantwortung trägt. Doch darf man nicht verkennen, dass dieses Dilemma auch eine Funktion für den Sportverein besitzt: Es ist genau diese Trennung zwischen Führung und Kontrolle resp. Verantwortung, die in Sportvereinen riskante Entscheidungen unterbindet. Unterschwellig hat also

---

<sup>63</sup> Bereits SCHNEIDER weist in seiner Betrachtung der Macht in Sportorganisationen darauf hin, dass „das Fehlen oder zu geringe Vorhandensein von Macht“ (1988, 189) ein mögliches Strukturdefizit sein kann und bescheinigt Sportvereinen eine „begrenzte Wandlungsfähigkeit“ (ebd., 190). Zugleich misst er dieser eine besondere Bedeutung zu: „Die traditionellen Sportvereine mit ihrer vorrangigen Bindung an die Mitgliederinteressen stellten in diesem Zusammenhang ein Derivat nichtkolonisierter Lebenswelt dar und erfüllen hier eine wichtige Funktion, indem sie zwischen Individuum und Gesellschaft vermitteln“ (ebd., 194). Aber auch seine Kritik, dass die Sportvereine in nicht angemessener Weise auf neue Anforderungen reagieren können, setzt an der Traditionsorientierung an, indem er die Entwicklung neuer Strukturen im Sport einfordert, „die für diese neuen Aufgaben angemessen sind, will der ‚organisierte‘ Sport nicht völlig von der Entwicklung überrollt werden“ (ebd., 195). Wie diese Strukturen gestaltet sein können, bleibt bei SCHNEIDER hingegen offen.

auch hier die Organisationskultur ihren Anteil daran, spezifische bzw. in diesem Fall riskante Entscheidungen zu unterbinden, um den Sportverein vor radikalem und ungesteuertem Wandel zu schützen. Mit anderen Worten: Die Organisationskultur von Sportvereinen schützt sich selbst davor, in Frage gestellt zu werden. Für Sportvereine ist damit konstitutiv, was TACKE/BORCHERS als Ambivalenz der Produktion von Sicherheit betrachten:

„Kulturen zeichnen sich ganz allgemein dadurch aus, dass bewährte Praktiken aufgehoben und weitervermittelt werden. Sie beinhalten (neben ihrem unbestrittenen Beitrag zur Sicherheit!) immer ein Element der Institutionalisierung (LUHMANN 1970). Bezogen auf das Handlungssystem bedeutet Institutionalisierung aber, dass sie ‚action‘ anhand ‚tradiertes‘ Muster, Regeln der Angemessenheit und Routinen erlaubt und damit in Gegensatz zu ‚rationaler Wahl‘, hier verstanden als situationsoffene Begutachtung von Situationen und Ereignissen, steht. Institutionalisierte Elemente sorgen dafür, dass bestimmte Dinge und Situationen von Akteuren als ‚taken for granted‘ (ZUCKER 1987; SCOTT 1987) behandelt werden. Sie steuern ihre Wahrnehmung und Präferenzbildung auf der Grundlage von Erfahrungen und Traditionen. Sie bieten damit zwar schnelle Orientierungsfunktion (WILDAVSKY 1987) und entlasten die Akteure damit (GEHLEN), sind umgekehrt aber notwendig mit einem time-lag ausgestattet, wenn es darum geht, mit wandlungsintensiven Umwelten umzugehen“ (TACKE/BORCHERS 1991, 19).

Auf dieser Grundlage findet die Suche nach der Veränderungsträgheit von Sportvereinen auch auf der Ebene der Organisationskultur eine Erklärung in dem Stellendefizit. Die Mitgliederversammlung als oberstes Entscheidungsgremium ist in gleicher Weise, wie es die Ämter sind, nicht in der Lage, im Moment der strukturellen Destabilisierung Ordnung aufrecht zu erhalten oder wiederherzustellen. Die Einschränkung der Variabilität der entscheidbaren Entscheidungsprämissen und eine gegenüber stellenbasierten Organisationen deutlich stärkere Selektion von Entscheidungsmöglichkeiten qua unentscheidbarer Entscheidungsprämissen bewirkt eine enorm hohe Resistenz gegenüber strukturellen Veränderungen. Zur Systemerhaltung dient eine geringe Variabilität der entscheidbaren Strukturen, die durch eine »starke« Organisationskultur geformt wird. Erst eine starke Organisationskultur rechtfertigt es überhaupt, auf Stellen verzichten zu können, und schützt den Sportverein vor einer Destabilisierung. Mit anderen Worten: Angesichts des Stellendefizits ist der Sportverein zwingend auf eine starke Organisationskultur angewiesen, um das System zu erhalten.

Wie bereits angesprochen, hat die Organisationskultur für Sportvereine neben dieser systemerhaltenden eine weitere allgemeine organisationale Funktion: die der Erzeugung einer kollektiven Identität bzw. einer „distinkten Individualität“ (LUHMANN 2000a, 224). Diese entspringt der eigenen Organisationsgeschichte und dient der organisationalen Orientierung, durch die sich „das System von Systemen seiner Umwelt“ (ebd., 224) unterscheiden lässt. Eine kurze Erläuterung soll zeigen, dass auch die Organisationsgeschichte von Sportvereinen im Vergleich zu anderen Organisationen Besonderheiten aufweist.



Die *Geschichte* von Vereinen zielt prinzipiell darauf ab, ein organisationales Machtvakuum zu erzeugen. Von Beginn an sind Vereine Ergebnis eines konsensorientierten Verhandlungssystems, welches sich aus dem Kreis der Gründungsmitglieder zusammensetzt. Dem Ursprung eines Vereins liegt folglich immer ein demokratischer Aushandlungsprozess zugrunde. Die demokratische Mitbestimmung wurde bereits hinreichend als konstitutives Strukturmerkmal beschrieben (vgl. Kapitel 2.1). Wie zudem in den vorausgehenden Ausführungen deutlich wurde, lässt sich dieses Merkmal den Entscheidungsprogrammen zuordnen. Würde die demokratische Mitbestimmung aber allein in den Entscheidungsprogrammen verankert sein, wäre sie prinzipiell variabel. Hingegen ist sie dadurch, dass sie nicht allein als entscheidbare Entscheidungsprämisse, sondern zugleich als konstitutives Element in Erscheinung tritt, unweigerlich auch in der Organisationsgeschichte, also der Vereinskultur, verankert.

Dies stellt im Vergleich zu anderen Organisationen eine bedeutende Differenz dar. Denn diese bilden ihre distinkte Individualität stets auf der Grundlage von Macht und Hierarchie. Hierauf aufbauend entstehen Organisationskulturen, wenn „Probleme auftauchen, die nicht durch Anweisungen gelöst werden können, zum Beispiel angesichts der Notwendigkeit einer einheitlichen Außendarstellung bei internen Meinungsverschiedenheiten“ (LUHMANN 2000a, 241). Während sich also Organisationskulturen beispielsweise in Unternehmen dadurch entwickeln, dass ein Firmengründer oder -inhaber seine Überzeugungen trotz der Machtkonzentration nicht gegen den Willen der Mitarbeiter durchsetzen kann, ist in Vereinen die auf eine Person oder Position konzentrierte Macht von vornherein ausgeschlossen. In Vereinen entwickelt sich eine Organisationskultur deshalb bereits mit dem Gründungsakt.

Bei einer Betrachtung von Sportvereinen müssen deshalb traditionelle Konzepte zur Analyse von Organisationskulturen wie das von SCHEIN (1995; vgl. zusammenfassend RENKEN 1999, 41-49) angesichts des konstitutiven Machtdefizits scheitern. Denn die Organisationskultur in Vereinen entwickelt sich nicht durch die Ausbildung einer distinkten Identität als Ergebnis eines verselbstständigten Aushandlungsprozesses zwischen „mächtigen und weniger mächtigen Organisationsmitgliedern“ (RENKEN 1999, 51), sondern liegt der Vereinsgründung selbst zugrunde. Dies heißt nicht zwingend, dass Vereine als „Basiselemente der Demokratie“ (ZIMMER 1996) anzusehen sind. Zumindest aber lässt sich Demokratie als Basiselement der Organisationskultur von Vereinen begreifen.

Handelt es sich aber hierbei um gemeinsam geteilte Werte, die nicht hinterfragt werden? Oder ist nicht vielmehr diese Bedingung, der Zwang zur Demokratie, ein Korsett, dem sich die Mitglieder eines jeden Vereins zu fügen haben, da sie ansonsten nicht die gemeinsam geteilten Überzeugungen, sondern die Organisation schlechthin in Frage stellen? Denn letztlich kann der Verein nur solange existieren, wie sich die Mitglieder dieser Bedingung unterwerfen. Und nicht selten führt der Konsenszwang zu erheblichen Konflikten, die mitunter erst durch Wahrnehmung der »exit-option« einiger Mitglieder beigelegt werden, wie dies beispielsweise bei Abspaltung einer Abteilung und Neugründung eines anderen Vereins der Fall ist.

Um dies zu erhellen ist es notwendig, die Ausbildung einer Organisationskultur in Vereinen nicht auf den Aspekt der demokratischen Mitbestimmung zu beschränken. Denn auch die Leistungsbeziehungen liefern einen wichtigen Beitrag, die distinkte Identität einer Organisation zu entwickeln. Diesbezüglich stellt TACKE fest, dass bei Wirtschaftsorganisationen

„nicht in ihrer wirtschaftlichen Funktionsidentität, sondern in der Ausbildung einer distinkten Identität im Rahmen von organisatorischen Leistungsbeziehungen ... ihre Leistung für die Wirtschaft und in diesem Sinne für die funktional differenzierte Gesellschaft [liegt] (vgl. LUHMANN 1992a, 127). Wirtschaftsorganisationen gehen nicht in der Wirtschaft auf, sondern sind ihre notwendige Ergänzung“ (1999, 74).

Übertragen auf die Organisationskultur der Sportvereine heißt dies, dass es bezüglich einer Analyse von Sportvereinen nach wie vor nicht notwendig ist, nach deren Leistung für das Sportsystem, einem gesellschaftlichen Teilsystem ohne Funktionsbezug, zu suchen. Denn für die Ausbildung einer distinkten Identität liegt der Bezugspunkt von Sportvereinen nicht im Sportsystem, sondern in ihren eigenen organisationsrelevanten Umwelten. Als organisationsrelevante Umwelt von Sportvereinen ist aber nicht die überkomplexe, äußere Umwelt an sich, sondern die innere Umwelt zu betrachten, der primär die Mitglieder zuzurechnen sind. Mit anderen Worten: Die distinkte Identität eines Sportvereins bildet sich, in Analogie zu den Teilmärkten in Wirtschaftsorganisationen, durch das »re-entry«, die Rekonstruktion organisationsrelevanter Umwelten innerhalb des Systems in fremdreferenzieller Perspektive.

Würde man nunmehr die distinkte Identität eines Sportvereins allein über seine demokratische Verfasstheit zu bestimmen versuchen, wären staatliche Organisationen, die dem Verein dessen Status verleihen, primärer Bezugspunkt zur Ausbildung einer inneren Umwelt. Dies ist aber nicht der Fall. Denn weder sind die organisationalen Handlungen des Sportvereins primär darauf ausgerichtet, als »Schule der Demokratie« zu dienen, noch lassen sich hierdurch Vereine untereinander unterscheiden, da der Vereinsstatus einem Gesangsverein in gleicher Weise wie einem Fußballverein oder einem Schwimmverein zugesprochen wird. Ihre distinkte Identität gewinnen die Vereine erst durch den primären Bezug auf ihre Mitglieder als innerer Umwelt. Erst hierdurch unterscheiden sich die Vereine, weil die einen gegründet werden, damit die Mitglieder gemeinsam singen, die anderen, damit sie Fußballspielen oder schwimmen können. Und auch die Schwimmvereine sind untereinander nicht gleich, da sie sich in je spezifischer Weise nach einem konsensuellen Aushandlungsprozess gemäß dem Mitgliederwillen konstituieren. Als Zeichen oder Symbol dieser distinkten Identität geben die Mitglieder ihrem Verein einen Namen und, gerade im Sport, auch oft Farben.

Die Besonderheit von Sportvereinen liegt nun, der Terminologie HORCHS folgend, in der nach innen gewandten und zugleich expressiven Orientierung auf die Mitglieder (vgl. Kapitel 2.1.2). In Analogie zu Begrifflichkeiten bei Wirtschaftsorganisationen sind die Mitglieder von Sportvereinen nicht nur die Produzenten, sondern zugleich die

Konsumenten der hierin erzeugten Leistungen. Diese Identität von Produzenten und Konsumenten (oder analog für Sportvereine: Erzeuger bzw. Organisatoren sowie Nutzer bzw. Mitglieder) erzeugt nun auf der Ebene der geteilten Werte und Überzeugungen einen »blinden Fleck« in der Fähigkeit, sich selbst beobachten zu können (BETTE 1992). Der Sportverein als Organisation unterliegt insofern in hohem Maße einem Reflexionsdefizit, da diese Identität Identifikationspotenziale freisetzt. Diese lassen sich wiederum darauf zurückführen, dass Vereine „conjoint authority systems“ sind, also das Theorem der Trennung von Bestandszweck und Mitgliedschaftsmotivation im Verein aufgehoben ist (vgl. STICHWEH 2000, 25).

Diesbezüglich hat nach BREUER „bereits LUHMANN (1973, 141; 1995a, 100f.) ... darauf hingewiesen, dass die organisationale Elastizität meist dann gering ist, wenn sich die Mitarbeiter (hier die Mitglieder) mit einem Produkt oder einem Zustand identifizieren. Je stärker diese Identifikation ist, desto schwerer ist für sie einzusehen, weswegen sie Veränderungen akzeptieren sollten, die nicht ihrem Selbstbild vom Verein entsprechen“ (BREUER 2003, 60). Weiterhin korrespondiert damit ein Reflexionsdefizit, da

„systematische Reflexion ... adäquate Strukturbildung [erfordert], nämlich das Ausweisen von Positionen, das Definieren und Ausdifferenzierung von Rollen, denen Kompetenzen zugesprochen werden und Reflexionszeit jenseits des Alltagsgeschäfts zugestanden wird [...]. Zwar passt Reflexion durchaus in den Pflichtkatalog der von Sportfunktionären zu erbringenden Ordnungsleistungen, doch zeichnen sich diese Rollenträger nach BETTE (1995, 80f.) „eher durch Betriebsblindheit und eine selektive Perzeption vorhandener Probleme aus“ (BREUER 2003, 61).

Dadurch, dass Sportvereine ehrenamtliche Positionen in der Regel aus dem Kreis der eigenen Mitglieder besetzen und die Mitglieder selbst entscheiden, wer für diese Positionen rekrutiert wird, wird für die Kandidaten entsprechender Ämter die Identifikation mit dem Verein vorausgesetzt. In dieser Rekrutierungsform liegt folglich ein Selbstverstärkungsmechanismus verborgen, der verhindert, dass die distinkte Identität des Vereins – oder eben: seine Organisationskultur – in Frage gestellt wird. Auch hier ist folglich das Stellendefizit ein Grund dafür, dass Sportvereine eine starke Organisationskultur haben. Denn im Vergleich zur Stellenbesetzung müssen die Kandidaten für ein Vereinsamt einen Identifikationsbeweis erbringen, der aus der Vereinskarrriere als Beleg für die Kongruenz zwischen persönlichen Wertüberzeugungen und der Vereinsidentität abzulesen ist. Das soziale System Sportverein unterliegt somit im Hinblick auf seine Selbstbeobachtungsmöglichkeiten einer »Reflexionsschleife«, die verhindert, dass die Organisationskultur hinterfragt wird.

## 4.4 Zusammenfassung und Folgerungen

Die systemtheoretische Betrachtung des Sportvereins als sozialem System hatte zum Ziel, die Strukturen von Sportvereinen zu bestimmen. Stichpunktartig lassen sich die diesbezüglichen Ergebnisse nunmehr wie folgt zusammenfassen:

- Sportvereine sind wie alle Organisationen soziale Systeme, die auf der Basis von Entscheidungen operieren.
- Als Selektionsmechanismus zur Reduktion der Entscheidungskomplexität bilden Organisationen, und damit auch Sportvereine, Strukturen in Form von Entscheidungsprämissen aus.
- Programmierende Stellen, die in anderen Organisationen als Koordinationsmechanismus der Entscheidungsprämissen dienen, gibt es in Sportvereinen nicht. Ämter in Sportvereinen stellen kein funktionales Äquivalent zur Stelle dar.
- Das Stellendefizit wird durch eine starke Organisationskultur, die unentscheidbaren Entscheidungsprämissen, im Sinne einer Ideologie des Sportvereins kompensiert.
- Die Organisationskultur des Sportvereins dient als funktionales Instrument zur Abwehr von Organisationsrisiken und trägt damit wesentlich zum Systemerhalt bei.
- Als Folge der starken Überformung der Entscheidungsprozesse durch die Organisationskultur erweisen sich Sportvereine in hohem Maße als resistent gegenüber strukturellen Veränderungen oder bewegen sich anderenfalls in Richtungen, denen keine systemrationalen Erfordernisse zugrunde liegen.
- In Ermangelung der Möglichkeiten zur Übernahme eines symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums aus einem gesellschaftlichen Teilsystem als **primärem** Reflexionsmedium weisen Sportvereine ein Defizit zur Reflexion der eigenen Strukturen auf.

Angesichts dieser Ergebnisse erscheinen die Möglichkeiten in Sportvereinen, einen Organisationswandel zu initiieren, als gering. Insbesondere hinsichtlich einer Verberuflichung, also der Ausdifferenzierung von Stellen mit den damit verbundenen Auswirkungen auf die Organisationskultur der Vereine, ergeben sich enge Grenzen. Einzig die mit »starken« Persönlichkeiten korrespondierende Wahl von Vorstandsmitgliedern kommt bislang als Voraussetzung in Betracht, mit der Organisationskultur brechen zu können und einen solchen Organisationswandel zu initiieren. Dies setzt allerdings ein erhebliches Maß an Vertrauen der Mitglieder in diese Personen voraus und verläuft aller Wahrscheinlichkeit nach, da die Organisationskultur enttabuisiert werden muss, nicht konfliktfrei.

Dennoch ist Organisationswandel möglich. Zwar ist die Anzahl der Sportvereine, die mit veränderten Entscheidungsstrukturen oder mit einer Verberuflichung einen Strukturwandel vollzogen haben, gering. Dennoch sind diese als Beleg für die Möglichkeiten organisationalen Wandels empirisch evident. Hierfür und damit für den zweiten Teil der eingangs aufgeworfenen Frage, wie sich die Strukturen von Sportvereinen verändern können, liefert die bisherige Betrachtung aber nur vage Hinweise. Um eine

Theorie des Vereins zu begründen, gilt es deshalb, auch diese Lücke zu schließen, indem vor dem Hintergrund der bisherigen Erläuterungen die Frage nach der **Steuerung** von Sportvereinen gestellt wird. Eine Antwort auf diese Frage kann aber nur gegeben werden, wenn ein Steuerungsinstrument für die Kommunikation von Entscheidungen in Sportvereinen benannt werden kann, welches auf der Seite der traditionsorientierten Vereine Wandel verhindert, zugleich aber auf der Seite der innovativen Vereine Wandel ermöglicht. Der Suche nach einem solchen, auf der normativen Ebene reflexibler Selbststeuerung (vgl. THIEL 1997) zu verortenden Steuerungsinstruments widmet sich das nun folgende Kapitel.

## 5 Organisationswandel und Persistenz – Steuerung im Sportverein

Die bisherige Betrachtung hat gezeigt, dass Sportvereine auf der Kommunikation von Entscheidungen beruhen. Die Entscheidungsfreiheiten und -prozesse werden durch die Strukturen eingeschränkt. Die Strukturen einer Organisation zielen folglich darauf ab, spezifische Entscheidungshorizonte zu eröffnen und andere auszuschließen. Sie absorbieren die Beliebigkeit von Entscheidungen im Hinblick auf eine zwar prinzipiell unsichere, aber dennoch mit bestimmten Erwartungen verknüpfte Zukunft. Auf diese Weise gewähren die Strukturen der Organisation einerseits eine hinreichende Stabilität zum Selbsterhalt, andererseits verleihen sie der Organisation eine unverwechselbare Identität.

Neben diesen auf alle Organisationen zutreffenden Beschreibungen hat die bisherige Betrachtung zudem gezeigt, dass Sportvereine gegenüber anderen Organisationen einige Besonderheiten aufweisen. In der differenzierten Darstellung der Strukturen von Sportvereinen wurde deutlich, dass diese durch starke, aber unsichtbare Organisationskulturen geprägt werden, die die beobachtbaren Strukturen, die entscheidbaren Entscheidungsprämissen, in erheblichem Maße überformen. Dass dies allerdings nicht als sportvereinspezifische Pathologie anzusehen ist, wurde daran deutlich, dass Sportvereine nicht über das Instrument der Stelle verfügen, welches in der Regel die entscheidbaren Entscheidungsprämissen koordiniert, und dass Ämter diesbezüglich keine funktionale Äquivalenz zur Stelle besitzen. Eine »starke« Organisationskultur in Sportvereinen dient somit der Kompensation für die fehlenden Stellen von hauptberuflichen Mitarbeitern. Mit Blick auf die organisationale Selbsterhaltung ist diese Kompensation über unentscheidbare Entscheidungsprämissen nicht pathologisch, sondern hoch funktional.<sup>64</sup> Zugleich aber schränkt dieser Mechanismus die organisationale Wandlungsfähigkeit von Sportvereinen erheblich ein.

Die Frage nach den Verberuflichungsmöglichkeiten von Sportvereinen stellt sich aus diesem Blickwinkel als Frage nach den Möglichkeiten eines Organisationswandels. Denn Verberuflichung ist nicht nur eine Veränderung auf der Ebene der Arbeitsverhältnisse, sondern stellt aufgrund der Einrichtung von Stellen einen tief greifenden Strukturwandel der Sportvereine dar. Mit anderen Worten: Verberuflichung ist nicht Folge organisationspathologischer Veränderungen in Sportvereinen, sondern die Pathologie selbst. Dies deshalb, da eine Verberuflichung freiwilligen Verzicht auf ehrenamtliche Mitarbeit darstellen kann. Solange der Ressourcenpool für ehrenamtliche Mitarbeit hinreichend gefüllt ist, ergibt sich die Notwendigkeit, hauptberufliche Mitarbeiter zu beschäftigen, ohnehin nicht. Die Entscheidungsnotwendigkeit wird erst über Probleme der Rekrutierung ehrenamtlicher Mitarbeiter erzeugt. Aber auch dann lassen

---

<sup>64</sup> Es sei nochmals daran erinnert, dass es hierbei um den Selbsterhalt der Organisation geht, also um die Persistenz der Strukturen, nicht der Strukturmerkmale. So kann sich beispielsweise das Sportangebot verändern, ohne dass davon die Entscheidungsprozesse auf der Ebene der Selbstorganisation betroffen sind.

sich die stabilen Erwartungen an eine ehrenamtlich geführte Vereinsarbeit nicht einfach auflösen oder umgehen. Dies zeigen die stets geäußerten Bedenken gegen eine Verberuflichung von Sportvereinen, die den Verlust der Motivation zur ehrenamtlichen Mitarbeit oder aber die Gefährdung der Integration der Mitglieder in den Verein betonen. Hier wird, gleichsam als Abwehr gegen einen Strukturwandel, die Organisationskultur transparent. Und dieser Schutzmechanismus erwächst aus den spezifischen organisationalen Risiken, die Sportvereine eingehen, wenn sie ihre Organisationskultur in Frage stellen.

Vor diesem Hintergrund sind Verberuflichungsprozesse als ein solches Risiko zu bewerten und müssen im Normalfall für den Sportverein als pathologisch angesehen werden, während Persistenz als Merkmal eines *gesunden* Sportvereins gelten kann. Aus dieser Perspektive muss die Frage nach den Verberuflichungsmöglichkeiten in Sportvereinen wie folgt formuliert werden: Wie können Verberuflichungsprozesse einleitende Entscheidungen in Sportvereinen hervorgebracht werden, ohne dass diese bereits im Vorfeld der Entscheidungsprozesse als pathologisch markiert und ausgeschlossen werden? Oder allgemeiner gefragt: Wie ist organisationaler Wandel in Sportvereinen dennoch möglich?

Mit der bisherigen Analyse einer Genese der Sportvereinsstrukturen ist davon auszugehen, dass diese eine Verberuflichung zunächst ausschließen. Hauptberufliche Mitarbeit im Sportverein ist deshalb als in hohem Maße unwahrscheinlich anzusehen, weil der Organisationskultur eine *immunologische* organisationale Abwehrfunktion (vgl. ZAUNER 1997, 103) zukommt, die Sportvereinen ein geruhames Dasein in einer geschützten ökonomischen Nische zusichert (vgl. ebd.). Das heißt aber nicht, dass das Thema Verberuflichung nicht kommuniziert wird. Kein Verein, der Probleme bei der Rekrutierung ehrenamtlicher Mitarbeiter hat, kommt an einer Diskussion dieses Themas vorbei. Für die Entscheidung gegen eine Verberuflichung gibt es allerdings hinreichend viele Gründe, die sich aus den Strukturen – und hier vor allem aus der Organisationskultur – ableiten. Unklar ist allerdings bislang, wie diese Ableitung, die Selektion der die Struktur in Frage stellenden Entscheidungen, genau aussieht. Klar ist nur, dass mit Blick auf die Verberuflichungsmöglichkeiten ein Organisationswandel einem Strukturwandel von Sportvereinen gleichzusetzen ist. Weiterhin lässt sich dieser Strukturwandel nicht als äußerer Einfluss im Sinne einer Anpassung an veränderte Anforderungen beschreiben. Denn diesen Strukturwandel können die Sportvereine nur selbst ermöglichen, und dies auch nur qua Entscheidungen. Denn „alle Strukturen [sind] den Operationen [und damit Entscheidungen; H.M.] nachgeordnet, also das Resultat von Entscheidungen“ (LUHMANN 1997, 833), dienen im Weiteren aber als Entscheidungsprämissen zur Einschränkung zukünftiger Entscheidungsmöglichkeiten.

Um die durch die Prämissen ausgeschlossenen Entscheidungen wieder zur Entscheidung zu stellen, bedarf es – neben einem Ereignis wie beispielsweise dem Rekrutierungsproblem ehrenamtlicher Mitarbeiter – eines Instruments, welches zwischen den Strukturen und den Entscheidungen vermittelt. Ein solches Instrument erhebt die Frage des Bezugs auf sich selbst, die Selbstthematisierung, zum Problem und geht im

Begriff der Reflexion auf (vgl. zusammenfassend CACHAY/THIEL 2000, 42f.). Es geht mit LUHMANN darum, die Differenz zwischen Selbstorganisation und Selbstreferenz zu erhellen (vgl. 1984, 24f.) und die Möglichkeiten der Selbststeuerung und Selbstbeobachtung zu eruieren. Dies zwingt dazu, ein Steuerungsinstrument der Kommunikation von Entscheidungen in Sportvereinen zu benennen.

Dieses Steuerungsinstrument ist nicht auf der Ebene der Strukturen verortet. Vielmehr dient es ja gerade der Reflexion von Strukturen, findet sich also auf der Ebene der reflexiven Selbststeuerung (vgl. ausführlich WILLKE 1995; für den Sport THIEL 1997). Diesbezüglich übernehmen Organisationen, die sich einem gesellschaftlichen Teilsystem zuordnen lassen, üblicherweise dessen Kommunikationsmedium und verwenden dieses für Reflexionsleistungen (vgl. Kapitel 4.2.1). Da, wie zuvor ausführlich beschrieben, der Sport als gesellschaftliches Teilsystem über kein solches symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium verfügt (vgl. auch THIEL 1997, 61), kann dies auf Sportvereine nicht zutreffen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass Sportvereine als soziale Systeme kein Steuerungsinstrument haben, sondern lediglich, dass sie es nicht aus dem Sportsystem übernehmen und für eigene Reflexionsleistungen verwenden können. Wie aber lässt sich dann ein Steuerungsinstrument von Sportvereinen benennen, welches die Bedingung erfüllt, die weit reichende Resistenz gegenüber organisationalem Wandel erklären zu können, ohne diesen grundsätzlich auszuschließen? Dies entweder, indem festgestellt werden kann, dass Sportvereine ein Steuerungsmedium aus einem anderen gesellschaftlichem Teilsystem als dem Sport übernehmen, oder aber indem es gelingt, theoretisch ein Steuerungsinstrument für Sportvereine als soziale Systeme zu entwickeln, welches den spezifischen Bedingungen zur Reflexion für diesen Organisationstypus hinreichend gerecht wird. Da bereits eine Reihe von Veröffentlichungen vorliegen, die entweder solche Steuerungsmedien (Geld, Macht, Wissen, Tradition, Solidarität) benennen oder herleiten, wird im Folgenden zunächst betrachtet, ob diese im hier verwendeten theoretischen Zugriff den spezifischen Bedingungen als Steuerungsinstrument in Sportvereinen genügen.



## 5.1 Steuerung über systemfremde Kommunikationsmedien in Sportvereinen?

Organisationen können das, was gesellschaftliche Teilsysteme nicht können: Es ist ihnen möglich, über ihre eigenen Grenzen hinaus zu kommunizieren.<sup>65</sup> Dies können sie auch dann, wenn sie sich an die Codierung und das damit verbundene symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium eines bestimmten gesellschaftlichen Teilsystems binden. Dies ist zwar dann das primäre, aber eben nicht das einzige Kommunikationsmedium, welches Organisationen zur Reflexion nutzen können (vgl. LUHMANN 1997, 840-845; 2000a, 238-239). Beispielsweise ist ein wirtschaftlicher Betrieb von Krankenhäusern unter Kostengesichtspunkten ebenso möglich, wie eine Forschungseinrichtung, die wissenschaftliche Erkenntnisse produziert, als privatwirtschaftliches Unternehmen gegründet werden kann. Denn Krankenhäuser bleiben, auch wenn Geld eine bedeutende Rolle spielt, Organisationen des Gesundheitssystems. Und private Forschungseinrichtungen produzieren auch dann wissenschaftliche Erkenntnisse, also Kommunikationen im Wissenschaftssystem, wenn sie diese den Rentabilitäts- und Profitbedingungen einer Wirtschaftsorganisation unterwerfen und verkaufen müssen. Daran zeigt sich, dass Organisationen relativ leicht anhand ihrer primären Orientierung zu identifizieren sind: Für Unternehmen oder Banken steht immer Geld, für Gerichte immer Recht und für medizinische Einrichtungen immer Gesundheit als Kommunikationsmedium im Mittelpunkt. Und auf dieses Kommunikationsmedium hin werden Entscheidungen und Strukturen reflektiert. Dementsprechend wird eine private Forschungseinrichtung aufgelöst, wenn sie nicht mehr kostenneutral betrieben werden kann, und ein Krankenhaus, welches zwar wirtschaftlich betrieben wird, aber die Krankheiten der Patienten nicht heilt, hat seine Funktion eingebüßt.

Unter Berücksichtigung dieser für Organisationen feststellbaren Möglichkeiten, Kommunikationsmedien unterschiedlicher gesellschaftlicher Teilsysteme nutzen zu können, stellt sich die Frage, welche Medien Sportvereine zur Reflexion ihrer Strukturen und Entscheidungen verwenden. Vor allem aber stellt sich angesichts des Defizits eines symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums im Sportsystem die Frage, welches Kommunikationsmedium Sportvereine zur Reflexion *primär* nutzen.

Diesbezüglich scheinen nur die Kommunikationsmedien des Wirtschaftssystems einerseits sowie des Politiksystems andererseits für eine eingehende Betrachtung relevant. Dies deshalb, da einerseits kaum eine Organisation ohne eine Bezugnahme auf *Geld* agieren kann, und sei es nur im Sinne des *nondistribution-constraint* von Freiwilligenvereinigungen, der die durch den Begriff der »Nonprofit-Organisationen« nahe gelegte Annahme widerlegt, dass diese kein Geld erwirtschaften dürfen. Denn diese Organisationen dürfen sich durchaus wirtschaftlich betätigen; allerdings nicht zum Zweck eines geldwerten Vorteils einzelner, sondern nur zum Zweck der Unterstüt-

---

<sup>65</sup> Dies ist neben der Möglichkeit, nicht nur Inklusion, sondern auch Exklusion betreiben zu können, die weitere der beiden Haupteigenschaften, die Organisationen und gesellschaftliche Teilsysteme unterscheiden (vgl. LUHMANN 1988; 2000a).

zung gemeinnützig orientierter und gemeinschaftlich festgelegter Zielsetzungen. Andererseits weisen Sportvereine aufgrund ihrer basisdemokratischen Konstitution eine direkte Nähe zum politischen System auf, in dem das Medium *Macht* als Steuerungsmedium zum Tragen kommt. Diese beiden Kommunikationsmedien gilt es, im Folgenden genauer zu untersuchen.

### **5.1.1 Geld als Kommunikationsmedium im Wirtschaftssystem**

Die Feststellung, dass auch in Sportvereinen *Geld* eine große Bedeutung hat, reicht nicht aus, dies als Steuerungsinstrument identifizieren zu können. Zwar müssen auch Sportvereine *wirtschaftlich* arbeiten. Dies aber in der Weise, Gewinne im Sinne der Gemeinnützigkeit zu verwenden und dieses Status gefährdende Verluste zu vermeiden. Die den Wirtschaftsunternehmen als primäre Orientierung dienende und strukturprägende Gewinnerzielungsabsicht liegt Sportvereinen deshalb fern. Insofern kann *Geld* durchaus Einfluss auf Entscheidungen in Sportvereinen nehmen, beispielsweise wenn bei der Entscheidung über spezifische Vorhaben – wie dies der Einrichtung von Stellen für hauptberufliche Mitarbeit der Fall ist – nach deren Finanzierbarkeit gefragt wird. Als Orientierung zur Reflexion der Strukturen eines Sportvereins kommt *Geld* aber höchstens eine sekundäre Bedeutung zu, da erstens eine positive Bilanz von monetären Gewinnen den Sportverein dazu zwingt, diese gemeinnützigen Zwecken entsprechend zu verwenden, sowie zweitens ein Sportverein durchaus ohne »Gewinn« bestehen kann. Solange *Geld* als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium des Wirtschaftssystems in Sportvereinen für die Reflexionsleistungen sekundär ist, lässt sich dieses nicht als Steuerungsmedium für Sportvereine identifizieren.<sup>66</sup>

### **5.1.2 Macht als Kommunikationsmedium im politischen System**

Das zweite Steuerungsmedium, welches sich mit Bezug auf Sportvereine in der wissenschaftlichen Diskussion wieder findet und welches als symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium eines gesellschaftlichen Teilsystems fungiert, ist *Macht*. Das politische System als gesellschaftliches Teilsystem baut darauf auf, Mächtige von weniger Mächtigen oder Nicht-Mächtigen zu unterscheiden. So programmiert *Macht* die Differenz zwischen *Macht haben* und *keine Macht haben*, die sich auf Organisationsebene zum Beispiel in der Unterscheidung zwischen Regierung und Opposition ausdrückt oder in totalitären Staaten den Diktator bestimmt. Diese Sinnzuschreibung des Mediums *Macht* beruht auf der Funktion des politischen Systems, kollektiv bindende Entscheidungen zu produzieren (vgl. LUHMANN 2000b). Und insbesondere durch die in der Entwicklung eines modernen Staatsverständnisses gesteigerte aktive Inklusion der Bevölkerung in politische Entscheidungsprozesse (vgl. LUHMANN 1981, 30f.) wur-

---

<sup>66</sup> Als Grenzfall sind Sportvereine im Spitzensport zu betrachten, die mit der Zielsetzung, sportliche Erfolge auf höchstem Niveau erzielen zu wollen, auf erhebliche monetäre Zuflüsse aus der Wirtschaft angewiesen sind. Die Auslagerung beispielsweise von Profimannschaften in Fußballvereinen in dafür eigens gegründete Wirtschaftsbetriebe zeigt jedoch, dass diese nicht mehr nur eng mit dem Wirtschaftssystem verflochten sind, sondern auch diesem zugerechnet werden müssen. Hier handelt es sich mehr um Sportvereine im ursprünglichen Sinne, sondern mindestens um hybride Organisationen, wenn nicht um Unternehmen (vgl. RIEDL/CACHAY 2002, 21ff.).

de die Machtzuschreibung zunehmend mit *Demokratie* gleichgesetzt (vgl. WILLKE 1995, 142-158). Die Bevölkerung in demokratischen Staaten bestimmt in der Rolle als Wähler und Wählerin die Mehrheitsverhältnisse in der Politik, die als Machtbasis für politische Entscheidungen in den Regierungseinrichtungen dienen.

Auch wenn sich gesellschaftliche Teilsysteme nicht auf das Gebilde eines Staates reduzieren lassen, ist die Parallele zwischen dem Kommunikationsmedium *Macht* des Politiksystems beispielsweise in der demokratischen Staatsordnung Deutschlands und dem basisdemokratischen Gebilde des Vereins unverkennbar. In demokratischen Staaten sind, wie in den Vereinen, die Meinungsbildungsprozesse und kollektiv bindende Entscheidungsprozesse stets Spiegelbilder von Mehrheiten. Und das den Mehrheitsentscheidungen zugrunde liegende Prinzip ist das der *Wahl* (vgl. WINKLER 1988, 41f.). Mit anderen Worten: Die Wahl reguliert Machtverhältnisse und legitimiert Machtbefugnisse. Dementsprechend resümiert ZIMMER, dass sich in Vereinen, freiwilligen Vereinigungen und Nonprofit-Organisationen „das assoziative Moment demokratisch-liberaler Gesellschaften“ verdinglicht (1996, 214) bzw. diese als Basiselemente der Demokratie anzusehen sind. Wie die Vereinsmitglieder bei Versammlungen nach dem Prinzip „one man, one woman, one vote“ (ebd., 31) ihrer Meinung Ausdruck verleihen, tun dies auch Bürger bei politischen Wahlen in demokratisch verfassten Staaten. Dementsprechend gelten Vereine häufig nicht nur als Basiselemente, sondern mehr noch als *Schule der Demokratie* (vgl. LENK 2000, 44).<sup>67</sup>

Ohne hier im Detail auf Merkmale des Kommunikationsmediums *Macht* im Politiksystem (vgl. hierzu LUHMANN 2000b) und den Besonderheiten der Machtausübung in Sportvereinen (vgl. DIGEL o.J.; EMRICH et al. 1999, 196; SCHNEIDER 1988; WINKLER 1986; vgl. auch Kapitel 4.3.2) näher einzugehen, soll nunmehr betrachtet werden, ob Sportvereine dieses als Steuerungsmedium zur Reflexion ihrer Strukturen nutzen können. Diesbezüglich gilt es, die Unterschiede zwischen politischen Einrichtungen und Sportvereinen oder genauer: die Unterschiede zwischen den Wahlhandlungen in Sportvereinen und der Wahl im politischen System in den Blick zu nehmen.

Zunächst ist festzustellen, dass den Bürgern bei politischen Wahlen und den Vereinsmitgliedern bei Vereinsversammlungen der gleiche Status zugeschrieben werden kann, weil das Prinzip, bei dem jede Person eine Stimme hat und alle Stimmen gleichwertig sind, dasselbe ist. Bei politischen Wahlen wie bei Vereinswahlen gelten die Wähler als Souverän. Ebenfalls identisch ist, dass mit der Wahl Vertreter der eigenen Interessen gewählt werden: Volksvertreter auf der einen, Vereinsvertreter auf der anderen Seite. Und ebenso wird in beiden Fällen die Interessenvertretung auf Zeit bestimmt, gilt also nach Ablauf der Amtsperiode als widerrufbar. Betrachtet man aber zum einen genauer, welche Rechte durch die Wahl an die Vertreter delegiert werden sowie zum anderen,

---

<sup>67</sup> Vgl. zur kritischen Auseinandersetzung mit der Funktionszuschreibung an Vereine als „Schule der Demokratie“ ZIMMER (1996, 58-67). Unter anderem verweist sie hier auf die These WEBERS, dass die negative Seite der Vereinsherrlichkeit durchaus auch „zu einer Entpolitisierung des Mitglieds führen“ kann (ebd., 63).

in welcher Weise die Interessenvertreter die ihnen zugewiesenen Aufgaben wahrnehmen, ergeben sich zwischen dem Verein und politischen Organisationen deutliche Unterschiede.<sup>68</sup>

Bei der politischen Wahl wird die Stimme für die gesamte Dauer einer Amtsperiode einer politischen Gruppierung, der Partei, verliehen. So lange behält die Stimme ihre Gültigkeit. Dies bedeutet, dass der Wähler selbst nur punktuell, also nur zum Zeitpunkt der Wahl, an dem politischen Willensbildungsprozess teilnimmt. Damit überträgt der Wähler alle Rechte der Interessenwahrnehmung der von ihm bevorzugten politischen Partei. Diese Rechte werden auch dann wahrgenommen, wenn die jeweilige Gruppierung die Wahl verliert. Denn diesbezüglich trifft das politische System die Unterscheidung zwischen Regierung und Opposition. Die Partei, welche die Wahl gewonnen hat, wird mit der Regierungsbildung beauftragt und verfügt entsprechend der Mehrheitsverhältnisse über weit reichende Entscheidungskompetenzen.<sup>69</sup> Die unterlegene Partei hingegen wird mit der Kontrolle der Arbeit der jeweiligen Regierungspartei(en) beauftragt. Folglich findet eine Abtretung der Rechte vom Wähler an eine Partei auch zur Kontrolle der Regierungsarbeit statt. Auf diese Weise wird für die Dauer einer Amtsperiode eine stabile hierarchische Ordnung geschaffen, bei der nicht mehr zwischen Wählern und Interessenvertretern, sondern nur noch zwischen der Regierung und der jeweiligen Kontrollinstanz, der Opposition, unterschieden wird.<sup>70</sup> Dies macht deutlich, dass die Mehrheitsverhältnisse zugleich Machtverhältnisse widerspiegeln. Die Regierung nimmt bei politischen Abstimmungen qua Mehrheit ihre Machtbefugnisse, die Opposition ihre Funktion der Machtkontrolle wahr, während die Wähler, die während der Amtsperiode im politischen System nicht mehr präsent sind, »machtlos« bleiben. Dies zeigt, dass *Macht* als Kommunikationsmedium in politischen Organisationen wie dem Bundestag, Landtag oder Stadtrat zur Reflexion der Strukturen, als Spiegelbild der Mehrheitsverhältnisse und Hierarchiestufen dient. Bei jeder Abstimmung in einer politischen Organisation, also jedem Entscheidungsprozess, werden diese Machtverhältnisse immer wieder reflektiert.

In Sportvereinen wählen die Mitglieder zwar den Vorstand, aber keine Regierung. Im Gegensatz zu den politischen Wahlen bleibt der Vorstand den Mitgliedern gegenüber rechenschaftspflichtig. Die Mitgliederversammlung verliert ihren Status, oberstes Vereinsorgan zu sein, durch die Wahl des Vorstands nicht. Zwar werden auch hier Inte-

---

<sup>68</sup> Politische Organisationen werden hier ausdrücklich auf solche Einrichtungen beschränkt, in denen politische Entscheidungen nach dem Regierungs-Oppositionsmuster getroffen werden. Dies schließt hier Parteien aus. Parteien sind zwar Organisationen, die auf die Konstitution politischer Organisationen wesentlichen Einfluss ausüben, aber insofern unpolitisch, da sie entweder Regierung oder Opposition sind, aber nicht beides in sich vereinen können.

<sup>69</sup> Mehr noch: Um überhaupt als Regierung wahrgenommen zu werden, muss diese ihre Mehrheit für Entscheidungen nutzen. Denn würden die Mehrheitsverhältnisse nicht für Entscheidungen genutzt, wäre die Unterscheidung zwischen Regierung und Opposition obsolet.

<sup>70</sup> Dass das politische System hierüber hinaus weitere Einrichtungen kennt, wie beispielsweise die Trennung zwischen Bundestag und Bundesrat, bei der dem Bundesrat ebenfalls eine Kontrollfunktion zukommt, sei hier erwähnt, aber nicht vertieft. Dies dient lediglich als Hinweis auf ein vielschichtiges System von Entscheidungsrechten und Kontrollmöglichkeiten.

ressenvertreter gewählt, deren Entscheidungskompetenzen bleiben allerdings beschränkt. Dies bedeutet, dass im Vergleich zum politischen Wähler das einzelne Mitglied aus seiner Verantwortung gegenüber dem Verein für die Dauer der Amtsperiode nicht entlassen wird. Dies zeigt sich auch darin, dass bei der Wahl im Verein nicht über Mehrheitsverhältnisse in einem Entscheidungsgremium entschieden wird, mit der Regierung und Opposition als komplementäre Institutionen bestimmt werden. Denn es gibt keine Opposition! Das heißt, es gibt keine berufene bzw. gewählte Kontrollinstanz. Die Kontrolle des Vereinsvorstands verbleibt bei den Mitgliedern bzw. genauer: bei der Mitgliederversammlung.

Eine weitere Besonderheit bei der Wahl im Verein zeigt sich darin, dass stets eine Person in das Amt des Vorsitzenden gewählt werden muss. Unterbleibt die Benennung einer Person als Vertreterin des Vereins, verbleibt der bisherige Amtsinhaber – unter Umständen auch gegen seinen Willen – im Amt, es wird ein Notvorstand bestellt oder aber der Verein löst sich auf. Derartige Konsequenzen gibt es bei der politischen Wahl nicht, da unabhängig von der Wahlbeteiligung und unabhängig vom Wahlausgang keine Partei gegen den erklärten Willen zur Regierung gezwungen werden kann noch eine Auflösung der politischen Organisation droht. Damit kommt zum Ausdruck, dass mit jeder Vorstandswahl im Verein auch über den Bestand des Vereins entschieden wird, also Konsenszwang besteht.

Nun hat die Wahl eines Vorstands im Verein zweierlei Folgen: **Erstens** verbleiben dadurch, dass die Mitglieder von ihrer Kontrollaufgabe nicht entlastet werden, letztlich auch die Entscheidungskompetenzen bei diesen. Dies heißt, dass durch die Wahl keine Hierarchieverschiebung stattfindet. Zwar trifft auch der Vorstand Entscheidungen, dies aber immer nur unter Vorbehalt der Zustimmung durch die Mitgliederversammlung. Die hierarchische Kompetenz verbleibt so bei den Wählern, also den Mitgliedern des Vereins. Im Gegensatz zu den politischen Organisationen sind Sportvereine so durch flache Hierarchieebenen gekennzeichnet. **Zweitens** kann die Kontrollaufgabe der Mitglieder nur punktuell durch eine Mitgliederversammlung wahrgenommen werden, die in regelmäßigen Abständen einberufen wird. Zwar kann diese stets, was bei Wahlen im politischen System in dieser Weise nicht vorgesehen ist, auch außerordentlich einberufen werden. Aber auch hierdurch ist keine permanente Kontrolle gewährleistet. Zudem setzt dies die Beobachtung ungewöhnlicher Ereignisse voraus. Diese Reduktion der Kontrollmöglichkeiten eines Vereinsvorstands erzeugt ein erhebliches Informationsgefälle, mit der Folge, dass diejenigen, die die Entscheidungskompetenz haben, in der Regel nicht über alle verfügbaren Informationen verfügen, sowie dass diejenigen, die über diese Informationen verfügen, keine weit reichenden bzw. letztgültigen Entscheidungskompetenzen haben. Dieses Dilemma erzeugt ein permanentes Machtvakuum: Weder wirkt an jeder Entscheidung eine Kontrollinstanz mit, noch trifft die Mitgliederversammlung als Kontrollinstanz alle Entscheidungen. Dies zeigt, dass *Macht* im Sinne eines Steuerungsmediums nicht zur Reflexion der Strukturen in Sportvereinen dienen kann. Denn nicht die *Macht* wird delegiert, sondern nur die Vertretung der Mitgliederinteressen im Sinne des §26 BGB sowie die fortlaufende Geschäftsführung, soweit diese nicht der Beschlussfassung durch die Mitgliederversamm-

lung vorbehalten bleibt. Faktisch verbleibt die *Macht* also dort, wo nur selten und zu meist nur unter der Bedingung unzureichender Informiertheit entschieden wird: bei der Mitgliederversammlung, die als *funktionales Äquivalent zu einer machtorientierten Steuerung* angesehen werden kann (vgl. SCHNEIDER 1988, 192).

Dies bedeutet aber nicht, dass eine Machtverschiebung zugunsten des Vorstands ausgeschlossen ist. Denn der Vorteil weit reichender Informiertheit des Vorstands kann durchaus dazu führen, dass Informationen gezielt oder auch unabsichtlich gegenüber den Mitgliedern zurückbehalten werden. Häufig wird dann über Vorstandsentscheidungen eher in informellen Kreisen informiert und diskutiert, anstatt den formal korrekten Weg über die Mitgliederversammlung einzuhalten. Ein solches Verhalten lässt sich auf die enormen Entscheidungskosten zurückführen, die durch den hohen Anspruch an die Kontrolle und Mitbestimmung bei formal korrekten Entscheidungsprozessen entstehen und entgegen den Effizienzanforderungen an Entscheidungsprozesse „die Handlungsfähigkeit der Organisation massiv einschränken“ können (VON ECKARDSTEIN/SIMSA 1997, 323). Dies kann durchaus mit Billigung der Mitglieder und ihres Entscheidungsorgans, der Mitgliederversammlung, geschehen, die sich dann ihrerseits von Kontrollaufgaben entlastet sehen. Hat sich aber „erst einmal das Muster der symbolischen Vertrauensdeklamation als Ausdruck und Beweis der gemeinsamen normativen Basis etabliert, so muss sich auch der begründete Bedarf der Kontrolle mit einem ungemütlichen Platz im Informellen abfinden“ (ZAUNER/SIMSA 1997, 335). Auf diese Weise kondensiert Macht faktisch dort, wo sie nach Maßgabe der formalen Verteilung auf Entscheidungs- und Kontrollorgane nicht verortet ist. Geschieht dies mit Billigung der Mitglieder, ist dies als Akt der Ermächtigung, also als Machtzuschreibung zu betrachten, während dies ohne Billigung der Mitglieder als Selbstbemächtigung zu verstehen ist. Doch unabhängig davon stellen beide Formen der Machtverschiebung eine Destabilisierung der formalen Kontrollmöglichkeiten dar und sind als Devianz bzw. organisationale Anomalie im Sportverein zu bewerten.

Eine weitere Form der Machtverschiebung findet sich im nicht seltenen Phänomen der Ämterhäufung. Diese erhält eine umso größere Relevanz, je mehr Ämter von den Vorstandsmitgliedern auch außerhalb des Vereins, sei es im Sportverband oder in außersportlichen Einrichtungen, besetzt werden.<sup>71</sup> Denn in diesen Fällen verfügt ein Inhaber mehrerer Ämter nicht nur über mehr Informationsquellen, sondern muss unter Umständen die über die jeweiligen Ämter wahrgenommenen Interessenvertretungen gegeneinander abwägen. Diese Abwägung entzieht sich aber vollständig der Kontrolle durch die Mitglieder und ist nicht den konsensualen Verhandlungsprozessen in einem Vorstand unterworfen. Nur eine in der Person selbst verankerte normative Bindung an den Sportverein kann sicherstellen, dass die zusätzlichen Informationen dem Verein zugute kommen. Die über Ämterhäufungen zusätzlich betriebene Erschließung von Informationsressourcen wirkt sich zwar nicht auf die Entscheidungsstrukturen aus, aber verleiht der Person einen höheren Einfluss auf den Willensbildungsprozess. Macht wird hier nicht faktisch an das Amt gebunden, sondern liegt in dem Informati-

---

<sup>71</sup> Vgl. zur Häufigkeit der Ämterverknüpfung WINKLER (1988, 174-187; 1990, 101-113).

onsvorsprung des Amtsinhabers, mit der dieser subtil seinen Einfluss auf Entscheidungsprozesse ausüben kann. Letztlich zeigt aber auch diese Form der Machtverschiebung, dass es sich eher um eine organisationale Anomalie denn um einen formalen Prozess der Zuteilung von Macht an Ämter bzw. Personen handelt.

Gleichwohl es sich bei den beiden beschriebenen Machtverschiebungen zugunsten des Vorstands oder einzelner Amtsinhaber um Devianzen der Verteilung von Macht und Kontrolle in Sportvereinen handelt, weisen diese auf eine bemerkenswerte Veränderung hin: Erst unter der Voraussetzung einer solchen Trennung von Macht und Kontrolle ließe sich *Macht* als Steuerungsmedium zur Reflexion der Strukturen von Sportvereinen konstruieren. Denn dieser Umstand verweist bei Entscheidungen stets darauf, wer die *heimliche* Macht hat. Es wird folglich eine künstliche Hierarchie mit dem Vorstand oder dem Amtsinhaber an der Spitze geschaffen, ohne dass diese formal legitimiert wird. In jede Entscheidung des Vorstands oder des Amtsinhabers fließt dann latent ein, dass ein Widerruf dieser durch die Mitglieder, wenn sie denn kontrolliert wird, einen Vertrauensbruch darstellt. Entscheidungen würden so stets widerspiegeln, wer die Macht hat, diese zu treffen und auch durchzusetzen. Nur so, als Spiegelbild einer durch organisationale Anomalien erzeugten künstlichen, aber wirkungsvollen Hierarchie wird *Macht* zum Steuerungsmedium bei der Reflexion von Entscheidungen.<sup>72</sup>

Festzuhalten ist, dass *Macht* nur unter der Bedingung organisationaler Anomalien als potenzielles Steuerungsmedium für Sportvereine in Erscheinung tritt. Dies wurde durch die Unterschiede zwischen politischen Organisationen und den Sportvereinen aufgezeigt. Wenn Macht aber als sekundäres Steuerungsmedium in Sportvereinen fungieren kann, setzt dies ein primäres Steuerungsmedium voraus. Mit anderen Worten: Sportvereine können *Macht* nicht als primäres Kommunikationsmedium aus dem politischen System zur Reflexion ihrer Strukturen und Entscheidungen verwenden. Und wenn sie dies doch tun, gleichsam als organisationale Anomalie, geht damit eine erhebliche Destabilisierung der Kontrollmöglichkeiten einher. Denn im Unterschied zu politischen Organisationen verfügen Sportvereine über kein funktionales Äquivalent zur Opposition. Das demokratische Gebilde des Vereins steht dann an der Schwelle, wie immer geartete diktatorische Verhältnisse zu etablieren.

Mit der Betrachtung von *Geld* als Kommunikationsmedium im Wirtschaftssystem sowie *Macht* als Kommunikationsmedium im politischen System sind die für eine Be-

---

<sup>72</sup> Weiterhin könnte auch in Oligarchisierungstendenzen wie beispielsweise der Ausdifferenzierung einer Delegiertenversammlung eine Entmachtung der Mitglieder gesehen werden. Dass dies jedoch nicht so ist zeigt sich daran, dass über die in Kapitel 2.1.3 beschriebene funktionale Bedeutung eines solchen Organs als Schutz vor willkürlicher Organisationszielverschiebung durch Minderheiten mit diesem Gremium ein spezifisches Instrument zur Kontrolle des Vorstands installiert wird. Es handelt sich folglich um eine Maßnahme zur Steigerung der Kontrolleffektivität, bei der aber auch Entscheidungskompetenzen delegiert werden. Da aber nicht dem Vorstand, sondern den Delegierten diese Kompetenzen zugeschrieben werden, stellen solche Oligarchisierungstendenzen weder eine Machtverschiebung zugunsten des Vorstands noch eine organisationale Anomalie dar.

trachtung des Sportvereins relevanten symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien gesellschaftlicher Teilsysteme erschöpft. Bei beiden konnte gezeigt werden, dass diese nicht als primäre Steuerungsmedien in Sportvereinen angesehen werden können. In der Literatur werden aber, auch ohne Bezug zu einem gesellschaftlichen Teilsystem, weitere als Steuerungsmedien bezeichnete Reflexionsinstrumente für Nonprofit-Organisationen im Allgemeinen bzw. für Sportvereine im Speziellen diskutiert. Hierbei handelt es sich um *Tradition*, *Solidarität* sowie *Wissen*. Die weitere Betrachtung soll zeigen, dass auch diese nicht als Steuerungsmedien für Sportvereine dienen können.

### 5.1.3 Steuerung über Tradition, Solidarität oder Wissen?

Nach BREUER geht eine hohe Resistenz gegenüber organisationalem Wandel in gemeinnützigen Sportorganisationen

„mit den beiden klassischen Steuerungsmedien freiwilliger Vereinigungen [einer]: Solidarität und Tradition. Die solidaritäts- und traditionsrationale Steuerung und damit eine kontinuierliche Entwicklung sind für Freiwilligenvereinigungen deshalb von zentraler Bedeutung, da Solidarität, Tradition und Kontinuität ein zentrales Fundament für das Vertrauen in eine Freiwilligenassoziation und für die Identifikation mit dieser Organisation darstellen“ (2003, 59-60).

Die Bedeutung von Tradition und Solidarität ist für Sportvereine unbestreitbar. Zu fragen ist aber, ob diese im hier verwendeten theoretischen Zugriff als Steuerungsmedien bezeichnet werden können.

Betrachtet man zunächst den Begriff *Tradition*, ist dieser in der semantischen Schärfung nicht in der Lage, als Steuerungsmedium zur Reflexion der Strukturen von Sportvereinen zu dienen. Denn Tradition würde die Möglichkeiten organisationalen Wandels rigoros ausschließen. Eine Erklärung, dass Wandel dennoch möglich ist, bietet Tradition als Steuerungsmedium nicht. Der Traditionsbegriff dient vielmehr zur Kennzeichnung der Stabilität bestehender Strukturen, nicht aber zu deren Reflexion. Tradition kommt deshalb in Sportvereinen besonders dann zum Tragen, wenn diese als Bezeichnung für die starke Organisationskultur verwendet wird. Sie kann somit nur zur Beschreibung der Strukturen dienen. Als Steuerungsmedium fehlt der *Tradition* hingegen sowohl die begriffliche Präzision als auch ein Erklärungswert für den prinzipiell möglichen Wandel der Strukturen.

Auch für *Solidarität* lässt sich der Anspruch, als Steuerungsmedium für Sportvereine dienen zu können, nicht begründen. Nach WILLKE würde man mit diesem Versuch „ins Reich der Mythen geraten“ (1995, 92), soll Solidarität als Erklärungsansatz zur Steuerung komplexer Sozialsysteme fruchtbar gemacht werden. Dies wird scheinbar auch in der Diskussion um Steuerungsfragen in Wohlfahrtsverbänden entsprechend diskutiert, wenn diese Organisationen in ihrem Selbstverständnis nicht mehr hinreichend über Solidarität erklärt werden können (vgl. PANKOKE 1995, 55; ZAUNER 1997,



116; HERMSEN/GNEWEKOW 1998, 263). Gleichwohl wird hier Solidarität als Steuerungsmedium nicht gänzlich in Frage gestellt. Vielmehr wird festgestellt, dass sich

„die intermediäre Doppelbindung der Wohlfahrtsverbände ... auch darin [erweist], dass die verbandlichen Akteure zwischen unterschiedlichen Steuerungssprachen wechseln müssen: auf das System der wohlfahrtsstaatlichen Subsidien beziehen sich Verbände über Steuerungsmodi moderner Systemrationalität, also über die generalisierten Medien »Recht«, »Geld« und »Macht«; im Verhältnis zu den Problemfeldern sozialer Not aktiviert ein »Steuerungsmodus Solidarität« eher die partikularen Potenziale des Besonderen wie: Nähe und Netze, Wert und Sinn, Sensibilität und Engagement“ (PANKOKE 1995, 55).

Gemäß der systemtheoretischen Prämisse, dass ausschließlich Organisationen über ihre Grenzen hinweg mit anderen Sozialsystemen kommunizieren können, ist diese Mehrfachbindung an unterschiedliche Kommunikationsmedien nicht nur nachvollziehbar, sondern vielmehr notwendig. Wie oben bereits gezeigt, operiert keine Wirtschaftsorganisation nur mit Geld, keine Gesundheitsorganisation nur mit Gesundheit und keine Organisation des Rechts nur mit Recht. Vielmehr liegt ja gerade in der Anschließbarkeit an unterschiedliche Kommunikationsmedien die Besonderheit von Organisationen als sozialen Systemen gegenüber den gesellschaftlichen Teilsystemen, die dies nicht können. Allerdings gibt es weder eine intermediäre Doppelbindung einer Organisation an unterschiedliche Medien im Sinne einer vertikalen Verschränkung, noch kann die Organisation darauf verzichten, ein Medium als Primärorientierung zur Reflexion zu verwenden. Denn Ersteres würde bedeuten, die Umwelt nicht mehr als Ganzes wahrzunehmen, sondern diese in die Dichotomie einer Orientierung nach oben und nach unten, eine »Oberwelt« und eine »Unterwelt« zu unterteilen. Dies ist im systemtheoretischen Zugriff nicht möglich. Und Letzteres würde die Identifikation einer Organisation im Gefüge einer funktional differenzierten Gesellschaft, also die Zurechnung zu einem fokalen gesellschaftlichem Teilsystem, erschweren, wenn nicht unmöglich machen.<sup>73</sup> Denn, wie LIECKWEG feststellt, „Organisationen [gewinnen] ihre

---

<sup>73</sup> Dies heißt nicht, dass es keine Doppelbindungen gibt. Mittels struktureller Kopplungen (vgl. LUHMANN 2000a, 397f.; 2000b, 372-406) können Organisationen durchaus Kommunikationsmedien als gleichrangig verwenden, sodass diese als so genannte hybride Organisationen in Erscheinung treten, was eine Zuordnung zu nur einem fokalen gesellschaftlichem Teilsystem nicht möglich macht. Universitäten sind solche Organisationen, die sowohl im Wissenschaftssystem als auch im Erziehungssystem operieren (vgl. LIECKWEG 2001, 276). Diese Organisationsformen sind allerdings selten. Gleichwohl trifft dies nach HERMSEN/GNEWEKOW (1998, 264f.) auch auf Wohlfahrtsverbände zu, die als Organisationen das Politiksystem mit anderen Funktionssystemen strukturell koppeln. Der Versuch STROBS (1999, 283-304) hingegen, mit dem Modell der vier Einflussphären ein Steuerungskonzept für den vereins- und verbandsorganisierten Sport zu entwerfen, schließt nicht an die Logik der strukturellen Kopplung von Funktionssystemen „über“ Organisationen an, wie LIECKWEG (2001) dies nennt, an. Die Sportorganisation als je nach Bedarf sich flexibel erweisendes Verhandlungssystem unterschiedlicher Kommunikationsmedien gesellschaftlicher Teilsysteme zu beschreiben, wird weder dem Anspruch gerecht, Steuerungsmodalitäten in Sportvereinen hinreichend erklären zu können, noch kann es als Folie dienen, die Möglichkeiten von Persistenz und Wandel von Sportorganisationen zu erhellen.

Identität als Bank, Gericht oder Universität gerade durch diese Zurechnung der Kommunikation auf bestimmte Funktionssysteme.“ Aber „obwohl nahezu alle Organisationen über eine eindeutige Identität im Hinblick auf ihre Zugehörigkeit zu einem Funktionssystem verfügen, ist es gleichzeitig so, dass immer mehrere Funktionssysteme an der Organisationskommunikation beteiligt sind: Rechtskommunikation, Wirtschaftskommunikation oder Wissenschaftskommunikation finden sich in nahezu jeder Organisation“ (2001, 273).

Diese auf dem »loose coupling« basierende Fähigkeit zur Multireferenzialität von Organisationen (vgl. ebd., 273-274) erklärt, dass Wohlfahrtsverbände auch auf die von PANKOKE (1995) angeführten Steuerungsmedien *Geld*, *Macht* und *Wissen* und eben *Solidarität* Bezug nehmen können (vgl. auch ZAUNER 1997, 105). Gleichwohl sagt dies nichts darüber aus, welches Steuerungsmedium primär der Reflexion dient.

Warum aber kann Solidarität, ob in Wohlfahrtsverbänden oder Sportvereinen, dies nicht sein? Betrachtet man den Begriff Solidarität genauer, bezeichnet dieser die wechselseitige Verbundenheit und Verantwortung von Mitgliedern einer Gruppe bzw., wie in diesem Fall, von Organisationsmitgliedern. Auf den lateinischen Ursprung *solidus* zurückgeführt wird mit Solidarität Unerschütterlichkeit in einer gemeinsamen moralischen bzw. normativen Überzeugung zum Ausdruck gebracht, bei der »alle für einen und einer für alle« eintreten, also bei Aufhebung aller Unterschiede die Gemeinsamkeiten betont werden. Damit wird deutlich, woraus sich Solidarität im Wesentlichen historisch ableiten lässt: Aus der in früheren Gesellschaften im Verbund besser leistbaren Abwehr von Gefahren und Risiken (vgl. LUHMANN 1997, 533), die RAUSCHENBACH auch als *informelle Solidarität* bezeichnet (vgl. 1994, 95f.). Dem steht in modernen Gesellschaften die *inszenierte Solidarität* gegenüber (vgl. ebd.), wie sie im Besonderen in den „öffentlich inszenierten Organisationen des Sozialen“ (ebd., 97) anzutreffen ist. Dieser Wandel lässt sich vor allem damit erklären, dass sich die Gemeinschaften in früheren Gesellschaften, wie beispielsweise die Dorfgemeinschaften, weitgehend aufgelöst haben und durch die funktionale Differenzierung in anderen Gemeinschaftsformen, unter anderem Organisationen, aufgegangen sind. Damit ist aber nach LUHMANN von Gefahren für die Gemeinschaften auf Risiken und Ungewissheiten für die Organisationen umzustellen (vgl. 1997, 533). Die inszenierte Solidarität in Organisationen betont somit normative Orientierungen im Umgang mit der prinzipiell ungewissen Zukunft im Sinne absoluter „Kriterien, deren soziale Bedingtheit nicht thematisiert wird“ (ebd., 534).

Damit korrespondiert, dass Solidarität in modernen Gesellschaften „auf bewussten Wahlakten der Einzelnen“ beruht (BARINGHORST 2001, 255). Solidarität entsteht nicht in Gemeinschaften, sondern man tritt Gemeinschaften bei, wenn die eigenen Überzeugungen den normativen Orientierungen in der Organisation entsprechen. Solidarität wird an den „Nutzen für die Selbstverwirklichung“ gekoppelt (ebd., 255) und als „expressive Form der Gemeinschaftsbildung“ (ebd., 258) zum Symbol. Unverkennbar ist auch hier wiederum die Nähe zur bereits erläuterten Organisationskultur. Wie bereits zuvor *Tradition*, lässt sich auch *Solidarität* als Kennzeichen einer starken Orga-

nisationskultur markieren. Die Solidarität sichert stabile Erwartungen, ist also Bestandteil oder Etikette im Sinne eines „moralischen Appells“ (LUHMANN 1997, 933) zum Festhalten an bestehenden Strukturen, keinesfalls aber ein Steuerungsmedium zur Reflexion dieser Strukturen.<sup>74</sup> Deshalb enthält auch *Solidarität* keinen Erklärungswert für den prinzipiell möglichen Organisationswandel, wird dieser doch auch hierdurch weitest gehend ausgeschlossen.

Die Suche nach einem Steuerungsinstrument, welches Nonprofit-Organisationen reflexive Selbststeuerung ermöglicht, führt auch ZAUNER zu der Erkenntnis, dass dies wertebezogene Medien wie Liebe oder Solidarität nicht leisten können (vgl. 1997, 115-116). Vielmehr stellt seiner Meinung nach *Wissen* ein geeignetes Steuerungsmedium dar. Die Plausibilität von *Wissen* „als vorrangiges Steuerungsmedium in NPOs ist nicht zuletzt einem doppelt gefassten Begriff von Wissen zu verdanken: Wissen gilt zum einen als Träger brauchbarer Beobachtungen, also relevanter Information, zum anderen aber auch als **Medium der Sinnstiftung**“ (ebd., 116; Hervorhebung im Original). Zweifelsohne ist aggregiertes organisationales Wissen in der Lage, einen tief greifenden Organisationswandel zu initiieren und dauerhaft zu gewährleisten. Gerade das Wissensmanagement in *lernenden Organisationen*, auf das ZAUNER unter Bezug auf WILLKE (1995, 1998a) rekurriert, behandelt die Frage nach den Möglichkeiten, wie Organisationen auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren können. Und angesichts stetig wachsender Anforderungen insbesondere an global agierende Organisationen scheint Wissensarbeit im Sinne WILLKES ein Erfolg versprechendes Instrument, sich neuen Herausforderungen stellen zu können:

„Die veränderte Rolle von Arbeit unter Bedingungen der Wissensbasierung und die verändernde Rolle von Wissen unter Bedingungen verteilter Intelligenz und dezentrierter Expertise verändern auch die Architekturen von Organisationen, insbesondere von Firmen. Die Theorie der Firma und genereller die Theorie der Organisation werden revidiert werden müssen, wenn Effizienz der Transaktionen nicht mehr Ergebnis von hierarchischer Kontrolle von Informationen ist, sondern Resultat einer prekären Kooperation professioneller Wissensträger“ (WILLKE 1998b, 162).

Entscheidend für Wissensarbeit ist nun, dass dieses Wissen „nicht in den Köpfen von Menschen gespeichert ist, sondern in den Operationsformen eines sozialen Systems. Organisationales oder institutionelles Wissen steckt in den personenunabhängigen, anonymisierten Regelsystemen, welche die Operationsweise eines Sozialsystems definieren“ (ebd., 166). Demnach ist es auch „nicht besonders schwierig, empirische Fälle von ‚dummen‘ und ‚intelligenten‘ Organisationen zu unterscheiden, die diese Qualitäten unabhängig von den Qualitäten ihrer konkreten Mitglieder aufweisen“ (ebd.). Es sei hier dahingestellt, welcher »Intelligenzgrad« Sportvereinen zugeschrieben werden kann. Dennoch lassen sich WILLKES Ausführungen dahingehend deuten, dass die Voraussetzungen für ein systemisches Wissensmanagement in Sportvereinen wie

---

<sup>74</sup> Vgl. zum Problem der Moral als normativer Bindung in Organisationen auch HASSE (1991, 12f.).

Nonprofit-Organisationen generell als eher ungünstig einzustufen sind. Dies insbesondere deshalb, da *Wissen* in diesen Organisationen stärker an Personen oder, wie HERMSEN/GNEWEKOW (1998) für die Wohlfahrtsverbände nachweisen, an Professionen gebunden wird, anstatt als organisationales Wissen im Sinne einer „Steuerung mit und durch Expertise“ (WILLKE 1998a, 28) institutionell verfestigt zu werden.<sup>75</sup>

Unabhängig von diesen Voraussetzungen zeigen die Ausführungen aber auch, dass *Wissen* als Steuerungsmedium in einem höchst bedeutsamen Zusammenhang steht mit Erklärungen für die Fähigkeit von Organisationen, sich wandeln zu können. Wie aber die vorherigen theoretischen Erkenntnisse nahe legen, ist im Fall von Sportvereinen Organisationswandel in hohem Maße als unwahrscheinlich zu betrachten, da Persistenz bzw. Resistenz den Normalfall darstellt. Würde aber *Wissen* als Steuerungsmedium zur Reflexion der Strukturen von Sportvereinen dienen, wäre das Gegenteil der Fall: Organisationale Wandlungsfähigkeit wäre dann im organisierten Sport allgegenwärtig, während ein Festhalten an Traditionen die Ausnahme bilden würde. Es ist deshalb festzustellen, dass *Wissen* als Steuerungsmedium, im Gegensatz zu Tradition und Solidarität, keinen Erklärungswert für die weit reichende, ideologiebegründete Resistenz gegenüber einem organisationalen Wandel liefert. Insofern ist die Behauptung ZAUNERS, dass NPOs wissensbasierte Organisationen im Sinne WILLKES sind (vgl. ZAUNER 1997, 117), für Sportvereine unzutreffend, weshalb *Wissen* als Steuerungsmedium hier ausgeschlossen werden kann.

Wie die Ausführungen gezeigt haben, lässt sich im hier verwendeten theoretischen Zugriff bislang kein Steuerungsmedium benennen, welches als Instrument zur Reflexion der Strukturen von Sportvereinen dienen kann. Angesichts dessen ist bislang in gleicher Weise von einem Reflexionsdefizit für eine Theorie des Sportvereins auszugehen, wie dies bereits BETTE (1992, 97-117) für das Sportsystem insgesamt konstatiert hat. Um aber die prinzipielle Möglichkeit organisationalen Wandels von Sportvereinen erklären zu können, ist es im Folgenden notwendig, auf organisationaler Ebene, und nur auf dieser, ein solches Instrument aufzudecken. Für das Sportsystem lässt sich dieses Defizit hingegen nicht beheben.

---

<sup>75</sup> Diesbezüglich weisen HERMSEN/GNEWEKOW aber auch nach, dass die Wohlfahrtsverbände „nicht nur in Bezug auf die Implementation neuer Wissensformen einen gravierenden Restrukturierungsprozess durchleben, sondern sich auch äußerst flexibel in der Ausbildung neuer Organisationsformen und Geschäftsprozessstrukturen zeigen und insofern durchaus als lernende Organisationen mit Innovationscharakter zu bezeichnen sind“ (1998, 304). Diese Ansicht korrespondiert durchaus mit Ergebnissen anderer Autoren, die den Veränderungsprozess und tief greifenden Strukturwandel in Wohlfahrtsverbänden transparent machen sowie neue Orientierungen in der gemeinnützig organisierten Wohlfahrt aufzeigen (vgl. u.a. FLÖSSER/OTTO 1998; HEINZE et al. 1997; KISTLER et al. 1999; RAUSCHENBACH et al. 1995; SCHAUER et al. 2000).

## 5.2 Vertrauen als Steuerungsinstrument in Sportvereinen

Nach LUHMANN dienen symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien in ausdifferenzierten gesellschaftlichen Teilsystemen der Ausbildung von „Erwartungsstrukturen und Motivationsmuster ..., die es ermöglichen, dass die Selektion des einen für den nächsten relevant wird in dem Sinne, dass er sie nicht ignoriert und sie auch nicht als offene Frage behandelt, sondern sein eigenes selektives Verhalten mit einer Folgethematik anschließt“ (2000c, 61). Die damit einhergehende Reduktion von Komplexität

„setzt auf Seiten dessen, der auf sie warten oder sie als vollzogen akzeptieren soll, Vertrauen voraus. [...] Ausdifferenzierte Kommunikationsmedien können daher nicht allein schon auf der Hoffnung beruhen, ‚dass es schon gut gehen wird‘, sondern setzen eine Verarbeitung der Selektivität des Erlebens und Handelns anderer in der Form medienspezifischen Vertrauens voraus“ (LUHMANN 2000c, 72-73).<sup>76</sup>

Diese Form des *Vertrauens* ist für alle Kommunikationsmedien konstitutiv. Beispielsweise vertraut ein produzierendes Unternehmen darauf, dass es das Produkt verkaufen, also zu Geld machen kann. In gleicher Weise vertrauen Konsumenten darauf, dass sie das Produkt, für welches sie Geld zahlen, erhalten werden. Dieses sich gegenseitige *Vertrauen* ist also unabdingbar mit der Entwicklung von symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien verknüpft.

Nun wurde bereits ausgeführt, dass das Vertrauen in die von gesellschaftlichen Teilsystemen entwickelten Kommunikationsmedien für Sportvereine keine hinreichenden Reflexionsmöglichkeiten der eigenen Strukturen darstellt. Zugleich wurde aber bereits mehrfach deutlich, dass *Vertrauen* für Sportvereine eine hohe Bedeutung zumessen werden muss. Hier stand aber nicht das Vertrauen in die Medien, sondern das Vertrauen in Personen im Vordergrund. Das Vertrauen in diese Medien unterscheidet sich vom Vertrauen in Personen dadurch, dass Letzteres moralisch, also normativ aufgeladen wird. Vertrauen in Personen „ist dann die generalisierte Erwartung, dass der andere seine Freiheit, das unheimliche Potenzial seiner Handlungsmöglichkeiten, im Sinne seiner Persönlichkeit handhaben wird – oder genauer, im Sinne der Persönlichkeit, die er als die seine darstellt und sozial sichtbar gemacht hat. Vertrauenswürdig ist, wer bei dem bleibt, was er bewusst über sich selbst mitgeteilt hat“ (LUHMANN 2000c, 48). In die Person wird damit Vergangenheit und Zukunft eingelagert.

Vergangenheit wird durch Vertrautheit, Zukunft durch Vertrauen transparent und beide sind „komplementäre Mittel der Absorption von Komplexität“ bzw. von Unsi-

---

<sup>76</sup> Zur Unterscheidung von Hoffnung und Vertrauen vgl. LUHMANN (2000c, 27f.). Demnach handelt der Hoffende mit Blick auf die Ergebnisse seines Handelns trotz hoher Unsicherheiten, indem er zuversichtlich ist. Im Gegensatz dazu erkennt der Vertrauende Alternativen seines Handelns und setzt voraus, dass auch andere diese Alternativen kennen. Dementsprechend liegen dem Handeln dann nicht Unsicherheiten, sondern konkrete Erwartungen zugrunde. Entsprechend resümiert LUHMANN: „Vertrauen reflektiert Kontingenz, Hoffnung eliminiert Kontingenz“ (2000c, 29).

cherheit (ebd., 24). Beide Aspekte von Vertrauen in Personen sind für Sportvereine bei der Rekrutierung von Amtsträgern, also bei der Wahl, hoch bedeutsam. Denn wie gesehen, sind Sportvereine bei der Besetzung ihrer Ämter darauf angewiesen, angesichts des Defizits der mit Stellen verknüpften Besetzungskriterien die Beobachtung einer Person in die Vergangenheit zu verlagern.

Die Eignung einer Person für ein Amt wird, so wurde deutlich, an der *Vereinskarriere* festgemacht und lässt sich nun präziser damit erfassen, dass die Person *vertraut* ist. Diese Vertrautheit bewirkt, dass sich mit der Person Erwartungen verbinden lassen, also Enttäuschungsrisiken minimiert werden. Diese Erwartungen zielen darauf, die Strukturen nicht in Frage zu stellen. Insbesondere das Infragestellen der Organisationskultur durch die Person käme einem Vertrauensbruch gleich. Durch die rückwärts gewandte Vertrautheit mit der Person wird dieses Risiko weit gehend minimiert, also die in der Zukunft prinzipiell verankerte Unsicherheit absorbiert.

Mit dieser für die Wahl von Amtsinhabern in Sportvereinen bedeutsamen Verknüpfung von Vertrautheit und Vertrauen wird deutlich, dass der Aufbau und die Erfüllung von spezifischen Erwartungen Zeit in Anspruch nimmt.<sup>77</sup> Die in die Vergangenheit verlagerte Beobachtung von Personen benötigt ebenso Zeit wie die in die Zukunft gerichtete Beobachtung. Letztere kann aber, das ist das Defizit des Amtes gegenüber der Stelle, nicht kontinuierlich gewährleistet werden. In Sportvereinen lässt sich immer erst retrospektiv, in der Regel bei einer Mitgliederversammlung, beobachten, ob die in die Person gesetzten Erwartungen im Sinne einer Gegenleistung für gewährtes Vertrauen erfüllt wurden. Die Wahl stellt sich insofern als eine augenblicksbezogene Handlung dar, bei der die Mitglieder dem Kandidaten für ein Amt einen Vertrauensvorschuss gewähren (vgl. LUHMANN 2000c, 30-31). Sie ist deshalb eine *einseitige Transferleistung* (vgl. COLEMAN nach ZÜNDORF 1986, 40). Und erst zum Zeitpunkt des Endes einer Amtsperiode wird die Frage beantwortet, ob die Gegenleistung erbracht wurde oder nicht.

Die durch die Vertrautheit minimierten Besetzungsrisiken lassen aber erwarten, dass Überraschungen hier in der Regel ausbleiben. Dies erklärt unter anderem auch, dass in Sportvereinen häufig Amtsinhaber über mehrere aufeinander folgende Amtsperioden wiedergewählt werden. Denn stellt der Amtsinhaber erst einmal unter Beweis, dass er die Erwartungen der Mitglieder nicht enttäuscht, also in der Lage ist, Erwartungsstabilität zu erzeugen und das Maß an Vertrautheit zu steigern, findet sich kein hinreichender Grund, neue Besetzungsrisiken einzugehen.

---

<sup>77</sup> Vgl. hierzu auch LUHMANN, der Vertrauen grundsätzlich an Zeit bindet: „Ohne Vertrauen sind nur sehr einfache, auf der Stelle abzuwickelnde Formen menschlicher Kooperation möglich, und selbst individuelles Handeln ist viel zu störrisch, als dass es ohne Vertrauen über den sicheren Augenblick hinaus geplant werden kann. Vertrauen ist unentbehrlich, um das Handlungspotenzial eines sozialen Systems über diese elementaren Formen hinaus zu steigern. Ganz neue Arten von Handlungen, vor allem solche, die nicht unmittelbar befriedigen und daher künstlich motiviert werden müssen, werden in einem System möglich, das Vertrauen aktivieren kann. Durch Vertrauen gewinnt ein System Zeit, und Zeit ist die kritische Variable auf den Aufbau komplexer Systemstrukturen“ (2000c, 117).

Nun lässt sich an der Minimierung von Besetzungsrisiken über Vertrautheit noch ein zweiter wichtiger Zeit-Aspekt festmachen. Denn der Organisation steht bei der Beobachtung von Personen in der Vergangenheit theoretisch ein prinzipiell unbegrenzter Zeitraum zur Verfügung. Dieser wird lediglich durch personelle, nicht aber organisationale Bedingungen eingeschränkt. Lebenszeit und Dauer der Vereinszugehörigkeit sowie mitunter Dauer und Zeitpunkt vorab ausgeübter Ämter stellen hier wichtige Faktoren dar, Vertrautheit zu generieren. Diese setzen das Maß der Risikobereitschaft von Sportvereinen als Organisation erheblich herab. Denn Risiken werden erst unter der Bedingung von Zeitknappheit erzeugt, die keine „rationale Alternativenkalkulation“ (JAPP 1992, 38) ermöglicht. Auch hier ist folglich gewährleistet, dass Vertrauen und Vertrautheit Organisationsrisiken minimiert.

Zusammengefasst lässt sich hier zunächst resümieren, dass beide Aspekte des Vertrauens für Sportvereine als wichtige Bedingung zur Reflexion der eigenen Strukturen anzusehen sind. Vertrauen korrespondiert in hohem Maße mit einer starken Organisationskultur, sodass hiermit die Absorption von Unsicherheit, die Abwehr gegenüber organisationalen Risiken, gewährleistet wird. Vertrauen in die Amtsinhaber ersetzt gleichsam Beurteilungskriterien, die in die Stelle bei Besetzungsverfahren eingelagert werden. Allerdings ist damit bislang nur erklärt, dass Vertrauen, wie schon Solidarität und Tradition, ausschließlich eine Resistenz gegenüber organisationalem Wandel erzeugt. Eine Erklärung für die Fähigkeit zu Organisationswandel und Strukturänderungen liefert Vertrauen bislang jedoch nicht. Aber auch diesbezüglich bildet, wie im Folgenden gezeigt wird, Vertrauen die Grundlage.

Wie bereits ausführlich dargestellt, stellt ein Organisationswandel in Sportvereinen eine tief greifende Strukturänderung dar, da hiermit eine Destabilisierung der Organisationskultur einhergeht. Eine solche Veränderung kann nur initiiert werden, wenn die Organisationskultur selbst und mithin alle Strukturen des Sportvereins in Frage gestellt werden. Andere Organisationen als die Vereine verfügen diesbezüglich über das Instrument der Stelle, welches als Koordinationsmechanismus der Entscheidungsprämissen im Moment der Instabilität eine strukturelle Neuorientierung erlaubt. Zudem ist durch die Stelle der Einfluss der Organisationskultur auf die entscheidbaren Entscheidungsprämissen erheblich abgeschwächt, was insgesamt den stellenbasierten Organisationen die Fähigkeit zum organisationalen Wandel deutlich erleichtert.

Da den Sportvereinen das Instrument der Stelle als Koordinationsmechanismus fehlt, wäre nun von einer rekursiven Verbundenheit der Strukturen von Sportvereinen auszugehen, und zwar derart, dass hierdurch organisationaler Wandel zugunsten des Selbsterhalts ausgeschlossen wird. Und die bisherigen Ausführungen bestätigen diese Annahme zunächst auch. Entscheidend ist aber nunmehr, dass der Tabubruch, welchen das Infragestellen der Strukturen darstellt, möglich ist, da Vertrauen in eine Person, nicht aber in das System gesetzt wird. Sportvereine unterscheiden sich von anderen Organisationen also dadurch, dass sie zur Selbsterhaltung auf das *Personenvertrauen* und nicht auf das *Systemvertrauen* vertrauen.

Wodurch nun ist *Systemvertrauen* gekennzeichnet? Eben dadurch, dass symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien es ermöglichen, Vertrauen in das System zu generieren. Das Vertrauen in die Medien kommt somit einem Vertrauen in das System, welches diese Medien nutzt, gleich. Denn das Systemvertrauen baut darauf auf,

„dass andere auch vertrauen und dass diese Gemeinsamkeit des Vertrauens bewusst wird. Gewiss braucht im Einzelfall nicht bedacht zu werden, dass die Funktionsfähigkeit auf Vertrauen in Vertrauen *beruht*. Es scheint vielmehr, dass der Umgang mit Geld, mit Macht und mit Wahrheit als *Verhalten* gelernt wird, und dass die Reflexivität dieses Mechanismus und damit auch sein hohes Risiko typisch latent bleibt. Solche Latenz kann die Vertrauensbildung erleichtern und gegen unkontrollierbare Ängste – was geschieht, wenn plötzlich alle ihr Geld abheben wollen oder alle bewaffnet auf der Straße erscheinen? – abschirmen. Gleichwohl liegt die rationale Basis des Systemvertrauens im Vertrauen in das Vertrauen anderer“ (LUHMANN 2000c, 92; Hervorh. im Orig.).

Das Vertrauen darauf, dass andere auch vertrauen, lässt sich in Sportvereinen als sozialen Systemen aber nicht in die Form eines Mediums pressen. Auch deshalb ist das Medium *Macht* im Sportverein nicht systemkompatibel. Systemvertrauen wäre in Sportvereinen sogar dysfunktional, da diese dann nicht mehr getreu dem Motto »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser« verfahren könnten, also ihre Maxime der Kontrolle durch die Mitgliederversammlung als oberstem Vereinsorgan aufgeben müssten. Denn „die Kontrolle des Systemvertrauens [erfordert] in zunehmendem Maße Fachwissen. ... Praktisch kann Vertrauenskontrolle also nur im Hauptberuf ausgeübt werden. Alle anderen müssen sich auf die hauptberuflich kontrollierenden verlassen und leben damit notgedrungen an der Peripherie des Geschehens. Die Kontrollen müssen, mit anderen Worten, in die Vertrauen erheischenden Systeme hineinverlagert werden und dort explizit gemacht, wenn nicht organisiert werden. Das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit von Systemen schließt Vertrauen in die Funktionsfähigkeit ihrer immanenten Kontrollen ein“ (LUHMANN 2000c, 77). Ohne diese Institutionalisierung von Kontrolle käme Systemvertrauen in Sportvereinen deshalb einem »blinden Vertrauen« gleich, welches durch keine Kontrollinstanz, aber eben auch durch kein Medium gestützt wird.

Für die Konstitution von Sportvereinen, die die Kontrolle des Vertrauens weder auf Medien noch auf hauptberufliches Fachpersonal stützen, sondern bei den Mitgliedern selbst belassen, ist deshalb die Orientierung am *Personenvertrauen* bindend. Mit der Abkehr vom mediengesteuerten Systemvertrauen werden zwar Verbindlichkeiten reduziert, aber Handlungsfreiheiten gewonnen. Und obwohl im Sportverein alles darauf zielt, diese Handlungsfreiheiten der Personen – insbesondere von Personen in Führungsämtern – zugunsten des Strukturerhalts zu reduzieren, lassen sich diese nicht unterbinden.

Nun liegt aber dem Vertrauen in die Person und den Handlungsfreiheiten dieser Personen ein paradoxes Verhältnis zugrunde. Wie zuvor ausgeführt, muss eine vertrau-



enswürdige Person dieses Vertrauen über *historische* Gelegenheiten erwerben. Vertrauen stellt also einen Lernprozess auf Seiten derjenigen dar, die vertrauen können, und beruht darauf, dass derjenige, „dem vertraut werden soll, Gelegenheiten zum Vertrauensbruch bekommt und nicht nutzt“ (LUHMANN 2000c, 58). Hieraus folgt, dass an das Maß an Vertrauen, welches eine Person erwirbt, ein Gradmesser angelegt werden kann. Und das größte Vertrauen erwächst daraus, dass die Person möglichst viele Gelegenheiten zum Vertrauensbruch ausgelassen hat, sich also vielfältige Gelegenheiten ergeben haben, ein gegenüber den Erwartungen anderer stabiles und konformes Verhalten zu zeigen. Je größer aber nun das erworbene Vertrauen in die Person ist, desto größer wird dessen Potenzial möglicher Verhaltensweisen, ohne dass die nicht im *mainstream* der Erwartungskomplexe liegenden Handlungen sogleich als Vertrauensbruch ausgelegt werden. Mit anderen Worten: Eine durch Vertrauensbeweise gestärkte Persönlichkeit in Sportvereinen gewinnt gegenüber den Mitgliedern eine erhöhte Toleranz für nicht erwartungskonforme Handlungen.

Hieraus folgt, dass Organisationswandel wie auch die Resistenz gegenüber strukturellem Wandel dem gleichen Prinzip unterliegt: dem Vertrauen. Während aber Resistenz den Normalfall der Vertrauensbeziehung darstellt, kann Organisationswandel nur auf der Basis einer gesteigerten Vertrauensbeziehung erfolgen. Denn der dem Organisationswandel vorausgehende Tabubruch kann nur von einer Persönlichkeit begangen werden, der trotz der Destabilisierung der Systemstrukturen zugetraut wird, die selbst erzeugte Krise zu bewältigen.<sup>78</sup> Nur wenn den Führungspersönlichkeiten zugetraut wird, gleichsam stellenadäquat eine Restrukturierung des Sportvereins kontrollieren zu können, kann ein Wandel stattfinden, der die Organisation mit einem hohen Maß an Unsicherheit belastet. Dies erfordert neben einer enorm hohen Einsatzbereitschaft auf der Seite der Amtsinhaber auch ein hohes Maß an Kompetenz, da die üblicherweise hierfür erforderliche Stellenkompetenz dem Amtsinhaber zugeschrieben, also personalisiert wird. Und auf der Seite der Mitglieder erfordert dies über den Vertrauensvorschuss hinaus ein hohes Maß an Geduld, da erst mit der nächsten Mitgliederversammlung die diesem Organ zustehende Kontrolle erfolgt.

Diese Ausführungen zeigen, dass *Vertrauen* zur Reflexion der Strukturen von Sportvereinen dient. Vertrauen erklärt nicht nur Persistenz, sondern ist zugleich auch als Voraussetzung dafür anzusehen, dass Sportvereine sich auf Risiken einlassen können, erfüllt also die Bedingung, die für organisationalen Wandel eingefordert wurde. Damit blendet Vertrauen die Seite der organisationalen Wandlungsfähigkeit nicht aus. Zugleich aber zeigt sich, dass Wandel nur unter sehr spezifischen Bedingungen, als Ausnahmefall möglich ist. Dementsprechend stellt Vertrauen ein Steuerungsinstru-

---

<sup>78</sup> Auch ist es denkbar, dass ein solcher Tabubruch von Amtsinhabern begangen wird, denen die Bewältigung der Krise nicht zugetraut wird. Ein solcher Fall stellt aber einen Vertrauensmissbrauch in der Wiese dar, dass die an die Person gerichteten Erwartungen enttäuscht werden. Ein solcher Wandel ist nicht von Dauer, da er mit der nächsten Mitgliederversammlung revidierbar wäre und aller Wahrscheinlichkeit mit der Abwahl der Amtsinhaber endet. Ein nachhaltiger Strukturwandel setzt hingegen voraus, dass das mit dem Organisationswandel verbundene Risiko bewältigt wird, ohne dass hieraus Enttäuschungen entstehen.

ment dar, welches Persistenz und Wandel in Sportvereinen erklärt. Genauer: Nicht Vertrauen, sondern das Vertrauen in Vertrauen, also die Anwendung des Vertrauens auf sich selbst, lässt sich als Steuerungsinstrument identifizieren. Denn nur, wenn die Vereinsmitglieder darauf vertrauen können, dass ihr auf der Vertrautheit basierendes Vertrauen gerechtfertigt erscheint, wird über die Beibehaltung oder Veränderung der Strukturen entschieden. Das in die Vergangenheit eingelagerte Vertrauen eröffnet so Optionen, jenseits der Stabilitätserwartungen Gestaltungsspielräume für die Zukunft zu schaffen. Damit stellt Vertrauen einen Sonderfall der Reflexion von Strukturen dar, welches nicht aus dem Sportsystem oder einem anderen gesellschaftlichem Teilsystem ableitbar ist, sondern nur im Verein anzutreffen ist. Deshalb wird hier nicht der Begriff »Steuerungsmedium«, sondern »Steuerungsinstrument« verwendet. Denn Vertrauen dient nur der Organisationsform *Verein* als Reflexionsinstrument, nicht aber dem Sportsystem. Da »Steuerungsmedien« in den für Organisationen fokalen gesellschaftlichen Teilsystemen gebildet werden, ist für Vertrauen in Sportvereinen der Begriff »Medium« nicht anwendbar. Deshalb soll mit der Verwendung des Begriffs »Steuerungsinstrument« im Blick behalten werden, dass eine Differenz zwischen der Reflexion über *Vertrauen* im sozialen System Sportverein und den symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien gesellschaftlicher Teilsysteme besteht. Zudem soll mit der begrifflichen Unterscheidung zwischen »Instrument« und »Medium« verdeutlicht werden, dass Vertrauen in Sportvereinen mehr als nur ein Symbol ist. Zwar kann es sich kaum eine Organisation leisten, auf Vertrauen zu verzichten. Aber kaum eine andere Organisationsform ist in dem Maße auf Vertrauen angewiesen wie der Sportverein. Dies deshalb, da sie nicht nur Vertrauen nutzen *können*, sondern nutzen *müssen*, um ihre eigene Autopoiesis zu betreiben.

### 5.3 Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen für die Arbeitsverhältnisse in Sportvereinen

Mit der Benennung des Vertrauens als Steuerungsinstrument von Sportvereinen wurde die Frage, wie sich Strukturen entgegen weit reichender Restriktionen dennoch ändern können, beantwortet. Demnach kompensieren Sportvereine das Defizit der Übernahme eines symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums aus einem gesellschaftlichen Teilsystem – im Sinne eines *primären* Reflexionsmediums – über Vertrauen. Genauer: Nicht Vertrauen, sondern das Vertrauen in Vertrauen bildet ein vereinspezifisches Steuerungsinstrument und dient zur Reflexion der Strukturen, welches die Resistenz gegenüber strukturellen Veränderungen verstärkt, diese aber gänzlich nicht ausschließt.

Mit diesem Grundgerüst systemtheoretischer Implikationen für eine Theorie des Sportvereins lassen sich auch nunmehr zusammenfassend die strukturellen Mechanismen der Generierung von Arbeitsverhältnissen sowie der Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betrachten.

Arbeitsteilige Differenzierung in Sportvereinen richtet sich stets an dem funktionalen Erfordernis der Systemerhaltung und -stabilisierung aus. Im Lichte der theoretischen Überlegungen ist hauptberufliche Mitarbeit diesbezüglich zunächst dysfunktional. Deshalb ist gemäß der Feststellung ORTMANNs, dass organisationstheoretische Überlegungen „nach den Bedingungen der Möglichkeiten kollektiven Handelns (oder: des Bestandes von Organisationen)“ fragen (1988, 24), der Fokus primär auf die strukturellen Bedingungen freiwilligen Engagements im kollektiven Handlungsgefüge zu richten.

Hier zeigt sich, dass die Rollendifferenzierung für freiwillige und ehrenamtliche Mitarbeit in Sportvereinen über das Steuerungsinstrument *Vertrauen* erfolgt. Dies insbesondere deshalb, da freiwilligem Engagement keine Tauschbeziehung zugrunde liegt, mittels derer Sanktionsmechanismen zur Sicherstellung der von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu erbringenden Leistungen greifen können. Unabhängig davon, in welchem Tätigkeitsbereich die Leistungen erbracht werden, ist eine Vertrauensbeziehung Grundlage aller arbeitsteiligen Differenzierungsprozesse. In erhöhtem Maße trifft dies aber auf die Ämterdifferenzierung in Führungspositionen der Sportvereine zu. Auf dieser Ebene ist der Sportverein in besonderem Maße auf eine Absicherung gegenüber Enttäuschungen, also Vertrauensbrüche, angewiesen. Denn während beispielsweise auf der Ebene des Sport- und Übungsbetriebs ein Vertrauensbruch keine nachhaltige Gefährdung der Systemstabilität erzeugt, da Übungsleiter ausgewechselt werden können oder im widrigsten Fall die Übungsgruppe aufgelöst wird, stellt ein Vertrauensbruch auf der administrativen Führungsebene die Strukturen eines Vereins oder, im schlimmsten Fall, seine Existenz in Frage. Deshalb beruht die Ämterdifferenzierung sowie die Rekrutierungspraxis in Sportvereinen auf einer rekursiven Anwendung des Vertrauens auf sich selbst. Hier wird nur denjenigen vertraut, die ihre Vertrauenswürdigkeit bereits vorab unter Beweis gestellt haben, also das Vertrauen in Ver-

trauen sichergestellt ist. Dies kann sogar dazu führen, dass Positionen für Personen geschaffen werden, die sich für den Verein besonders verdient gemacht haben, also ein besonders hohes Maß an Enttäuschungsfestigkeit nachweisen konnten. Prägnante Beispiele für solche Positionen sind die Gremien des *Ehrenrates* und des *Ältestenrates* oder die Position des *Alterspräsidenten*.

Eng verbunden mit diesen Differenzierungs- und Rekrutierungspraktiken sind *Vereinskarrieren*. Die Grundlage dafür, dass Personen Vertrauensbeweise erbringen können, ist in Sportvereinen an eine direkte Beobachtung der Personen in der Vergangenheit gekoppelt. Nur hierüber, und nicht über Qualifikationsnachweise im Sinne eines funktionalen Äquivalents zu eigenen Beobachtungen, lässt sich die Eignung von Personen für spezifische Ämter sicherstellen. Dies bedeutet, dass Vereine sich in ihrer Rekrutierungspraxis an Selektionskriterien orientieren, die im Vertrauen auf die Übereinstimmung von persönlichen Einstellungen mit der Organisationskultur gründen. Und die *Vereinskarriere* liefert hierfür unter der Bedingung der Enttäuschungsfestigkeit einen hinreichenden Beweis.

Diese Form der durch die Organisationskultur normativ aufgeladenen Besetzungskriterien erlaubt eine Tauschorientierung bei den Arbeitsverhältnissen nur dort, wo der Systemerhalt durch Enttäuschungen nicht gefährdet ist. Bezahlte Mitarbeiter finden sich deshalb in Sportvereinen überwiegend dort, wo deren Einfluss auf die Strukturen gering ist. Genau wie bezahlte Mitarbeit im Sport- und Übungsbetrieb stellt eine Bezahlung von unterstützenden Tätigkeiten in der Vereinsadministration keine solche Gefährdung dar. Prinzipiell wäre sogar eine durchgängige Bezahlung aller Mitarbeiter in diesen Tätigkeitsbereichen denkbar, ohne dass hierdurch der Bestand des Sportvereins strukturell gefährdet wäre. Zwar werden Sportvereine gegründet, um einen Sportbetrieb zu unterhalten. Aber die ehrenamtliche bzw. freiwillige Mitarbeit ist nicht im Sport- und Übungsbetrieb konstitutiv, sondern ausschließlich im Bereich der Vereinsführung, also dem administrativen Bereich. Dies erklärt auch, weshalb Sportvereine im Sport- und Übungsbetrieb in enorm hohem Ausmaß zusätzlich auf die Unterstützung von bezahlten, vor allem geringfügig beschäftigten Mitarbeitern zurückgreifen (vgl. CACHAY/THIEL/MEIER 2001).

Gleichwohl ist auffällig, dass auch in diesen Tätigkeitsbereichen kaum hauptberufliche Arbeitsverhältnisse geschaffen werden. Das Ergebnis, dass annähernd gleich viele hauptberufliche Beschäftigungsverhältnisse im Sport- und Übungsbetrieb wie im Bereich der Geschäftsführung und Administration der Vereine bestehen (vgl. ebd.), überrascht zunächst. Doch auch hierfür findet sich eine in der Theorie angelegte Erklärung. Denn unabhängig davon, in welchem Tätigkeitsbereich hauptberufliche Arbeitsverhältnisse geschaffen werden, hat eine Verberuflichung immer strukturelle Konsequenzen:

- Der Einrichtung von Erwerbsarbeitsplätzen in Sportvereinen liegt, wie in allen Organisationen, eine Entscheidung zugrunde. Wie dargestellt ist aber die Wahrschein-

lichkeit, dass es in Sportvereinen zu dieser Entscheidung kommt, sehr gering. Denn diese bedingt das Infragestellen der Strukturen des Vereins, stellt also einen Vertrauensbruch dar. Aber nur über eine in der Persönlichkeit eines Amtsinhabers in einer Führungsposition des Vereins eingelagerte erhöhte Toleranz gegenüber Enttäuschungserwartungen seitens der Mitglieder ist es möglich, einen solchen Vertrauensbruch zu begehen, ohne Enttäuschungen zu generieren. Einen Strukturwandel im Verein zu initiieren bedarf so einer starken Führungspersönlichkeit, der ein erhöhter Vertrauensvorschuss gewährt wird. Denn die »Gesetze« der vereinsinternen Kontrolle und der Abwehr von Organisationsrisiken werden im Zuge der Initiierung eines Organisationswandels aufgehoben. Der Verein befindet sich im Moment der Übertragung der Kontrolle auf einen Amtsinhaber in einem Zustand fortdauernder Instabilität mit unsicherem Ausgang. Da dieser Prozess allerdings notwendig ist, um hauptberufliche Arbeitsverhältnisse zu installieren, ist offensichtlich, dass alle systemerhaltenden Mechanismen gegen eine Verberuflichung gerichtet sind.

- Dieser Zustand andauernder Instabilität resultiert daraus, dass der Mechanismus der vertrauensbasierten Rekrutierung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen an der Einrichtung einer Stelle gebrochen wird. Anstatt bzw. zusätzlich zu einer Vertrauensbeziehung wird im Verein eine Tauschbeziehung eingerichtet oder, mit WINKLERS Worten, eine von der Ehrenamtlichkeit differente »Handlungsrationalität« (a.a.O.) etabliert. Diese Tauschbeziehung entzieht sich der konstitutiven Kontrollfunktion des obersten Vereinsorgans, also der Mitgliederversammlung, da an die Seite der flachen Hierarchie zwischen den Führungsgremien und den Mitgliedern eine pyramidale Hierarchie mit dem Vorstand bzw. dem Vorstandsvorsitzendem an der Spitze tritt. Denn die durch Weisungsgebundenheit und Sanktionsmechanismen gekennzeichnete Hierarchie von ehrenamtlicher Führung hin zu hauptberuflicher Mitarbeit basiert nicht auf dem Steuerungsinstrument *Vertrauen*, sondern auf dem Steuerungsmedium *Geld*. Die Mitglieder müssen so, da sie über keine anderen Möglichkeiten verfügen, darauf vertrauen, dass das Steuerungsmedium *Geld* das primäre Steuerungsinstrument *Vertrauen* im Prozess der Verberuflichung nicht überlagert. Dafür übergeben sie den jeweiligen Inhabern von Führungsämtern die stellvertretende Verantwortung. Kontrollieren können sie dies aber nicht bzw. nur mit erheblicher zeitlicher Verzögerung sowie unter Inkaufnahme deutlicher Informationsasymmetrien. Somit ist die strukturelle Destabilisierung eine Voraussetzung für Verberuflichungsprozesse.
- Verberuflichung ist aber dennoch, wie oben ausgeführt, nicht systemirrational, solange die tauschorientierte »Handlungsrationalität« vor den Prinzipien der Selbstorganisation des Vereins Halt macht. Hauptberufliche Mitarbeit im Sport- und Übungsbetrieb, in Technik, Pflege und Wartung sowie in unterstützender Funktion in administrativen Tätigkeitsbereichen ist deshalb in erster Linie eine Frage der Finanzierung, nicht aber eine Frage verschobener Kontroll- und Entscheidungskompetenzen. Dennoch sind auch mit diesen Formen der Verberuflichung erhebliche Veränderungen verbunden, die aber keine weit reichenden Konsequenzen auf die

Strukturen im Sinne der Entscheidungsprämissen haben. Verberuflichung auf dieser Ebene stellt deshalb geringe Anforderungen an einen organisationalen Wandel im Sportverein. Dementsprechend sind die vielfach diskutierten und als Warnung zu interpretierenden Folgen, dass mit der Etablierung von Tauschbeziehungen Vertrauensbeziehungen aufgeweicht werden, was bedeutet, dass Verberuflichung die Motivation zum freiwilligen Engagement aushöhlt, empirisch nicht belegbar.

- Anders gestaltet sich das Problem der Destabilisierung der organisationalen Selbsterhaltungskräfte, wenn hauptberufliche Beschäftigungsverhältnisse ganz oder anteilig mit administrativen Führungsaufgaben verbunden werden. Denn hier ist mit der Einrichtung von Stellen die Gefahr verbunden, das Infragestellen der Organisationskultur und die Fähigkeit zum organisationalen Wandel auf Dauer zu etablieren. Dies aber gilt es zu unterbinden, hauptberufliche Beschäftigung also jenseits der Fähigkeit einzurichten, Koordinationsinstrument für die Entscheidungsprämissen sein zu können. Mit dieser Anforderung an hauptberufliche Mitarbeit in administrativen Tätigkeitsbereichen von Sportvereinen sind folglich weit reichende Konsequenzen verbunden.
- Mit der Einrichtung einer Stelle für einen Geschäftsführer sind, wenn dieser seine Effektivität für den Verein unter Beweis stellen soll, zwingend Kompetenzzuschreibungen verbunden, die programmierenden Charakter haben. Gerade hierin liegt der Sinn einer solchen Stelle. Der Geschäftsführer überwacht die Verwaltungsabläufe, bereitet Entscheidungen vor, kontrolliert einen ordnungsgemäßen Sport- und Übungsbetrieb und trägt mitunter durch Erschließung neuer Tätigkeitsbereiche zur Weiterentwicklung des Vereins bei. Die Stelle eines Geschäftsführers dient so der Beobachtung aller Betriebsabläufe in einem Verein, woraus zwangsläufig ein erheblicher Informationsvorsprung resultiert. Auch wenn mit der Stelle keine direkten Entscheidungskompetenzen verknüpft werden, hat diese erheblichen Einfluss auf alle Entscheidungsprozesse. Diesem Einfluss kann sich der Verein nicht entziehen. Wie aber kann der Verein auf diesen Einfluss reagieren? Wie kann der Verein sicherstellen, dass der Geschäftsführer seine Kompetenzen nicht überschreitet und damit die Kontinuität der Vertrauensbeziehung zwischen den Mitgliedern und den verantwortlichen Amtsinhabern gefährdet? Nur dadurch, dass nicht eine Tauschbeziehung, sondern ebenfalls eine Vertrauensbeziehung zu dem hauptberuflichen Mitarbeiter in einer solchen Position aufgebaut wird. Dies bedeutet, dass auch ein hauptberufliches Beschäftigungsverhältnis den primären Bedingungen des Steuerungsinstrumentes *Vertrauen* unterworfen werden muss, um nachhaltig eine gefestigte Position in der Mitarbeitsdifferenzierung erlangen zu können. Ohne *Geld* als Grundlage dieser Beziehung verdrängen zu können, wodurch Weisungs- und Sanktionsbefugnisse erzeugt werden, darf dieses das Vertrauensprinzip nicht unterlaufen. Mit anderen Worten: Der als Voraussetzung für Verberuflichungsprozesse in Sportvereinen initiierte organisationale Wandel muss an das Strukturprinzip einer starken Organisationskultur rekursiv anschlussfähig bleiben! Oder bezogen auf das Verhältnis von Hauptberuflichkeit zur ehrenamtlichen Selbstorganisation: Das der Erwerbsarbeit zugrunde liegende Tauschprinzip muss vom Vertrauensprinzip über-

lagert werden, so dass nicht *zwei unterschiedliche Handlungsrationaltäten* erzeugt werden, sondern allein *Vertrauen* als Steuerungsinstrument, auch für hauptberufliche Beschäftigungsverhältnisse, zur primären Orientierung dient!

Im Aufbau einer Vertrauensbeziehung zwischen den hauptberuflichen Mitarbeitern und den unbezahlten Vereinsmitgliedern sowie den Mitgliedern besteht demnach die größte Herausforderung für einen Verein, um Arbeitsverhältnisse jenseits des freiwilligen Engagements zu etablieren. Entsprechend äußern sich auch befragte Vereinsvorsitzende, die im gegenseitigen Vertrauen und nicht im Abhängigkeitsverhältnis der Hauptberuflichen gegenüber ihren ehrenamtlichen Vorgesetzten die Grundlage für ein Beschäftigungsverhältnis sehen:<sup>79</sup>

„Loyalität und Vertrauen, das sind für mich zwei Kriterien, die unabdingbar sind, um [Hauptberuflichkeit] dauerhaft zu festigen. Loyalität heißt, der Hauptberufliche muss eine absolute Loyalität zum Vorstand, zur Institution und zu den Gremien haben. Die muss er nach außen tragen, wie er innen drin denkt, ist mir sch...egal, nein nicht scheißegal, aber wie er innen drin denkt, da darf er auch durchaus eine kritische Haltung haben, aber diese Loyalität ist absolut unabwendbar, sie muss da sein. Natürlich müssen wir auch unsere hauptberuflichen Mitarbeiter stützen. Und Vertrauen muss da sein. Wenn diese Vertrauensbasis nicht mehr da wäre, würde ich ernsthaft überlegen, ob ich mich nicht von diesem Mitarbeiter verabschiede. ... Wenn das Vertrauen nicht da ist, glaube ich nicht, dass ich einen Mitarbeiter dann noch führen wollte. Oder wenn das zu einem Misstrauens- und nicht ein Vertrauensverhältnis ... dann muss einer gehen, sag ich mal. Insofern haben es Hauptberufliche auch schlecht. Da könnte es ja mal sein, mit dem kann ich gut und da kommt irgendjemand, mit dem kann ich nicht gut. Und da muss jeder Hauptberufliche genau überlegen, was er da jetzt tut. Also er muss sich ja nicht, sagen wir mal, sich selbst entblößen bis zum Untergang, es ist nur die Frage, wie wichtig ist mir dieser Job, wie lange will ich ihn aushalten. Aber das ist sicherlich ein Problem“ (I-Vs.1; S. 18, Z. 28-47).

Ähnlich äußert sich ein weiterer Vorsitzender auf die Frage, über welche Qualifikationen ein hauptberuflicher Mitarbeiter in einem Sportverein verfügen muss:

„Wir haben ja verschiedene Bereiche, die wir abdecken müssen. Also, da sollten schon Voraussetzungen da sein. Also wenn ich jemand hier im Rechnungs- und Finanzwesen einstelle, muss ich davon ausgehen, dass er entsprechende Kenntnisse bzw. eine entsprechende Ausbildung hat. Da legen wir Wert drauf und dementsprechend stellen wir die Leute auch ein. ... Das muss natürlich auch wachsen, das ist auch ein Prozess, der am Anfang etwas schwieriger war. Und ich denke schon, da muss auch Vertrauen aufgebaut werden, zwischen den Ehren-

---

<sup>79</sup> Zur Herkunft der Daten, dem Aufbau der Untersuchung und der methodischen Vorgehensweise vgl. Kapitel 4.3.1 bzw. CACHAY/THIEL/MEIER (2003).

amtlichen und den Hauptberuflichen, sowohl in den Abteilungen, als auch im Vorstand.“

Frage: „Also, es geht zwar um die spezifischen Kenntnisse, die beruflich notwendig sind, aber Vertrauen ist eigentlich die wesentliche Basis?“

„... das ist die wesentliche Basis, auf der baut alles auf“ (I-Vs.5; S. 10, Z. 10-25).

Diese beispielhaften Äußerungen von Vereinsvorsitzenden zeigen, dass der Stelle eines Geschäftsführers erst auf der Basis von Vertrauen und Loyalität ein programmierender Charakter zugesprochen wird. Die Einrichtung einer Stelle wird so dem Steuerungsinstrument Vertrauen unterworfen, womit, was die Kopplung von Hauptberuflichkeit an die Reflexionsmöglichkeiten in Sportvereinen betrifft, die *Stelle* dem *Amt* untergeordnet bleibt.

Nun besteht das Problem im Aufbau einer Vertrauensbeziehung zu hauptberuflich Beschäftigten darin, dass bei diesen der für ehrenamtliche Mitarbeit konstitutive Mechanismus über historisch erzeugte Vertrauensbeweise entfällt. Dies stellt für Vereine bei der Einstellung von Mitarbeitern ein großes Problem dar, weil Vertrautheit nicht qua Qualifikation nachgewiesen werden kann. Entsprechend äußert sich ein Vereinsvorsitzender:

„Das ist natürlich eine Sache, die wachsen muss. Bei einer Anstellung, da tun wir uns immer sehr, sehr schwer, wenn wir uns erweitert, vergrößert haben, neue Leute einzustellen, weil wir die Stellen dann auch ausschreiben und wir immer sehr viele Bewerbungen hatten. Aber bis jetzt haben wir, toi toi toi, immer richtig gelegen. Dass man sagt, okay, der würde zu uns passen, und wir laden die dann meistens zwei-, dreimal ein und sagen auch und fragen, was man da bei Vorstellungsgesprächen so im Allgemeinen auch nachfragt“ (I-Vs.5; S. 10, Z. 34-39).

In diesem Zitat wird deutlich, dass es keine Rekrutierungskriterien für die entscheidende Kompetenz bei Stellenbesetzungen in Sportvereinen, die Vertrauenswürdigkeit, gibt. Diese Kompetenz kann und muss ein hauptberuflicher Mitarbeiter im Nachhinein unter Beweis stellen. Dennoch erzeugt dieser Beweis ein Zuordnungsproblem. Denn wann entspringt ein bestimmtes Verhalten eines Mitarbeiters der Loyalität gegenüber dem Verein und ist als Vertrauensbeweis zu betrachten, und wann liegt diesem Verhalten eine Tauschorientierung zugrunde? Dazu bedarf es eines Engagements jenseits der vertraglichen Verpflichtungen, das als Integrationsnachweis in das Vereinsgefüge eingebracht wird. Auch hierfür ein Beispiel aus den Aussagen der Vereinsvorsitzenden:

„Ja, das ist so, die Hauptberuflichkeit in einem Verein hat es nicht leicht. Man gerät schnell in den Verdacht, der oder die Einzige zu sein, die ja für das, was sie da tut, Geld bekommt. Und ich sag mal, der schlimmste Arbeitgeber kann der Sportverein sein, weil das immer unterschwellig sozusagen mitschwingt, während



der Abteilungsleiter, der auch viel malocht, jeden Samstag auf dem Platz ist und die Tore aufstellt, den Platz abkreidet und die Trikots mit nach Hause nimmt und wäscht und noch reinbuttert bei der Weihnachtsfeier und so, kennen wir doch, der kriegt ja nichts. Aber der Hauptberufliche kriegt Geld dafür, da kann, sagen wir mal, Sozialneid aufkommen. Deswegen haben es die ja nicht leicht, wobei ich immer wieder sage, *Leute, der kann sich das insofern nicht aussuchen, weil das ist sein Broterwerb, und du hast dann nebenher noch einen Broterwerb. Und du kannst dir das aussuchen, du kannst jederzeit sagen, ich wasche die Trikots nicht mehr oder ich kreide den Platz nicht mehr ab. Das hast du dir selbst ausgesucht, da bist du deines Glückes Schmied, das ist bei dem anderen eben nicht so.* Aber dieser hauptberufliche Mitarbeiter, der sollte ein hohes Maß an sozialer Kompetenz mitbringen, damit er im Verein akzeptiert wird. Kein Verein kann sich einen Parteigeneral erlauben. ... Also diese soziale Kompetenz, dieses beliebt sein und *das ist unser Mann, das ist unser Mädchen, ne, und die ist ja auch da, das ist wichtig*“ (I-Vs.1; S. 11, Z. 27-46).

An die Hauptberuflichkeit in Sportvereinen werden so ähnliche Anforderungen gestellt wie an unbezahlte Mitarbeiter. Das Steuerungsinstrument *Vertrauen* bewirkt aber, dass hauptberufliche Mitarbeiter zur Kompensation historisch erlangter Vertrautheit über weit reichende kommunikative Fähigkeiten verfügen müssen, um Integrationspotenziale im Sportverein ausschöpfen zu können. Die Akzeptanz von Hauptberuflichkeit beruht so stärker auf kommunikativen Kompetenzen denn auf fachlichen Kompetenzen. Hauptberufliche Mitarbeiter im Sportverein müssen deshalb primär der Anforderung gerecht werden, eher Kommunikationsmanager (vgl. LANGEN 2001) als Sachbearbeiter zu sein. Dementsprechend müssen auch, wenn Verberuflichung nachhaltig sein und zum Organisationserhalt beitragen soll, die Aufgabenbereiche über die fachlichen Anforderungen hinaus auf eine Verbesserung des Kommunikationsflusses ausgedehnt werden; und dies gilt sowohl im theoretisch engeren Verständnis einer Effektivitätssteigerung bei Entscheidungsprozessen wie auch im weiteren Verständnis einer verbesserten Verständigung zwischen allen Vereinsangehörigen.

Damit verbunden ist auch, dass sich das Prinzip der Kontrolle, welches die Beziehung zwischen den Mitgliedern und den Vereinsvertretern prägt, auf Hauptberuflichkeit überträgt. Denn die Steuerung über Vertrauen kann bei der Kontrollfunktion des Vorstands, als »Vorgesetzter« der hauptberuflichen Mitarbeiter, nicht einfach ausgesetzt werden. Die Kontrolle hat sich nach der einen – und nur der einen – Handlungsrationalität auszurichten, Enttäuschungserwartungen zu verringern, indem gegenseitiges *Vertrauen*, nicht aber *Geld* zu den gewünschten Handlungen motiviert. Dies bedeutet für die Führung hauptberuflicher Mitarbeiter durch den Vorstand, dem gleichen Prinzip zu folgen, welches für das Verhältnis der Mitglieder zu den Amtsinhabern konstitutiv ist. Exemplarisch für diese Form der Kontrolle durch den Vorstand qua Vertrauen werden abschließend zwei weitere Interviewpassagen angeführt.

„Der Ehrenamtliche muss sich schon bemühen, den Wissensstand zu sichern über die Entwicklung über das berufliche Engagement des Hauptberuflichen und auch über die Effektivität des Engagements. Und wenn er das nicht tut, dann läuft die Schere auseinander. [Dies erreicht man] einfach in Gesprächen, aber auch durch unsere Art der Qualitätskontrolle. Dass man sich wirklich zusammensetzt mit den Hauptberuflichen und denen sagt: *Wie steht es, was ist, wo ist was zu tun, wo ist was abzustellen?* ... Wir haben also, bevor wir diese Wege so festgeschrieben haben die Erfahrung gemacht, dass der Hauptberufler sich sonst auch nicht akzeptiert oder anerkannt fühlt, wenn diese Kommunikation und dieser gegenseitige Abgleich nicht konsequent stattfindet. Er fühlt sich selbst überlassen und dokumentiert dann auch eine vermeintliche Interesselosigkeit des Vorstands ihm gegenüber. Wenn es soweit kommt, dann ist es schon fast zu spät. ... Man muss tolerant sein dabei und muss Vertrauen haben. Und dann aber auch erkennen können, funktioniert es oder geht es daneben, wobei man nie deutlich machen sollte, dass es eine Kontrolle gibt. Also Kontrolle ist schlecht als Wort. Sie ist feststellbar und aus der Feststellung kann man Konsequenzen ziehen, Gespräche führen, und das ist dann mehr kollegiales Miteinander als ein Vorgesetztesystem. ... In so einem Abwickeln ist Vertrauen unabdingbar. Sonst können sie es vergessen. Nichts ist schlechter als einen Hauptberufler zu haben, der sich kontrolliert fühlt, der sich sehr eingeengt fühlt, in einem bestimmten Rahmen nur handeln zu dürfen und dem man damit dann auch viel Eigeninitiative nimmt“ (I-Vs.3; S. 26-27, Z. 36-24).

„Die konkreten Geschäftsabläufe sind auch dem Vorstand, sagen wir mal, nicht immer in der Gänze bekannt. Das ist auch nicht schlimm, weil wenn Vertrauen da ist und wenn das gut gemacht wird, muss man sich nicht immer in alle Einzelheiten reindenken; und das ist auch ätzend, soll man da jetzt sich sozusagen entlasten durch einen Hauptberuf und sich wieder belasten, indem man den Hauptberuf kontrolliert, das ist doch quatsch! Entweder es läuft und es ist gut, es gibt eine Vertrauensbasis; wenn die zerstört ist, dann wird es ein Problem geben. Wenn man merkt, dass es nicht gut läuft oder das was abläuft, was nicht im Interesse des Vorstands ist oder so was, dann hat man ein Problem. Aber auch das muss man dann angehen“ (I-Vs.1; S. 12, Z. 30-38).

## 6 Mitarbeit im Sportverein – ein Fazit

In der vorliegenden Arbeit war der in Sportvereinen zu beobachtende hohe Differenzierungsgrad formal unterschiedlicher Arbeitsverhältnisse Ausgangspunkt für die Frage, ob sich der Anteil hauptberuflicher Mitarbeit gegenüber anderen Formen der Mitarbeit zukünftig verändern kann und wenn ja, unter welchen Bedingungen dies möglich ist sowie welche Konsequenzen sich hieraus für die Vereine ergeben. Insbesondere vor dem Hintergrund der Bemühungen beispielsweise seitens des Deutschen Sportbundes oder aber von Seiten der Universitäten, mit neuen und bedarfsorientierten Ausbildungsgängen das Beschäftigungspotenzial für hauptberufliche Mitarbeit in Sportvereinen zu erschließen, konnte die Brisanz dieser Frage verdeutlicht werden. Denn bislang, so die eingangs skizzierte Beobachtung, bieten weder die empirischen noch die theoretischen Erkenntnisse der Sportvereinsforschung eine wissenschaftliche Absicherung für die Annahme, dass der vereinsorganisierte Sport ein bedeutsames Beschäftigungspotenzial für hauptberufliche Mitarbeit bietet. Vielmehr machen die Ergebnisse auf ein erhebliches Theoriedefizit in der Sportvereinsforschung aufmerksam. Dieses ist darauf zurückzuführen, dass sich die wissenschaftlichen Erkenntnisse über die Sportvereine weitgehend an Datenerhebungen orientieren, die zwar in der Lage sind, die Strukturmerkmale der Vereine zu beschreiben, nicht aber zu erklären, durch welche zentralen Mechanismen diese geprägt werden. Dies führte zu der Feststellung, dass es bislang weder eine *Theorie der Mitarbeit im Sportverein* noch eine *Theorie des Vereins* gibt.

Dieses Theoriedefizit war Anlass, das Phänomen der Mitarbeit im Sportverein einer tief greifenden analytischen und vor allem theoriegeleiteten Betrachtung zu unterziehen. Diesbezüglich bestand eine **erste Zielsetzung** darin, die *strukturellen Bedingungen* der Mitarbeit im Sportverein zu untersuchen. Folglich galt es einerseits, die grundlegenden Voraussetzungen sowohl für unbezahlte als auch für bezahlte Mitarbeit im Sportverein auf ein theoretisches Fundament zu stellen. Andererseits war zudem zu erhellern, welchen spezifischen Bedingungen eine Verberuflichung von Sportvereinen unterliegt, wie also eine komplementäre Beziehung zwischen bezahlter und unbezahlter Mitarbeit hergestellt werden kann. Die **zweite Zielsetzung** fokussierte stärker auf die Frage, welche Beschäftigungspotenziale Sportvereine bieten. Diese sollte allerdings nicht empirisch beantwortet werden. Stattdessen galt es auch hier, einen theoretischen Grundstein für empirische Untersuchungen zu legen. Deshalb zielte die Beantwortung dieser Frage darauf, die *strukturellen Bedingungen einer Veränderung* der Arbeitsverhältnisse in Sportvereinen zu durchleuchten.

Diese beiden Ziele, so der eingangs formulierte Anspruch, können aber nur erreicht werden, wenn es gelingt, eine Theorie des Sportvereins zu entwerfen, die als Folie zur Beantwortung der spezifischen, auf die Mitarbeit im Sportverein fokussierten Fragestellungen dienen kann. Insofern versteht sich die vorliegende Arbeit als Basis für die Entwicklung einer Theorie des Sportvereins, die versucht, am Beispiel der Arbeits-

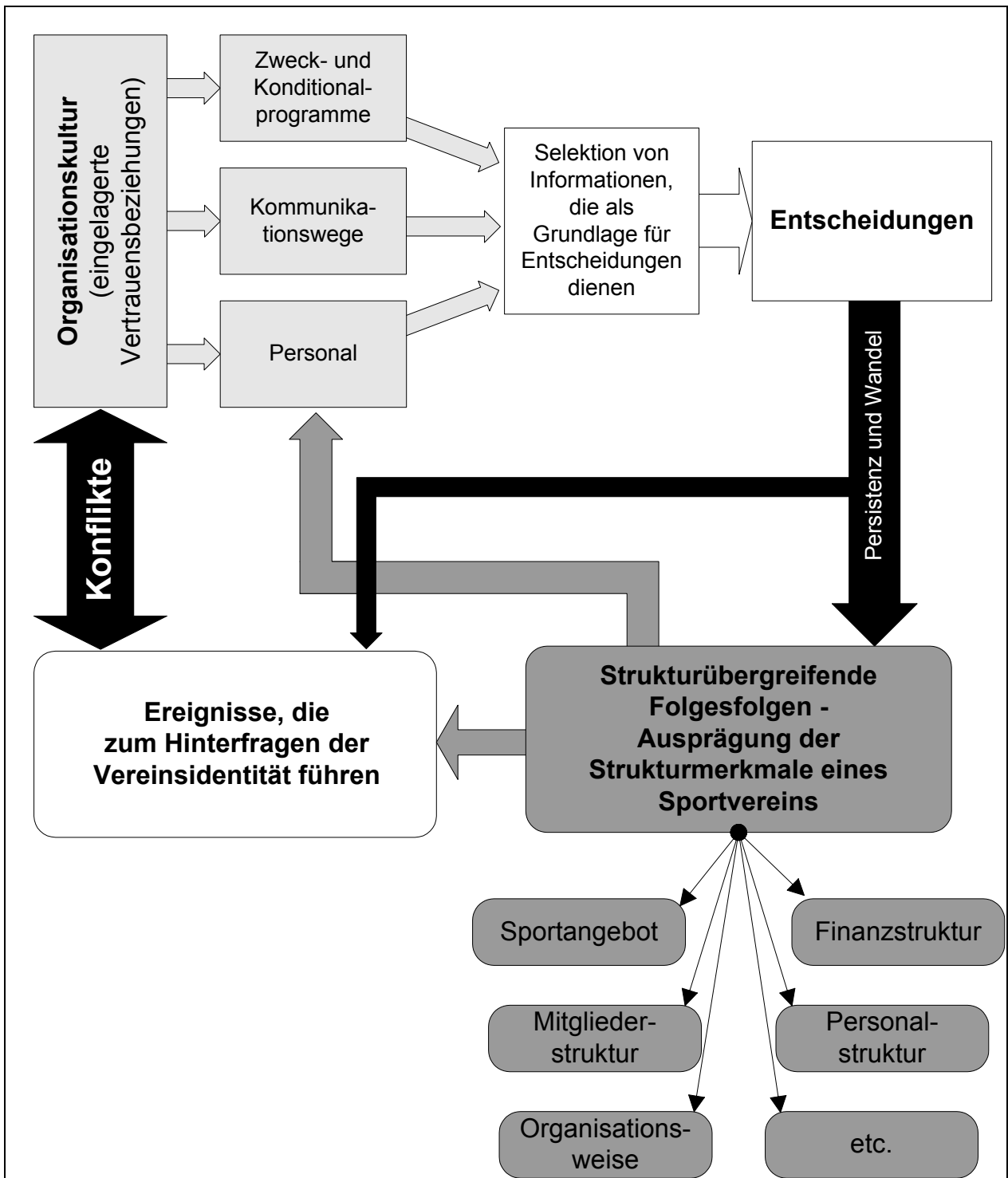
verhältnisse und ihrer Veränderungsmöglichkeiten ihre Praxisnähe unter Beweis zu stellen.

Versucht man nun, ein Fazit aus der vorliegenden Betrachtung zu ziehen, wäre es möglich, an dieser Stelle die zentralen Ergebnisse der Arbeit zusammenzufassen und hieraus Schlussfolgerungen abzuleiten. Anstatt aber nun die Ergebnisse, die bereits jeweils am Ende der drei Hauptkapitel zusammengefasst wurden, hier nochmals aufzuführen, soll, um Redundanzen zu vermeiden, die entwickelte *Theorie des Sportvereins* in Form eines grafischen Modells dargestellt werden (Abbildung 4). Dieses Modell enthält, als *Strukturmodell von Sportvereinen*, die wesentlichen Eckpfeiler der entwickelten Theorie und beansprucht für sich, als Erklärungsansatz für die Entwicklung der Strukturen und der Strukturmerkmale von Sportvereinen dienen zu können. Zudem beinhaltet das Modell Erklärungsmöglichkeiten dafür, wie sich die Strukturen und Strukturmerkmale von Sportvereinen verändern können – oder auch nicht!

In dem Modell wird veranschaulicht, dass die Strukturmerkmale eines Vereins nicht den Strukturen selbst zuzurechnen sind. Stattdessen resultieren diese aus den Entscheidungen, die in einem Verein getroffen werden und kondensieren an der sicht- und beschreibbaren Oberfläche der Organisation im Sinne von strukturübergreifenden Entscheidungsfolgen. Mit anderen Worten: Die Strukturmerkmale eines Vereins sind Resultate von Entscheidungsprozessen, die in die Geschichte des Vereins eingelagert sind.

Die Strukturen eines Vereins hingegen bestimmen sich einerseits daraus, wie Entscheidungen getroffen werden sowie andererseits, über welche Entscheidungen gar nicht erst entschieden werden muss. Letzteres dient dem Verein dazu, die Notwendigkeit von Entscheidungen auf ein erforderliches Minimum zu reduzieren, um die Organisation vor einer Überlastung zu schützen, also um Komplexität zu reduzieren. Dieser Mechanismus scheint gerade für Vereine hoch bedeutsam, da diese durch die ehrenamtliche Führungsstruktur über keine hinreichenden personalen Kapazitäten verfügen, auf jedes aktuelle Ereignis zeitnah und wirksam qua Entscheidung reagieren zu können. Ersteres hingegen, also die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, eröffnet Entscheidungsspielräume unter den Bedingungen reduzierter Komplexität. Diese Entscheidungsspielräume zeichnen im Wesentlichen dafür verantwortlich, in welcher Weise die Strukturmerkmale variiert werden können.

Abb. 4: Strukturmodell von Sportvereinen



Begrifflich lassen die Strukturen von Sportvereinen eine Unterscheidung zwischen den unentscheidbaren Entscheidungsprämissen (*Organisations- bzw. Vereinskultur*) und den entscheidbaren Entscheidungsprämissen (*Programme, Kommunikationswege, Personal*) zu. Die Einschränkung von Entscheidungsspielräumen, also die Reduktion von Komplexität, erfolgt auf der Ebene der Vereinskultur, die Eröffnung von Ent-

scheidungsspielräumen auf der Ebene der Programme, der Kommunikationswege und des Personals. Entscheidungen jenseits dieser Entscheidungsspielräume, also auf einen Organisationswandel zielende Tabubrüche, sind auf der Grundlage dieses Modells stets konfliktär. Denn ohne das Infragestellen der Vereinskultur ist ein Organisationswandel nicht möglich. Solche Tabubrüche werden aber in der Regel durch das in die Vereinskultur eingelagerte Steuerungsinstrument des Vertrauens unterbunden. Und wer einen solchen Tabubruch dennoch begeht, dem wird entweder das Vertrauen entzogen, weil damit nicht nur die Vereinskultur, sondern der Verein insgesamt in Frage gestellt wird. Oder aber derjenige verfügt über ein solch hohes Maß an Vertrauenswürdigkeit, dass nur dieser Person die Bewältigung des selbst erzeugten Konflikts zugetraut wird. Dies zeugt von der strukturellen Bedeutung, die das *Vertrauen* und das *Vertrauen in Vertrauen* für die Selbsterhaltung des Sportvereins als Organisation haben.

Fragt man nun nach dem Entstehungsort für die zwei für Sportvereine identifizierbaren Handlungsorientierungen, die *wachstumsförderliche Leitorientierung* einerseits sowie die *wachstumshinderliche Leitorientierung* andererseits, findet sich dieser in dem Modell nicht auf den ersten Blick. Vielmehr basieren die Leitorientierungen auf der historischen Entwicklung des Vereins, sind also ebenfalls in die Geschichte eingelagerte Resultate von Entscheidungsprozessen. Am ehesten lassen sich diese Leitorientierungen in den entscheidbaren Entscheidungsprämissen verorten und hier insbesondere in den Entscheidungsprogrammen. Denn diese spezifizieren, *was auf was folgen kann* (vgl. Kapitel 4.3), bezeichnen also Möglichkeiten der Vereinsentwicklung, die der Selbstbeobachtung unterworfen sind. Auf diese Weise hat aber auch das Personal einen entscheidenden Anteil hieran, da an dieses die Beobachtungsleistungen herangebracht werden. Doch auch, wenn sich die Leitorientierungen am ehesten auf der Ebene der entscheidbaren Entscheidungsprämissen verorten lassen, liegt hier nicht ihr Ursprung. Denn ob diese auf *Wachstum* oder auf *soziale Schließung* zielen, wird durch die Vereinskultur bestimmt. Demnach liegt, legt man den Leitorientierungen den Begriff der *Ideologie* zugrunde, der Ort der Prägung in der Vereinskultur verborgen. Auch die Ideologie basiert auf der Reduktion von Entscheidungsspielräumen, was verdeutlicht, dass aus Entscheidungen, die eine Strukturmerkmalsausprägung jenseits der ideologischen Grundorientierung zur Folge haben, Organisationskonflikte resultieren.

Mit diesem Strukturmodell von Sportvereinen lässt sich die herausragende Bedeutung der Organisationskultur für Sportvereine veranschaulichen, in die das Steuerungsinstrument des *Vertrauens in Vertrauen* eingelagert ist. Die Vereinskultur dient als Mechanismus zur Koordination der Entscheidungsprämissen *Personal*, *Programme* und *Kommunikationswege*, da *Stellen* für Vereine nicht konstitutiv sind und *Ämter* diese Funktion nicht in adäquater Weise übernehmen können. Ebenfalls verdeutlicht das Modell die Problematik, mit der eine Veränderung der Vereinskultur – im Sinne einer Änderung der Vereinsideologie – behaftet ist. Diese besteht darin, dass der Wandel der Organisationskultur von Sportvereinen nicht konfliktfrei verlaufen kann. Eine Verberuflichung, die auf der Ebene der entscheidbaren Entscheidungsprämissen zu

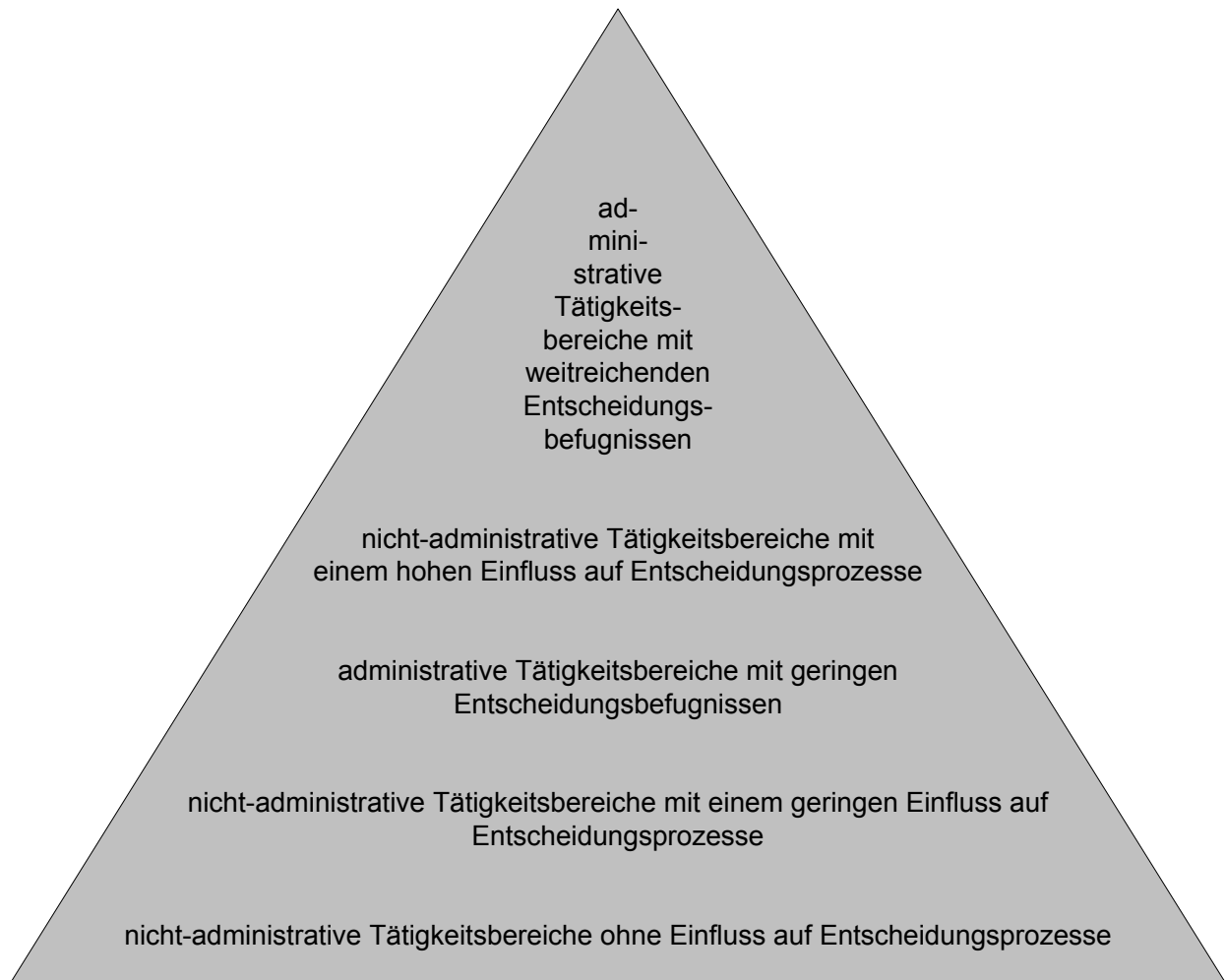
verorten ist, folglich eine Veränderung der Kommunikationswege, des Personals und der Programme bedeutet, hat so unweigerlich Organisationskonflikte zur Voraussetzung. Allerdings lässt sich ein unterschiedlicher Verlauf dieser Konflikte vermuten. Hierbei gilt: Je stärker die Einrichtung einer Stelle für bezahlte Mitarbeiter einen Einfluss auf die Organisationsstruktur ausüben kann, also je stärker hauptberufliche Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen beteiligt werden, desto größer sind die erzeugten Konflikte. Dies deshalb, da die mit zunehmendem Maß an eine Stelle gekoppelte Funktion der Koordination von Entscheidungsprämissen die Bedeutung der Organisationskultur aushebelt, das solitäre Zentrum der Selektion von Entscheidungsmöglichkeiten zu bilden. Dies hat, betrachtet man die Beschäftigungsmöglichkeiten bezahlter Mitarbeiter in Sportvereinen, zur Folge, dass sich zwei maßgebliche Bedingungsfaktoren für eine Verberuflichung kennzeichnen lassen:

**Erstens** lässt sich hieraus eine Verberuflichungspyramide ableiten (vgl. Abbildung 5). Diese besagt, dass die Wahrscheinlichkeit der Einrichtung einer bezahlten Mitarbeiterstelle geringer wird, je mehr Einfluss dieser auf die Bedingungen von Entscheidungsprozessen zugestanden wird. Insofern zielt eine bezahlte Tätigkeit wie beispielsweise ein geringfügiges Beschäftigungsverhältnis (Minijob) oder die Aufwandsentschädigung für einen Übungsleiter nicht auf einen Strukturkonflikt. Hingegen setzt die Einrichtung einer hauptberuflichen Mitarbeiterstelle für einen Geschäftsführer, dem weit reichende Entscheidungsfreiheiten eingeräumt werden und der an nahezu allen Entscheidungsprozessen – beispielsweise durch Sitz und Stimme im Vorstand – beteiligt wird, in sehr hohem Maße Konfliktpotenziale frei. Dies heißt nicht zwingend, dass eine solche Stelle nicht eingerichtet werden kann. Aber falls dies geschieht, geht diesem Vorgang ein Prozess organisationaler Konfliktbewältigung voraus, in dessen Verlauf die Vereinskultur in einen Zustand der Instabilität versetzt wird.

**Zweitens** setzt eine nachhaltige Verberuflichung voraus, dass die Vereinskultur hierdurch nicht in einen Zustand *dauerhafter* Instabilität versetzt wird. Vielmehr muss eine Verberuflichung darauf zielen, die Organisationskultur zu rekonstruieren und zu stabilisieren. Dies ist aber nicht möglich, wenn durch eine Verberuflichung, mit WINKLER gesprochen, eine zweite »Handlungsrationalität« in die Strukturen des Sportvereins eingebettet wird. Denn dies würde den Sportverein als Folge des Verberuflichungsprozesses in einen strukturbedingten, innerorganisatorischen Dauerkonflikt führen. Stattdessen muss auch ein Verberuflichungsprozess an das Steuerungsinstrument der in die Organisationskultur eingelagerten Vertrauensbeziehungen gekoppelt werden. Hierzu ist es notwendig, dass hauptberufliche Mitarbeiter ihre *Vertrauenswürdigkeit* im Nachhinein unter Beweis stellen. Folglich stehen im Vordergrund der Bedeutung hauptberuflicher Mitarbeit für den Sportverein weniger die für eine Bezahlung erbrachten Leistungen. Vielmehr muss der hauptberufliche Mitarbeiter mit seinen Leistungen unter Beweis stellen, dass diese zu einer Restabilisierung und Bewahrung der Organisationskultur beitragen. Und dies zum einen, indem er selbst das Vertrauen der Vereinsangehörigen erwirbt, sowie zum anderen, indem er das Vertrauen in Vertrauen befördert. Denn nicht das Vertrauen in den hauptberuflichen Mitarbeiter allein, sondern erst die Rechtfertigung des Vertrauensvorschlusses, den die verantwortlichen

Führungspersonen in dem Sportverein durch die Mitglieder ausgesprochen bekommen, stabilisiert den Verberuflichungsprozess.

Abb. 5: Beschäftigungspyramide der Wahrscheinlichkeit einer Verberuflichung im Verein



Aus diesen Bedingungen lassen sich theoretisch nunmehr folgende Konsequenzen für eine erfolgreiche Verberuflichung ableiten:

1. Das Anforderungsprofil für hauptberufliche Mitarbeiter im Sportverein lässt sich in immer geringerem Maße, je höher deren Tätigkeitsbereich in der Beschäftigungspyramide angesiedelt ist, allein auf fachliche Qualifikationen beschränken. Entscheidend für den Erfolg einer Verberuflichung ist vielmehr, dass durch hauptberufliche Mitarbeit die Kommunikationsprozesse im Sportverein befördert werden. In dem Maße also, wie es dem Angestellten gelingt, sich als Zentrale einer verbesserten Binnenkommunikation zu positionieren und zu etablieren, desto weniger wird dieser als Fremdkörper wahrgenommen, als jemand, der *für sein Geld Leis-*



*tungen zu erbringen hat.* Der Aufbau bzw. die Stärkung einer »corporate identity« – im Sinne einer Symbolisierung der Organisationskultur – ist somit eine der grundlegenden Leistungen für einen erfolgreichen Verberuflichungsprozess, die ein hohes Maß an sozialer Kompetenz bei den hauptberuflichen Mitarbeitern voraussetzt.

2. Die Eingliederung einer hauptberuflichen Mitarbeiterstelle in das Gefüge arbeitsteiliger Differenzierung verlangt eine formale Unterordnung unter das Amt. Doch dies ist nicht nur eine formale Bedingung. Vielmehr ist damit verbunden, dass die Vorstandsposten durch hauptberufliche Mitarbeit im Positionsgefüge gestärkt werden und die Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit der Vorstandsmitglieder durch die Mitglieder befördert wird. Dies setzt eine kooperative und vertrauliche Arbeitsbeziehung zwischen den Vorstandsmitgliedern, insbesondere mit dem Vorstandsvorsitzenden, voraus. Zugleich darf diese Beziehung nicht als eine konspirative wahrgenommen werden, da dies einem Vertrauensentzug der Mitglieder gleichkäme. Folglich kommt dem hauptberuflichen Mitarbeiter zudem die Funktion zu, in Vertretung für die fehlende Opposition von Seiten der Mitglieder innerhalb der Entscheidungsstrukturen eines Sportvereins selbst die Funktion einer konstruktiven Opposition auszuüben. Auch dies verlangt ein hohes Maß an sozialer Kompetenz.

Wodurch lässt sich nun die hohe Bedeutung der sozialen Kompetenz als Anforderungsprofil für einen hauptberuflichen Mitarbeiter theoretisch erklären? Dies dadurch, dass das Reflexionsdefizit keine Primärorientierung der Leistungsbewertung hauptberuflicher Mitarbeit anhand anderer und vor allem fachlicher Qualifikationen vorgibt. Das Reflexionsdefizit, dessen Ursachen in Kapitel 4 aufgedeckt wurden, verhindert somit, dass die Organisationskultur ihre dominante und zentrale Stellung im Strukturgefüge des Sportvereins verliert und die Übernahme einer Koordinierung der Entscheidungsprämissen der Stelle überlässt. Mehr noch: Die Aufrechterhaltung des Reflexionsdefizits ist ein konstitutiver Mechanismus einer erfolgreichen Verberuflichung im Sportverein. Dies deshalb, da eine andere Primärorientierung, wie beispielsweise die Übernahme des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums Geld mit dem Code *Zahlen/Nicht-Zahlen*, den Fortbestand des Sportvereins als Verein gefährdet. Zwar besteht dann die Möglichkeit einer an einem symbolisch generalisierten Kommunikationsmedium orientierten reflexiven Selbststeuerung; dies allerdings auf Kosten der Vereinsidentität und auf Kosten der zentralen Funktion der Organisationskultur, Koordinationsmechanismus der entscheidbaren Entscheidungsprämissen zu sein.<sup>80</sup>

Was folgt hieraus? Rückblickend ist festzuhalten, dass eine Verberuflichung für Sportvereine hoch funktional sein kann, wenn hauptberufliche Mitarbeit in die Strukturen

---

<sup>80</sup> Dass eine solche Veränderung für Sportvereine durchaus sinnvoll sein kann, zeigen Beispiele aus dem Spitzensport: Hier wurden in jüngster Zeit, insbesondere in medial bedeutsamen Sportarten, vermehrt Abteilungen ausgegliedert und Sportmannschaften in eigenständige Unternehmen, sei es in Form von Aktiengesellschaften oder GmbHs, überführt. Ohne eine solche Ausgliederung allerdings stellt ein solcher Organisationswandel, nämlich die Implementierung reflexiv angelegter symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien, für die Vereine eine existenzielle Bedrohung dar.

des Vereins eingebettet wird und vor allem, wenn diese die Strukturen stärkt. Dies kann, was allerdings den wachstumsorientierten Vereinen vorbehalten ist, erhebliche Veränderungen auf der Ebene der Strukturmerkmale bewirken. Und für den Fall, dass zur Finanzierung hauptberuflicher Mitarbeit zusätzliche Ressourcen akquiriert werden müssen, ist dieses sogar eine notwendige Folgeentwicklung. Hierbei muss das primäre Ziel sein, über Binnendifferenzierungsprozesse neue Angebotsformen und -inhalte zu entwickeln, mit denen als Sekundärziel neue Vereinsmitglieder gewonnen werden. Über die strukturelle Sicherstellung eines komplementären Verhältnisses zwischen Ehrenamtlichkeit und Hauptberuflichkeit erzeugt dies weder Konflikte auf struktureller Ebene noch gefährdet eine solche Entwicklung den Fortbestand des Vereins als Verein.

In Vereinen, denen eine *soziale Schließung* als Leitorientierung organisationalen Handelns dient, gelingt dies nicht. Zwar kann auch hier eine Verberuflichung unter Zugrundelegung des Primats der strukturellen Einbindung erfolgen; dies aber nur, wenn zur Finanzierung der Hauptberuflichkeit keine zusätzlichen Ressourcen eingesetzt werden müssen. Hier ist der Erfolg einer Verberuflichung davon abhängig, ob die bestehenden Strukturmerkmale und insbesondere das Sportangebot eine hinreichende Finanzierungsgrundlage sicherstellt, wie dies beispielsweise bei Prestigesportarten der Fall sein kann.

Die Frage nach den Beschäftigungspotenzialen in Sportvereinen lässt sich so – theoretisch – in der Weise beantworten, dass es diese gibt. Die Bedingungen, diese zu erschließen, sind allerdings voraussetzungsvoll. Denn hierfür gilt es nicht nur, Beratungsmodelle für eine erfolgreiche strukturelle Einbettung der hauptberuflichen Mitarbeit in die Entscheidungsstrukturen von Sportvereinen zu entwickeln. Auch reicht es nicht aus, qualifizierende Ausbildungsangebote zu schaffen, die neben fachlichem Wissen zusätzlich ein hohes Maß an sozialer Kompetenz vermitteln können. Vielmehr ist zudem ein Kriterienkatalog zu entwickeln, anhand dessen sich genau bestimmen lässt, ob dem Verein eine wachstumsförderliche oder eine wachstumshinderliche Leitorientierung zugrunde liegt. Denn hinter den äußerlich zu beobachtenden Strukturmerkmalen können sich, wie in Kapitel 3 beschrieben, durchaus Organisationskonflikte oder Konfliktpotenziale verbergen, wenn die Strukturmerkmalsausprägung nicht im Einklang mit der Organisationskultur steht. So wäre in den Vereinen, denen anhand der Strukturmerkmalsausprägungen eine wachstumsförderliche Leitorientierung zugeschrieben werden müsste, die aber auf struktureller Ebene schließungsorientiert sind, eine Verberuflichung nicht nur problematisch, sondern würde darüber hinaus auch die Existenz dieser Vereine gefährden. Hingegen lässt sich in den Vereinen, die wachstumsorientiert sind, ohne dass die Strukturmerkmale dies auf den ersten Blick erkennen lassen, nicht nur ein Erwerbsarbeitspotenzial vermuten; vielmehr kann eine Verberuflichung auch dazu beitragen, diese Konflikte unter Einhaltung der strukturellen Bedingungen dauerhaft zu lösen.

## 7 **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Abbildung 1: Vier-Ebenen-Konzept zur Wirkungsorientierung (BUSCHOR 1992, 238; modif. nach SCHEDLER/PROELLER 2000, 64)

Abbildung 2: Typologiebildungen in der Sportvereinsforschung

Abbildung 3: Kongruenzen und Konfliktpotenziale zwischen den Leitorientierungen und den Strukturmerkmalen

Abbildung 4: Strukturmodell von Sportvereinen

Abbildung 5: Beschäftigungspyramide der Wahrscheinlichkeit einer Verberuflichung im Verein

Tabelle 1: Beschäftigte und ehrenamtliche/freiwillige Mitarbeiter in NPOs 1990 (modif. nach ANHEIER 1997, 36-38)

Tabelle 2: Prozentuale Verteilung der hauptberuflich Beschäftigten in Wohlfahrtsverbänden (modif. nach GOLL 1991, 138)

Tabelle 3: Anzahl und prozentuale Verteilung der freiwilligen und ehrenamtlichen Mitarbeiter in Wohlfahrtseinrichtungen (modif. nach GOLL 1991, 256-259)

Tabelle 4: Merkmale der Idealtypen von Sportvereinen (modif. nach BAUR/BRAUN 2001, 30)

## 8 Literatur

- Agricola, S. (1997): Vereinswesen in Deutschland. Stuttgart/Berlin/Köln
- Anheier, H.K. (1997): Der Dritte Sektor in Zahlen: Ein sozial-ökonomisches Porträt. In: Anheier, H.K./Priller, E./Seibel, W./Zimmer, A. (Hrsg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Bonn, S. 29-74
- Anheier, H.K. (2000): Wandlungsprozesse im Dritten Sektor: Ein organisationstheoretischer Versuch. In: Schauer, R./Blümle, E.-B./Witt, D./Anheier, H.K. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel: Herausforderungen, gesellschaftliche Verantwortung, Perspektiven. Linz, S. 15-30
- Anheier, H.K./Priller, E./Seibel, W./Zimmer, A. (1997): Einführung. In: Dies. (Hrsg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Bonn, S. 13-25
- Backhaus-Maul, H./Olk, T. (1994): Von Subsidiarität zu "outcontracting": Zum Wandel der Beziehungen zwischen Staat und Wohlfahrtsverbänden in der Sozialpolitik. In: Streek, W. (Hrsg.): Staat und Verbände. Opladen, S. 100-135
- Badelt, C. (1985): Politische Ökonomie der Freiwilligenarbeit. Theoretische Grundlegung und Anwendung in der Sozialpolitik. Frankfurt/New York
- Badelt, C. (1997a): Zielsetzungen und Inhalte des „Handbuchs der Nonprofit-Organisation“. In: ders. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, S. 3-17
- Badelt, C. (1997b): Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor. In: ders. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, S. 359-386
- Badelt, C. (2000): Der Nonprofit-Sektor im Wandel: Ansprüche der Wirtschafts- und Sozialpolitik. In: Schauer, R./Blümle, E.-B./Witt, D./Anheier, H.K. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel: Herausforderungen, gesellschaftliche Verantwortung, Perspektiven. Linz, S. 31-56
- Baecker, D. (1999): Organisation als System. Frankfurt a.M.
- Baringhorst, S. (2001): Solidarität – Selbstinszenierung und Erlebnisorientierung. In: Bierhoff, H.-W./Fetchenbauer, D. (Hrsg.): Solidarität. Konflikt, Umwelt und Dritte Welt. Opladen, S. 253-272
- Bateson, G. (1999): Ökologie des Geistes. Frankfurt a.M. (7. Auflage)
- Bauch, J. (1996): Gesundheit als sozialer Code. Von der Vergesellschaftung des Gesundheitswesens zur Medikalisierung der Gesellschaft. Weinheim/München
- Bauer, U. (1999): Konzeptionelle Überlegungen zur Beratung von Sportorganisationen bei der bedarfsorientierten Ausrichtung ihrer Angebote und Dienstleistungen. In: Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Beschäftigungspotenziale im organisierten Sport. Dortmund, S. 53-57
- Baur, J./Braun, S. (2000): Freiwilliges Engagement und Partizipation in ostdeutschen Sportvereinen. Köln
- Baur, J./Braun, S. (2001): Der vereinsorganisierte Sport in Ostdeutschland. Köln

- Beck, U. (1999): Modell Bürgerarbeit. In: ders. (Hrsg.): Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft. Bd. 2. Frankfurt a.M./New York, S. 7-189
- Beck, U. (2000): Die Seele der Demokratie: Bezahlte Bürgerarbeit. In: ders. (Hrsg.): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. Frankfurt a.M., S. 416-447.
- Beck, U./Brater, M. (1978): Berufliche Arbeitsteilung und soziale Ungleichheit. Eine gesellschaftlich-historische Theorie der Berufe. Frankfurt a.M./New York
- Becker, A./Küpper, W./Ortmann, G. (1988): Revisionen der Rationalität. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S. 89-114
- Beher, K./Liebig, R./Rauschenbach, T (2002): Das Ehrenamt in empirischen Studien – ein sekundäranalytischer Vergleich. Stuttgart (3. Auflage)
- Berger, U./Bernhard-Mehlich, I. (1999): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart/Berlin/Köln, S. 133-168 (3. Auflage)
- Bernhardt, S. (1997): Finanzierungsmanagement von NPOs. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, S. 247-273
- Bette, K.-H. (1992): Theorie als Herausforderung. Beiträge zur systemtheoretischen Reflexion der Sportwissenschaft. Aachen
- Bierhoff, H.W./Burkart, T./Wörsdorfer, C. (1995): Einstellungen und Motive ehrenamtlicher Helfer. In: Gruppendynamik 26, 1, S. 373-386
- Bischoff, J./Herkommer, S. (1992): Herausforderungen durch »lean production«. In: Bleicher, S./Fehrmann, E. (Hrsg.): Autonomie und Organisation. Hamburg, S. 33-53
- Boudon, R. (1994): Reconstructing complex systems needs a complex theory of rationality. In: Derlien, H.-U./Gerhardt, U./Scharpf, F.W. (Hrsg.): Systemrationalität und Partialinteresse. Baden-Baden, S. 167-188
- Brettschneider, W.-D./Kleine, T. (2002): Jugendarbeit in Sportvereinen. Anspruch und Wirklichkeit. Schorndorf
- Breuer, C. (2003): Trendsport und Sportverein – die organisationstheoretische Perspektive. In: Breuer, C./Michels, H. (Hrsg.): Trendsport – Modelle, Orientierungen und Konsequenzen. Aachen, S. 51-77
- Cachay, K. (1988a): Perspektiven der künftigen Entwicklung von Sportvereinen und Sportverbänden. In: Digel, H. (Hrsg.): Sport im Verein und im Verband. Schorndorf, S. 219-233
- Cachay, K. (1988b): Gruppen, Organisationen und soziale Beziehungen im Sport. In: Grupe, O. (Hrsg.): Sport. Theorie in der gymnasialen Oberstufe. Bd. 1. Schorndorf, S. 313-400 (2. Auflage)
- Cachay, K. (1988c): Sport und Gesellschaft. Zur Ausdifferenzierung einer Funktion und ihrer Folgen. Schorndorf
- Cachay, K./Thiel, A. (1995): Kindersport als Dienstleistung. Theoretische Überlegungen und empirische Befunde zur Einrichtung von Kindersportschulen in Sportvereinen. Schorndorf

- Cachay, K./Thiel, A. (1999): Ausbildung ins Ungewisse? Beschäftigungschancen von Sportwissenschaftlerinnen und Sportwissenschaftlern im Gesundheitssystem. Aachen
- Cachay, K./Thiel, A. (2000): Soziologie des Sports. Weinheim/München
- Cachay, K./Thiel, A./Meier, H. (2001): Der organisierte Sport als Arbeitsmarkt. Eine Studie zu Erwerbsarbeitspotenzialen in Sportvereinen und Sportverbänden. Schorndorf
- Cachay, K./Thiel, A./Meier, H. (2003): Erwerbsarbeit im Sportverein. Fallstudien zur Mikroanalyse der generativen Mechanismen einer Verberuflichung in Sportverein. Forschungsprojekt im Auftrag des Ministeriums für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen. (In Vorbereitung)
- Chelladurai, P./Haggerty, T.R. (1991): Measures of organizational effectiveness of Canadian National Sport organizations. In: Canadian journal of sport sciences 16, 2, S. 126-133
- Chelladurai, P./Szyszlo, M./Haggerty, T.R. (1987): Systems-based dimensions of effectiveness: the case of National Sport Organizations. In: Canadian journal of sport sciences 12, S. 111-119
- Czada, R. (1994): Konjunkturen des Korporatismus: Zur Geschichte eines Paradigmenwechsels in der Verbändeforschung. In: Streek, W. (Hrsg.): Staat und Verbände. Opladen, S. 37-64
- Daheim, H. (1970): Der Beruf in der modernen Gesellschaft. Versuch einer soziologischen Theorie beruflichen Handelns. Köln/Berlin (2. Auflage)
- Dahrendorf, R. (1966): Markt und Plan. Zwei Typen der Rationalität. Tübingen
- Deutscher Caritasverband (2000) (Hrsg.): neue caritas – Politik, Praxis, Forschung; Heft 11 und 12
- Deutscher Sportbund (2002): Einheit in der Vielfalt. Dokumentation der Workshops zum »Leitbild des deutschen Sports«. Frankfurt a.M.
- Dietrich, K./Heinemann, K. (1989) (Hrsg.): Der nicht-sportliche Sport. Schorndorf
- Dierkes, E. (1989): Die Mitarbeiterstruktur in den Organisationen des Sports. In: Sportwissenschaft 19, 1, S. 9-35
- Digel, H. (1986): Über den Wandel der Werte in Gesellschaft, Freizeit und Sport. In: Deutscher Sportbund (Hrsg.): Die Zukunft des Sports. Materialien zum Kongress „Menschen im Sport 2000“. Schorndorf, S. 14-41
- Digel, H. (1990): Wertewandel im Sport. Eine These und deren begriffliche, theoretische und methodische Schwierigkeiten. In: Anders, G. (Hrsg.): Vereinssport an der Wachstumsgrenze? Sport in der Krise der Industriegesellschaften. Witten, S. 59-86
- Digel, H. (1997): Zu Strukturproblemen und zur Organisationsentwicklung des deutschen Sports. In: ders. (Hrsg.): Probleme und Perspektiven der Sportentwicklung. Aachen, S. 43-57
- Digel, H. (o.J.): Zur Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt in Sportverbänden – eine verbandsoziologische Skizze. Unveröffentlichtes Manuskript. Tübingen
- Ebert, U. (1987): Beiträge zur Wohlfahrtsökonomie. Effizienz und Verteilung. Berlin/Heidelberg/New York

- Effinger, H./Pfau-Effinger, B. (1999): Freiwilliges Engagement im Sozialwesen. In: Kistler, E./Noll, H.-H./Priller, E. (Hrsg.): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Berlin, S. 307-323
- Emrich, E. (1998): Die Vielfalt der Sportlandschaft hat eine feste Größe: den Verein. In: DSB Presse 51 vom 15.12.1998, Dokumentation S. I-III
- Emrich, E./Papathanassiou, V./Pitsch, W. (1999): Sportvereine im Blickpunkt. St. Ingbert
- Emrich, E./Pitsch, W./Papathanassiou, V. (2001): Die Sportvereine. Schorndorf
- Etzioni, A. (1978): Soziologie der Organisation. München (5. Auflage)
- Fairbanks, F. (1994): Verschiedene Aspekte von Leistungsvergleichen. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Carl Bertelsmann-Preis 1993: Demokratie und Effizienz in der Kommunalverwaltung. Bd. 2. Gütersloh, S. 115-131
- Flößer, G. (1997): Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit durch Qualitätsmanagement und neue Steuerung? In: Diakonisches Werk der EKD (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Jugend- und Familienhilfe im Spannungsfeld zwischen Fachlichkeit, Kundenwünschen und Wirtschaftlichkeit. Dokumentation der 9. Evangelischen Konferenz für Jugend und Familienhilfe. Stuttgart
- Flösser, G./Otto, H.-U. (1998) (Hrsg.): Towards more democracy in sozial services. Berlin
- Frerichs, J.- (1991): Betrieb als sozialer Prozess. In: Minssen, H. (Hrsg.): Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen. Berlin, S. 15-32
- Gabler-Wirtschaftslexikon (1997): Organisationale Effizienz. Wiesbaden, Bd. III, S. 2906-2907 (14. Auflage)
- Gangelhoff, H. (1999): Erfahrungen bei der Ausrichtung eines Fachverbandes an neuen Anforderungen. In: Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Beschäftigungspotenziale im organisierten Sport. Dortmund, S. 38-40
- Giarini, O./Liedtke, P. (1998): Wie wir arbeiten werden. Hamburg (2. Auflage)
- Giddens, A. (1999): Der dritte Weg. Die Erneuerung der sozialen Demokratie. Frankfurt a.M. (2. Auflage)
- Gieseler, K. (1983): Die Selbstverwaltung des Sports. In: ders. u.a. (Hrsg.): Der Sport in der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden, S. 25-108
- Goodman, P.S./Pennings, J.M. (1977): New perspectives on organizational effectiveness. San Francisco/London
- Goll, E. (1991): Die freie Wohlfahrtspflege als eigener Wirtschaftssektor. Baden-Baden
- Graeff, P. (2000): Der Beitrag ehrenamtlicher Arbeit zum Aufbau bürgerstaatlicher Strukturen. In: Hanns Martin Schleyer-Stiftung (Hrsg.): Vom Betreuungsstaat zur Bürgergesellschaft – Kann die Gesellschaft sich selbst regeln und erneuern? Köln, S. 139-149
- Grosskopff, R. (1967): Wem der Verein ein Amt gibt. In: Hamburger Turnerschaft von 1816 e.V. (Hrsg.): Der Verein. Standort, Aufgabe, Funktion in Sport und Gesellschaft. Schorndorf, S. 151-167

- Grunow, D. (1995): Zwischen Solidarität und Bürokratie: Organisationsprobleme von Wohlfahrtsverbänden. In: Rauschenbach, T./Sachße, C./Olk, T. (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt a.M., S. 253-279
- Grupe, O. (1988): Menschen im Sport 2000. Von der Verantwortung der Person und der Verpflichtung der Organisation. In: DSB (Hrsg.): Menschen im Sport 2000. Schorndorf, S. 44-66
- Grupe, O. (1990) (Hrsg.): Kulturgut oder Kulturkult? Sport und Sportwissenschaft im Wandel. Tübingen
- Grupe, O. (2000): Ist der Sport ein Kulturgut? In: DSB (Hrsg.): Der Sport – ein Kulturgut unserer Zeit. Frankfurt a.M., S. 6-13
- Gzuk, R. (1975): Messung der Effizienz von Entscheidungen. Tübingen
- Hannan, M.T./Freeman, J. (1977): Obstacles to comparative studies. In: Goodman, P.S./Pen-nings, J.M. et al. (Hrsg.): New perspectives on organizational effectiveness. San Franzisko/Washington/London, S. 106-131
- Hartmann-Tews, I./Mrazek, J. (1994): Der berufliche Werdegang von Diplom-Sportlehrer-innen und Diplom-Sportlehrern. Köln
- Hartmann-Tews, I./Mrazek, J. (2002): Berufsfeld Sport im Wandel. Eine empirische Studie. Köln
- Hasse, R. (1991): Risiko, Moral und Entscheidung. Eine organisationstheoretische Perspektive. Bielefeld
- Hasse, R./Krücken, G. (1999): Neo-Institutionalismus. Bielefeld
- Heidenescher, M. (1991): Status und Qualifizierung – Zur Ungleichverteilung innerbetrieblicher Qualifizierungschancen im Zusammenhang mit organisatorisch-technischen Entwicklungen von Erwerbsarbeit. In: Braczyk, H.-J. (Hrsg.): Qualifikation und Qualifizierung – Notwendigkeit, Chance oder Selbstzweck? Berlin, S. 21-42
- Heinemann, K. (1984): Sport und Wirtschaft. Probleme einer Ökonomie des Sports. In: Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.): Gesellschaftliche Funktionen des Sports. Bonn, S. 130-146
- Heinemann, K. (1988): Zum Problem ehrenamtlicher und hauptamtlicher Mitarbeiter im Verein. In: Digel, H. (Hrsg.): Sport im Verein und im Verband. Schorndorf, 123-137
- Heinemann, K. (1990): Sport und Wirtschaft. Eine unheilvolle Allianz? In: Grupe, O. (Hrsg.): Kulturgut oder Körperkult? Sport und Sportwissenschaft im Wandel. Tübingen, S. 217-238
- Heinemann, K. (1998): Entwicklung, gegenwärtige Lage und ausgewählte Forschungsthemen einer Ökonomie des Sports. In: Spectrum der Sportwissenschaft 10, 1, S. 24-49
- Heinemann, K./Dietrich, K./Schubert, M. (1990): Akademikerarbeitslosigkeit - neue Formen der Erwerbstätigkeit. Darmstadt
- Heinemann, K./Horch, H.-D. (1988): Strukturbesonderheiten des Sportvereins. In: Digel, H. (Hrsg.): Sport im Verein und im Verband. Schorndorf, S. 108-122
- Heinemann, K./Horch, H.-D. (1991): Elemente einer Finanzsoziologie freiwilliger Vereinigungen. Stuttgart



- Heinemann, K./Schubert, M. (1992): Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit in Sportvereinen. Schorndorf
- Heinemann, K./Schubert, M. (1994): Der Sportverein. Schorndorf
- Heinemann, K./Schubert, M. (1999): „Die Krise des Ehrenamtes“ – Kritische Auseinandersetzung mit einem Phantom. In: Sportwissenschaft 29, 1, S. 92-97
- Heinze, R. G./Schmidt, J./Strünck, C. (1997): Zur politischen Ökonomie der sozialen Dienstleistungsproduktion. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 49, 2, S. 242-271
- Heinze, R. G./Strünck, C. (2000): Die Verzinsung des sozialen Kapitals. Freiwilliges Engagement im Strukturwandel. In: Beck, U.: (Hrsg.): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. Frankfurt a.M., S. 171-216
- Hermsen, T./Gnewekow, D. (1998): Soziale Hilfe im Wandel: Wohlfahrtsverbände im Reorganisationsprozess. In: Willke, H.: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart, 261-304
- Hörning, K.H./Knicker, T. (1981): Soziologie des Berufs. Hamburg
- Hofmann, K. (1995): Führungsspanne und organisationale Effizienz: eine Fallstudie bei Industriemeistern. Weinheim
- Hohn, H.-W./Windolf, P. (1988): Lebensstile als Selektionskriterien – Zur Funktion „biographischer Signale“ in der Rekrutierungspolitik von Arbeitsorganisationen. In: Brose, H.-G./Hildebrand, D. (Hrsg.): Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende. Opladen, S. 179- 207
- Horch, H.-D. (1983): Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens. Frankfurt/New York
- Horch, H.-D. (1992a): Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen. Berlin
- Horch, H.-D. (1992b): Ressourcenzusammensetzung und Oligarchisierung. Eine empirische Überprüfung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 44, 1, S. 99-115
- Horch, H.-D. (1995): Selbstzerstörungsprozesse freiwilliger Vereinigungen: Ambivalenzen von Wachstum, Professionalisierung und Bürokratisierung. In: Rauschenbach, T./Sachße, C./Olk, T. (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt a.M., S. 280-296
- Hutter, M. (1999): Wie der Überfluss flüssig wurde. Zur Geschichte und zur Zukunft der knappen Ressourcen. In: Soziale Systeme 5, 1, S. 41-54
- Jakob, G. (1993): Zwischen Dienst und Selbstbezug. Eine biografieanalytische Untersuchung ehrenamtlichen Engagements. Opladen
- Jansen, P. (1991): Qualitätszirkel – Ein Weg zum Post-, Neo- oder Prätaylorismus? In: Minssen, H. (Hrsg.): Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen. Berlin, S. 93-106
- Japp, K.P. (1992): Selbstverstärkungseffekte riskanter Entscheidungen. Zur Unterscheidung von Rationalität und Risiko. In: Zeitschrift für Soziologie 21, 1, 31-48
- Japp, K.P. (o.J.): Risiko und kollektive Identität. Unveröffentlichtes Manuskript. Bielefeld

- Jütting, D. H. (1999): Sportvereinssysteme in Europa: nationale Strukturen – europäische Gemeinsamkeiten – vergleichende Bedingungen. In: ders. (Hrsg.): Sportvereine in Europa zwischen Staat und Markt. Münster
- Kappler, E./Wadsack, R. (1996): Organisationsentwicklung für Olympiastützpunkte. Schorndorf
- Kieser, A. (1999): Konstruktivistische Ansätze. In: ders. (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart/Berlin/Köln, S. 287-318 (3. Auflage)
- Kistler, E./Noll, H.-H./Priller, E. (1999) (Hrsg.): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Messkonzepte. Berlin
- Klages, H. (2000): Engagement und Engagementpotential in Deutschland. In: Beck, U.: (Hrsg.): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. Frankfurt a.M., S. 151-170
- Klatetzki, T./Von Wedel-Parlow, U. (2001): Soziale Arbeit. In: Schäfers, B./Zapf, W (Hrsg.): Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands. Opladen, S. 583-595
- Klaubert, B. (1994): Rationalisierung und Humanisierung. Das Aachener Programm zur Steigerung von Produktivität und Effizienz hat in der rezessiven Wirtschaftsphase eine Schlüsselfunktion. In: Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Steigerung von Produktivität und Effizienz durch Rationalisierung und Humanisierung. Schriftenreihe „Leistung und Lohn“ Nr. 275/276/277. Bergisch Gladbach, S. 5-6
- Klausing, M. (1981): Effizienz und Effektivität im Gesundheitswesen: Der Beitrag der allgemeinen Systemtheorie für die Methode ihrer Ermittlung und Beurteilung. Karlsruhe
- Kneer, G./Nassehi, A (1997): Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. München (3. Auflage)
- Krupp, H.-J./Wagner, G. (1988): Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports. In: Anders, G./Strahl, E./Moor, A. (Hrsg.): Sport und Wirtschaft. Magglingen, S. 17-39
- Kühnlein, I./Mutz, G. (1999): Individualisierung und bürgerschaftliches Engagement in der Tätigkeitsgesellschaft. In: Kistler, E./Noll, H.-H./Priller, E. (Hrsg.): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Berlin, S. 291-306
- Kurrle, A. (1995): Controlling und Effizienz. Die Messung der Effizienz des Controlling in der Industrie auf der Grundlage einer empirischen Einzelanalyse. Bielefeld
- Kwecinski, U. (1995): Dezentrale Ressourcensteuerung als Grundlage zu mehr Effizienz und Effektivität in kommunalen Verwaltungen. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Bielefeld
- Langen, C. (2001): Kommunikation mit Strategie. In: Langen, C./Albrecht, W. (Hrsg.): Kommunikationsstrategien für Nonprofit-Organisationen. Gütersloh, S. 17-24
- Langenfeld, H. (1986): Von der Turngemeinde zum modernen Sportverein. In: Pilz, G.A. (Hrsg.): Sport und Verein. Reinbek bei Hamburg, S. 15-42
- Lehmbruch, G. (1994): Dilemmata verbandlicher Einflusslogik im Prozess der deutschen Vereinigung. In: Streek, W. (Hrsg.): Staat und Verbände. Opladen, S. 370-392
- Lenk, H. (2000): Die gesellschaftliche Bedeutung des organisierten Sports. In: DSB (Hrsg.): Der Sport – ein Kulturgut unserer Zeit. Frankfurt a.M., S. 43-49
- Lieckweg, T. (2001): Strukturelle Kopplung von Funktionssystemen „über“ Organisation. In: Soziale Systeme 2, 7, S. 267-289

- Lucke, D. (1990): Max Weber revisited. Eine Einleitung. In: Scheuringer, B. (Hrsg.): Wertorientierung und Zweckrationalität. Opladen, S. 11-22
- Luhmann, N. (1970): Institutionalisierung – Funktion und Mechanismus im sozialen System der Gesellschaft. In: Schelsky, H. (Hrsg.): Zur Theorie der Institution. Düsseldorf, S. 27-41
- Luhmann, N. (1981): Politische Theorie im Wohlfahrtsstaat. München
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (1988): Organisationen. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S. 165-185
- Luhmann, N. (1991): Zweckbegriff und Systemrationalität. Frankfurt a.M. (5. Auflage)
- Luhmann, N. (1994a): Die Gesellschaft und ihre Organisationen. In: Derlien, H.U./Gerhardt, U./Scharpf, F.W. (Hrsg.): Systemrationalität und Partialinteresse. Baden-Baden, S. 189-201
- Luhmann, N. (1994b): Copierte Existenz und Karriere. Zur Herstellung von Individualität. In: Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hrsg.): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt a.M., S. 191-200
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (2000a): Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden
- Luhmann, N. (2000b): Die Politik der Gesellschaft. Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (2000c): Vertrauen. Stuttgart (4. Auflage)
- Matthiesen, U. (1995): Geld und Sport. Anmerkungen zur tendenziellen Versportung und Monetarisierung unserer kulturellen Wertetafeln. In: Winkler, J./Weis, K. (Hrsg.): Soziologie des Sports. Theorieansätze, Forschungsergebnisse und Forschungsperspektiven. Opladen, S. 165-180
- March, J.G. (1990): Entscheidung und Organisation: kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden
- Mayntz, R. (1963): Soziologie der Organisation. Reinbek bei Hamburg
- Mayntz, R. (1988): Funktionelle Teilsysteme in der Theorie sozialer Differenzierung. In: Mayntz, R./Rosewitz, B./Schimank, U./Stichweh, R. (Hrsg.): Differenzierung und Verselbständigung. Zur Theorie gesellschaftlicher Teilsysteme. Frankfurt a.M./New York, S. 11-44
- Mayntz, R./Rosewitz, B./Schimank, U./Stichweh, R. (Hrsg.) (1988): Differenzierung und Verselbständigung. Zur Theorie gesellschaftlicher Teilsysteme. Frankfurt a.M./New York
- Meier, R. (1995): Neo-korporatistische Strukturen im Verhältnis von Sport und Staat. In: Winkler, J. (Hrsg.): Soziologie des Sports: Theorieansätze, Forschungsergebnisse und Forschungsperspektiven. Opladen, S. 91-106
- Meier, R./Winkler, J. (1995): Wozu noch Sportverbände? Der Sport zwischen Staat und Markt. In: Hinsching, J./Borkenhagen, F. (Hrsg.): Modernisierung und Sport. Sankt Augustin, S. 225-235
- Minssen, H. (1991): Soziale Muster von Rationalisierung – Umriss eines Konzeptes. In: ders. (Hrsg.): Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen. Berlin, S. 49-61

- Moschner, B. (1994): Engagement und Engagementbereitschaft. Differentialpsychologische Korrelate ehrenamtlichen Engagements. Regensburg
- Mücke, F. (1986): Der moderne Sportverein. Frankfurt a.M.
- Mutz, G. (1999): Strukturen einer neuen Arbeitsgesellschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte – Beilage zur Wochenzeitung »Das Parlament« B 9/99, S. 3-11
- Nährlich, S. (1997): Management in Nonprofit-Organisationen. Erkenntnisse aus neo-institutionalistischer Perspektive. Arbeitspapier für den 2. Workshop des Arbeitskreises Nonprofit-Organisationen vom 18.-19.07.1997 in Castrop-Rauxel. <http://www.aknpo.de> vom 15.05.2000
- Niepel, T. (1995): Effektivität und Effizienz von Beratung zur Wohnungsanpassung. Bericht im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des Modellprojektes „Wohnraumanpassung“. Bielefeld
- Niessen, C. (1998): Management in Sportvereinen und -verbänden. Sankt Augustin
- Offe, C./Fuchs, S. (2001): Schwund des Sozialkapitals? Der Fall Deutschland. In: Putnam, R.D. (Hrsg.): Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich. Gütersloh, S. 417-514
- Offe, C. (2003): Demokratie und Vertrauen. In: ders.: Herausforderungen der Demokratie. Frankfurt a.M., S. 227-238
- Olk, T. (1989): Vom »alten« zum »neuen« Ehrenamt. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 1, S. 7-10
- Olk, T./Rauschenbach, T./Sachße, C. (1995): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Oder: über die Schwierigkeit, Solidarität zu organisieren. In: Rauschenbach, T./Sachße, C./Olk, T. (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt a.M., S. 11-32
- Olsen, M. (1985): Die Logik des kollektiven Handelns. Tübingen
- Ortmann, G. (1988): Macht, Spiel, Konsens. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S. 13-26
- Otto, H.-U. (1992): Suggestions for Innovations in Social Work. In: Otto, H.-U./Flößer, G. (Hrsg.): How to Organize Prevention. Political, Organizational and Professional Challenges to Social Services. Berlin/New York
- Pankoke, E. (1995): Subsidiäre Solidarität und freies Engagement: Zur „anderen“ Modernität der Wohlfahrtsverbände. In: Rauschenbach, T./Sachße, C./Olk, T. (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt a.M., S. 54-83
- Pitsch, W. (1999): Ideologische Einflüsse in der empirischen Sozialforschung im Sport. Köln
- Preising, W. (1994): Sportförderung durch die Bundesregierung. In: Trosien, G. (Hrsg.): Die Sportbranche. Wachstum, Wettbewerb, Wirtschaftlichkeit. Frankfurt a.M., S. 194-214
- Priller, E./Zimmer, A./Anheier, H.K. (1999): Der Dritte Sektor in Deutschland. Entwicklungen, Potenziale, Erwartungen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte – Beilage zur Wochenzeitung »Das Parlament« B 9/99, S. 12-21

- Putnam, R.D. (2001): Schlussfolgerungen. In: ders. (Hrsg.): Gesellschaft und Gemein-sinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich. Gütersloh, S. 751-790
- Rauschenbach, T. (1994): Inszenierte Solidarität: Soziale Arbeit in der Risikogesell-schaft. In: Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hrsg.): Riskante Freiheiten. Individuali-sierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt a.M., S. 89-111
- Rauschenbach, T. (2000): Die Bedeutung ehrenamtlichen Engagements für eine neue Kultur des Sozialen. In: Landesjugendring NRW e.V. (Hrsg.): Ehrenamt im Jugend-verband. Broschüre. Neuss, S. 6-18
- Rauschenbach, T./Sachße, C./Olk, T. (1995) (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt a.M.
- Rauschenbach, T./Schilling, M. (1995): Die Dienstleistenden. Wachstum, Wandel und wirtschaftliche Bedeutung des Personals in Wohlfahrts- und Jugendverbänden. In: Rauschenbach, T./Sachße, C./Olk, T. (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt a.M., S. 321-355
- Renken, M. (1999): Branche im Wandel – Eine Kulturanalyse des Augenoptikerhand-werks aus soziologischer Sicht. Unveröff. Magisterarbeit zur Erlangung des Magis-ter Artium an der Universität Hamburg. Hamburg
- Riedl, L./Cachay, K. (2002) : Bosman-Urteil und Nachwuchsförderung. Auswirkungen der Veränderung von Ausländerklauseln und Transferregelungen auf die Sportsiele. Schorndorf
- Rittner, V. (1986): Sportbedürfnisse und Organisationsstrukturen der Vereine im Wandel. In: Kultusministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Sportver-eine in der Gesellschaft von morgen. Materialien zum Sport in Nordrhein-Westfalen, Heft 14. Köln, S. 17-27
- Rittner, V. (1987a): Berufsperspektiven von Sportakademikern in den Vereinen. In: Haag, H./Heinemann, K. (Hrsg.): Berufsfeld Sport. Texte zu Tätigkeitsfeldern und Berufschancen. Schorndorf, S. 48-60
- Rittner, V. (1987b): Profession auf halbem Wege. Thesen zu Ausbildungserfahrungen und Berufsperspektiven im Freizeit und Breitensport. In: Animation 8, 3, S. 146-149
- Rittner, V./Breuer, C. (2000): Soziale Bedeutung und Gemeinwohlorientierung des Sports. Köln
- Rupp, J. (1999): Gestaltung und Kopplung – Dimensionen im Innovationsprozess. In: Zeitschrift für Soziologie 28, 5, S. 365-378
- Sachße, C. (1994): Subsidiarität: Zur Karriere eines sozialpolitischen Ordnungsbegrif-fes. In: Zeitschrift für Sozialreform 40, 11, S. 717-738
- Schauer, R./Blümler, E.-B./Witt, D./Anheier, H.K. (2000) (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel. Linz
- Schedler, K./Proeller, I. (2000): New Public Management. Bern/Stuttgart/Wien
- Schein, E. H. (1995): Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte. Frank-furt a.M./New York
- Scheuch, E.K. (1993): Vereine als Teil der Privatgesellschaft. In: Best, H. (Hrsg.): Ver-eine in Deutschland. Vom Geheimbund zur freien gesellschaftlichen Organisation. Bonn, S. 143-207

- Schienstock, G. (1990): Konsens – Legitimation – Solidarität. In: Scheuringer, B. (Hrsg.): Wertorientierung und Zweckrationalität. Opladen, S. 179-193
- Schimank, U. (1988): Die Entwicklung des Sports zum gesellschaftlichen Teilsystem. In: Mayntz, R./Rosewitz, B./Schimank, U./Stichweh, R. (Hrsg.): Differenzierung und Verselbständigung. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme. Frankfurt a.M./New York, S. 181-232
- Schimank, U. (1992): Größenwachstum oder soziale Schließung? Das Inklusionsdilemma des Breitensports. In: Sportwissenschaft 22, 1, S. 32-45
- Schimank, U. (1996): Theorien gesellschaftlicher Differenzierung. Opladen
- Schimank, U. (2000): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. Weinheim/München
- Schimank, U. (2001): Die gesellschaftliche Entbehrlichkeit des Spitzensports und das Dopingproblem. In: Digel, H. (Hrsg.): Spitzensport: Chancen und Probleme. Schorndorf, S. 12-25
- Schmidt, S. L. (1997): Qualität und Effizienz als strategische Herausforderung im Gesundheitswesen. München
- Schneider, F. (1988): Sportorganisationen und Macht – Ausgewählte Aspekte. In: Digel, H. (Hrsg.): Sport im Verein und im Verband. Schorndorf, S. 188-198
- Schüle, K. (1987): Effektivität und Effizienz in der Rehabilitation – Zum Stellenwert von Bewegungstherapie und Sport. Skt. Augustin
- Schumann, D. (1999): Alle Macht den Hauptamtlichen? Der Deutsche Hockey-Bund gibt sich eine neue Struktur. In: Olympische Jugend 44, 12, S. 8-9
- Schumpeter, J. A. (1950): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. München
- Schumpeter, J. A. (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin (9. Auflage)
- Seibel, W. (1992): Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheidende Organisationen im Dritten Sektor zwischen Markt und Staat. Baden-Baden
- Simmel, G. (1986): Schriften zur Soziologie. Eine Auswahl. Frankfurt a.M. (2. Auflage)
- Simoleit, J./Feldhoff, J./Jacke, N. (1991): Schlüsselqualifikationen – betriebliche Berufsausbildung und neue Produktionskonzepte. In: Braczyk, H.-J. (Hrsg.): Qualifikation und Qualifizierung – Notwendigkeit, Chance oder Selbstzweck? Berlin, S. 43-65
- Slack, T. (1997): Understanding Sport Organizations. The application of organization theory. Champaign (Illinois)
- Sportministerkonferenz/DSB/Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2002): Sport und Beschäftigung – Dokumentation der Fachtagung der Sportministerkonferenz und des Deutschen Sportbundes vom 25.04.2002 in Dortmund. Saarbrücken
- Stichweh, R. (1990): Sport – Ausdifferenzierung, Funktion, Code. In: Sportwissenschaft 20, 1, S. 337-389
- Stichweh, R. (1992): Professionalisierung, Ausdifferenzierung, Inklusion. Betrachtungen aus systemtheoretischer Sicht. In: Dewe, B./Ferchhoff, W./Radtke, F.-O. (Hrsg.): Erziehen als Profession. Opladen, S. 36-48

- Stichweh, R. (2000): Soziologie des Vereins. Strukturbildung zwischen Lokalität und Globalität. In: Brix, E./Richter, R. (Hrsg.): Organisierte Privatinteressen: Vereine in Österreich. Wien, S. 19-31
- Streek, W. (1987): Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediären Organisationen in sich ändernden Umwelten. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 39, S. 471-495
- Streek, W. (1994): Staat und Verbände: Neue Fragen. Neue Antworten? In: ders. (Hrsg.): Staat und Verbände. Opladen, S. 7-34
- Streek, W. (2000): Die Bürgergesellschaft als Lernzielkatalog. In: Mitbestimmung 6, S. 28-31
- Strob, B. (1999): Der vereins- und verbandsorganisierte Sport: Ein Zusammenschluss von (Wahl)Gemeinschaften? Münster/New York/München/Berlin
- Tacke, V. (1999): Wirtschaftsorganisationen als Reflexionsproblem. Zum Verhältnis von Neuem Institutionalismus und Systemtheorie. In: Soziale Systeme 5, 1, S. 55-81
- Tacke, V. (2002): Die Organisation des Kunden. Unveröff. Vortrag im Rahmen der Antrittsvorlesung im Juni 2002 an der Universität Bielefeld. Bielefeld
- Tacke, V./Borchers, U. (1991): Organisation, Informatisierung und Risiko: Blinde Flecken mediatisierter und formaler Informationsprozesse. Bielefeld
- Timm, W. (1979): Sportvereine in der Bundesrepublik Deutschland. Bd. 2. Organisations-, Angebots- und Finanzstruktur. Schorndorf
- Thiel, A. (1997): Steuerung im organisierten Sport. Stuttgart
- Trosien, G. (1994) (Hrsg.): Die Sportbranche. Wachstum, Wettbewerb, Wirtschaftlichkeit. Frankfurt a.M.
- Von Eckardstein, D./Simsa, R. (1997): Entscheidungsmanagement in NPOs. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, S. 315-329
- Von Rosenblatt, B. (2001): Der Freiwilligensurvey 1999: Konzeption und Ergebnisse der Untersuchung. In: ders. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Stuttgart, S. 31-134 (2. Auflage)
- Von Rosenblatt, B./Blanke, K. (2001): Ehrenamt und Freiwilligenarbeit im Sport. In: Von Rosenblatt, B. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Stuttgart, S. 167-175 (2. Auflage)
- Von Velsen-Zerweck, B. (2000): Entwicklung innovativer Führungsstrukturen in einem deutschen Spitzenverband. In: Schauer, R./Blümle, E.-B./Witt, D./Anheier, H.K. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel. Linz, S. 149-156
- Wagner, B. (2000) (Hrsg.): Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur. Essen
- Wagner, G. (1988): Kommerzialisierung als Schutz für Ehrenamt und Athleten. In: sportunterricht 37, 5, S. 165-173
- Wagner, G. (1990): Entwicklungsmöglichkeiten sportbezogener Dienstleistungen – Perspektiven erwerbswirtschaftlicher und ehrenamtlicher Angebote. In: Anders, G. (Hrsg.): Sport in der Krise der Industriegesellschaft. Witten, S. 12-34

- Walgenbach, P. (1999): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart/Berlin/Köln, S. 319-353 (3. Auflage)
- Walger, G./Schenking, F. (1999): Dienstleistungen und ihre Beschreibung. In: Soziale Systeme 5, 1, S. 125-136
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen (5. Auflage)
- Weber, H. (1992): Persistenz und Wandel in Organisationen. Bielefeld
- Weber, H. (1994): Lernende Organisationen. Die neuen Wettbewerber. Kaiserslautern
- Weber, H. (1997): Struktur und Erosion des deutschen Verbandsystems am Ende des 20. Jahrhunderts. Kaiserslautern
- Weber, H./Bauerdick, J. (1997): Strukturprobleme des Arbeitsmarktes: Wandel in Industrie, Unternehmen und Qualifikationen. Kaiserslautern
- Weber, W./Schnieder, C./Kortlüke, N./Horak, B. (1995): Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports. Schorndorf
- Wehrsig, C. (1986): Komplexe Organisation, Information und Entscheidung. In: Seltz, R./Mill, U./Hildebrandt, E. (Hrsg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin, S. 93-102
- Weick, K.E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt a.M.
- Wiesenthal, H. (1995): Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen. In: Zeitschrift für Soziologie 24, 2, S. 137-155
- Willke, H. (1993): Systemtheorie. Stuttgart (4. Auflage)
- Willke, H. (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart
- Willke, H. (1998a): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart
- Willke, H. (1998b): Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie 27, 3, S. 161-177
- Winkler, J. (1983): Hauptamtliche Tätigkeit in Sportverbänden – Arbeit ohne Verantwortung? In: Führungs- und Verwaltungsakademie Berlin des Deutschen Sportbundes (Hrsg.): Hauptberufliche Tätigkeit im Sport. Berlin, S. 12-28
- Winkler, J. (1986): Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit. Ein neues Problem der Sportvereine. In: Pilz, G.A. (Hrsg.): Sport und Verein. Reinbek bei Hamburg, S. 159-172
- Winkler, J. (1988): Das Ehrenamt. Zur Soziologie ehrenamtlicher Tätigkeit dargestellt am Beispiel der deutschen Sportverbände. Schorndorf
- Winkler, J. (1990): Das Ehrenamt im Spannungsfeld von Öffentlichkeit und Privatheit. In: Anders, G. (Hrsg.): Vereinssport and der Wachstumsgrenze? Sport in der Krise der Industriegesellschaften. Witten, S. 96-116
- Winkler, J./Karhausen, R.-R. (1985): Verbände im Sport. Schorndorf
- Zauner, A. (1997): Von Solidarität zu Wissen. Nonprofit Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, S. 103-119
- Zauner, A./Simsa, R. (1997): Konfliktmanagement in NPOs. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, S. 331-344
- Zimmer, A. (1996): Vereine – Basiselement der Demokratie. Opladen



- Zimmer, A. (1997): Public-Private-Partnerships: Staat und Dritter Sektor in Deutschland. In: Anheier, H. K./Priller, E./Seibel, W./Zimmer, A. (Hrsg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Bonn, S. 75-98
- Zündorf, L. (1986): Macht, Einfluss, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in Arbeitsorganisationen. In: Seltz, R./Mill, U./Hildebrandt, E. (Hrsg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin, S. 33-56

*Die Anfertigung dieser Arbeit wurde vom Deutschen Sportbund mit dem Hermann-Altrock-Stipendium (2001) unterstützt.*