

Leseprobe

Grundlagen des Sportvereins- managements (IST-Zertifikat)

Studienheft

Vereinsführung

Autoren

Klaus Krampe
(Diplom-Betriebswirt)

Überarbeitet von

Dietmar Fischer
(Diplom-Wirtschaftsingenieur, Sportmanager IST)

Karolin Michel
(Diplom-Sportökonomin)

1. Der Sport in der Bundesrepublik Deutschland und in der EU

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- sportsoziologische Grundbegriffe und Zusammenhänge zu überblicken;
- Kompetenzen, Institutionen und Zuständigkeiten der öffentlichen Sportverwaltung zu erkennen,
- Aufbau und die Aufgaben der Sportselbstverwaltung zu erläutern,
- die Grundstruktur der öffentlichen Sportförderung zu überblicken;
- Möglichkeiten der Sportvereine bei der Bildung eines Umweltbewusstseins zu erkennen.

**Denkanstoß**

Der Staat und der in den Sportbünden und Fachverbänden organisierte Sport sehen sich als Partner. Diese Partnerschaft beruht auf den Prinzipien der Autonomie und der Subsidiarität.

Sport soll eigenständig sein (er soll sich selbst organisieren und verwalten). Die Selbstverwaltung muss durch die Gesellschaft erfolgen, also durch Personen und Institutionen. Der Staat greift nur im Sinne einer Ordnungsfunktion ein (wenn Gesetze eingehalten werden müssen) und fördert den Sport dann, wenn die aus dem Sport heraus erwirtschafteten Mittel nicht ausreichen, um die gesellschaftlichen Aufgaben des Sports zu erfüllen.

Dieses aus dem **Sport**, dem **Staat** und der **Gesellschaft** gebildete „Dreieck“ ist Gegenstand dieses Kapitels.



1.1 Sport und Gesellschaft

1.1.1 Allgemeine sportsoziologische Grundlagen

Der Sport hat unbestritten wichtige gesellschaftspolitische Funktionen. Im 12. Sportbericht des BUNDESMINISTERIUMS DES INNERN (S. 12 ff.) werden diese kurz beschrieben. Danach ist der „Sport (...) ein zentraler Bestandteil unseres gesellschaftlichen Zusammenlebens. Dies gilt für den Spitzensport und den Breitensport.“ Sport in seiner gesamten Breite beinhaltet viel Potential für positive gesellschaftliche Veränderungen.

Folgende Beispiele werden genannt:

1. **Beitrag zur Selbstverwirklichung:** „Der Sport ist für den Einzelnen eine wichtige Kraftquelle. Das Erleben individueller sportlicher Fähigkeiten gibt Selbstvertrauen und motiviert zu Leistung und Wettbewerb.“
2. **Beitrag zur Gesundheit:** „Sport ist für viele eine sinnvolle Freizeitbeschäftigung und fördert eine gesunde Lebensführung.“ Der Sport wird zum wesentlichen Bestandteil eines körper- und gesundheitsbezogenen Lebensstils und geht einher mit entsprechenden Verhaltensweisen in der Ernährung und der medizinischen Vorsorge.
3. **Beitrag zur Integration:** „... Sporttreiben verbindet Menschen über kulturelle, sprachliche und soziale Grenzen hinweg. Gemeinsame Ziele und Interessen fördern dabei das Verbindende und lassen das Trennende in den Hintergrund treten“. Die Sportvereine stiften Gemeinschaft und „sind dabei ein Ort, an denen man zusammentreffen und voneinander lernen kann“.
4. **Beitrag zur Einübung sozialen Verhaltens:** „Wer Sport treibt, lernt, Höhen und Tiefen zu verarbeiten, Regeln einzuhalten und den sportlichen Gegner zu achten. Engagement, Verlässlichkeit, Teamgeist und Respekt sind die zentralen Werte des Sports, die über den Wettkampf hinaus unser gesellschaftliches Zusammenleben bereichern.“
5. **Beitrag sozialer Eingliederung:** „...bei der Integrationsarbeit und der gesellschaftlichen Eingliederung sozial benachteiligter Jugendlicher und Erwachsener bietet der Sport (...) große Chancen.“

Sport und Gesellschaft aus der Sicht der Wissenschaft

Die Sportsoziologie unterscheidet den **organisierten** und den **informellen Sport**. Die Begriffe werden nicht einheitlich verwendet. Es findet sich auch die Unterscheidung in fremdorganisierten (formellen) und selbstorganisierten (informellen) Sport. Der organisierte Sport findet als Leistungs- und Breitensport in den Fachverbänden und Landessportbünden unter dem Dach des Deutschen Olympischen Sportbundes statt. Er umfasst darüber hinaus aber auch den Schulsport, Hochschulsport, Betriebssport usw. Der informelle Sport ist demnach jede sportliche Betätigung außerhalb der Sportorganisationen.

Sport wird durch folgende Merkmale gekennzeichnet (vgl. www.dosb.de):

Merkmale des Sports

- eigenmotorische Aktivität
- Selbstzweck der Betätigung (Sport wird abgegrenzt von Arbeits- und Alltagsverrichtungen)
- Einhaltung von Regeln und/oder eines Wettkampfsystems
- Einhaltung ethischer Werte (z. B. Chancengleichheit, Fairplay etc.)

Gesellschaft ist der Bereich, der sich zwischen den Menschen und dem Staat entwickelt. **Sport** ist in der Gesellschaft ein **Teilsystem** mit Werten, Normen usw. und besitzt dadurch eine unverwechselbare Identität und relative Autonomie.

Der Zusammenhang zwischen Sport und Gesellschaft ist durch zwei populäre **Sichtweisen** charakterisiert. Die erste Sichtweise betrachtet den Sport als erwünschten Partner der Gesellschaft (z. B. weil er wie eine Gesellschaft bestimmten Regeln folgen muss, weil die Gleichheit der Bedingungen eine große Rolle spielt oder weil die Leistung ausschlaggebend ist), die zweite Sichtweise betrachtet den Sport als Gefahr für die Gesellschaft (z. B. weil das Leistungsprinzip nur die Erfolgreichen fördert). An dieser Stelle soll auf die beiden Sichtweisen nicht weiter eingegangen werden.

Kritik des Sports

Wenn Sie im Sport tätig sein wollen, sollten Sie wissen, durch welche Einflüsse aus dem Umfeld von Menschen die **Entscheidung** beeinflusst wird, **Sport zu betreiben** bzw. eine Sportart auszuwählen. Mit diesem Wissen ist es z. B. leichter, Marketingkonzepte zu entwickeln und zielgruppengerecht zu arbeiten.



1. Der Sport in der Bundesrepublik Deutschland und in der EU

Gründe für das Sporttreiben

Die Sportsoziologie liefert für diese Fragen einige Antworten. Allgemein sind für diese Problemstellung folgende Faktoren und Einflüsse von Bedeutung: Produktionsverhältnisse, Formen der Arbeitsteilung, Familienstruktur, Erziehungsformen, Religion, Klima, Ökologie.

Beispielhaft betrachten wir einige Faktoren, die für die Teilnahme am Sportbetrieb bedeutsam sind:

- Familie (z. B. Vorbildfunktion der Eltern)
- Soziale Schicht (z. B. berufliche Position, finanzielle Möglichkeiten, Schulabschluss, Bildungsniveau)
- Freundeskreis (z. B. Einstellungen und Beeinflussungen besonders bei Jugendlichen)
- Medien (z. B. Idolbildung, Schaffung und Beeinflussung von Trends)
- Geschlecht (z. B. typische „Männersportarten“ bzw. „Frauensportarten“)
- Stadt – Land – Region (z. B. differenziertere Sportangebote in Großstädten, Vereinsgeselligkeit in kleineren Städten)
- Alter (z. B. Übergang von der „Leistungsphase“ in die Passivität oder in altersgerechte Aktivitäten)
- Nationalität (z. B. kaum Zugang für andere ethnische Gruppen in deutschen Sportvereinen)

1.1.2 Soziologie des organisierten Sports

Die Sportsoziologie hat sich als eine selbstständige Wissenschaft etabliert. So liegt es auf der Hand, dass aus der Fülle der wissenschaftlichen Begriffe und Untersuchungsergebnisse in den folgenden Abschnitten nur Ansätze wiedergegeben werden können.

1.1.2.1 Vereine

Vereine konkurrieren mit dem informellen (nicht organisierten) Sport. Die **Vorteile des informellen Sports** sind offensichtlich:

- Die Ausübung des Sports kann spontan erfolgen.
- Meist fehlen Wettkämpfe oder andere Formen, die die Teilnahme begrenzen.
- Der Sportler muss nicht bestimmte Normen (körperliche Fähigkeiten, Kompetenzen, Zeitordnungen, Zugangserlaubnis zu den Sportstätten) erfüllen.
- Es wird keine formale Mitgliedschaft in Organisationen vorausgesetzt.

Trotz dieser Vorteile des informellen Sports hat die **sportliche Betätigung in Vereinen** eine **große Bedeutung**. Ein Sportverein kann vieles bieten, was der informelle Sport nicht leisten kann. Beiden gemeinsam ist, dass im Hintergrund Organisationen und Infrastruktur vorhanden sein müssen. Damit sind in erster Linie die Einrichtungen gemeint, die die Sportausübung ermöglichen (Sportplätze, Hallen, Wege, Gewässer usw.). Darüber sind aber weitere Betriebe bzw. Institutionen notwendig, damit ein Sport ausgeübt werden kann (z. B. Sportsachgüterherstellung, Sportartikelhandel, Ausbildung, Beratung usw.).

Der **Verein als Organisation** ist durch einige Eigenschaften gekennzeichnet, deren Kenntnis zum Verständnis der Sportvereinsproblematik wichtig ist. Diese Eigenschaften sind:

Eigenschaften

1. Vereine haben in der Regel eine ideelle und keine wirtschaftliche Zielsetzung. Sie sind sogenannte Non-Profit-Organisationen. Daher können sie als gemeinnützig anerkannt werden und haben dadurch zahlreiche Vorteile gegenüber kommerziellen Unternehmen.
2. Die **Mitgliedschaft** in einem Verein ist **freiwillig**. Diese Freiwilligkeit ist Voraussetzung und Rechtfertigung für die Autonomie der Sportselbstverwaltung. Die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft bedeutet aber nicht, dass keine Pflichten für das Vereinsmitglied entstehen. Zur Mitgliedschaft gehört die Zahlung von Mitgliedsbeiträgen und eventuell darüber hinaus die Bereitstellung anderer Ressourcen durch das Mitglied (z. B. Mitarbeit).



1. Der Sport in der Bundesrepublik Deutschland und in der EU

3. Vereine **orientieren sich an den Interessen der Mitglieder**. Die Interessen sind im Ursprung durch die Satzung bestimmt (Vereinszweck), lassen sich aber im Zeitablauf oder durch eine Auffächerung des Leistungsangebotes differenzieren. Die Leistungsstruktur muss den Erwartungen der Mitglieder entsprechen, da eine Mitgliedschaft (die Motivation der Mitglieder) von diesen Erwartungen und deren Erfüllung abhängt.
4. **Vereine sind unabhängig von Dritten**. Vereine sind für die Mitglieder da. Das bedeutet, dass sie auf der einen Seite „Selbstversorger“ sind (Leistungen Dritter sind in der Regel nicht notwendig), sie aber auch mit den Mitteln auskommen müssen, die die Mitglieder aufbringen.
5. **Vereine beruhen auf dem Prinzip der Freiwilligenarbeit**. Sportvereine werden in der Regel durch ehrenamtliche Mitglieder geführt. Auch die Ausführung der Entscheidungen basiert auf Ehrenamtlichkeit. Neben der Belastung der Mitglieder durch diese Aufgaben haben sie aber dadurch auch die Möglichkeit, die Arbeit des Vereins zu beeinflussen und zu kontrollieren.
6. Vereine besitzen eine **demokratische Entscheidungsstruktur**. Im Verein existiert keine Hierarchie im Sinne von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Mitglieder sind gegenüber anderen Mitgliedern nicht weisungsbefugt, es sein denn, die Weisungsbefugnis ergibt sich aus vorher demokratisch bestimmten Regeln (z. B. Spielordnung). Die Machtbasis in Vereinen ist das Stimmrecht.
7. Bei Vereinen sind die Mitglieder häufig auch emotional in den Verein eingebunden. Dadurch entsteht eine Identifikation der Mitglieder mit „ihrem“ Verein.

Sportvereine weisen unter soziologischen Gesichtspunkten einige Merkmale auf, die sie „einzigartig“ machen und zum großen Teil ihre Attraktivität begründen. In Anlehnung an HEINEMANN (2007) werden im Folgenden diese Merkmale strukturiert und kurz beschrieben.

1. Vereine im politischen System

Artikel 9 Absatz 1 des Grundgesetzes sichert das Grundrecht der Gründung von Vereinen. Damit ist es als eines der wichtigsten demokratischen Rechte verankert. Vereinen werden die folgenden politischen Funktionen zugeschrieben:

Bedeutung

- 1.1. **Teil der gesellschaftlichen Vorsorge:** Die Geschichte zeigt, dass Vereine sich immer dort konstituieren, wo durch gesellschaftliche Veränderungen neue Lösungen notwendig werden (z. B. Arbeitervereine). Die gesellschaftliche Veränderung ist auch an den Sportvereinen nachzuvollziehen. War es früher der klassische Turnverein, der sportliche Ziele propagierte, so hat sich in den letzten Jahrzehnten die Breite der in den Sportvereinen vertretenen Sportarten stark in Richtung Freizeit-, Breiten- und Trendsport erweitert. Sportvereine verändern sich immer mehr zu Dienstleistern in der Freizeitgesellschaft.

Da die Vereinsgründungen auf freiwilliger Basis ablaufen, sind sie ein Indiz für die Selbsthilfekraft eines Gemeinwesens und für die Bereitschaft der Einwohner, an dem Ersetzen der staatlichen Einflussnahme durch Selbstbestimmung und -hilfe mitzuwirken.

- 1.2. **Meinungsbildung und Mitwirkung:** Die demokratischen Strukturen der Vereine bringen es mit sich, dass Vereine durch ihre Mitglieder Meinungen bilden und diese nach außen vertreten. Die Interessenvertretung kann z. B. durch Kooperationen oder durch die Bünde und Verbände erfolgen. Wenn diese Interessen vertreten werden, fördern sie die Meinungsbildung durch Anregungen, Widerspruch, Kritik usw.
- 1.3. **Vereine als Träger öffentlicher Aufgaben:** Auch Sportvereine können sich gegen die Übernahme öffentlicher Aufgaben nicht immer „wehren“ (oft ist die Übernahme solcher Aufgaben wegen der damit verbundenen Werbewirkung sogar erwünscht). Durch die besondere Form der öffentlichen Förderungen, z. B. durch die Anerkennung der Gemeinnützigkeit mit den damit verbundenen Steuervorteilen und durch die Inanspruchnahme anderer Subventionen, sind Sportvereine auf der anderen Seite dazu verpflichtet, Ziele der Allgemeinheit mitzuerfüllen. So ist es z. B. durchaus üblich, dass eine Stadt, wenn sie einem Sportverein Zuschüsse gewährt, Gegenleistungen erwartet. Diese könnten z. B. in dem Nutzungsrecht von Schulen an den Sportanlagen des Vereins bestehen.

1. Der Sport in der Bundesrepublik Deutschland und in der EU

2. Vereine als „Sozialkapital“

Als „soziales Kapital“ wird die Fähigkeit zum Zusammenleben, zum Finden gemeinsamer Problemlösungen bezeichnet. Die sozialen Funktionen der Vereine drücken sich z. B. in einer Pufferfunktion aus (Der Sportverein ist ein Puffer zwischen dem öffentlichen und dem kommerziellen Angebot. Hiermit ist der Non-Profit-Bereich gemeint, der stark durch die Solidarität der Mitglieder geprägt ist und sich zwischen den Eckpolen „hoheitlicher Bereich“ [Staat] und „privatwirtschaftlicher Bereich“ [Wirtschaftsunternehmen] befindet). Eine weitere soziale Funktion ist die Integration (Sportvereine können Beziehungen zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunft, unterschiedlichen Alters, unterschiedlichen Geschlechtern und zwischen In- und Ausländern herstellen).

Das soziale Kapital drückt sich aber auch in der Selbsthilfe aus (Solidargemeinschaften, Interessenvertretung des Einzelnen, Bünde und Verbände, Netzwerke u. a.).

3. Vereine als Teil der Kultur

Der Begriff „Kultur“ kann hier weit gefasst werden. Vereine tragen in vielfältiger Form zur Kultur bei. So ist die Vereinsarbeit z. B. durch bestimmte Traditionen, Programme und Veranstaltungen geprägt. Betrachten wir den Tennisverein: Es gibt das „Anspielen“, das Schleifchenturnier, Vereinsmeisterschaften und als nicht sportliche Veranstaltungen z. B. die Nikolausfeier oder Jubiläumsfeste. Die Kulturarbeit kann auch nach außen gerichtet sein, z. B. wenn Mitglieder des Tennisclubs helfen, ein Stadtsportfest zu organisieren. Zur Kulturarbeit gehören z. B. auch Partnerschaften zu anderen Vereinen und Organisationen im In- und Ausland.

4. Vereine als Wirtschaftsfaktor

Sie finden in den verschiedenen Kapiteln Daten zur ökonomischen Bedeutung der Vereine. Vorab an dieser Stelle einige wichtige Größen:

- Es gibt in Deutschland über 91.000 Vereine (DOSB).
- In den Vereinen gibt es etwa 1,75 Mio. ehrenamtliche Positionen, aus denen eine volkswirtschaftliche Wertschöpfung von rd. 6,7 Mrd. Euro im Jahr resultiert (BREUER 2013).
- Die Sportvereine und Sportverbände haben als Produzenten und als Konsumenten ein sehr großes Potenzial. Genaue Zahlen über die Wertschöpfung liegen nicht vor. DIMITROV et. al. (2006) errechnet für Europa allein für den Sport im engsten Sinn einen direkten Wertschöpfungseffekt in Höhe von ca. 40 Mrd. Euro.

5. Vereine als Teil des „Dritten Sektors“

Der sogenannte „Dritte Sektor“ besteht aus den Organisationen, die sich zwischen den Polen „Markt“ und „Staat“ auf der einen Seite und „Familie“ auf der anderen Seite gebildet haben. Unter soziologischer Sicht wird diese **Abgrenzung** vorgenommen, **weil** Vereine

- im Vergleich zur Familie eine formalere Struktur haben,
- im Vergleich zu Unternehmen nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Ziele verfolgen und damit keinen Markt darstellen,
- im Vergleich zum Staat keine ursprünglich hoheitlichen Aufgaben erfüllen,

Die Vereine „übernehmen Aufgaben, die von Staat und Wirtschaft nicht wahrgenommen werden; sie schützen die Interessen organisationsfähiger Gruppierungen, zeigen neue Aufgaben auf“ und stellen damit ein „Gegengewicht zu den großen Organisationen in Staat und Wirtschaft dar“ (HEINEMANN 2007, S. 98).

1.1.2.2 Sportverbände

Für die Sportverbände gelten im Prinzip die Erläuterungen des vorherigen Kapitels. **Verbände sind rechtlich gesehen eingetragene Vereine.** Allerdings gibt es einige Besonderheiten.

Mitglieder der Sportverbände sind Sportvereine oder andere Verbände. Es gelten nach HEINEMANN/SCHUBERT 1994, S. 109 ff. folgende **Grundprinzipien des organisierten Sports** in Deutschland:

Grundprinzipien

1. **Basis** der Verbandsaktivitäten sind die **Interessen der Mitglieder der Sportvereine**. Verbände müssen diese Aktivitäten repräsentieren. Das bedeutet konkret, dass der DOSB für die Vereinsmitglieder „sprechen“ kann, aber nicht für den Sport insgesamt. Über die Interessenvertretung hinaus haben die Verbände keinen ausgesprochenen politischen Auftrag.
2. **„Doppelachsigkeit der Organisation“**: Damit ist die Organisation der Vereinsmitglieder zum einen in der fachlich orientierten Struktur (Fachverbände) und zum anderen in der überfachlich orientierten Struktur (Sportbünde) gemeint (vgl. folgende Abbildung).
3. Mitgliedsorganisationen des **DOSB** sind 16 Landessportbünde, 62 Spitzenverbände (34 olympische und 28 nicht olympische) sowie 20 Sportverbände mit besonderen Aufgaben (z. B. Deutscher Sportlehrerverband, Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband etc.)
4. **Vielfalt der Zuständigkeiten**: Entsprechend der verschiedenen Aufgaben des DOSB gliedert er sich in Bereiche für Leistungssport, Breitensport, Jugendsport, Frauensport und Bildung und olympische Erziehung.

