



Uwe Schimank

## Der Vereinssport in der Organisationsgesellschaft: organisationssoziologische Perspektiven auf ein spannungsreiches Verhältnis

Vortrag auf der Jahrestagung der Sektion Sportsoziologie der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaften zum Thema „Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport“, 27.-29.6.2002, Oldenburg

### Zusammenfassung

Uwe Schimank beleuchtet in seinem Vortrag die Wachstumsdynamik deutscher Sportvereine und -verbände aus organisationssoziologischer Perspektive. Er zählt Sportvereine zu den Interessensorganisationen, sieht in ihnen aber ein Paradoxon: Eine „*Anti-Organisationsgesellschafts-Organisation*“ mit einem dominanten innenorientierten konsummatorischen Ethos. Schimank nennt vier problematische Tendenzen, welche die Sportvereine in ihrem Selbstverständnis gefährden können: *Korporatisierung*, *Oligarchisierung*, *Professionalisierung* und *Bürokratisierung*. Sind diese Tendenzen zu stark, drohen Passivität, Aufstände oder der Austritt der Mitglieder und der Wechsel zu kommerziellen Anbietern. Seine Aussagen kann Schimank nur teilweise durch Empirie stützen, da es anscheinend an genauen Daten mangelt. Er fordert daher mehr qualitative Forschung auf diesem Gebiet.

### Deutsche Sportvereine gelten als Erfolgsgeschichte

Schimank erwähnt die Wachstumsdynamik der deutschen Sportvereine; seit dem Zweiten Weltkrieg wachsen die Mitgliederzahlen. Ungefähr ein Drittel aller Deutschen ist Mitglied in einem Sportverein:

1954:	ca. 23'000 Sportvereine	ca. 3,7 Mio. Mitglieder
2002:	ca. 87'000 Sportvereine	ca. 26 Mio. Mitglieder
Vergleich:	Deutscher Gewerkschaftsbund	ca. 9 Mio. Mitglieder
	Kommerzielle Sportanbieter	ca. 4 Mio. Klienten

Trotzdem stellt Schimank unter dem Gesichtspunkt der Organisationssoziologie „notorisch lästige Fragen“ an die Sportvereine, weil er auf Spannungsverhältnisse aufmerksam machen will (S. 2).

### Sportvereine in der Organisationssoziologie

Schimank schlägt eine *organisationsbezogene* Perspektive<sup>1</sup> auf Organisationen vor, um genau zu verstehen, worin die Bedrohung besteht, wobei er die *gesellschaftsbezogene* Perspektive ebenfalls berücksichtigen möchte. Sportvereine gehören zur Organisationsgesellschaft und sind Interessensorganisationen, welche den Arbeitsorganisationen wie folgt gegenübergestellt werden:

Organisationen	Arbeitsorganisationen	Interessenorganisationen:
Hierarchie	„von oben“: reine Hierarchie mit einem Träger	„von unten“: polyarchisch überformte Hierarchie
Beispiele	Firma, Schule	Verbände, politische Parteien
Interessen	Keine substantielle Interessenübereinstimmung individueller Akteure, Träger will seine Interessen realisieren Differenzierung von Trägern und Mitarbeitern: "inducements" der Organisation und "contributions" der Mitglieder	Durch Zusammenschluss gebündelte Mittel werden genutzt für effektivere Durchsetzung je individueller, aber gemeinsamer Interessen Weitgehende Übereinstimmung der vertretenen Interessen aller Mitglieder
Zweck und Motiv	Zweck-Motiv-Trennung: Träger benötigen Möglichkeit sich über individuelle Motivlagen der Mitglieder hinwegzusetzen	Potentielle Konkurrenzkonstellationen zwischen Individuen werden in Kooperationskonstellationen transformiert
Verhandlungsbasis	Verträge	Statuten, Satzung

Bei beiden Typen handelt es sich um organisierte „Ressourcenzusammenlegung“ wie von James Coleman (1974) formuliert (vgl. Schimank 2002, S. 4f.). Allerdings sieht Schimank im Sportverein ein Paradoxon, da er als Organisation dazu diene, sich von der Organisationsgesellschaft zu erholen. Im Übr-

<sup>1</sup> Welche Bedeutung haben soziale Tatbestände und Veränderungen in der Organisation oder in ihrem Umfeld für die Organisation selber? (S. 2f.)



gen attestiert er ihm eine besondere Stellung, weil die Mitglieder ihre Interessen in „in-process benefits“, also unmittelbarem Gemeinschaftserlebnis verwirklichen, was einem ausgeprägten *innenorientierten konsummatorische Ethos* entspricht und daher Sportvereine „eigentlich ... ein Ding der Unmöglichkeit“ seien: „*formal organisierte Erlebnismgemeinschaften*“ (S. 8).

## **Organisatorische Dynamiken, die das Ethos der Sportvereine gefährden**

### **Korporatisierung**

Obwohl sich der Sport gerne unabhängig und autonom gebe, stehe er in korporatistischer Relation zum Staat, befindet Schimank und verweist auf mehrere Studien. Vor allem die grosse finanzielle Abhängigkeit trägt dazu bei, da ein Mitglied nur 14% der Auslagen decke. Ob der Staat die ganzen restlichen 86% finanziert, wird jedoch nicht erläutert.

Sportverbände dienen zwar oft als Puffer und Mittler zwischen Staat und Sportverein/Individuum, können aber auch vom Staat instrumentalisiert werden, um in den Vereinen zu wirken. Ziele wie Integration, Gesundheitserziehung usw. werden zum Gemeinwohl den Vereinen auferlegt. Schimank sieht die Gefährdung in einem „Inklusionsdilemma“: Zu viele nicht-sportliche Zwecke sollen durch den Verein erfüllt werden, welche oft dem Sport diametral entgegenstehen (Bsp: Integration vs. Konkurrenzkampf), so dass „echte“ Sportler den Spass verlieren. Umgekehrt könnten „Nicht-Sportliche“ auch ausgeschlossen werden, diese Haltung sei aber für Sportvereine, die vom Staat abhängig seien, schwierig durchzusetzen.

### **Oligarchisierung**

Es besteht die Tendenz, dass sich mit wachsender Grösse die Leitung von der Basis entfernt und mehr für ihre eigenen Interessen sorgt, als für die aller. Schimank bestreitet das empirisch nicht haltbare „e-herne Gesetz“, also die Zwangsläufigkeit der Oligarchisierung. Basisdemokratie wird durch Repräsentation ersetzt. Oft haben die Mitglieder durch zunehmende Komplexität auch nur das Gefühl einer Oligarchie. Sie reagieren mit Aufständen (voice), Austritt (exit) oder Apathie. Da beim Sport das Interesse jedoch ein „in-process-benefit“ ist, gibt es strukturell weniger Oligarchisierungstendenzen.

### **Professionalisierung**

Werden Ehrenamtliche durch bezahlte Angestellte ersetzt, spricht man von Professionalisierung. Dies ist vor allem in grösseren Sportvereinen und in Verbänden so. Vorstand, Verwaltung, Trainer oder Platzwarte arbeiten hauptamtlich. 1998 waren das 10%, 1978 erst 5% der Amtsträger (S. 18). Korporatisierung fördert möglicherweise die Professionalisierung, weil es professionelle Trainer oder Pädagogen braucht. Es gibt ein Konfliktpotenzial zwischen Oligarchisierung und Professionalisierung, die Interaktion beider Tendenzen bewirken, dass Sportvereine zunehmend Dienstleister für die Mitglieder werden. Das macht sie konkurrenzfähiger gegen Kommerz-Sport, gefährdet aber ihr Vereins-Ethos und das Gemeinschaftsgefühl.

### **Bürokratisierung**

Bürokratisierung, die einer Formalisierung und „Verregelung“ gleichkommt, nimmt sowohl den „Oligarchen“ als auch den „Professionellen“ Handlungsspielräume weg, wird aber durch die Korporatisierung und zunehmende Grösse der Organisation befördert. Starre Regeln, die keine Spontaneität zulassen, stehen einerseits in einem Widerspruch zum konsummatorischen Ethos, andererseits geht jegliches Eingehen auf individuelle Bedürfnisse verloren.

Schimank betont, dass man in der Organisationssoziologie seit langem wisse, dass Bürokratisierung immer dysfunktionaler werde, je komplexer die Umwelt einer Organisation beschaffen sei, dies halte aber regelungswütige Beamte nicht davon ab, weil sie das Resultat nicht selber ausbaden müssten (S. 21).



## **Fazit**

Schimank schliesst aus seinen Überlegungen, dass es um den Vereinssport nicht so gut bestellt sei, wie quantitative Daten vermuten liessen. Vielmehr müsse man beachten, dass viele Mitglieder auch in einer selbstbetrügerischen Loyalität einem Verein (passiv) treu blieben, statt auszutreten.

Um die Thesen empirisch zu überprüfen, brauche es qualitative, teilnehmende Studien. Zudem hinterfragt Schimank die Validität gewisser Studien, da beim Ausfüllen von Fragebogen auch geschummelt werden könne. Es sei daher möglich, dass viele Mitglieder passiv seien und dieser Befund müsste dann beunruhigen.

## **Kritik/Fragen/Diskussion**

Uwe Schimank sieht das innenorientierte konsummatorische Ethos der Sportvereine durch die erwähnten Tendenzen bedroht. Allerdings heben sich gewisse Tendenzen (Oligarchisierung, Bürokratisierung) gegenseitig auf. Ist die Gefahr also hinfällig?

Inwiefern darf vermutet werden, dass es sich in erster Linie um eine Rechtfertigung zum Beantragen von Forschungsgeldern handelt?

Wie wichtig ist die Erhaltung des innenorientierten konsummatorischen Ethos? Wäre eine Konkurrenz zu kommerziellen Anbietern nicht wichtiger?