

Schwierigkeiten bei Leitbildprozessen in Non-Profit-Organisationen am Beispiel der Burscheider Turngemeinde 1867 e.V. (BTG)

erstellt von: Marc Kollbach

Die Sportlandschaft in der Bundesrepublik Deutschland befindet sich bereits seit einiger Zeit in einem Wandel. Neben den traditionellen Sportvereinen (SV) haben Fitnessstudios und andere kommerzielle Sport- u. Fittnesseinrichtungen eine größere Bedeutung. Sie sind vor allem von einem entscheidenden Vorteil gegenüber den Vereinen geprägt: ihrem professionellen, betriebswirtschaftlichen Management. Dem ehrenamtlich organisierten Sport fehlt es bislang an diesen modernen Management-Methoden.

SV müssen sich den veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Es müssen Instrumente und Wege gefunden werden, ihre Existenz und ihre Angebote vor dem Hintergrund der steigenden Anforderungen durch Staat und Gesellschaft aufrecht zu erhalten. Ein Aspekt dabei ist, sich über die eigene Rolle bewusst zu werden. SV sollten sich folgenden Fragen stellen: Wer sind wir?, was machen wir? und wo wollen wir hin? Unternehmen bedienen sich zur Klärung dieser Fragen oftmals eines so genannten Leitbilds. Die Diplomarbeit beschäftigt sich mit der Frage, ob ein Leitbild SV dabei helfen kann, sich ihrer neuen oder veränderten Rolle bewusst zu werden und sich einem Wandel zu unterziehen? Dabei ist darauf aufmerksam zu machen, dass es sich bei Sportvereinen im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen um Non-Profit-Organisationen (NPOs) handelt. Daraus ergeben sich bei der Anwendung von betriebswirtschaftlichen Methoden und Instrumenten bestimmte Problemstellungen.

In der Literaturanalyse erfolgt eine Einführung in den Themenbereich Management und dem grundlegenden Zweck eines Unternehmens i.V.m. den daraus abzuleitenden Zielen. Einen Schwerpunkt bildet die Beschreibung und Einordnung der einzelnen Elemente, die zu einem Leitbildprozess gehören. In Form eines Vergleichs zum Unternehmen werden die Besonderheiten in NPOs aufgezeigt. Aus der Literaturanalyse heraus werden Thesen gebildet, die anhand eines nicht repräsentativen Interviews am Beispielobjekt BTG überprüft werden.

Brauchen SV bzw. die BTG nun ein Leitbild? Anhand der Literaturanalyse werden die potenziellen Möglichkeiten aufgezeigt, wie sich eine Leitbildentwicklung auf eine Organisation auswirken kann. Es werden Probleme angesprochen, die im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen besonders in NPOs auftreten. Dabei zeigt sich, dass gerade die Hauptamtlichkeit ein entscheidender Faktor für die Generierung und Implementierung eines Leitbildes ist.

In der Sportlandschaft haben verschiedene Verbände erst seit einiger Zeit ein Leitbild, oder arbeiten daran. Diese verfügen über hauptamtliche Mitarbeiter, die Ergebnisse vor- und nachbereiten können. In der Mehrheit der deutschen Sportvereine existiert genau diese Hauptamtlichkeit entweder gar nicht oder nur rudimentär.

Die geteilten Meinungen und Ergebnisse der Interviews im Rahmen der Arbeit unterstreichen die Haltung, dass Hauptamtlichkeit ein entscheidender Faktor ist. Die Mehrheit der Befragten ist sich darüber bewusst, dass die Sport- bzw. Vereinslandschaft einem Wandel unterliegt und die Angebote neu ausgerichtet werden müssen. Die Bereitschaft über neue Wege nachzudenken ist grundsätzlich vorhanden, wird aber noch von sehr viel Skepsis begleitet.

Bevor über ein gemeinsames Leitbild in einem Sportverein bzw. in der BTG nachgedacht werden kann, müssen Sportmanager her, die die entsprechenden Voraussetzungen dafür schaffen. Die Ehrenamtlichen müssen von der eigentlichen Geschäftsführung entlastet werden, um sich über mögliche Ziele und Zukunftsvisionen Gedanken machen zu können.

Leitbilder können den notwendigen Wandel unterstützen und sie können folglich auch ein hilfreiches Instrument sein. Abhängig ist dies allerdings ganz entscheidend davon, ob ein Verein lieber seinen bisherigen –konservativen– Weg weiter verfolgt oder bereit ist und den Mut aufbringt, neue –moderne– Wege zu beschreiten.