

# HOCHSCHULE ZÜRICH FETIKWALT

**Modul:**

Verbands- und Vereinsmanagement

**Studienheft:**

Verbands- und Vereinsführung

**Autor:**

Prof. Dr. Gerhard Nowak  
Dr. Alexander Hodeck

## Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- die Zusammenhänge zwischen Sport, Staat und Gesellschaft einzuschätzen;
- die Zusammenhänge zwischen Sportselbstverwaltung und öffentlicher Sportförderung zu erkennen den jeweiligen Bereichen auch Aufgaben zuzuordnen.

## 1.1 Sport und Gesellschaft

### 1.1.1 Allgemeine sportsoziologische Grundlagen

#### Funktionen des Sports

#### Funktionen des Sports

Der Sport hat unbestritten wichtige gesellschaftspolitische Funktionen. Im 13. Sportbericht der Bundesregierung werden sie ausführlich beschrieben. Danach ist „Sport ein zentraler Bestandteil unseres gesellschaftlichen Zusammenlebens. Dies gilt sowohl für den Spitzen- als auch für den Breitensport.“ (DEUTSCHER BUNDESTAG 2014, S. 3). Folgende Funktionen des Sports werden u. a. genannt (S. 112 ff.):

- 1. Integration:** „Der organisierte Sport eignet sich in besonderer Weise als Integrationsplattform. Die rund 91.000 Sportvereine sind flächendeckend verbreitet und für fast alle Menschen in ihrem unmittelbaren Wohnumfeld erreichbar. Der DOSB stellt sich den vielfältigen und daraus resultierenden Herausforderungen. Bereits seit vielen Jahren ist der Sport als Medium für eine gelingende Integration anerkannt. Mit den Programmen und Projekten des DOSB wird dies erfolgreich umgesetzt.“
- 2. Gewaltprävention:** „Die Bundesregierung hat [...] auch gewaltpräventive Maßnahmen im Sport unterstützt. So beteiligt sich die Bundesregierung durch die Anhebung der finanziellen Förderung der KOS an der 2013 beschlossenen, besseren Ausstattung der Fanprojekte. Diese wichtigen sozialpädagogischen Einrichtungen helfen an zentraler Stelle, Gewalt durch Fußballfans zu verhindern.“

3. **Politische Bildung:** „Die Bundeszentrale für politische Bildung greift Sport als Gegenstand und als Raum politischen Handelns auf. Dabei eröffnen die Aufmerksamkeit vieler Menschen für sportliche Ereignisse, Respekt vor den Leistungen von Mannschaften und einzelnen Personen und das allseitige Interesse am fairen Wettstreit lebensweltliche Anknüpfungspunkte und Anlässe, um sich mit den gesellschaftlichen und politischen Implikationen des Sports auseinanderzusetzen. Politische Bildung im Kontext Sport bietet die Chance, Zugang zu unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen und insbesondere zu Menschen zu finden, die politische Bildung in der Regel nur schwer erreicht.“
4. **Ehrenamt:** „Mit der Sportplakette des Bundespräsidenten sowie dem Projekt ‚Attraktives Ehrenamt im Sport‘ wird ehrenamtliches Engagement in den Fokus gerückt. Die Auszeichnung des Bundespräsidenten ist hierbei „eine Auszeichnung für Turn-/Sportvereine oder -verbände, die sich in langjährigem ehrenamtlichen Wirken besondere Verdienste um die Pflege und Entwicklung des Sports erworben haben.“
5. **Gesundheit:** „Regelmäßige körperliche Aktivität stellt eine Ressource für körperliche und seelische Gesundheit dar. Ein körperlich aktiver Lebensstil stärkt die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Lebensqualität. Menschen, die sich regelmäßig körperlich bewegen, sind seltener von nicht übertragbaren Erkrankungen und Beschwerden,[...]“
6. **Umweltbewusstsein:** Der natur- und umweltverträglichen Gestaltung von Sport- und Freizeitmöglichkeiten kommt eine zentrale Bedeutung zu. „Sportorganisationen, Kommunen sowie kommerzielle Anbieter rücken zunehmend die Prinzipien der Nachhaltigkeit mit Umweltverträglichkeit in den Fokus ihrer Tätigkeiten. Dies geschieht mittlerweile aus einer vielschichtigen Motivationslage heraus [...]. Umweltverträgliche und nachhaltige Sporträume erweitern die Handlungsfelder des Sports und seiner Organisationen.“

### Merkmale des Sports

Sport wird durch folgende Merkmale gekennzeichnet (vgl. [www.dosb.de](http://www.dosb.de)):

- 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.)

### Merkmale des Sports



© 02/2020

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.

### Gründe für das Sporttreiben

#### 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.

Faktoren, die für die Teilnahme am Sport bedeutsam sind, könnten nach herrschender Meinung sein (vgl. u. a. WEIS/GUGUTZER 2008; HEINEMANN 2007a):

- 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 unterscheidet den **organisierten** und den **nicht organisierten Sport**. Die Begriffe werden nicht einheitlich verwendet. Es findet sich auch die Unterscheidung in formellen (organisierten) und informellen (nicht organisierten) Sport.

#### Der organisierte 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.

#### Der nicht organisierte Sport

Die **Vorteile** des **informellen Sports** liegen offensichtlich in folgenden Punkten:

- 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.

#### 1.1.2.1 Vereine

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.).



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

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).
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 (2007b) 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.

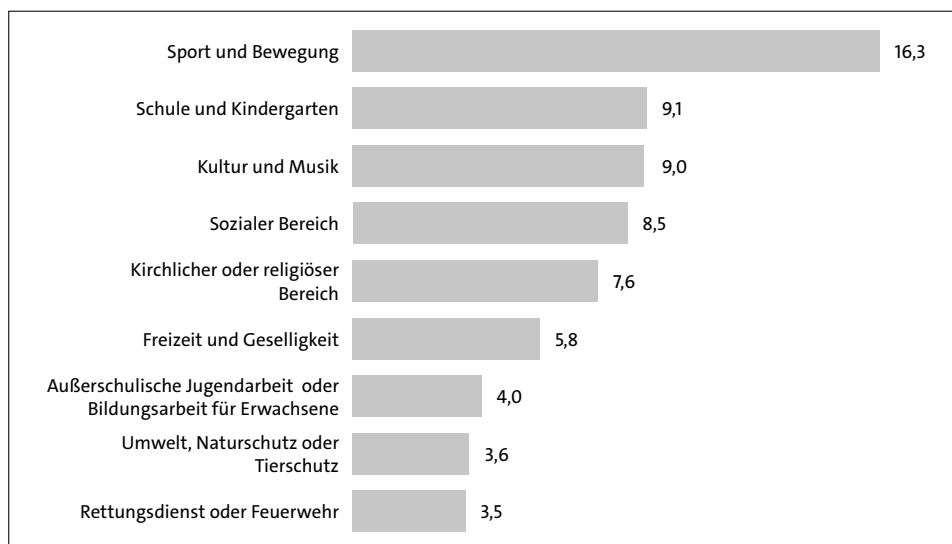
1.3. **Vereine als Träger öffentlicher Aufgaben:** Auch Sportvereine können sich gegen die Übernahme öffentlicher Aufgaben nicht immer „wehren“ (oft ist die Übernahme solcher Aufgaben wegen der damit verbundenen Werbewirkung sogar erwünscht). Durch die besondere Form der öffentlichen Förderungen, z. 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.



## 2. Vereine als „Sozialkapital“

Als „soziales Kapital“ wird die Fähigkeit zum Zusammenleben und zum Finden gemeinsamer Problemlösungen bezeichnet (vgl. BOURDIEU 1983). 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.). Im Deutschen Freiwilligensurvey (2014, S. 104) lässt sich in diesem Zusammenhang gut erkennen, dass der Sportbereich die höchsten Engagement-Quoten aller erhobenen Handlungsbereiche von Ehrenamtlichen aufweist. Mit 16,3 % liegt „Sport und Bewegung“ weit vor den folgenden Bereichen („Schule und Kindergarten“ mit 9,1 % sowie „Kultur und Musik“ mit 9,0 %). Alle anderen Bereiche haben eine Aktivitätsquote von unter 9 %. Der Sportverein macht in diesem Bereich mit großem Abstand den am stärksten vertretenen organisatorischen Kontext aus. Genaue Zahlen können Sie der folgenden Tabelle entnehmen (<https://ehrenamt.dosb.de/>).



**Abb. 1** Anteile freiwillig engagierter Personen ab 14 Jahren in ausgewählten Bereichen 2014 (Deutscher Freiwilligensurvey 2014, S. 114)



### 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 etwa 90.000 Vereine (BREUER 2017).
- In den Vereinen gibt es etwa 1,7 Mio. ehrenamtliche Positionen, aus denen eine volkswirtschaftliche Wertschöpfung von rd. 4,1 Mrd. Euro im Jahr resultiert (BREUER 2011).
- 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 2007b, 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.

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

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. Im **DOSB als Dachverband** sind 16 Landessportbünde, 65 Spitzenverbände und 20 Verbände mit besonderen Aufgaben (z. B. ADH), Verbände für Wissenschaft und Bildung und Förderverbände vertreten.
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.

„Die **Aufgaben eines Dachverbandes** wie des DOSB liegen zum einen in einer Ordnungsfunktion, indem er für eine einheitliche Organisations- und Sportentwicklung eintritt und eine geschlossene Identität der Organisationen und ihrer Leistungsangebote sichern hilft; weiter in einer Programmfunktion, indem er Modelle und Konzepte für die erfolgreiche Arbeit der Mitglieder entwirft, nach innen berät und Entscheidungshilfen gibt; schließlich in einer Dienstleistungsfunktion, indem er nach außen die Interessen der Mitglieder vertritt und durchsetzt.“ (ebd. S. 112).

## 1.2 Die Sportverwaltung

Der formelle Sport erfordert bestimmte Verwaltungsstrukturen. Diese lassen sich danach unterteilen, ob der Sport öffentlich verwaltet wird oder ob er sich selbst verwaltet.

In der folgenden Abbildung wird ein Überblick über das deutsche Sportsystem gegeben. Organisatorisch wird im deutschen Sport zwischen Sportselbstverwaltung und öffentlicher Sportverwaltung unterschieden. Die öffentliche Sportverwaltung ist entsprechend dem deutschen Staatssystem in Bund, Länder und Kommunen gegliedert. Die Sportselbstverwaltung wird durch den DOSB, als Dachorganisation, und seinen Mitgliedsorganisationen und den Sportvereinen wahrgenommen. Hier wird zusätzlich zwischen fachlichen und überfachlichen Organisationen unterschieden. Die vertikale Struktur gleicht wiederum dem des Staatsaufbaus. Die Aufgaben und Besonderheiten der jeweiligen Organisationen und Einrichtungen werden in diesem und den folgenden Kapiteln detailliert beschrieben.

| Öffentliche Sportverwaltung      | Sportselbstverwaltung             |                                       |   |
|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---|
|                                  | Deutscher Olympischer Sportbund   |                                       |   |
|                                  | überfachlich                      | fachlich                              |   |
| Bundesministerium des Innern     |                                   | Spitzenverbände                       | Spitzenverbände mit besonderer Aufgabenstellung                   |
| Innenministerien der Länder      | Landessportbünde                  | Landesfachverbände                    | Landesverbände mit besonderer Aufgabenstellung                    |
| Sportämter der Kreise/der Städte | Stadt- bzw. Kreissportbünde       | Bezirke/Kreise der Landesfachverbände | Bezirke/Kreise der Landesverbände mit besonderer Aufgabenstellung |
|                                  | Stadt- bzw. Gemeindepportverbände |                                       |   |
|                                  | Sportvereine                      |                                       |   |

**Tab. 1** Die Strukturen der Sportverwaltung  
([www.vibss.de](http://www.vibss.de))