



Verbände im Sport: ein besonderer Organisationstyp?

**30 Jahre Institut für Sportgeschichte BW e.V.
12./13.10. 2023 Kloster Maulbronn**

Was können Sie erwarten?

Versuch:

- Sportgeschichte: Kurzer historischer Abriss
- Forschungsstand zu Sportverbänden
- Sportverbände als Arbeits- oder Interessenorganisationen?
- Sportverbände als Meta-Organisation?

Ausgangspunkt:

- Sportverbände werden (zeitweise) als dysfunktionale Organisationen in der Öffentlichkeit wahrgenommen (z.B. DOSB, DFB, DRV, DTB, DSV, Rugby, DESG, LSB RLP, LSB Bayern)
- Hohes Misstrauen gegen internationale Verbände (FIFA, IOC, LEN, Gewichtheben, Boxen)

Was sagt die Sportgeschichte?

- Friedrich Ludwig Jahn: Gründung einer „Turngesellschaft“
- vor Verbot 1819 durch den Deutschen Bund:
rund 300 Turngesellschaften in ganz Deutschland
- zunächst keine Bildung eines nationalen Dachverbandes
- Gründung Dachverband 1860 beim ersten Deutschen Turn- und Jugendfest in Coburg aber keine Anerkennung durch die Behörden des Deutschen Bundes
 - Bottom-up Organisation nach dem Freiwilligkeitsprinzip unter Nutzung moderner Kommunikationsmöglichkeiten („Deutsche Turn-Zeitung“)
 - Vereinheitlichung von Regel- und Wettkampfsystemen stand nicht im Mittelpunkt
- 1868 förmliche Gründung der Deutschen Turnerschaft

Was sagt die Sportgeschichte?

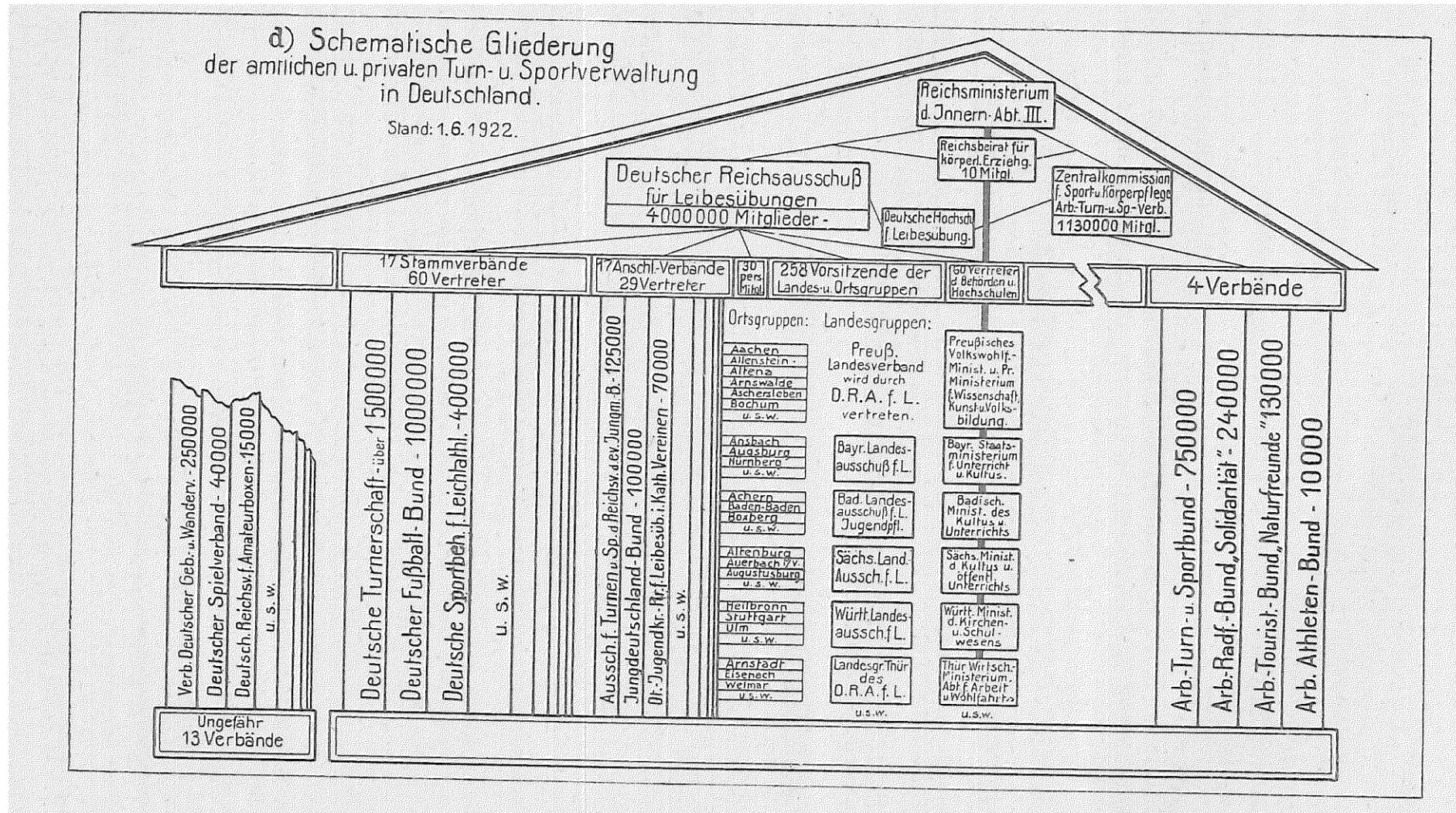
Turn- und Sportverbände um 1900

- Deutsche Turnerschaft ca. 648.000 Mitglieder in ihren Vereinen
- Arbeiter-Turner-Bund 37.000 Mitglieder
- Gründungen von
1891 Deutscher Athletik Sportverband (ein Vorläufer des heutigen DLV)
1900 Deutscher Fußball-Bund (DFB)

Weimarer Republik

- Gründung weiterer weltanschaulich-ideologisch verankerter Sportverbände
- Pluralismus der Verbände (sozialdemokratisch, kommunistisch, konfessionell)
- Verschiedene Regel- und Wettkampfsysteme
- Der 1917 gegründete Deutsche Reichsausschuss für Leibesübungen bemüht sich als Dachverband der bürgerlichen Vereine und Verbände zu agieren

Was sagt die Sportgeschichte?



Was sagt die Sportgeschichte?

Nationalsozialismus

- Gleichschaltung der Verbände
- Zerschlagung der Arbeitersportorganisation
- Kontrolle durch NS-Staat und NSDAP; Ideologisierung

Nach zweitem Weltkrieg

- Ostdeutschland: zentral organisierte Verbände, keine unabhängigen Sportvereine
- Westdeutschland:
 - (formal) unabhängige Verbände (und Vereine)
 - „Einplatzprinzip“ → juristische Prüfung bei Entscheidungen möglich, ob Monopolstellung in nicht gerechtfertigtem Maße genutzt wurde
 - Tendenziell steigender Anteil öffentlicher Finanzierung am Gesamtbudget
 - Aufbau hauptamtlicher Strukturen

Was sagt die (Organisations)Forschung?

Generell

- drei Zugänge/Perspektiven
 - Organisation (z.B. Struktur, Governance, Anreize, Informationen, Entscheidung, Professionalisierung, Rationalisierung)
 - Umwelt (z.B. internationale Sportverbände, nationale Sportpolitik, Globalisierung)
 - Person (z.B. Inkorporationsmechanismen, personalisierte Macht, Ressourcenbündelungen durch Ämterhäufung)
- Eingeschränkte theoretische Perspektiven
 - neoinstitutionalistische Argumentationsfiguren
 - systemtheoretische Zugänge
 - Politikwissenschaftlich Steuerungstheorien (Neokorporatismus, Governance ; Keine Unterscheidung zwischen Vereinen und Verbänden!)

Was sagt die (Organisations)Forschung?

Generell

- Diverse Entwicklung der Organisations- und Managementtheorie und der sportwissenschaftlichen Verbändeforschung
 - Ursprünglich gemeinsamer Ausgangspunkt (Greenwood und Hinnings, 1988; 1993)
- Keine Rezeption neuerer Organisationstheorien
 - insbesondere Konzept der Meta-Organisation (Ahrne & Brunsson, 2005; 2008) und der partiellen Organisation

Was sagt die (Organisations)Forschung?

Für deutsche Sportverbände

- Einige Beschreibungen (Winkler & Karhausen 1985, Breuer 2013; Thieme & Wojciechowski, 2021)
- Keine Theorie des Wandels oder Steuerungstheorie erkennbar

Internationale Befundlage

- Inkonsistent, andere Strukturen und rechtliche Rahmung
- Keine Theorie des Wandels oder Steuerungstheorie erkennbar

Praktische Relevanz: Anfragen von Sportverbänden

- Wie müssen wir unser Strukturen gestalten um leistungsfähiger zu werden?
- Wie machen es andere?

Arbeits- oder Interessenorganisationen?

Interessenorganisation

- Ziel: wird durch die Interessen der inkorporierten Akteure bestimmt
 - Inkorporation: durch Beitritt des Akteurs, weil dieser die Organisationsziele teilt
 - Inkorporation kann von beiden Seiten beendet werden
 - Organisation stirbt, wenn Interessen der inkorporierten Akteure nicht mehr bedient werden können
- Vereine

Warum gibt es Organisationen?

- Ziel wird verfolgt
- Handlungen inkorporierter Akteure wird koordiniert
- Kooperationsprobleme werden gelöst

!Kollektive Handlungsfähigkeit!

Sportverbände sind weder Interessen- noch Arbeitsorganisationen?

→ Organisationen als Mitglieder ←

Arbeitsorganisationen

- Ziel: wird von Eigentümern bestimmt
 - Inkorporation: Tausch von Geld gegen Arbeitsleistung auf Grundlage eines Arbeitsvertrags
 - Inkorporierter Akteur muss nicht die Ziele der Organisation teilen
 - Inkorporation kann von beiden Seiten beendet werden
 - Organisation stirbt, wenn Ressourcenzufluss von außen versiegt
- Unternehmen

Sportverbände als Meta-Organisationen?

- die Organisationen als Mitglieder haben,
- die Mitgliedschaften für thematisch ähnliche Organisationen **zu geringem Ressourceneinsatz, aber hohen Mitsprache- und Einflussmöglichkeiten** offerieren,
- die für ihre Mitglieder zur Ressourcenbündelungen, zur Erzielung von Außenwirkung und/oder zur **Hebung des sozialen Status** organisieren,
- denen es gelingt, sehr heterogene Mitgliedsorganisationen zu verbinden,
- die über eine beschlossene und etablierte soziale Ordnung verfügen und sich so von Netzwerken und Clustern abgrenzen,
- deren kollektive Handlungsfähigkeit mit der Handlungsfähigkeit ihrer Mitglieder gekoppelt ist, so dass sich Organisationsgrenzen nicht immer eindeutig feststellen lassen,
- Organisationen, deren Entscheidungen in bereits bestehende Entscheidungssysteme eingebettet sind.

Sportverbände als Meta-Organisationen?

- auch attraktiv auch für Mitglieder, die nur Entscheidungen der Meta-Organisation beeinflussen wollen, um eigene Organisationsziele nicht zu gefährden
- vorrangig auf die Koordination mittels Einstimmigkeitsprinzip, Empfehlungen, Leitlinien, Protokollen angewiesen
- für starke Mitgliedsorganisationen inhaltlich weniger attraktiv, weil diese ihre Interessen auch alleine umsetzen können
- kollektive handlungsfähig, nutzen diese Handlungsfähigkeit und streben nach Emanzipation von ihren Mitgliedern und zu einem Monopol
- in der Lage, mit ihren eigenen Organisationsmitgliedern in einen Wettbewerb um Autonomie, Autorität und Identitätsangeboten an Dritte zu treten und so mit ihren eigenen Mitgliedern zu konkurrieren

Sportverbände als Meta-Organisationen?

Ja, aber auch Differenzen zum Idealtypus „Meta-Organisation“ vorhanden:

1. Finanzielle Abhängigkeit von öffentlicher Förderung

→ Stabilisierung des Sportverbandes, wenn Sportverband Verteilungsinstanz mit diskretionären Handlungsspielraum ist und kein Mehrbedarf an Mitgliedsbeiträgen entsteht

2. Strukturelles Quasi-Monopol mit exorbitant hohen Austrittskosten

→ Stabilisierung des Sportverbandes über Austritte von Mitgliedern stark eingeschränkt

3. Personen handeln stellvertretend für Organisationen mit deutlichen Handlungsspielräumen

→ Stabilisierung des Sportverbandes bei Kongruenz von individuellen und organisationalen Interessen

4. Plattform für Verbands-Hauptamt, Verbands-Ehrenamt und Vertreter der Mitgliedsorganisationen

→ Stabilisierung des Sportverbandes bei Kongruenz der Interessen dieser Gruppen

→ Differenzen verweisen auf die Kategorien des Organizational Capacity Ansatzes* (Hall et al., 2003)

Konklusion

1. Ansatz der Meta-Organisation geeignet zur Beschreibung von Sportverbänden
 2. Die aus dem Ansatz der Mega-Organisation folgenden Ableitungen für Organisationswandel sollten auch für Sportverbände gültig sein
 3. Differenzen zum Idealtypus „Meta-Organisation“ betreffen vor allem die Ressourcenausstattung
- Verbindung zwischen Ansatz der Meta-Organisation und dem Organizational Capacity Ansatzes verspricht neue Einsichten zum Organisationswandel von Sportverbänden
- Historische Analysen könnten zur Prüfung von Prognosen zum Organisationswandel von Meta-Organisationen genutzt werden



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Kontakt: thieme@hs-koblenz.de