

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)

Der in Vereinen organisierte Sport wird gemeinhin zu den großen Erfolgsgeschichten der Bundesrepublik Deutschland gezählt. Die weltanschaulichen Zerklüftungen des organisierten Sports der Kaiserzeit und der Weimarer Republik wurden überwunden, die im Nationalsozialismus betriebene „Gleichschaltung“ des Sports mit einer vorherrschenden politischen Ideologie wurde rückgängig gemacht – anders als in der ehemaligen DDR. Einig und autonom: Diese Kombination einer inneren Zusammenführung und einer Abgrenzung gegenüber Außeneinflüssen war zweifellos eine enorme organisatorische Leistung.

Hinzu kam die immense und bis heute ungebrochene Wachstumsdynamik, die der organisierte Sport seit inzwischen mehr als fünfzig Jahren zeigt. Um nur die bekannten Zahlen des Mitgliederzuwachses in Erinnerung zu rufen: Im Jahr 1954 hatten etwa 23.000 Sportvereine 3,7 Millionen Mitglieder (Krockow 1980: 58); inzwischen verteilen sich etwa 26 Millionen Mitglieder auf circa 87.000 Vereine (Türk et al. 2002: 273).¹ Zum Vergleich: Der deutsche Gewerkschaftsbund hat nur etwa 9 Millionen Mitglieder (Türk et al. 2002: 272). Allein die Kirchen übertreffen an Mitgliederzahlen den Sport; aber die Kirchenmitgliedschaft ist im Durchschnitt deutlich passiver als die in einem Sportverein. Dort lag der Anteil der sich selbst als „aktiv“

einstufenden Mitglieder mit mehr als 70% im Jahr 1996 auch im Vergleich zu anderen Arten von Vereinen hoch - nur Kegelclubs, Gesangsvereine, Schützenvereine, Hobbyclubs, Wandervereine oder Bürgerinitiativen weisen ähnlich hohe Aktivenzahlen auf (DGF-Jahrbuch 1998: 75). Zwar existiert mittlerweile auch ein gewichtiger Sektor der kommerziellen Anbieter von Sportgelegenheiten; und immer schon haben viele Menschen ihre sportlichen Aktivitäten gänzlich unorganisiert betrieben. Doch trotz aller „Individualisierung“ ist eben knapp ein Drittel der Bevölkerung Deutschlands, vom Neugeborenen bis zum Greis, Mitglied in einem Sportverein; und die kommerziellen Anbieter bedienen nur etwa 4 Millionen Sporttreibende (Luh 1998: 416).² Die Sportvereine bilden also hierzulande ganz eindeutig und unangefochten das Kernsegment des Breitensports – vom Leistungssport hier ganz abgesehen.

All das ist nicht zu bestreiten. Und dennoch will ich zu diesem schönen Bild ein paar notorisch lästige Fragen aufwerfen. Ich werde Fragen stellen, die unter der glänzenden Oberfläche des vereinsförmig organisierten Breitensports auf Spannungsverhältnisse hindeuten – und dies sind Schwierigkeiten, in die der Vereinssport gerade im Zuge seines Wachstumserfolgs geraten ist. Keine der Fragen ist neu. Aber da sich keine bis jetzt erledigt hat, erscheint es mir nicht nur legitim, sondern wichtig, wieder an sie zu erinnern.

Die Spannungsverhältnisse, auf die ich aufmerksam machen will, lassen sich mit den Mitteln der Organisationsforschung aufzeigen. Es geht nämlich um Strukturdynamiken, die den sehr spezifischen Organisationstypus des Vereins in seiner grundlegenden Konstitution vor Zerreißproben stellen können. Will man dieses Syndrom problematischer Tendenzen angemessen in den Blick bekommen, muss man die traditionelle Betrachtungsweise der Organisationsforschung erweitern (Schimank 1994). Eingespielt und seit längerem breit ausgearbeitet ist eine *organisationsbezogene* Perspektive auf Organisationen. In ihr geht es darum, Organisationen und ihre gesellschaftliche Umwelt im Hinblick darauf zu betrachten, was Tatbestände und Veränderungen inner- oder

¹ Wie Ilse Hartmann (1996) im Vergleich mit England und Frankreich gezeigt hat, ist die deutsche Wachstumsdynamik exzeptionell.

² Dies sind nicht sehr genaue Zahlen aus dem Jahr 1990.

außerhalb der betreffenden Organisationen für diese selbst bedeuten. Eine bestimmte Organisation bildet den analytischen Bezugspunkt – ihre Chancen des Fortbestands oder der auf ihr lastende Veränderungsdruck. Diese Perspektive wird auch hier in letzter Instanz zugrunde gelegt, weil sich meine Überlegungen eben um das Schicksal des Sportvereins drehen. Man muss aber, wie ich erläutern werde, für ein angemessenes Verständnis dessen, was die organisationsbezogene Perspektive zeigt, auch die *gesellschaftsbezogene* Perspektive heranziehen, also den Sportverein als Teil der modernen Organisationsgesellschaft begreifen. Die so gewonnenen Einsichten lassen sich dann wiederum in die organisationsbezogene Perspektive einfügen, so dass die zugegebenermaßen verschachtelte Leitfrage meiner Überlegungen so zu stellen ist: Was heißt es für den Vereinssport, in einem gesellschaftlichen Umfeld zu existieren, das durch eine nahezu flächendeckende Durchorganisierung aller Lebensbereiche – von der Wirtschaft bis zum Gesundheitswesen, von der Religion bis zur Politik – gekennzeichnet ist?

Ich betone nochmals, dass meine Einschätzungen der Lage des deutschen Vereinssports als Fragen, nicht als Behauptungen zu verstehen sind – auch wenn ich als Darstellungsform statt Fragen Thesen präsentiere. Nicht nur, dass ich über keine eigenen Kenntnisse des empirischen Feldes verfüge, die mehr als Fragen erlaubten. Auch meine – allerdings sicher nicht umfassende - Durchsicht der empirischen Forschung zur Realität des Vereinssports ergibt in den mich hier interessierenden Punkten nicht viel. Es besteht offensichtlich Forschungsbedarf, den ich im weiteren orientieren will.

I

Auf den ersten Blick gehört der Sportverein einfach zur Organisationsgesellschaft dazu wie andere Organisationen auch – also etwa Unternehmen, politische Parteien, Verwaltungsbehörden, Krankenhäuser, Universitäten, Schulen oder Rundfunkanstalten. Bei genauerem Hinsehen erkennt man hingegen, dass der Sportverein ein

paradoxe Typ von Organisation ist. Er ist mit den Mitteln der Organisationsgesellschaft – eben als Organisation – gegen die Organisationsgesellschaft gesetzt: eine *Anti-Organisationsgesellschafts-Organisation*.

Eine Organisation stellt kollektive Handlungsfähigkeit in der Form eines *korporativen Akteurs* bereit. Dabei sind zwei grundlegende Arten von korporativen Akteuren danach zu unterscheiden, ob sie sich als reine Hierarchie „von oben“ oder als polyarchisch überformte Hierarchie „von unten“ aufbauen.³ Beiden Arten gemeinsam ist die von James Coleman (1974) als „Ressourcenzusammenlegung“ herausgearbeitete Bündelung der Einflußpotentiale individueller Akteure auf der Basis untereinander ausgehandelter bindender Vereinbarungen.⁴

„Von unten“ konstituierte korporative Akteure sind *Interessenorganisationen*: vor allem Verbände und politische Parteien. Individuelle Einflußpotentiale wie Macht, Geld oder Wissen werden durch den organisatorischen Zusammenschluß gebündelt und können dann effektiver für die Durchsetzung der je individuellen, aber gemeinsamen Interessen eingesetzt werden – insbesondere auch, weil so potentielle Konkurrenzkonstellationen zwischen Individuen in Kooperationskonstellationen transformiert werden. So bewirkt beispielsweise eine gewerkschaftliche Organisation von Arbeitern nicht nur, daß sie ihre Interessen durch kollektiven Streik wirksamer als durch je individuelle Arbeitsverweigerung durchsetzen können; ebenso wichtig ist, daß die organisierten Arbeiter nicht länger gegeneinander ausgespielt werden können.

Daß Interessenorganisationen „von unten“ konstituiert werden, heißt, daß die Zielsetzungen dieser Art von Organisationen an gemeinsame Interessen ihrer Mitglieder rückgebunden bleiben. Am Anfang steht also die Erkenntnis übereinstimmender Interessen auf seiten individueller Akteure. Wenn diese dann zu dem Schluß gelangen, daß sie gemeinsam stärker sein könnten, können sie beginnen, miteinander darüber zu verhandeln, wie die kollektive Interessenverfolgung organisiert sein soll. Verhandlungsgegenstand ist also die Beschaffenheit des zu

³ Dieser Abschnitt beruht auf Schimank (2000: 310-320).

gründenden korporativen Akteurs. Im einzelnen umfaßt das vor allem folgende Fragen:

- Wer darf Mitglied der Interessenorganisation werden?
- Welche Zielsetzungen soll sie verfolgen, und mit welchen Mitteln?
- Welche Beiträge in Gestalt bestimmter Einflußpotentiale sollen die individuellen Mitglieder für die Zielverfolgung der Interessenorganisation erbringen?
- Wie wird deren interne Entscheidungsstruktur gestaltet?
- Wie werden die Erträge der Interessenverfolgung auf die individuellen Mitglieder verteilt?

Sofern die Individuen über diese Fragen Einigkeit erzielen, also eine bindende Vereinbarung treffen, wird diese typischerweise in Form einer Satzung der Interessenorganisation schriftlich fixiert.

Die andere Möglichkeit, wie sich eine formale Organisation konstituieren kann, ist „von oben“ durch einen Träger. Dies ist bei *Arbeitsorganisationen* der Fall. Der Träger kann ein Individuum sein, etwa ein Unternehmer, der eine Firma gründet; oft treten als Träger aber auch Gruppen von Individuen, beispielsweise Gesellschafter eines Unternehmens, oder andere Organisationen auf. Letzteres ist insbesondere bei staatlichen Organisationen der Fall, z.B. Schulen, die je nach Befugnis von Schulbehörden oder Kultusministerien geschaffen und beaufsichtigt werden.

Hier findet man eine ganz andere Verhandlungskonstellation vor. Es steht keine substantielle Interessenübereinstimmung individueller Akteure am Anfang. Der Träger will vielmehr seine Interessen mittels der Organisation realisieren – etwa Gewinne machen oder für Unterricht sorgen. Er sucht sich dann geeignete individuelle Akteure, die auch ohne Übereinstimmung mit den von ihm gesetzten Zielsetzungen der Organisation deren Mitglied werden, um an deren Leistungsproduktion mitzuwirken. Arbeitsorganisationen benötigen demnach von vornherein die Möglichkeit, sich sehr weitgehend über die konkreten und je individuellen Motivlagen ihrer Mitglieder hinwegsetzen zu können (Luhmann 1964a: 89-108) - ganz anders als Interessenorganisationen.

⁴ Siehe weiterhin, Coleman systematisierend, Vanberg (1982: 8-22).

Diese Zweck-Motiv-Trennung geht mit einer Differenzierung von Trägern und Mitarbeitern einher. Die Träger sind an der Leistungsproduktion interessiert - sei es, weil sie für ausbleibende Leistungen verantwortlich gemacht werden würden, sei es, weil mit der Leistungsproduktion wirtschaftliche Gewinne erzielt werden können. Die Mitarbeiter haben demgegenüber höchstens ein nachrangiges Interesse an der Leistungsproduktion. Ihnen geht es primär darum, durch ihre Mitarbeit den eigenen Lebensunterhalt zu sichern und gegebenenfalls eine berufliche Karriere zu machen.

Diesen Charakter von Arbeitsorganisationen als korporativen Akteuren arbeiten James March und Herbert Simon prägnant heraus (March/Simon 1958: 35-112). Sie sehen eine Arbeitsorganisation als einen Tauschzusammenhang von an die Mitarbeiter gerichteten "inducements" der Organisation und "contributions" der Mitarbeiter an die Organisation. Für festgelegte Anreize insbesondere finanzieller Art, also den Arbeitslohn, verpflichtet sich der individuelle Akteur, Beiträge zur Leistungsproduktion des korporativen Akteurs zu liefern. Der Arbeitsvertrag regelt so vor allem die gegenseitigen Rechte und Pflichten von Organisation und Mitarbeitern – also:

- in der einen Richtung u.a. die zeitliche Dauer der Tätigkeit des Mitarbeiters für die Organisation und die Arbeitszeiten, dessen sachliches Aufgabengebiet und Befugnisse, insbesondere Entscheidungsrechte, sowie dessen Kooperationsverpflichtungen,
- und in der anderen Richtung vor allem die Ansprüche des Mitarbeiters in Bezug auf Lohn und eventuelle weitere an ihn gehende Leistungen der Organisation.

Eine sachlich gebotene Eigentümlichkeit von Arbeitsverträgen besteht allerdings darin, daß sie die Art des Beitrags der Mitarbeiter zur organisatorischen Leistungsproduktion nicht präzise spezifizieren, sondern lediglich eine "zone of indifference" (Barnard 1938: 167-169) umreißen, innerhalb derer sich die Anforderungen der Organisation bewegen müssen.⁵

⁵ Das unterscheidet einen Arbeitsvertrag von einem Werkvertrag. In letzterem wird eine bestimmte Arbeit, die jemand bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt haben muß, um das vereinbarte Honorar zu erhalten, oftmals genauestens festgelegt. Dabei geht es aber

Sportvereine sind in dieser Typologie eindeutig den Interessenorganisationen zuzuordnen. Es handelt sich bei ihnen jedoch um einen speziellen Subtypus von Interessenorganisation. Betrachtet man zum Vergleich etwa eine Gewerkschaft, ist der Unterschied unübersehbar. Diese Interessenorganisation ist in ihrem Handeln primär außenorientiert, Colemans „Ressourcenzusammenlegung“ erfolgt instrumentell zum Zweck der Einflussausübung auf andere Akteure, die der eigenen Interessenrealisierung im Weg stehen – hier die Arbeitgeber. Die Interessen, um die es demgegenüber den Mitgliedern eines Sportvereins primär geht, sind ganz anderer Natur. Man will miteinander Sport treiben und nicht gemeinsam gegen andere auftreten;⁶ und man verfolgt dabei keine Ziele, sondern realisiert „in-process benefits“ des Miteinanderhandelns, sucht also konsummatorische Befriedigung im Hier-und-jetzt, nicht Bedürfnisaufschub zugunsten zukünftiger Zielerreichung. Der Sinnhorizont des konsummatorischen Handelns wird dabei durch die für den Sport eigentümlichen Momente des Genusses körperlicher Leistung und des gesuchten Erfolgserlebnisses, in der Konkurrenz des Wettkampfs zu siegen, umrissen (Schimank 1988: 185-189) – im Grenzfall als Sieg über sich selbst (Stichweh 1990: 384).

Dieses *innenorientierte konsummatorische Ethos* findet sich so dominant in kaum einer anderen Organisation. Am ehesten wären noch solche Vereine zu nennen, die primär Geselligkeit unter kulturell Gleichgesinnten bieten und bei denen eine proklamierte Außenorientierung eher Vorwand oder Gelegenheitsaktivität ist – siehe die meisten Gesangsvereine. Auch in vielen Nachbarschaftsvereinen oder Bürgerinitiativen machen die „in-process benefits“ des unmittelbaren Gemeinschaftserlebens viel aus und halten so manchen bei der Stange – aber außenorientierte Interessenverfolgung bleibt doch ein

eben auch nur um eine zeitlich und sachlich eng begrenzte Leistungserbringung. Ein Arbeitsvertrag wird hingegen zumeist zeitlich unbefristet, auf jeden Fall aber über einen längeren Zeitraum geschlossen. In diesem Zeitraum können sich die organisatorischen Anforderungen in Richtungen verändern, die bei Vertragsschluß nicht vorhersehbar waren. Um dann nicht jedes Mal wieder einen neuen Vertrag schließen zu müssen, baut man in den Arbeitsvertrag eine gewisse sachliche Flexibilität ein.

⁶ Zwar treten einzelne Sportler und Mannschaften gegeneinander an, aber eben in einer ansonsten folgenlosen „Auszeit“; und dabei braucht jede Seite den Gegner, um den spezifischen Sinn des Sporttreibens realisieren zu können. Gewerkschaften könnten sich eine Welt ohne Arbeitgeber gut vorstellen, aber Sportler keine Welt ohne Konkurrenten.

unentbehrliches Movens. Kirchengemeinden wiederum könnten eigentlich ganz unverblümt innenorientiert-konsummatorisch im Sinne einer expressiven gemeinschaftlichen Vergegenwärtigung von Gottes Nähe agieren, was in manchen Sekten auch durchaus geschieht. Aber gerade die Sekten sehen sich eben auch dazu ausersehen, in oftmals eifernder Konkurrenz gegenüber anderen Glaubensgemeinschaften zu missionieren; und die Amtskirchen vertrauen zur Bindung ihrer Gemeinden häufig mehr auf außengerichtete tätige Nächstenliebe, von der Eheberatung bis zu Dritte-Welt-Gruppen, als auf unmittelbare Gemeinschaftserfahrungen.

Obwohl also Sportvereine einerseits zweifellos dem Formprinzip formaler Organisation entsprechen, stellen sie andererseits Fremdkörper, ja Gegenprinzipien in der Organisationsgesellschaft dar. Es handelt sich bei ihnen eigentlich um ein Ding der Unmöglichkeit: um *formal organisierte Erlebnismgemeinschaften*.⁷ Zwar stellen Sportvereine in ihrem organisatorischen Kern durchaus Musterbeispiele für Colemans Vorstellung dar, dass Individuen durch ihren Zusammenschluss zu einem korporativen Akteur bestimmte Interessen besser oder überhaupt erst realisieren können. Viele Arten von Sport lassen sich eben nur oder jedenfalls mit ungleich größerem Genuss gemeinsam und nach geteilten Regeln betreiben. Aber genau besehen bleibt es soweit dabei, dass Sportvereine lediglich eine Minimalform korporativer Akteure realisieren. Die erzeugte kollektive Handlungsfähigkeit erstreckt sich vorrangig darauf, vereinsintern dem Ausleben der konsummatorischen Bedürfnisse der Mitglieder Arenen des geordneten Miteinanderhandelns zu schaffen. Dafür dienen zum einen die Regeln der betriebenen Sportarten, die Bereitstellung der erforderlichen technischen und räumlichen Infrastruktur sowie die Trainer, die im kundigen Praktizieren der Sportarten unterweisen; zum anderen stellen Vereine generelle Regeln nach Art von

⁷ Kein Wunder, dass Klaus Türk et al. (2002: 78-87) in ihrer historischen Vergegenwärtigung der Herausbildung von Organisation und Organisationsgesellschaft Vereine im 18. und 19. Jahrhundert überhaupt nicht zu den Organisationen im eigentlichen Sinne zählen, sondern allenfalls als evolutionäres Vorstadium einstufen! Siehe aber auch das von Joyce Rothschild-Whitt (1979) vorgestellte Modell der „collectivist organization“ – dort an selbstverwalteten Betrieben der Alternativbewegung in den siebziger Jahren illustriert. Diese Organisationen mussten allerdings nach wie vor am

„Hausordnungen“ bereit – etwa zur Verteilung knapper Trainingstermine. Eine nach außen gerichtete kollektive Handlungsfähigkeit brauchen Vereine erst einmal nur dann zu entfalten, wenn es zu sportlichen Wettkämpfen zwischen ihnen kommt und dafür gemeinsame Regeln vereinbart und eingehalten werden müssen. Diese vereinsübergreifenden Regeln sind dann auch historisch einer der Gründe, warum die Vereine sich nach Sportarten in Sportverbänden zusammenschließen, also eine neue Organisationsebene schaffen (Guttmann 1978: 45-47).

Mit diesem innenorientierten konsummatorischen Ethos stellen Sportvereine ein klares Gegenbild zu den beiden vorherrschenden Typen von Organisationen in der modernen Organisationsgesellschaft dar. Sportvereine stehen nicht nur gegen Arbeitsorganisationen mit ihrem außenorientierten instrumentellen Ethos, sondern auch gegen diejenigen Interessenorganisationen, die ebenfalls einem solchen Ethos folgen. Es gibt in Sportvereinen erstens nicht die für Arbeitsorganisationen charakteristische Zweck-Motiv-Trennung mit allen einschlägig bekannten Entfremdungserscheinungen, wie sie die Organisationsforschung seit Karl Marx vielfach thematisiert hat; sondern die Bedienung der Mitgliedermotive bildet den Organisationszweck. Bei diesen Motiven handelt es sich zweitens nicht um gegen andere Akteure gerichtete zukunftsbezogene Interessen, wie es für die meisten Interessenorganisationen typisch ist. Sondern es geht um autotelische Erlebnisse, die sich im gemeinsamen gegenwärtigen Tun unmittelbar einstellen. Die Sportvereine sind somit einerseits Teil der Organisationsgesellschaft: eben formale Organisationen. Andererseits sind die Sportvereine zugleich ein für die Gesellschaftsmitglieder als Personen wichtiger Ausgleich der unvermeidlichen organisationsgesellschaftlichen Erfahrungen von Entfremdung und Gegenwartsvergessenheit (Schimank 2001).

II

Markt bestehen und sich dazu dem Typus der Arbeitsorganisation fügen – was viele nicht

Das organisationssoziologische Bild des Sportvereins, das ich bis hierher entworfen habe, ist ein abstraktes. Es entspricht keineswegs, wie ich im weiteren skizzieren werde, dem heutigen Augenschein der Vereinswirklichkeit. Das Bild gibt in wichtigen, noch anzusprechenden Punkten vermutlich nicht einmal irgendein Anfangsstadium des Vereinssports im 19. Jahrhundert wieder – auch wenn es damals wohl insgesamt etwas realitätsnäher gewesen ist. Es handelt sich aber keineswegs bloß um ein Wunschbild, wie man es auch ganz anders zeichnen könnte. Ich verstehe meine organisationssoziologische Charakterisierung des Sportvereins vielmehr als eine funktionalistische Interpretation. Mit seinem innenorientierten konsummatorischen Ethos erfüllt der Sportverein für seine Mitglieder, wie erläutert, eine Funktion, die gerade in der modernen Organisationsgesellschaft immer wichtiger geworden ist. Sofern diese Funktionsbestimmung zutrifft, lassen sich reale Zustände und Entwicklungen von Sportvereinen daran messen, inwieweit sich angesichts dessen die benannte Funktionalität aufrecht erhalten, vielleicht sogar steigern lässt, oder inwieweit sich Dysfunktionalitäten einstellen. Derartige Feststellungen sind dann keine bloß subjektiven Geschmacksurteile, sondern lassen sich theoretisch und empirisch substantiieren.

Es könnten vor allem vier organisatorische Dynamiken sein, die das innenorientierte konsummatorische Ethos der Sportvereine gefährden: Korporatisierung, Oligarchisierung, Professionalisierung und Bürokratisierung. Alle vier, stark miteinander verwobenen, Dynamiken dürften in dem Maße zur Entfaltung gekommen sein, wie das eingangs verdeutlichte enorme Größenwachstum des organisierten Sports vorangeschritten ist und – nicht zwingend, aber faktisch damit einhergehend – viele Vereine groß geworden sind. Auch andere Arten von Organisationen unterliegen diesen Dynamiken, wie die Organisationsforschung vielfach gezeigt hat. Aber für Sportvereine sind alle vier Dynamiken besonders kritisch.

1. Korporatisierung

schafften.

Der außerhalb der Organisationssoziologie im engeren Sinne entwickelten gesellschaftsbezogenen Betrachtung von Organisationen ist zunehmend aufgefallen, dass sich die politische Gesellschaftsteuerung bei allen gesellschaftlichen Teilsystemen der dort angesiedelten Organisationen als bevorzugten Zugriffspunkten für Steuerungsmaßnahmen bedient (Schimank 1991). So spricht etwa die Wissenschaftspolitik Hochschulen und Forschungsinstitute an, die Bildungspolitik Schulen oder die Wirtschaftspolitik Unternehmen. Auch die Sportvereine waren bereits in ihrer Gründungszeit Ziel staatlicher Beeinflussung, weil sie in mehreren Hinsichten „staatstragende“ Funktionen erfüllten. Wie Klaus Cachay (1989: 160/161, 163-167) zur Entwicklung des Turnens in Deutschland heraus arbeitet, wurde es schon Ende des achtzehnten Jahrhunderts zum einen zur Stärkung der Volksgesundheit als öffentliche Aufgabe propagiert; zum anderen wurde parallel die militärische und politische Bedeutsamkeit eines patriotischen Sporttreibens erkannt. Zwar war eines der gewollten Merkmale der ersten „Turnanstalten“, dass es sich bei ihnen gerade nicht um staatlich eingerichtete und gelenkte Organisationen handelte; aber eine staatliche Förderung – vor allem auch finanziell – setzte sehr bald ein und wurde dann zu einer trotz Mitgliedsbeiträgen unentbehrlichen Daueralimentierung.

Auch heutzutage beansprucht der Sport für sich – in einer gerade modischen Diktion – eine „zivilgesellschaftliche“ Autonomie des „dritten Sektors“ gegenüber dem Staat. Diesem Gerede zum Trotz ist der organisierte Sport in Deutschland nach 1945 schnell ein sehr stabiles korporatistisches Verhältnis mit staatlichen Organisationen eingegangen (Winkler/Karhausen 1985; Meier 1995; Heinemann 1996). Hebel dafür war und ist die große finanzielle Abhängigkeit vom Staat – auf der Ebene des Breitensports von den Ländern und Kommunen.⁸ Weil ein Vereinsmitglied „... nur ca. 14% der Kosten ‚seines‘ Sports deckt ...“ (Heinemann 1996: 188), lässt sich der Staat das Sporttreiben seiner Bürger einiges kosten. Im Gegenzug beansprucht der Staat nun nicht etwa gemäß dem Motto „Wer zahlt, schafft an“, programmatisch und organisatorisch direkt und mit großer Eingriffstiefe in den Vereinssport hinein regieren zu können.

Zwischengeschaltet ist vielmehr die Ebene der Sportverbände. Mit ihnen interagiert der Staat. Damit nehmen sie eine ambivalente Position ein:⁹

- Einerseits vertreten die Verbände dem Staat gegenüber durchaus die Interessen des Vereinssports und können dies aufgrund der engen und über verschiedene Gremien institutionalisierten Verflechtung mit den staatlichen Instanzen oftmals wirkungsvoller tun als in einer Konstellation aus staatlichem Etatismus und Verbändepluralismus. Zudem puffern die Verbände die Vereine in gewisser Weise gegenüber unmittelbaren staatlichen Interventionen ab.
- Andererseits jedoch müssen die in korporatistische Verhandlungssysteme eingebundenen Verbände auch als verlängerter Arm des Staates in die Vereine hinein wirken. Als solche Mittler staatlicher Sportpolitik treten die Verbände den Vereinen gegenüber kundiger und überzeugungskräftiger und aus diesen beiden Gründen effektiver auf, als es staatliche Akteure selbst könnten.

Gerade der weltanschaulich neutrale Einheitssport, wie er nach 1945 etabliert wurde, bietet sich für eine solche korporatistische Einbindung in staatliche Politiken an, während die konfessionellen und politischen cleavages der Vereinslandschaft in der Weimarer Republik die Vereine gegen staatliche Instrumentalisierung schützten. Beim Arbeitersport oder bei der katholischen Sportbewegung war klar, dass dahinter Partikularinteressen der betreffenden gesellschaftlichen Gruppen standen. Der Einheitssport ermöglicht es hingegen, den Sportvereinen über die staatlichen Finanzmittel sowie hinzukommende Steuererleichterungen eine zunächst pauschale *Gemeinwohlorientierung* aufzuerlegen – und zwar nicht nur negativ im Sinne einer Vermeidung gemeinwohlschädlichen Handelns, sondern positiv im Sinne der aktiven Förderung des Gemeinwohls. Dieses pauschale commitment kann sodann in spezifischen politischen Unterstützungsleistungen abverlangt werden.

Die Palette dessen, was die deutschen Sportvereinen diesbezüglich in den letzten Jahrzehnten an Leistungen für den Staat erbracht haben,

⁸ Dies ließe sich mit der organisationssoziologischen „resource dependence perspective“ Pfeffer/Salancik (1978) noch genauer fassen.

⁹ Siehe zur generellen Charakterisierung von Korporatismus im Vergleich zu anderen Arten des Verhältnisses zwischen Staat und Interessenorganisationen nur als Überblicksdarstellungen Schimank/Glagow (1984) und Gotsch (1984).

reicht bekanntlich von der Gesundheitsförderung – nicht erst seit der „Trimm dich“-Bewegung – bis zur Ausländerintegration, von Kindersportgruppen bis zum Seniorensport. Bekanntermaßen hat der Breitensport von Anfang an eine Menge unterschiedlichster gesellschaftlicher Funktionen mit erfüllt (Schimank 1988). Als autotelische Aktivität verkraftet das Sporttreiben offensichtlich Einiges an Instrumentalisierung, ohne dass den Sportlern die Lust an Bewegung und Spannung vergeht. Aber heißt das, dass man sportfremde Sinnelemente völlig ohne Rücksicht auf die spezifische Sinnorientierung sportlichen Handelns beimischen kann? Im Sport selbst immer wieder geführte Debatten, die ein Reflex auf konkrete Problemerkahrungen in den Vereinen sind, stimmen skeptisch. Ab einem bestimmten, freilich ex ante schwer bestimmbareren Punkt ist damit zu rechnen, dass der Vereinssport zum – anschaulich paradox formuliert – „nicht-sportlichen Sport“ mutiert (Dietrich/Heinemann 1989). Ich habe dies differenzierungstheoretisch als „Inklusionsdilemma“ gefasst (Schimank 1992), wobei ich hier meiner früheren Analyse den Punkt hinzufüge, dass dieses Dilemma ganz wesentlich das Ergebnis sportpolitischen Lockens und Drängens, also der Korporatisierung des Vereinssports, ist. Ilse Hartmann (1996) hat dies ausführlich für das politische Programm „Sport für alle“ gezeigt; und viele spätere, an spezifischeren Zielgruppen ansetzende Programme könnten dieselbe Logik verdeutlichen: Korporatisierung enthält das Risiko eines Overload der Vereine mit politisch berechtigten Anliegen, die aber so verquer in den sportlichen Sinnhorizont von körperlicher Leistung, Wettkampf und Siegeswillen ragen, dass dieser Sinn nicht mehr hinreichend zum Tragen kommt, um die eigentlichen Sportler bei der Stange zu halten.¹⁰

¹⁰ Eike Emrich et al. (2001: 17, 211-218) argumentieren, dass die Instrumentalisierungstendenzen hemmungslos übertrieben würden, und führen als empirischen Beweis Zahlen an, die zeigen, dass nach wie vor wettkampforientierte Sportangebote das Gros dessen ausmachen, was die Sportvereine anbieten. Das ist freilich eine zu oberflächliche Empirie. Es mag ja sein, dass explizit „nicht-sportlicher Sport“ kaum vorkommt und schon gar nicht von den Vereinsfunktionären herausgestellt wird. Dennoch könnte der als wettkampforientiert deklarierte Sport längst mehr oder weniger „ver-nicht-sportlich“ worden sein. Das ist nur eine Vermutung, die mit qualitativen Untersuchungen zu prüfen wäre – festzuhalten ist jedoch, dass die Daten von Emrich et al. sie, anders als die Autoren meinen, nicht widerlegen.

Das Ergebnis könnten zunehmende Konflikte in den Vereinen zwischen den Protagonisten der inkompatiblen Sportverständnisse sein; es kann aber auch zum resignierten Rückzug derer kommen, die ihr leistungs-, wettkampf- und siegesorientiertes Sportverständnis nicht mehr ausleben können. Dass umgekehrt die Anhänger des „nicht-sportlichen Sports“ die Vereine wieder verlassen oder gar nicht erst hereingelassen werden, kommt zwar empirisch durchaus vor. Diese Abwehrhaltung dürften die Vereine aber nicht dauerhaft durchhalten können. Zu groß ist das Interesse der Politik an einer permanenten und verstärkten Instrumentalisierung des Vereinssports für ihre Zwecke, und zu abhängig sind die Vereine finanziell vom Staat, um sich dagegen sperren zu können.

2. Oligarchisierung

Während die These der Korporatisierung eine Analysefrage zum Außenverhältnis zwischen Sportvereinen und Staat aufwirft, geht es bei den drei weiteren anzusprechenden Dynamiken um organisatorische Binnenstrukturen der Vereine. Zu allen drei Dynamiken existieren viele organisationssoziologische Studien – allerdings nur sehr wenige, die sich Sportvereinen widmen.

Mit Oligarchisierung ist die Tendenz gemeint, dass Interessenorganisationen als ursprünglich "von unten" gebildete korporative Akteure sich gegenüber ihren Mitgliedern verselbständigen, also die Organisationsführung sich von ihrer "Basis" entfernt. Entsprechende Vorwürfe sind aus nahezu allen Interessenorganisationen geläufig - ob es um politische Parteien oder Verbände, aber auch um Kirchen oder sogar Bürgerinitiativen geht. Robert Michels (1911) hat schon früh am Beispiel der sozialdemokratischen Partei des Kaiserreichs "das eiserne Gesetz der Oligarchie" aufgestellt, also eine Zwangsläufigkeit dieser Dynamik behauptet. Dies ist empirisch nicht wahr. Wohl aber ist Michels zu attestieren, dass er auf ein potentiell und unter bestimmten, benennbaren Bedingungen auch aktualisiertes Spannungsverhältnis

hingewiesen hat, dass Interessenorganisationen jeder Art innewohnt – auch Sportvereinen.¹¹

Wer von Oligarchisierung spricht, nimmt auf die Genese der Interessenorganisation aus einer Verhandlungskonstellation Gleicher Rekurs und macht der Führung zum Vorwurf, daß sie sich nicht an die organisationskonstituierenden bindenden Vereinbarungen halte. Selbst wenn ihr kein Verstoß gegen den „Buchstaben“ der Satzung und der beschlossenen Programme nachgewiesen werden kann, wird sie zumindest eines Verstoßes gegen deren „Geist“ beschuldigt. Dass eine solche Oligarchisierung überhaupt geschehen kann, liegt daran, dass Interessenorganisationen sehr schnell dazu gezwungen sind, sich eine Hierarchie zuzulegen. Die anfänglichen basisdemokratischen Entscheidungsprozesse, über die eine Interessenorganisation geschaffen worden ist, müssen durch repräsentativ-demokratische Verfahren ersetzt werden. Wenn in der Sozialdimension eine geringe Mitgliederzahl überschritten wird sowie – nicht zuletzt aufgrund von Korporatisierung - Ansprech- und Verhandlungspartner für die Kommunikation nach außen bereitstehen müssen, wenn in der Zeitdimension rasche Entscheidungen zu treffen sind und wenn in der Sachdimension eine arbeitsteilige Spezialisierung stattfindet, die dann wieder Koordinationsbedarf mit sich bringt: Dies sind typische Anlässe dafür, eine Führung zu wählen und ihr in operativen Entscheidungen einen eigenen Dispositionsspielraum zuzugestehen.

Hierin ist der Sündenfall einer Entfremdung von Führung und „Basis“ angelegt. Die Problematik liegt darin, daß man auf dem unumgänglichen Weg zur Herstellung kollektiver Handlungsfähigkeit der Organisation sehr schnell zu weit gehen kann. Dann passiert es, daß die Führung eine Linie der Interessenpolitik verfolgt, die unübersehbar von dem abweicht, was die Mitglieder wollen.¹² Diese gewinnen dann den

¹¹ Karl Schlagenhauf (1977: 105-110) nimmt bei der Deutung seiner empirischen Befunde zu den deutschen Sportvereinen Bezug auf Michels, ohne allerdings mehr als oberflächliche Daten zur Oligarchisierung liefern zu können.

¹² Es mag sein, dass die Führung ihre Freiräume dazu ausnutzt, eigennützige Interessen zu verfolgen, also etwa ihre Privilegien zu sichern und auszubauen. Es kann auch sein, dass das der "Basis" nur so erscheint und womöglich von "Jungtürken", die selbst die Führung übernehmen wollen, suggeriert wird. Möglich ist weiterhin, dass die "Basis" die Führung durchaus für integer hält, aber deren Interpretation der gemeinsamen Interessen

Eindruck, mit ihren Interessen von der eigenen Interessenorganisation nicht mehr vertreten, sondern ignoriert zu werden, fühlen sich entsprechend mißachtet und reagieren darauf durch „exit“ oder „voice“ (Hirschman 1970). Die Mitglieder können sich also entweder in ihrem Engagement für die Organisation zurückziehen - von der „inneren Emigration“ bis hin zum Austritt. Oder die unzufriedenen Mitglieder können innerorganisatorische Opposition betreiben, also Änderungen verlangen und durchzusetzen versuchen - bis hin zum Austausch der Führung und zu einer solchen Modifikation der Entscheidungsverfahren, die die Führung zukünftig stärker an den Willen der „Basis“ bindet. Diese verschiedenen Reaktionen der „Basis“ können auch nebeneinander erfolgen. Ein Teil der enttäuschten Mitglieder tut dieses, ein anderer jenes. Insbesondere ist ein angedrohtes eigenes „exit“ oder ein Verweis auf das „exit“ anderer Mitglieder oft eine wirksame Drohung, um für „voice“ Gehör zu finden.

Spärliche, aber plausible empirische Befunde deuten darauf hin, dass in Sportvereinen der Rückzug der Mitglieder aus den Entscheidungsgremien – also vor allem den Mitgliederversammlungen – mit zunehmender Vereinsgröße einhergeht. Karl Schlagenhaut (1977: 105-110 – Zitate: 109), der dies aufzeigt, erklärt den Tatbestand – auf Kurt Lenk verweisend - u.a. daraus, dass in den Mitgliederversammlungen und Wahlen „... selten echte Entscheidungen gefällt werden oder die Vereinspolitik bestimmt wird.“ Alles ist vielmehr in informellen inneren Zirkeln vorentschieden und wird nur noch akklamiert. Zugleich notiert Schlagenhaut eine Trittbrettfahrer-Mentalität der allermeisten Vereinsmitglieder: „Zumeist sind die Mitglieder froh, wenn sich überhaupt jemand für die unbeliebten und oft undankbaren Posten findet ...“ Wer sich aus Entscheidungen raushält, hat entschieden weniger Arbeit und kann

und die daraus abgeleiteten Maßnahmen als verfehlt erachtet. Das mag wiederum zutreffen. Es mag sich aber auch so verhalten, dass die Führung ein situationsangemesseneres Verständnis der gemeinsamen Interessen besitzt. So vermag eine Parteispitze oftmals besser einzuschätzen, was politisch durchsetzbar ist, während die "Basis" einem utopischen Radikalismus anhängt; oder die Führung denkt langfristiger als die "Basis". Oligarchisierung bedeutet also keineswegs immer eine Mißachtung der gemeinsamen Interessen durch die Führung. Doch sofern es ihr nicht gelingt, die eigene Interpretation dieser Interessen auch der "Basis" plausibel zu machen, stellt sich auf deren Seite „Entfremdung“ ein.

nachher wohlfeil kritisieren. Es handelt sich also, ebenso wie in anderen Interessengruppen, teilweise auch um eine Oligarchie wider Willen.

Hier liegt eine Eskalationsdynamik vor: Weil der „Basis“ die Mitentscheidungsmöglichkeiten entzogen werden, wird sie apathisch; und weil sie apathisch ist, reißt die Führung die Entscheidungen oligarchisch an sich. Neben dem Größenwachstum der Vereine hat die Korporatisierung des Vereinssports diese Dynamik in Gang gesetzt. Ersteres schuf interne Koordinationszwänge, letztere die Notwendigkeit einer einheitlichen Adresse nach außen. Während ein Verein sich selbst „Grenzen des Wachstums“ zu setzen, also diese innere Triebkraft der Oligarchisierung zu bändigen vermag,¹³ sind alle Vereine der Korporatisierung als äußerer Triebkraft ihrer Oligarchisierung schicksalhaft ausgesetzt – kleine Vereine immerhin etwas weniger.¹⁴

In denjenigen Interessenorganisationen, die nach außen gerichtete instrumentelle Ziele verfolgen, kann ein erhebliches Maß an Oligarchisierung durchaus funktional sein. Die Führung vermag ohne übermäßigen Abstimmungsbedarf mit der „Basis“ strategisch zu handeln und hält diese lediglich als letztes Drohpotential, etwa in Form von Streiks, in der Hinterhand; und die „Basis“ braucht sich entsprechend kaum zu engagieren und wird doch in ihren gemeinsamen Interessen vertreten. Ein solches Oligarchie-Arrangement zum beiderseitigen Nutzen stößt beim innengerichteten konsummatorischen Ethos der Sportvereine auf eine engere Grenze als etwa in einer Gewerkschaft. Die „Basis“ des Sportvereins begnügt sich nicht mit dem Zahlen der Mitgliederbeiträge für alljährliche Lohnsteigerungen, sondern gewinnt ihre Interessenbefriedigung aus den „in-process benefits“ des Sporttreibens im Verein. Damit gibt es sehr viel mehr und direktere Berührungspunkte zwischen den Entscheidungen der Führung und dem tagtäglichen Handeln der „Basis“ als in anderen Interessenorganisationen; und

¹³ Siehe die vielen Vereine, die offensichtlich ganz gezielt vergleichsweise klein bleiben. So hat die durchschnittliche Vereinsgröße in den letzten dreißig Jahren trotz erheblichen Größenwachstums des organisierten Sports nicht zugenommen (Emrich et al. 1998: 48/49), und Studien der Vereinslandschaft finden nach wie vor einen erheblichen Anteil an älteren kleinen Vereinen.

¹⁴ Zu prüfen wäre freilich, ob Vereine selbst dann, wenn sie groß werden, nicht weiterhin in ziemlich eigenständige überschaubare kleinere Einheiten – Abteilungen oder Gruppen

Berührungspunkte können immer auch Reibungspunkte sein. Die Führung muss daher mehr Rücksicht auf die „Basis“ nehmen. Anders gesagt: Sportvereine weisen eine strukturell geringere Oligarchie-Toleranz auf.

3. *Professionalisierung*

Ab einer bestimmten Größe werden Interessenorganisationen nicht nur mit Oligarchisierungsdynamiken konfrontiert, sondern oftmals gleichzeitig auch mit einem Drang zur Professionalisierung, also zur Substitution bisheriger ehrenamtlicher Erledigung anfallender Aufgaben durch beruflich qualifiziertes und entlohntes Personal. Dies sind dann keine Mitglieder, sondern Mitarbeiter der Interessenorganisation, für die sich diese somit wie eine Arbeitsorganisation darstellt.

Diese Tendenz zeigt sich bekanntlich auch bei Sportvereinen. Seit Anfang der neunziger Jahre wurde in verschiedenen Untersuchungen ein Anteil der Hauptamtlichen an den Funktionsträgern der Sportvereine – vom Vorstand und der Verwaltung über die Übungsleiter bis zum Platzwart – von rund 10% ermittelt, was einer Verdopplung gegenüber dem Anteil zwanzig Jahre früher entsprach (Emrich et al. 1998: 90; 2001: 21, 245-281). Der Anteil variiert erwartungsgemäß stark mit der Vereinsgröße. Das hat sowohl sportunspezifische als auch sportspezifische Ursachen:

- So nimmt der Aufwand für Führung und Verwaltung sowie für die Wartung der technischen Infrastruktur bei jeder Art von Organisation mit der Größe zu und lässt sich dann immer schwieriger rein ehrenamtlich erledigen. Die Befürchtung eines hohen Aufwands senkt vielmehr die Bereitschaft der Mitglieder, ein Ehrenamt zu übernehmen (Winkler 1986: 166).
- Hinzu treten die Zusammenhänge der Professionalisierung mit der Korporatisierung und Oligarchisierung der Sportvereine. Gerade die größeren Sportvereine mit einer breit gefächerten Angebotsstruktur, in der sich auch viele politische Instrumentalisierungen des Breitensports widerspiegeln, haben einen Bedarf an entsprechend qualifiziertem Übungs- und Betreuungspersonal: spezielle sportliche und medizinische Fähigkeiten, etwa im Rehabilitationsbereich; besondere

– zerfallen. Innerhalb dieser Einheiten könnte eine rege informelle Kommunikation, etwa

sozialpädagogische Kompetenzen, etwa bei der Ausländerintegration; oder psychologische und kommunikative Qualifikationen, etwa beim geselligkeitsorientierten Seniorensport. Und es sind auch die größeren Vereine, in denen sich die Oligarchisierung stärker ausprägt, was auf seiten der Vereinsmitglieder die Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement senkt, wodurch wiederum der Einsatz hauptamtlichen Personals erforderlich wird.

Einerseits ergibt sich also die Professionalisierung der Sportvereine u.a. auch aus deren Oligarchisierung. Andererseits ist zwischen den außer in Großvereinen überall immer noch zahlenmäßig überwiegenden Ehrenamtlichen, insbesondere dem ehrenamtlichen gewählten Vorstand, und dem hauptamtlichen Personal ein Konfliktpotential eingebaut, das Joachim Winkler (1986: 167-171) so umreißt: „Der hauptamtliche Mitarbeiter sollte Hilfskraft sein.“ Doch er gewinnt „... durch Dauerbeschäftigung, zentrale Lage und Informationsvorsprung Einfluß ... auf die Entscheidungen ...“; und er will – so kann man Winklers Argument fortsetzen - diesen Einfluß auch deshalb ausüben, weil er sich aufgrund seiner Qualifikationen eine den ehrenamtlichen „Amateuren“ überlegene „funktionale Autorität“ (Hartmann 1964) zuspricht. Und so legen sich immer wieder hauptamtliche Geschäftsführer mit ihren ehrenamtlichen Vereinsvorsitzenden, etwa in Fragen des Finanzgebarens, oder hauptamtliche Trainer mit ihren Vorständen oder den Sporttreibenden an.

Trotz dieses Konfliktpotentials zwischen Professionalisierung und Oligarchisierung führt das Zusammenwirken beider Dynamiken dazu, dass die größeren Sportvereine ihren Mitgliedern inzwischen immer mehr wie Dienstleistungsorganisationen gegenüberreten (Anders 1986: 60). Cachay (1988: 228) sieht viele dieser Vereine auf dem Weg, „... zu einer Organisation zu werden, die den Mitgliedern vornehmlich die sachlichen, personellen und organisatorischen Rahmenbedingungen zur Realisierung sportlicher Interessen bereitstellt.“ Das aber bedeutet: „Die Mitglieder treten gewissermaßen als Kunden auf und nehmen konkrete Dienstleistungen des Vereins ... in Anspruch. Das Verhältnis der Mitglieder untereinander wird distanzierter und das zum Verein sachbezogener.“

beim Stammtisch nach dem Training, eine faktische „Basisdemokratie“ aufrecht erhalten.

Die entstandene Konkurrenz der kommerziellen Anbieter von Gelegenheiten zum Sporttreiben tut hierzu ein übriges - wie ein Verein sich natürlich auch immer mehr dieser Konkurrenz aussetzt, je mehr er zum Dienstleister wird. In Abwandlung eines geläufigen Spruchs könnte man sagen: Wer sich in diese Konkurrenz begibt, kommt darin um – jedenfalls was die Identität als Verein anbetrifft. Dabei ist keineswegs gesagt, dass das Angebot von Fitness-Studios oder Tennishallen den Bedürfnislagen der Breitensportler, etwa ihrer vielbeschworenen „Individualisierung“, so viel besser entgegen kommt. Hier dürften vielmehr Effizienz- und Effektivitätsfiktionen der Art den Blick trüben, wie sie von George Ritzer (1993) als „McDonaldisierung“ vieler Lebensbereiche in der Organisationsgesellschaft herausgestellt worden sind.

Wo Professionalisierung voranschreitet, weicht zumeist Gemeinschaft zurück.¹⁵ Die paradoxe Konstitution der Sportvereine als Erlebnismgemeinschaften wird durch Professionalisierung unterminiert. Denn die Hauptamtlichen können aufgrund ihrer ganz andersartigen Interessenlage nicht zu dieser Gemeinschaft dazu gehören; dennoch holt die Gemeinschaft sich diese Fremdkörper herein.

4. Bürokratisierung

Noch am wenigsten behandelt, vielleicht auch bislang am schwächsten ausgeprägt, ist die Bürokratisierungsdynamik der Sportvereine. Bürokratisierung besagt, dass immer mehr Handeln in einer Organisation immer genauer durch formalisierte Vorgaben bestimmt wird (Mayntz 1963: 85-89). Diese Vorgaben nehmen vorzugsweise die Form von Konditionalprogrammen an (Luhmann 1964b): „Immer wenn x eintritt, ist y zu tun.“ Je enger x und y definiert sind, desto geringere Handlungsspielräume bleiben demjenigen, der die betreffende Handlung auszuführen hat.

Damit steht Bürokratisierung einerseits in einem Spannungsverhältnis zu Oligarchisierung und Professionalisierung. Weder

¹⁵ Das ist nicht immer der Fall. Es gibt auch Beispiele für gemeinschaftsstiftende Professionalität – etwa ihre Sache gut machende Animateure in Ferienclubs. Man müsste also noch genauer herausfinden, unter welchen Bedingungen Professionalität Gemeinschaft zerstört, und ob diese Bedingungen in den Sportvereinen typischerweise gegeben sind.

die Organisationsführung noch die fachlich spezialisierten Mitarbeiter wollen sich ihre Spielräume nehmen lassen und haben allen Grund, sich der Bürokratisierung zu widersetzen – und auch einige Möglichkeiten dazu (Crozier 1964; Blau/Scott 1962: 60-74). Andererseits sind sowohl die Organisationsgröße als auch die Korporatisierung starke Triebkräfte der Bürokratisierung. Je größer eine Organisation wird, desto mehr ist sie auf einheitliche und detaillierte Regeln angewiesen, damit kein Chaos eintritt; und der Status als rechenschaftspflichtiger Empfänger umfangreicher staatlicher Zuwendungen tut ein übriges zur „Verregelung“ des Organisationshandelns. Zwar weiß die Organisationssoziologie seit langem, dass Bürokratisierung immer dysfunktionaler wird, je komplexer, also vielschichtiger und turbulenter, die Umwelt einer Organisation beschaffen ist (Burns/Stalker 1961; Thompson 1967); aber das muss regulierungswütige Innen- und Finanzminister nicht im geringsten beeindrucken, weil sie ja die Dysfunktionalitäten ihres Tuns nicht selbst ausbaden müssen. Dabei dürfte unstrittig sein, dass die Inklusion immer heterogenerer Mitglieder und die Entstehung kommerzieller Konkurrenz die Komplexität des Handlungsfeldes der Sportvereine spürbar erhöht hat.

Strukturell spricht also manches gegen, aber wohl mehr für eine zunehmende Bürokratisierung der Sportvereine; und funktional wäre sie, sofern vorhanden, für die Vereine eher als problematisch einzuschätzen. Dies sind jedoch theoretische Überlegungen, die empirisch zu prüfen wären. Wenn sich herausstellen sollte, dass es tatsächlich eine Bürokratisierung der Sportvereine gibt,¹⁶ wäre wiederum zu konstatieren: Überall dort, wo sich bürokratische Regeln bis in das Sporttreiben hinein bemerkbar machen, tragen sie zur Erosion des konsummatorischen Ethos der Sportvereine bei. Denn für dieses Ethos ist Spontanität und ein Eingehen auf je individuelle Bedürfnisse charakteristisch, was beides bürokratischer Regelanwendung diametral entgegen steht.

III

Wie stark die von mir theoretisch aufgezeigten Spannungsverhältnisse zwischen einem Organisationstyp, der ein innenorientiertes konsummatorisches Ethos kultiviert, auf der einen Seite und den ihm durch das Größenwachstum des organisierten Sports auferlegten Dynamiken der Korporatisierung, Oligarchisierung, Professionalisierung und Bürokratisierung auf der anderen Seite tatsächlich ausgeprägt sind, welche schon mehrfach angesprochenen erheblichen Varianzen es dabei zwischen kleinen und großen Vereinen gibt (Cachay/Thiel 2000: 120) und welche spezifischen Erscheinungsformen jedes der Spannungsverhältnisse annimmt: Diese Fragen sind nur empirisch zu beantworten; und dafür – insbesondere zur letztgenannten Frage – geben die existierenden Vereinsstudien bei all ihrer sonstigen Datenfülle nicht viel her. Es ist zwar erfrischend, wenn Eike Emrich et al. (2001: 28) ihre, derzeit aktuellste, Vereinsstudie gegen den Chor der Besorgten so resümieren: „Der Sportverein, der verschiedentlich als ein von langsamem Siechtum bedrohter Patient etikettiert wurde, erweist sich bei eingehender Betrachtung als kerngesund und als in der präventiven Vorsorge und kurativen Selbstbehandlung wohlerprobt!“ Aber die entscheidenden Phänomene, auf die ich hier aufmerksam gemacht habe, werden mit den konventionellen quantitativen Indikatoren überhaupt nicht erfasst. Hier müssten qualitative Studien des Vereinsalltags her, als teilnehmende Beobachtung oder auf der Grundlage von Experteninterviews mit allen Arten von Vereinsangehörigen.¹⁷ Wichtig wären auch hinreichend feinfühlig – wahrscheinlich wiederum zunächst besser qualitativ vorgehende - Untersuchungen der Erfahrungen und Beweggründe derer, die einem Sportverein nach mehr oder weniger langer Mitgliedschaft den Rücken kehren, aber nicht mit dem Sporttreiben aufhören, sondern entweder kommerzielle Sportangebote nutzen oder unorganisiert aktiv sind.

Man könnte geneigt sein, das empirisch eindeutig feststellbare Fehlen eines massenhaften „exit“ der Vereinsmitglieder – die Mitgliederzahlen nehmen ja im Gegenteil noch zu – so zu werten, dass die

¹⁶ Vielleicht merken aber die Sporttreibenden auch gar nicht viel von der Bürokratisierung, schlägt diese also nur latent auf das eigentliche Vereinsleben durch.

geschilderten Spannungsverhältnisse ja real wohl nicht allzu stark ausgeprägt sein können.¹⁸ Denn „voice“ der Vereinsmitglieder, als alternative Reaktion auf unbefriedigende Verhältnisse, würde ja durch die geschilderten Organisationsdynamiken, falls es sie gäbe, auf jeden Fall eingeschränkt. Doch dieser aus der Sicht des organisierten Sports beruhigende Schluss wäre vorschnell. Albert Hirschman (1970) kennt neben „exit“ und „voice“ auch noch – was meist vergessen wird – „loyalty“. Dies ist eine unter Umständen sehr wenig von tatsächlicher Zufriedenheit mit den Leistungen einer Organisation zeugende Bindung an diese – eine Bindung, die eher auf einer tradierten, auch erheblich emotional getragenen Verknüpfung der eigenen Identität mit der Organisationsmitgliedschaft beruht. So mancher bleibt z.B. Mitglied der SPD, auch wenn er sich von deren aktuellem Erscheinungsbild nur mit Grausen abwenden kann; aber diese Mitgliedschaft verbindet mit dem Vater, dem Großvater und dem Urgroßvater; und vielleicht rechnet man auch die eigene Chance, studiert haben zu dürfen, längst verblichenen Politikern dieser Partei zu. Ähnlich könnten viele ihren Sportvereinen weiter nostalgisch die Treue halten: als Erinnerungen an die eigene Jugend – so wie ein zerknittertes Foto in der Brieftasche. Diese Art von „loyalty“ ist letztlich ein Selbstbetrug.

Der eingangs zitierte Befund, dass mehr als zwei Drittel der Vereinsmitglieder sich als „aktive“ Mitglieder und nicht als „Karteileichen“ einstufen, passt freilich nicht zu diesem Bild. Hier wäre allerdings wiederum mit sehr viel größerem empirischen Aufwand zu prüfen, was „aktiv“ eigentlich beinhaltet und ob der Selbstbetrug nicht das Ausfüllen standardisierter Fragebögen mit einschließt. Es wäre nicht das erste Mal, dass der empirischen Sozialforschung so etwas unterliefe.

Träfe die vermutete weitgehende Apathie vieler Vereinsmitglieder zu und wären die Sportvereine und ihre Leitungen pure Rational-Choice-Akteure, könnten sie sich sagen: Was könnte besser sein als Mitglieder, die pünktlich ihren Beitrag entrichten und ansonsten keine Arbeit, vor

¹⁷ Interessante Beobachtungen enthält z.B. der Erfahrungsbericht eines Vereinsvorsitzenden von Hans Friedrich Jessen (1986).

¹⁸ In die gleiche Richtung weist der Eindruck einer offenbar geringen Sterberate von Sportvereinen – exakte Daten hierzu gibt es nicht, was vielleicht selbst schon aufschlußreich ist.

allem keinen Ärger machen! Aber ganz so abgehoben funktionieren Sportvereine wohl trotz aller Oligarchisierung, Professionalisierung und Bürokratisierung nicht. Die vielen „Karteileichen“ müssten beunruhigen; und das wäre unter funktionalen Gesichtspunkten nur gut so. Und es wäre noch besser, wenn dann die Organisationssoziologie der Sportvereine mit genaueren Befunden aufwarten könnte, die dabei helfen würden, die aufgezeigten Spannungsverhältnisse im Sinne einer Wahrung des innenorientierten konsummatorischen Ethos besser bewältigen zu können.

Literatur

- Anders, Georg, 1986: Vereinsstruktur und Breitensport. In: Gunter A. Pilz (Hrsg.), Sport und Verein. Reinbek: Rowohlt, 56-79.
- Barnard, Chester, 1938: The Functions of the Executive. Cambridge, MA 1976: Harvard University Press.
- Blau, Peter M./W. Richard Scott, 1962: Formal Organizations. London 1970: Routledge.
- Burns, Tom/ George M. Stalker, 1961: The Management of Innovation. London 1971: Tavistock Publ..
- Cachay, Klaus, 1988: Perspektiven der künftigen Entwicklung von Sportvereinen und Sportverbänden. In: Helmut Digel (Hrsg.), Sport im Verein und im Verband. Schorndorf: Hofmann, 219-233.
- Cachay, Klaus, 1989: Sport und Gesellschaft. Schorndorf: Hofmann.
- Cachay, Klaus/Ansgar Thiel, 2000: Soziologie des Sports. Zur Ausdifferenzierung und Entwicklungsdynamik des Sports der modernen Gesellschaft. München: Juventa.
- Coleman, James, 1974: Power and the Structure of Society. New York: Norton.
- Crozier, Michel, 1964: The Bureaucratic Phenomenon. Chicago: University of Chicago Press.
- DGF-Jahrbuch 1998 (Deutsche Gesellschaft für Freizeit): Freizeit in Deutschland 1998. Aktuelle Daten und Grundinformation. Erkrath.
- Dietrich, K./Klaus Heinemann (Hrsg.), 1989: Der nicht-sportliche Sport. Schorndorf: Hofmann.
- Emrich, Eike/Vassilios Papathanassiou/Werner Pitsch, 1998: Sportvereine im Sportbund Pfalz. Niedernhausen: Schors.
- Emrich, Eike/Werner Pitsch/Vassilios Papathanassiou, 2001: Die Sportvereine. Schorndorf: Hofmann.
- Gotsch, Wilfried, 1984: Neokorporatismus in steuerungstheoretischer Perspektive. In: Manfred Glagow (Hrsg.), Gesellschaftssteuerung zwischen Korporatismus und Subsidiarität. Bielfeld: AJZ, 54-88.
- Guttmann, Alan, 1978: From Ritual to Record. The Nature of Modern Sports. New York: Columbia University Press.
- Hartmann, Ilse 1996: Sport für Alle!? Strukturwandel europäischer Sportsysteme im Vergleich: Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Großbritannien. Schorndorf: Hofmann.

Hartmann, Heinz, 1964: Funktionale Autorität. Stuttgart: Enke.

Heinemann, Klaus, 1996: Staatliche Sportpolitik und Autonomie des Sports. In: Günther Lüschen/Alfred Rütten (Hrsg), Sportpolitik -- sozialwissenschaftliche Analysen. Stuttgart: Nagelschmid, 177-197.

Hirschman, Albert O., 1970: Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Jessen, Hans Friedrich, 1986: Freizeitsport? Nein danke!? In: Gunter A. Pilz (Hrsg.), Sport und Verein. Reinbek: Rowohlt, 80-89.

Krockow, Christian Graf von, 1980: Sport, Gesellschaft, Politik. München: Piper.

Luh, Andreas, 1998: Betriebssport zwischen Arbeitgeberinteressen und Arbeitnehmerbedürfnissen – Eine historische Analyse vom kaiserreich bis zur Gegenwart. Aachen: Meyer & Meyer.

Luhmann, Niklas, 1964a: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.

Luhmann, Niklas, 1964b: Lob der Routine. In: Verwaltungsarchiv 55, 1-33.

March, James G./Herbert A. Simon, 1958: Organizations. New York: Wiley.

Mayntz, Renate, 1963: Soziologie der Organisation. Reinbek 1974: Rowohlt.

Meier, Rolf, 1995: Neokorporatistische Strukturen im Verhältnis von Sport und Staat. in: Joachim Winkler/Kurt Weis (Hrsg.), Soziologie des Sports. Opladen: Westdeutscher Verlag, 91-106.

Michels, Robert, 1911: Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens. Stuttgart 1989 (4. Aufl.).

Pfeffer, Jeffrey/Gerald J. Salancik, 1978: The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. New York: Academic Press.

Ritzer, George, 1993: Die McDonaldisierung der Gesellschaft. Frankfurt a.M. 1995.

Rothschild-Whitt, Joyce, 1979: The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models. In: American Sociological Review 44, 509-527.

Schimank, Uwe, 1988: Die Entwicklung des Sports zum gesellschaftlichen Teilsystem. In: Renate Mayntz u. a., Differenzierung und Verselbständigung. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme. Frankfurt/M.: Campus, 181-232.

Schimank, Uwe, 1991: Politische Steuerung in der Organisationsgesellschaft - am Beispiel der Forschungspolitik. In: Wolfgang Zapf (Hrsg.), Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Frankfurt a.M., 505-516.

Schimank, Uwe, 1992: Das Inklusionsdilemma des Breitensports. In: Sportwissenschaft 22, 32-45.

Schimank, Uwe, 1994: Organisationssoziologie. In: Harald Kerber/Arnold Schmieder (Hrsg.), Spezielle Soziologien. Reinbek: Rowohlt, 240-254.

Schimank, Uwe, 2000: Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. München: Juventa.

Schimank 2001: Organisationsgesellschaft. In: Georg Kneer/Armin Nassehi/Markus Schroer (Hrsg.), Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie. München: Fink, 278-307.

Schimank, Uwe/Manfred Glagow, 1984: Formen politischer Steuerung: Etatismus, Subsidiarität, Delegation und Neokorporatismus. In: Manfred Glagow (Hrsg.), Gesellschaftssteuerung zwischen Korporatismus und Subsidiarität. Bielefeld, 4-25

Schlagenhauf, Karl, 1977: Sportvereine in der Bundesrepublik Deutschland. Teil I: Strukturelemente und Verhaltensdeterminanten im organisierten Freizeitbereich. Schorndorf: Hofmann.

Stichweh, Rudolf, 1990: Sport – Ausdifferenzierung, Funktion, Code. In: Sportwissenschaft 20, 373-389.

Thompson, James D., 1967: Organizations in Action. New York: Mc Graw Hill.

Türk, Klaus/Thomas Lemke/Michael Bruch, 2002: Organisation in der modernen Gesellschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Vanberg, Viktor, 1982: Markt und Organisation. Tübingen: Mohr.

Winkler, Joachim, 1986: Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit. Ein neues Problem der Sportvereine. In: Gunter A. Pilz (Hrsg.), Sport und Verein. Reinbek: Rowohlt, 159-179.

Winkler, Joachim/Ralf-Rainer Karhausen, 1985: Verbände im Sport. Eine empirische Analyse des deutschen Sportbundes und ausgewählter Mitgliedsorganisationen. Schorndorf: Hofmann.