

Gabriele Freytag

Wie viel Verband braucht der organisierte Sport?

Hintergrund

Der organisierte Sport in Deutschland mit seinen Sportvereinen an der Basis und den Fachverbänden auf Landes- und Bundesebene sowie den überfachlichen Verbänden auf regionaler, Landes- und Bundesebene ist in seinen Strukturen über Jahrzehnte gewachsen und weist mittlerweile eine hohe Ausdifferenzierung auf – wie ein Blick auf den Aufbau zeigt ([vgl. Abb.: Aufbau des organisierten Sports: www.fuehrungs-akademie.de](http://www.fuehrungs-akademie.de)).

Die stetig steigende Zahl an Mitgliedschaften in den Vereinen sowie eine Ausweitung des Sportverständnisses, die Ausrichtung auf neue Zielgruppen und neue Sportangebote haben diese Ausdifferenzierung unter dem Dach des DSB bzw. heute DOSB befeuert. Die stärkere gesellschaftliche Verankerung des Sports sowie die föderalen (Förder-)Strukturen, die meist an Verbandsmitgliedschaften gekoppelt sind, haben zu dieser Entwicklung ein weiteres beigetragen.

Heute gibt es unter dem Dach des DOSB 61 Spitzenverbände (davon 34 olympische und 27 nicht-olympische Verbände), 20 Sportverbände mit besonderen Aufgaben, die fast alle auch über Verbandsstrukturen auf Landes- und zum Teil sogar bis auf Bezirks- und Kreisebene verfügen, 16 Landessportbünde mit zum Teil weiteren regionalen Bündeln oder Bezirken und zahlreichen Kreis- und Stadtsportbünden, die sich um über 90.000 Sportvereine kümmern. Das ergibt ein durchaus komplexes und zum Teil auch kompliziertes Gesamtgefüge.

Bislang war dieser strukturelle Aufbau des organisierten Sports wenig hinterfragt – die vielfach postulierte Solidarität im Sport („Einheit in der Vielfalt“ – wie es noch im Leitbild des DSB von 2000 heißt) hielt. Aber der „Verbandsüberbau“ gerät angesichts sich grundlegend verändernden Rahmenbedingungen zunehmend unter Legitimations- und Finanzierungsdruck. Letztlich werden die Verbände – der ganze Überbau - vom Beitrag des einzelnen Vereinsmitglieds mitfinanziert.

Wird die Sportverbandslandschaft in ihrer heutigen Form auch zukünftig noch Bestand haben? Wird es ihr gelingen, die Sportvereine, die im Mittelpunkt aller Bemühungen stehen sollten, zu unterstützen und zu stärken?

Aktuelle Herausforderungen für Vereine und Verbände

Für das Wirken von Sportvereinen und –verbänden haben sich die Rahmenbedingungen in den letzten Jahren deutlich verändert. War es zunächst ein eher schleichender Prozess, wird der organisierte Sport nun mehr und mehr vom dynamischen gesellschaftlichen Umfeld erfasst. Auch diese Veränderungen sind mit zu betrachten, wenn es um eine Einschätzung der Zukunftsfähigkeit von Verbänden geht.

Zu den wichtigsten Veränderungen im Umfeld mit Auswirkungen auf den organisierten Sport zählen die demografische Entwicklung, der Wertewandel und die zunehmende Individualisierung, Trends der Zeitkultur sowie eine verstärkte Kosten-Nutzen-Rechnung).

Betrachtet man den Sportmarkt, auf dem sich die Vereine und Verbände mit ihren Angeboten bewegen, so zeigt sich eine größere Anbieterkonkurrenz, ein verändertes Sportverhalten, das sich vor allem in einem häufigeren Wechsel der Sportarten manifestiert sowie eine ausdifferenzierte Nachfrage mit immer spezifischeren Erwartungen und Bedürfnissen.

Zu den Herausforderungen in den Sportorganisationen selbst gehören die Schwierigkeit (längerfristig) ehrenamtliche Funktionsträger zu gewinnen, die steigenden Kosten für den Sport-, insbesondere Wettkampf- und Spitzensportbetrieb sowie insgesamt die gestiegenen Anforderungen an die Aufgabenerfüllung durch bspw. rechtliche Vorgaben oder durch die geforderten Qualitätsstandards.

Um den Sportvereinen adäquate Unterstützung bei der Bewältigung der Herausforderungen geben zu können und auch selbst erfolgreich agieren zu können, müssten die Verbände zunehmend professionell aufgestellt sein. Gelingt dies den Verbänden?

Zu den Besonderheiten von Sportverbänden

Um sich dieser Frage weiter anzunähern, lohnt es sich, zunächst den Verbands-Begriff näher zu beleuchten. Ein Verband lässt sich in Anlehnung an Kreikebaum (1997) als freiwilliger Zusammenschluss von institutionalisierten Mitgliedern zu einer gemeinnützigen Non-Profit-Organisation in Form eines eingetragenen Vereins mit basisdemokratischen Strukturen zur Übernahme übergeordneter/gemeinschaftlicher Aufgaben und zur Verfolgung gemeinsamer Anliegen kennzeichnen. Die Basis dazu bilden gesetzliche Vorgaben und Regelungen, Satzungen, Ordnungen und Beschlüsse sowie das jeweilige Verbandskonzept mit seinem Selbstverständnis und den langfristigen Zielen.

Im Gegensatz zu einem Sportverein sind die Mitglieder eines Verbandes meist keine (Einzel)Personen, sondern institutionalisierte Mitglieder, also selbständige Organisationen. Damit zeichnet sich ein grundlegender Unterschied in der Ausrichtung und im Selbstverständnis zwischen Sportvereinen und –verbänden ab: Kommt Sportvereinen in erster Linie für seine Mitglieder eine „Clubfunktion“ zu, also das Stiften von Identität und Gemeinschaft für die Einzelnen, geht es für Sportverbände stärker um die Service- bzw. Dienstleistungsfunktion sowie die PR- und Lobbyfunktion für die institutionalisierten Mitglieder.

Für Sportverbände lassen sich noch einige weitere Besonderheiten aufführen:

- die „ Mehrstufigkeit“ des Gesamtsystems und die heterogene Struktur des Föderalismus (mit Regional- und Fachgruppen)

- Monopolstellung der Verbände

- ein gewisser „Zwang“ zur Mitgliedschaft

- die Forderung nach Solidarität im Sportsystem

- die heterogene Förderstruktur.

Diese Besonderheiten gilt es mit im Auge zu haben, wenn man einen Verband bewerten will.

Indikatoren für die Zukunftsfähigkeit der Verbände

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen und Besonderheiten, lassen sich im Folgenden Indikatoren nennen, anhand derer ein Sportverband seine Perspektiven prüfen kann:

- Stiftet er Nutzen/Mehrwert für seine Anspruchsgruppen? (Bietet der Verband ein attraktives Leistungsprogramm, ist er in seiner Expertenfunktion den Vereinen voraus? Kann er seine Leistungen deutlich machen?)

- Ist er effektiv? (Ist der Verband auf Ziele ausgerichtet? Erzielt er die Wirkungen, die er beabsichtigt?)

- Ist er effizient? (Lassen sich die wichtigsten Aufgaben anders besser lösen? Denkt er in Prozessen anstatt in aufwändigen Strukturen?)

Kann er Identität stiften und ruft er Bereitschaft zu Engagement hervor? (Gelingt ihm die Bindung zu seinen wichtigsten Anspruchsgruppen?)

Orientiert sich die Meinungs- und Willensbildung an den breiten Mitgliederinteressen (oder sind nur noch Wenige beteiligt)?

Vertritt er angemessen und erfolgreich die Interessen seiner Mitglieder in der Öffentlichkeit und sorgt er für ein entsprechendes Image?

Hat der Verband eine strategische Ausrichtung, die seine eigene Zukunftsfähigkeit und vor allem die Zukunftsfähigkeit seiner Unterorganisationen gewährleistet?

Fazit

Um auf die Eingangsfrage zurück zu kommen: es wird auch zukünftig eine ausdifferenzierte Verbandslandschaft geben. Aber ein Sportverband ist kein Selbstzweck und er steht auch nicht im luftleeren Raum, sondern ist Teil eines großen Systems, das er nicht ausblenden kann.

In seiner Ausrichtung muss er sich an seinen wichtigsten Anspruchsgruppen orientieren und für diese einen Nutzen stiften. Insbesondere für die Verbände auf Landes- und regionaler Ebene bedeutet dies, die Sportvereine, die im Mittelpunkt aller Bemühungen stehen sollten, zu unterstützen und zu stärken. Dafür muss ein Verband seine eigenen Strukturen und Prozesse im Wechselspiel mit der Umwelt im Blick halten. Es gilt zudem, die zum Teil unterschiedlichen Interessen in einem Verband zu koordinieren und Engagementbereitschaft und Beteiligung zu erzeugen.

Für ein zukünftiges tragfähiges Leistungskonzept bieten sich für die Sportverbände viele Möglichkeiten. Ob allerdings für die damit verbundenen Aufgaben immer eine eigenständige Organisationseinheit in Form eines Verbandes notwendig ist, oder ob sich über Zusammenschlüsse, die Bildung von fachlichen oder regionalen Gliederungen oder über eine zentralisierte Aufgabenwahrnehmung die Ziele nicht besser verfolgen lassen, ist zu überprüfen. Hierzu sind die Verbände aufgefordert, einmal in kritische Distanz zu sich selber zu gehen, um von Außen nach Innen zu denken und zu fragen, was erhaltenswürdig und vor allem was renovierungsbedürftig ist.

Köln, den 15.02.10
