

Abstract

Freiwillige Sportorganisationen wie Sportverbände und Sportvereine sind als Interessenorganisation zu charakterisieren, deren primärer Organisationszweck sich auf die Vertretung der Interessen ihrer Organisationsmitglieder bezieht. Mit dieser Interessenvertretungsfunktion wird gewährleistet, dass die Verbands- und Vereinsziele stets an die Mitgliederinteressen rückgebunden bleiben und somit idealtypisch Ziel-Interessen-Kongruenz herrschen sollte. Die alltäglichen Beobachtungen und Erfahrungen zeigen jedoch, dass in Verbänden und Vereinen die Organisationsziele nicht zwangsläufig den Mitgliederinteressen entsprechen. Vor diesem Problemhintergrund stellen sich die Fragen: Welche Ziele verfolgen Vereine und Verbände und welche Interessen weisen die Organisationsmitglieder auf? Inwiefern stimmen die Organisationsziele der Verbände und Vereine mit den Mitgliederinteressen überein? Und für den Fall, dass Ziel-Interessen-Divergenzen bestehen, welche Ursachen sind dafür verantwortlich zu machen und welche Auswirkungen ergeben sich daraus für die Mitglieder und Vereine?

Um das Phänomen der Ziel-Interessen-Divergenzen möglichst umfassend verstehen zu können, wurde auf der Grundlage einer akteurtheoretischen Konzeptualisierung von Sportorganisationen als Interessenorganisationen ein heuristisches Mehr-Ebenen-Modell entwickelt, das die Beschreibung und Erklärung von Ursachen und Auswirkungen von Divergenzen ermöglicht. Aus diesem Modell wurde die akteurtheoretisch angelegte methodische Vorgehensweise abgeleitet, die die notwendige Verknüpfung von Organisations- und Mitgliederperspektive gewährleisten soll. Die erforderlichen Organisations- und Mitgliederdaten wurden in einer empirischen Querschnittsuntersuchung im Rahmen zweier Teilstudien erfasst. Hierbei wurde sowohl auf quantitative als auch qualitative Forschungsmethoden zurückgegriffen. Die erste Teilstudie wurde im Fürstentum Liechtenstein durchgeführt. Dabei wurden die Vorsitzenden von 30 Fachverbänden und 97 Vereinen sowie 481 Vereinsmitglieder schriftlich befragt, zudem wurden 35 Verbands- und 92 Vereinssatzungen analysiert. In der zweiten Teilstudie wurde im Schweizer Turnverein Länggasse Bern mit 199 aktuellen und 24 ehemaligen Mitglieder eine schriftliche Befragung sowie eine mündliche Befragung mit dem Vereinspräsidenten durchgeführt.

Die Befunde zeigen, dass sowohl Verbände und Vereine eine Vielzahl an Zwecken und Zielen als auch die Mitglieder eine Vielzahl an Interessen verfolgen, die primär auf sportliche, aber auch auf außersportliche Aspekte gerichtet sind. Die vielfältigen Zwecke, Ziele und Interessen lassen sich zu relevanten Dimensionen reduzieren, denen die Verbände, Vereine und Mitglieder unterschiedliche Bedeutung beimessen. Anhand des Bedeutungsunterschieds lässt sich in einer Vergleichsanalyse aufzeigen, dass die Verbände und Vereine nicht wie für Interessenorganisationen typisch durch eine Ziel-Interessen-Übereinstimmung geprägt sind. Denn bei der Mehrheit der Verbände und Vereine sind Ziel-Interessen-Divergenzen geringen bis mittleren Ausmaßes festzustellen. Während sich bei den Verbänden die Divergenz-

situationen vor allem auf die Angebots- und Mitarbeiterstruktur sowie die Organisationspolitik beziehen, bestehen in Vereinen Divergenzen vor allem hinsichtlich des Breitensports und der Geselligkeit. Die Befunde legen damit den Schluss nahe, dass Verbände und Vereine der satzungsmäßig garantierten Vertretung der Mitgliederinteressen nicht im erforderlichen Maße nachkommen, zumindest entspricht dies nicht dem momentanen Ist-Zustand.

Die Analyse der Ursachen und Auswirkungen in Vereinen zeigt, dass die Erklärung von Divergenzen relativ komplex ist, weil eine Vielzahl an Ursachen- und Auswirkungsaspekten im Kontext von Divergenzsituationen zu berücksichtigen sind, die sowohl auf der strukturellen Organisationsebene als auch der handlungsbezogenen Mitgliederebene verortet sind. Bei der Analyse der Ursachen ist festzustellen, dass auf struktureller Ebene Divergenzen vor allem mit zunehmender Umweltvernetzung und Tendenz zur Oligarchisierung begünstigt werden. Auf der handlungsbezogenen Mitgliederebene wirkt sich insbesondere eine verstärkte Verfolgung von Eigeninteressen divergenzfördernd aus. Die Analyse der Auswirkungen zeigt, dass geringe Divergenzen in erster Linie zu konstruktiven Reaktionen führen. Die Mitglieder sprechen hierbei das Problem an oder überlassen aus Verbundenheit der Vereinsführung die Problemlösung, die um einen konsensfähigen Kompromiss bemüht ist. Der konstruktiv-konsensorientierte Umgang begünstigt die Wiederherstellung von Ziel-Interessen-Kongruenz und wirkt sich zudem positiv auf die Vereinsatmosphäre und das vereinspolitische Machtgleichgewicht aus, so dass Vereine Divergenzen bis zu einem gewissen Grad relativ gut aufarbeiten können. Wenn aber große Divergenzen existieren, die sich zu einem gravierenden und manifesten Problem entwickeln, wird der konstruktiv-konsensorientierte Umgang deutlich erschwert. Die Mitglieder tendieren bei großen Divergenzen nämlich verstärkt zu destruktiven Reaktionen, die sich durch Gleichgültigkeit sowie Aufgabe des Vereinsengagements oder Vereinsaustritt äußern. Auch die Reaktionen auf Organisationsebene fallen destruktiv aus, indem die Vereinsführung versucht, die Divergenzen zu verdrängen oder zu verharmlosen. Die destruktiven Mitglieder- und Organisationsreaktionen wirken sich vor allem dann negativ auf die Vereinsstrukturen aus, wenn keine konsensfähige Kompromisslösung mehr gefunden werden kann, indem innerorganisatorische Machtkämpfe zunehmen, die Vereinsatmosphäre sich verschlechtert und es im Extremfall zu Mitarbeiter- und Mitgliederverlusten kommt. Um dies zu vermeiden, liegt es an den betroffenen Verbänden und Vereinen geeignete Maßnahmen zu finden, dass trotz Divergenzen ein konsensorientierter Zielbildungsprozess durchgeführt werden kann. Als erfolgsversprechende Maßnahmen ist den betroffenen Verbänden und Vereinen zu empfehlen, erstens über einen Wandel ihrer Organisationsziele nachzudenken, zweitens bei der Umweltvernetzung auf die Kompatibilität mit den Organisationszielen und Mitgliederinteressen zu achten und drittens ihre oligarchische Entscheidungstendenz zu demokratisieren, indem die Mitglieder durch Appelle an das Gemeinschaftsinteresse in den Verhandlungsprozess integriert werden.