



WANDEL BEGLEITEN, VERÄNDERUNGEN GESTALTEN.

Generierung von Faktoren erfolgreicher Sportentwicklungsprozesse im Rahmen von Experteninterviews mit Vertretern des organisierten Sports in Niedersachsen.

Forschungsbericht Universität Göttingen



Dr. Arne Göring, Mareike Rickert

20.12.2012

In Kooperation mit



INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	2
2. Theoretische Grundlagen	6
2.1 Sportentwicklung als Begriffs- und Problemfeld	6
2.2 Sportentwicklung in Sportorganisationen: Eine Einführung aus organisationstheoretischer Perspektive	34
4. Empirie	54
5. Faktoren erfolgreicher Sportentwicklungsarbeit aus Sicht der befragten Experten – Darstellung der Projektergebnisse	66
6. Fazit	81
Literaturverzeichnis	83

1. EINLEITUNG

„Warum sollten wir uns Gedanken über die Zukunft machen, wenn diese ohnehin kommen wird? Vermutlich deshalb, weil wir uns sonst nicht wundern dürfen, dort anzukommen, wo wir niemals hin wollten“
(WOPP, zit. nach MAGER 1996, S.11)

Der Sport besitzt – wie andere gesellschaftliche Bereiche auch - eine stetige Veränderungsdynamik. Eingebettet in den soziokulturellen, politischen, wirtschaftlichen und medialen Wandel der Gesellschaft verändern sich auch sportliche Aktivitäten im Bezug auf ihre Organisation, Inhalte, Erwartungsstrukturen und Ausdrucksformen. Insbesondere der gemeinnützige Sport, der in Sportvereinen und Sportbünden organisiert wird, gerät vor dem Hintergrund der verstärkten Ausdifferenzierung des Sportsystems unter zunehmenden Veränderungsdruck. Eine sukzessive Abkopplung der Sportnachfrage von der Vereinsnachfrage, die demographische Entwicklung, eine Transformation des freiwilligen Engagements, neue staatliche und kommunale Steuerungsmodelle und die zunehmende Problematik der Passung zwischen der veränderten Struktur der Sportnachfrage und den existierenden Sportstätten und –Räumen generieren gegenwärtig neuartige Entscheidungs- und Handlungsprobleme, die einen notwendigen und kontinuierlichen Ressourcenzufluss einer Organisation gefährden können. Die hierzu vorliegenden Daten und Theorieangebote der Sportwissenschaft weisen mit großer Vehemenz darauf hin, dass die sich gegenwärtig vollziehenden gesellschaftlichen Veränderungen zu einem Existenzproblem insbesondere des in Vereinen organisierten Sports ausweiten könnten.

Der Landessportbund Niedersachsen und seine Mitgliedsorganisationen haben sich dieser Herausforderung gestellt und das Thema Sportentwicklung zu einem fest verankerten Handlungsfeld des organisierten Sports etabliert. Veränderung der Sport- und Bewegungskultur aus der Perspektive der auf Gemeinnützigkeit und Freiwilligkeit ausgerichteten Sportorganisationen - in der Regel Vereine – werden beobachtet und im Hinblick auf notwendige Anpassungen hin analysiert. Die Initiierung von Unterstützungsleistungen im Bereich der Gesundheitsförderung, der Integrationsarbeit sowie der Raum- und Angebotsentwicklung sind Ausdruck des inhärenten Anliegens des Landessportbundes, seine Mitgliedsorganisationen zukunftsfähig zu entwickeln und dafür entsprechende Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen.

Vor diesem Hintergrund stellt der vorliegende Forschungsbericht einen weiteren Baustein dar, das Wissen über die Veränderungsbedingungen des Sports zu erweitern und für die konkrete Praxis der Sportorganisationen aufzubereiten. Unter dem Titel „Wandel begleiten, Veränderungen gestalten: Wege in eine bewegungsfreundliche Gesellschaft“ wird die Frage

thematisiert, wie sich Sportorganisationen unter dem Dach des Landessportbund dem ständigen Veränderungsdruck stellen, wie sie auf Wandelungsprozesse in ihrer Umwelt reagieren und wie sich organisationale Transformationen in der Praxis der Sportorganisationen vollziehen. Mittels qualitativer Interviews mit Verantwortlichen aus Sportvereinen, Sportbünden und Fachverbänden wollen folgende Fragen eruieren:

- Welche Vorstellung von Sportentwicklung haben die in den Sportorganisationen tätigen Personen? Welches Sportverständnis wird in den Sportorganisationen vertreten?
- Wie organisieren unterschiedliche Sportorganisationen notwendige Veränderungsprozesse?
- Wie wurden die jeweiligen Veränderungsprozesse initiiert? Was waren konkrete Anlässe für den Sportentwicklungsprozess?
- Welche den Prozess flankierenden Faktoren werden von den beteiligten Akteuren als nützlich, sinnvoll und hilfreich, welche als hinderlich, störend und hemmend eingestuft?
- Welche strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen werden als notwendig erachtet?
- Welche Form der Unterstützung wünschen sich Sportorganisationen von ihren Dachverbänden bei der Initiierung, Durchführung und Umsetzung von Sportentwicklungsprozessen?

Im Zentrum des Forschungsprojektes stehen Entwicklungsprozesse von niedersächsischen Sportorganisationen, die sich als unsystematisch und intuitiv bezeichnen lassen. Als unsystematisch werden solche Entwicklungsprozesse bezeichnet, die nicht im Zuge einer definierten Prozessstruktur vollzogen werden und die nicht durch Dritte, z.B. externe Berater oder Wissenschaftler, angeleitet werden. Intuitive Entwicklungsgänge bezeichnen zudem solche Verfahren, die nicht auf der Basis spezifischer – für die Gestaltung von Veränderungen relevanter – Qualifikationen basieren. Im Fokus steht also die konkrete, auf die Veränderung der Gesellschaft und des Sports ausgerichtete Wahrnehmungs- und Handlungspraxis lokaler und regionaler Sportorganisationen wie Sportvereine und Sportbünde. Im Gegensatz zu den genannten Vorstellungen der Sportvereinsentwicklung als systematischer und bewusst geplanter Prozess wenden wir uns damit der konkreten Veränderungspraxis von Sportvereinen und Sportbünden zu. Wir wollen den Alltag von Sportorganisationen untersuchen und die Kriterien identifizieren, die es diesen Organisationen ermöglicht, sich auch ohne externe Beratung und komplexem Prozessdesign mit den Veränderungsbedingungen der Gesellschaft auseinander zu setzen.

Kurzum: Die Exploration und Evaluation der in den Organisationen vorhandenen Sportentwicklungskonzepte sowie deren Umsetzung soll einen

Beitrag dazu leisten, die jeweiligen Organisationen besser zu verstehen, ihre spezifischen Handlungsbedingungen offen zu legen und somit Anreize und Empfehlungen für die Unterstützung derartiger Sportorganisationen zu geben. Das Forschungsprojekt stellt damit einen weiteren Baustein innerhalb der Zielstellung des Landessportbundes dar, die Verwirklichung einer bewegungsfreundlichen Gesellschaft in der Vereine eine bedeutende Rolle spielen, zu realisieren¹.

Dass ein solches Forschungsprojekt notwendig erscheint, kann auf zwei unterschiedliche Begründungslinien zurück geführt werden: Zum Einen zeigt der Blick in die derzeit vorliegenden Beiträge der Sportwissenschaft, dass die Fragestellung bis dato wenig thematisiert wurde. Obgleich die beschriebene Transformation der Sportlandschaft und die damit verbundenen Handlungs- und Steuerungsprobleme einen bedeutenden Platz innerhalb der Sportsoziologie einnehmen, finden sich derzeit nur vereinzelt praxisrelevante und viable Handlungskonzepte, welche den Vereinen und Sportorganisationen als Leitfaden organisatorischer Veränderungen im Sinne einer systematischen und übergreifenden Sportentwicklungskonzeption dienen könnten. Die von Breuer (2007) angestoßene Etablierung eines Sportentwicklungspanels liefert zwar in regelmäßigen Abständen stichhaltige Informationen zu Problemlagen des organisierten Sport; eine handlungsorientierte Hilfestellung für die Verarbeitung, Reflexion und Umsetzung dieser Informationen liegt aber nicht vor. Gleichzeitig ist der konkrete Bedarf an praxisnahen Konzepten innerhalb der Dachorganisationen des gemeinnützigen Sports groß. Zwar existieren – in Ableitung des goldenen Entwicklungsplans aus den 60er Jahren – zahlreiche Sportentwicklungsprogramme, die Veränderungsprozesse auf kommunaler und regionaler Ebene anstoßen und begleiten. Die diesbezüglichen Konzepte (z.B. Modell der kooperativen Planung; Modell der integrativen Sportentwicklungsplanung) haben ihren Schwerpunkt aber insbesondere auf kommunalen Sportraumentwicklungsplanungen und verstehen sich selbst als Bestandteile einer sportsystemischen Politikberatung. Eine auf kleinräumige Sportentwicklungsprozesse – z.B. in Vereinen oder regionalen Sportbünden - fokussierte Prozessstruktur wird hier nicht beschrieben.

Zugegeben: Anregungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen gibt es zu Genüge. Allein der Fundus der Organisationsforschung zum Stichwort ‚Change Management‘ offeriert mehrere tausend Publikationen. Darüber hinaus existieren zahlreiche Empfehlungen zur Steuerung und zum Management von Vereinen. Die Mehrheit dieser Konzepte besitzt allerdings einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund; Erkenntnisse und Empfehlungen aus dem Unternehmensbereich werden dabei vereinfacht auf Vereine

¹ Vgl. Positionspapier des LSB Niedersachsen zur Sportentwicklung

Übertragen. Die spezifischen Rahmenbedingungen und Strukturmerkmale von Vereinen und Sportorganisationen finden hierbei nur selten eine angemessene Berücksichtigung.

Anstöße oder gar spezifische Handlungsempfehlungen für Veränderungsprozesse in Sportorganisationen existieren dagegen nur vereinzelt und sind wenig auf die konkrete Vereinspraxis ausgerichtet. Als Ausnahme ist das Konzept von Siegfried Nagel und Torsten Schlesinger zu nennen, die einen „Leitfaden zur Planung von Veränderungsprozessen“ (2012) in Vereinen präsentieren. Hier werden Veränderungsbarrieren analysiert und konkrete Handlungsempfehlungen formuliert, die Vereinen dazu dienen sollen, notwendige Veränderungen systematisch zu initiieren, zu planen und umzusetzen. Das Konzept erscheint überzeugend: Aus der Beobachtung und Begleitung mehrerer Entwicklungsprozesse in Sportvereinen leiten die Autoren wichtige Handlungsempfehlungen für die Praxis ab. Das entworfene Prozessdesign ist theoretisch fundiert und an Grundlegungen der Organisationsentwicklung orientiert. Der vorgeschlagene Ablauf ist erprobt und unter Berücksichtigung der Besonderheiten von Sportvereinen evaluiert worden. Allerdings ist das von den Schweizer Autoren vorgestellte Konzept sehr umfangreich, bezieht sich auf eine mehrmonatige Prozessstruktur und lässt sich ohne externe Unterstützung nur schwerlich umsetzen. Es ist fraglich, welche Sportorganisationen sich einem solchen umfassenden Prozess aussetzen wollen und können. Ähnlich stellt sich das vom DOSB entwickelte Konzept des „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ (KVP) für Sportvereine dar. Auch dieses bietet einen handlungsorientierten Leitfaden für die Planung und Umsetzung von organisatorischen Veränderungsprozessen; eine Untersuchung über die Handlungsrealität und die konkrete Gestaltungs- und Veränderungspraxis in Sportorganisationen sowie ein Abgleich der theoretischen Modelle mit der Praxis wird darin allerdings nicht vorgenommen.

Zur Gliederung dieses Berichts:

Zunächst werden wir unsere prästrukturierenden Vorüberlegungen und heuristischen Bezüge zur Thematik im Rahmen eines Theoretischen Rahmens offen legen. Anschließend wird das Studiendesign diskutiert und das methodische Vorgehen erläutert. Die Ergebnisse der Studie werden schließlich vorgestellt und diskutiert. Mit einem Fazit schließt der Projektbericht.

2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Die Auseinandersetzung mit Fragen der Sportentwicklung im Rahmen eines Forschungsprojektes ist nicht voraussetzungslos. Nicht nur, dass wichtige Begriffe und Konzepte geklärt werden müssen; es bedarf auch einer Darstellung der komplexen Zusammenhänge des Sports im gesellschaftlichen und organisationalen Kontext. Theorien fördern nicht nur die Bewertung und Einbettung von wissenschaftlichen Erkenntnissen in einen übergeordneten Zusammenhang. Sie ermöglichen auch eine Strukturierung und Ordnung des Forschungsprozesses sowie die Reduktion der den Forschungsgegenstand kennzeichnenden Komplexität. Da konkrete sportwissenschaftliche Theorien über Sportentwicklungsprozesse bis dato ebenso wenig vorliegen wie organisationswissenschaftliche Ansätze zur Entwicklung im organisierten Sport, werden wir unsere auf den Untersuchungsgegenstand prästrukturierenden Vorannahmen zunächst mit einem theoretischen Bezugsrahmen beschreiben.

Die Sportwissenschaft hat in den letzten Jahren zahlreiche Daten und Erkenntnisse über den organisierten Sport hervorgebracht, die für unsere Fragestellung wichtige Hinweise liefern. Wir werden unserer eigenen Untersuchung deshalb zunächst einen komprimierten Überblick über den derzeitigen Forschungsstand zur Sportentwicklung voranstellen. Neben einer konzeptionellen Bestimmung des Begriffs der Sportentwicklung (Kap. 2.1) werden wir die zentralen Herausforderungen der Sportentwicklung darstellen, die sich aus gesellschaftlichen Wandlungsprozessen ableiten lassen. Darüber hinaus werden wir die Frage diskutieren, welche Notwendigkeit die Veränderung von Sportorganisationen überhaupt besitzt (Kap. 2.2). Um die von uns untersuchte Veränderungs- und Entwicklungspraxis von Vereinen zu verstehen, erscheint es zudem sinnvoll, einen kurzen Blick auf bereits existierende Konzepte zur Gestaltung und Entwicklung von Organisationen im Allgemeinen und von Vereinen im Speziellen zu legen (Kap. 2.2).

2.1 SPORTENTWICKLUNG ALS BEGRIFFS- UND PROBLEMFELD

Der Begriff der Sportentwicklung ist mehrdeutig. Sportentwicklung „vollzieht sich in sehr unterschiedlichen Bereichen wie Schule und Leistungssport, wird lokal und global von ganz verschiedenen Auffassungen geprägt und jeweils von verbandlichen, politischen, medialen, kommerziellen u. a. Interessen beeinflusst, von diversen Akteuren gesteuert und zahllosen sportlichen Aktiven vollzogen und mitgestaltet“ (Balz & Kuhlmann 2009, S.9). Es ist insofern wenig erstaunlich, dass sich auch innerhalb der Sportwissenschaft kein einheitlicher Definitionsansatz von Sportentwicklung durchgesetzt hat. In den gängigen

Lexika der Sportwissenschaft wird der Begriff der Sportentwicklung überhaupt nicht aufgeführt und auch in vielen wissenschaftlichen Beiträgen zur Thematik wird der Begriff nicht näher erläutert. Dabei zeigen Balz & Kuhlmann (2009, S.10f.) anhand einer Internetrecherche, dass der Begriff der Sportentwicklung eine zunehmende Verwendung erfährt und insbesondere im Rahmen von Institutionen und Organisationen (z. B. Kommunen, Landes- und Stadtverbände) sowie in der Forschung genutzt wird. Sportentwicklung kann dementsprechend sowohl als „praktisches Handlungsfeld [als auch als] wissenschaftliches Forschungsfeld“ (Balz & Kuhlmann 2009, S.10) verstanden werden (vgl. auch BALZ 2003, S.7).

Für die begriffliche Bestimmung von Sportentwicklung ist deshalb sowohl eine Annäherung an den Sportbegriff als auch an den Entwicklungsbegriff unabdingbar. Sport wird im Folgenden als intendiertes Bewegungshandeln in spezifischen sozialen und räumlichen Konstellationen definiert. Wir orientieren uns damit an einem weiten Begriffsverständnis, welches über die reine Leistungs- und Wettkampforientierung hinaus geht (s. Exkurs: Was ist Sport?).

EXKURS: WAS IST SPORT?

OHNE ZWEIFEL: DIE FRAGE, WAS SPORT DENN EIGENTLICH BEDEUTET, IST NICHT LEICHT ZU BEANTWORTEN. LAUT DEM SPORTSOZIOLOGEN HELMUT DIGEL IST DER BEGRIFF DES SPORTS MITTLERWEILE ZU EINEM „SYNONYM FÜR ALLES GEWORDEN, WAS SICH DER MENSCH MITTELS BEWEGUNG ERMÖGLICHT“ (EBD. 1995, S. 14). DIGEL UNTERSCHIEDET ZWISCHEN EINEM ENGEN UND EINEM WEITEN SPORTBEGRIFF. WÄHREND SICH EIN ENGES VERSTÄNDNIS VON SPORT AUF ASPEKTE DER LEISTUNG UND DES WETTKAMPFES BEZIEHT, ORIENTIERT SICH DER WEITE SPORTBEGRIFF AN DER ALLGEMEINEN SPORTLICHEN AKTIVITÄT, DIE SICH VON „ANDEREN KÖRPERLICHEN TÄTIGKEITEN WIE BEISPIELSWEISE GARTENARBEIT ODER KÖRPERLICHEN BELASTUNGEN IM BERUF“ (OPPER 1998, S. 28) ABGRENZT. FÜR ELKE OPPER IST SPORTLICHE AKTIVITÄT „EIN AKTIVER, SPEZIFISCH ORGANISierter UMGANG MIT DEM KÖRPER IN DER FREIZEIT. SPORTLICHE AKTIVITÄT IST KÖRPERLICHE BEWEGUNG UNTER AUSNUTZUNG BESTIMMTER MOTORISCHER FÄHIGKEITEN UND FERTIGKEITEN, VERBUNDEN MIT DEM SUBJEKTIVEN BEFINDEN UND ERLEBEN UND KANN ALLEIN ODER IN EINEM SOZIALEN KONTEXT STATTFINDEN“ (OPPER 1998, S. 31). VERSCHIEDENE AUTOREN WEISEN DARAUF HIN, DASS ES EINE EINHEITLICHE BEGRIFFSBESTIMMUNG VON SPORT GAR NICHT GEBEN KANN, DA SICH UNTER DEM DACH DES SPORTS ZU VIELE UNTERSCHIEDLICHE PRAKTIKEN, ORGANISATIONSFORMEN UND SINNRICHTUNG ETABLIERT HABEN, DIE NEBEN DEM ELEMENT DES BEWEGUNGSHANDELN KAUM GEMEINSAMKEITEN AUFWEISEN (z.B. WOPP 2006, S. 23). DIESE DIVERSITÄT WIRD U. A. IN DER AUSDIFFERENZIERUNG DER SPORTMODELLE DEUTLICH (Z. B. GESUNDHEITSSPORT, ERLEBNISSPORT, SPITZENSport), DIE SICH DURCH DIE HERVORHEBUNG BESONDERER MERKMALE VONEINANDER ABGRENZEN. SO BETONT PETER RÖTHIG, DASS DIE FRAGE WAS IM ALLGEMEINEN UNTER SPORT VERSTANDEN WIRD, WENIGER EINE FRAGE WISSENSCHAFTLICHER DIMENSIONSANALYSEN IST, SONDERN WEIT MEHR VOM ALLTAGSTHEORETISCHEN GEBRAUCH SOWIE VON DEN HISTORISCH GEWACHSENEN UND TRADIERTEIN EINBINDUNGEN VON BEWEGUNGSFORMEN IN SOZIALE, ÖKONOMISCHE, POLITISCHE UND RECHTLICHE GEGEBENHEITEN BESTIMMT WIRD (VGL. RÖTHIG & PROHL 2003). ES GIBT

DEMNACH NICHT DEN EINEN SPORT SONDERN NUR GANZ UNTERSCHIEDLICHE MODELLE, VORSTELLUNGEN UND SINNSTrukTUREN VON SPORT UND BEWEGUNG. MINIMALDEFINITIONEN WIE DIE VON THORSTEN WOJCIECHOWSKI, DER SPORT ALS SPEZIFISCHE FORM DER BEWEGUNGSKULTUR (EBD. 2005, S.4) DEFINIERT, VERWEISEN DEMENTSPRECHEND FOLGERICHTIG AUF DIE GESELLSCHAFTLICHE DEFINITIONSHOHEIT DES SPORTS.

Der Begriff der Entwicklung wird allgemein als Vorgang der Veränderung, als Prozess des Wandels und der Transformation bezeichnet, wobei keine konkrete Richtung der Veränderung bezeichnet wird. Wojciechowski plädiert für eine differenzierte Darstellung des Entwicklungsbegriff und zeigt auf, dass es eine „allgemein akzeptierte Definition von Entwicklung“ (Wojciechowski 2005, S.4) nicht gibt, jedoch innerhalb der entwicklungstheoretischen Kontroverse zwei Bedeutungsorientierungen des Entwicklungsbegriffs zu erkennen sind: (1) Einerseits steht die Frage nach der nachholenden Entwicklung - verbunden mit der Orientierung an einer höheren Entwicklungsstufe und einem normativ geprägten Begriffsverständnis - im Zentrum des Interesses, (2) andererseits wird eine Umorientierung auf Fragen nach der nachhaltigen Entwicklung beobachtet (vgl. Goetze 2002, S.10). Hierbei ist das Ziel der Entwicklung nicht mehr von Beginn an festgelegt, sondern als „globaler Prozess ineinandergreifender Transformationen“ (Köbler 1998, S.175) „gesellschaftlich diskutierbar“ (Wojciechowski 2005, S.5). Ausgehend von der jeweiligen Perspektive wird der Begriff der Entwicklung wie folgt unterschieden: Eine *empirisch-analytische Perspektive* impliziert, dass „die Richtung des Wandels als empirisch zu analysierende soziale Realität“ (ebd., S.6) erfasst wird und versteht den Begriff der Sportentwicklung dementsprechend nicht im Rahmen der Höherwertigkeit zukünftiger Entwicklungsstufen sondern als neutralen Begriff. Dem steht eine *normative Perspektive* gegenüber, die spezifische Fragen nach strategischen Zielen und Steuerungsvorgängen an Leitbildern und normativen Vorstellungen diskutiert.

Es ist insofern wenig verwunderlich, dass Nagel den Begriff der Sportentwicklung deshalb als schwer zu deutenden Begriff kennzeichnet, weil innerhalb der Sportwissenschaft unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich „Zielperspektive und wissenschaftstheoretischer Ausrichtung“ (Nagel 2006, S.15) existieren. Anders versucht sich Balz der Definition des Sportentwicklungsbegriffs systematisch zu nähern und beschreibt den Begriff der Sportentwicklung als „Veränderungen moderner Bewegungskulturen im Zeitverlauf“ (Balz 2003, S.7). Ähnlich formulieren auch Digel & Thiel Sportentwicklung als „Phänomen der Entwicklung dessen was in der modernen Gesellschaft als Sport bezeichnet wird“ (ebd. 2009, S.19). Cachay (1988, S. 219) fasst sowohl aktuelle Wandlungsprozesse des Sportsystems als auch zukünftige, strukturelle Veränderungen als zentrale Aspekte der Sportentwicklung auf. Somit richtet sich der Blick sowohl auf aktuelle als auch zukünftige Veränderungen. Der Landessportbund Niedersachsen,

Organisationspartner dieses Forschungsprojektes, versteht Sportentwicklung als das sich stark machen für „eine sport- und bewegungsorientierte Gesellschaft, in der eine aktive und lebendige Sportvereinslandschaft einen wesentlichen Beitrag leistet“ (Landessportbund: Positionspapier zur Sportentwicklung 2011).

Bei aller begrifflichen Uneinheitlichkeit gilt es festzuhalten: Innerhalb der Sportwissenschaften besteht Konsens in der Annahme, dass Sportentwicklung als „komplexes Konstrukt“ (Balz 2003, S.7) mit zahlreichen differierenden Facetten zu verstehen ist. Geprägt wird die Debatte um die Entwicklung des Sports dabei im Wesentlichen durch die Modernisierung des Sports, bestimmt durch die von Individualisierung und Ausdifferenzierung geprägten Veränderungsprozesse. Die hier dargestellte Schwierigkeit im Rahmen der Definition des Sportentwicklungsbegriffes zeigt, dass dieses Phänomen und seine unterschiedlichen Facetten einem ständigen Wandel unterworfen sind und als fließende Prozesse bezeichnet werden können (vgl. Balz & Kuhlmann 2009, S.12; Digel & Thiel 2009, S.19).

Um der begrifflichen Unschärfe und der damit einhergehende konzeptionellen Mehrdeutigkeit des Begriffs der Sportentwicklung zu begegnen, schließen wir uns in diesem Forschungsprojekt der differenzierten Betrachtungsweise von Balz & Kuhlmann (2009) an. Sportentwicklung lässt sich demnach funktional in die drei Kategorien „Deskription, Reflexion und Beratung“ (Balz & Kuhlmann 2009, S. 11) unterteilen.

DESKRIPTIVE FORSCHUNGSPERSPEKTIVE DER SPORTENTWICKLUNG

Aus einer deskriptiven Perspektive wird der Sport in seiner Entwicklung begleitet, beobachtet und beschrieben. Dabei werden die Veränderungen der Sportlandschaft als „fortschreitende lineare und stetige Verknüpfungen von Ereignissen, Schwellen und Wendungen“ (Digel & Thiel 2009, S.19) angesehen. Eine solche deskriptive Perspektive ermöglicht es, Ereignisse und Geschehnisse zu klassifizieren und einzuordnen „um damit ein Phänomen zu konstruieren, über das man reden kann“ (ebd.). Es geht bei der deskriptiven Forschungsperspektive also um die Entwicklung des Sports, ohne die hierbei gewonnen Erkenntnisse einer direkten Bewertung zu unterziehen oder für die strategische Ausrichtung von Sportorganisationen aufzubereiten.

Sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene gibt es vergleichsweise viele Studien, die Sportentwicklung unter einer deskriptiven Perspektive untersuchen (vgl. ebd., S.20). In Anlehnung an den von Nagel (2006, S.44ff.) ermittelten Kernthemen der Sportentwicklung lassen sich u. a. folgende Schwerpunkte im Rahmen der deskriptiven Sportentwicklungsforschung herausstellen:

- Beobachtungen und Analyse zur Entwicklung des Sportangebots

- Untersuchungen zur Mitgliederentwicklung in Vereinen und anderen Sportorganisationen
- Beobachtungen und Analysen zur Struktur von Sportorganisationen
- Analysen zur finanzielle Situation von Sportorganisationen
- Studien zur Nutzung und zum Zustand von Sportstätten
- Untersuchungen zu Vereinszielen
- Studien zur Außenorientierung, zu Kooperationsbedingungen und zur Netzwerkarbeit.

Im Folgenden werden wir kurz den Forschungsstand zu den einzelnen Schwerpunkten deskriptiver Untersuchungen vorstellen.

BEOBSACHTUNGEN UND ANALYSEN ZUR ENTWICKLUNG DES SPORTANGEBOTS

Die Veränderungen im Bereich des Sportangebotes sind von einer zunehmenden Ausdifferenzierung der Sportformen und -Möglichkeiten sowie der Öffnung des Sports in Richtung einer Breitensportorientierung geprägt (vgl. Nagel et al. 2004, S.9; Heinemann & Schubert 1994, S.18). Die Grundthese dieser Forschungsperspektive lautet: Neben die traditionellen Sportarten treten immer mehr neue Sportarten und Sportaktivitäten, die sich auch in den Angeboten der Vereine niederschlagen. In seiner Studie im Rahmen des Forschungsauftrags zur Soziologie des Sports differenziert Timm (1979, S.82) noch zwischen 29 unterschiedlichen Sportarten im Vereinsangebot. Vergleichend dazu zeigen Emrich et al. (2001, S.157f.) in der Auswertung der Finanz- und Strukturanalyse der Sportvereine aus dem Jahr 1996 bereits 56 im Sportverband organisierte Sportangebote auf und belegen somit die Vergrößerung der Angebote². Auch Digel et al. (1995, S.14) konstatieren eine „für jedermann beobachtbare Veränderung des Sportangebotes“ (ebd., S.11) und ermitteln in ihrer Studie zum Sportangebot und Sportbedarf in Hessen 48 Sportfachverbände im hiesigen Landessportbund. Eine Differenzierung des Sportangebots lässt sich somit weitestgehend empirisch bestätigen.

Anders stellt sich die These einer sukzessiven Transformation des leistungsorientierten Sports hin zu einem Breiten- oder Freizeitsport dar. Sigfried Nagel (2006, S.48) konstatiert, dass diesbezüglich eine kaum vorhandene Datenbasis existiert. Emrich et al. (2001, S.17) verweisen sogar darauf, dass das wettkampfbezogene Sportangebot in Vereinen mit 85% noch deutlich vor den nicht wettkampfbezogenen Sportangeboten mit 12% liegt. Somit sind die Sportangebote, die eindeutig nicht wettkampforientiert sind, weiterhin unterrepräsentiert. Bereits 1979 stellte Timm (1979, S.90f.) fest, dass bei den

² Auch Heinemann & Schubert (1994, S.168) bestätigen eine solche Angebotsvielfalt und ermitteln 240 verschiedene Sportarten. Jedoch ist ein Längsschnittvergleich der Entwicklungen des Sportangebots problematisch, da bei der Ermittlung der Sportarten häufig unterschiedliche Kategorisierungen vorgenommen wurden.

meisten Vereinen sowohl Wettkampf- und Leistungssport als auch Freizeitsport betrieben wird und dieses häufig sportartenspezifisch und in Abhängigkeit von der Größe des Vereins variiert. Jedoch ergeben im Besonderen die zahlreichen Forschungsarbeiten von Breuer und Wopp, dass das informelle Sporttreiben außerhalb der Vereine stetig zunimmt und in diesem insbesondere das nicht leistungsorientierte Sporttreiben dominiert. Laut Breuer ergeben sich somit in Bezug auf die Entwicklung des Sportangebotes zum Teil gravierende „Passungsprobleme“ (Breuer 2005).

UNTERSUCHUNGEN ZUR MITGLIEDERENTWICKLUNG IN VEREINEN UND ANDEREN SPORTORGANISATIONEN

Die Studien, Beobachtungen und Analysen zur Struktur von Sportorganisationen sind vor allem durch verbandlich dominierte Analysen geprägt. Dabei werden die Veränderungen der Mitgliederstruktur im organisierten Sport insbesondere mit den Faktoren des Demographischen Wandels und den damit verbundenen Wechsel bzw. der Ausdifferenzierung der Sportmotive, in Verbindung gebracht (vgl. Wopp 2011, S.23). Im Zuge der Öffnung der Sportvereine durch die großflächig angelegten Breitensportinitiativen kommt es zunächst zu einem starken Mitgliedswachstum, welches nach 1990 jedoch zunehmend abflacht (vgl. Nagel 2006, S.49f., Heinemann/Schubert 1994, S.92)³. Heinemann/Schubert (1994, S.53) vergleichen die Mitgliederzahlen von 1991 mit der Situation in den siebziger Jahren und ermitteln eine wachsende Anzahl an Vereinen mit Mitgliederverlusten (von 4% auf 13% der Vereine). Zusammenfassend ergeben sich laut den Autoren folgende Ergebnisse: Nach dem konstanten Mitgliederwachstum zeichnet sich ein stark verlangsamtes Wachstum der größeren Vereine ab, neugegründete Kleinvereine gewinnen zunehmend an Bedeutung, Mittel- und Großvereine verzeichnen verstärkt Mitgliederverluste (vgl. ebd., S.57). Im Bereich der Mitgliederfluktuation als „bestandsneutrale Mitgliederbewegung durch Ein- und Austritte [...] innerhalb eines bestimmten Zeitraums“ (ebd., S.155) gibt es laut Nagel (2006, S.51) kaum empirisch verlässliche Daten. Lediglich im Bereich der Fluktuation jugendlicher Vereinsmitglieder bestätigen Baur & Brettschneider (1994, S.43) sowie Brettschneider & Kleine (2002, S.108) den Trend einer steigenden Fluktuationsrate. Baur folgend finden jedoch „Annahmen über eine Erosion der Mitgliedschaftsbeziehungen jugendlicher Sportvereinsmitglieder [...] keinen empirischen Halt“ (Baur & Burrmann 2003, S.376). Die Autoren ermitteln weiterhin eine hohe Attraktivität der Sportvereinsmitgliedschaft aus der Sicht der Jugendlichen.

³ Zur vertieften Analyse sei hierzu auf folgende Autoren verwiesen: Heinemann/Schubert (1994, S.89ff.), Schlagenhaut (1977, S.43) sowie Nagel (2003, S.112ff.).

Auch eine veränderte Mitgliederstruktur ist, insbesondere in Bezug auf die Faktoren Alter, Geschlecht und soziale Herkunft, mehrfach Gegenstand empirischer Untersuchungen⁴. In Bezug auf die Teilnahme von Frauen am organisierten Sport stellt bereits Schlagenhauf vor mehr als dreißig Jahren eine deutliche Unterrepräsentation weiblicher Vereinsmitglieder fest: Im Vergleich zu den Frauen (15%) sind mehr als doppelt so viele Männer (33%) in einem Sportverein organisiert (Schlagenhauf 1977, S.43). Nagel (2003, S.124) stellt allerdings Jahrzehnte später eine deutliche Zunahme des Engagements und der Teilnahme von Frauen im Rahmen des organisierten Sports fest. Auch die zahlreichen Untersuchungen von Breuer & Wicker (2008) bestätigen diese Entwicklung im Rahmen des Sportentwicklungsberichtes 2007/2008.

Auch für andere Sportorganisationen liegen Daten vor: Für den Bereich der Fitnessstudios und Gesundheitszentren weist Wölfling (2008) eine stetig steigende Mitgliederentwicklung aus. Mit über fünf Millionen Mitgliedern gehören Sportorganisationen aus dem Bereich der Fitnessbewegung zu den am schnellsten wachsenden Sportorganisationen in Deutschland. Die insbesondere ökonomisch geprägten Studien weisen hier auf zwei zentrale Trends hin: Zum einen gewinnen so genannte Fitness-Ketten, also Fitnessstudios, die zu einem größeren Unternehmensverbund gehören, an Mitgliedern. Zudem beklagt die Branche eine vergleichsweise hohe Fluktuation (Wölfling 2008, S. 18ff).

Für andere Sportorganisationen wie beispielsweise kommerzielle Kampfsportzentren, Yoga-Studios oder auch Betriebssportgruppen liegen derzeit nur wenige Informationen vor.

BEOBSACHTUNGEN UND ANALYSEN ZUR STRUKTUR VON SPORTORGANISATIONEN

Auch die Analysen zur Struktur von Sportorganisationen sind vornehmlich auf Sportvereine ausgerichtet. Im Mittelpunkt steht dabei – insbesondere in den letzten Jahren – die Veränderung des freiwilligen Engagements sowie der Wandel von Entscheidungsstrukturen in Sportvereinen. So spricht u. a. Schimank (2005, S. 32) von einer zunehmenden Oligarchisierung: Im Rahmen dieser Entwicklung wird angenommen, dass es zu einem sukzessiven Abbau gelebter Demokratieförmlichkeiten kommt und Entscheidungen innerhalb des Vereins nur durch wenige Mitglieder getroffen werden. Jedoch verweist Nagel (2006, S.52) im Bereich der Entscheidungsprozesse von Sportvereinen auf eine mangelhafte empirische Datenbasis, die einen systematischen Vergleich und die Analyse der Entwicklung von Vereinsstrukturen hemmt. Zwar untersuchte bereits Timm (1979, S.165f.) die Oligarchisierungstendenzen in Sportvereinen und stellt einen Zusammenhang zwischen der Vereinsgröße und dem aktiven Mitgliedereinsatz fest (bei zunehmender Vereinsgröße kommt es zur Abnahme

⁴ Vertiefend hierzu: Nagel (2003).

des Einsatzes der Mitglieder). Jedoch wurden diese Daten in späteren Studien (u. a. FISAS-Studien) nicht wieder aufgegriffen (vgl. Nagel 2006, S.52). In anderen sportwissenschaftlichen Arbeiten beschäftigen sich die Autoren zudem mit spezifischen Aspekten der Vereinsstrukturen: so thematisieren z. B. Emrich et al. (2001, S.288ff.) Aspekte der Formalisierung der Vereinsarbeit und ermitteln bei den Vereinen eine hohe Varianz der „Ausprägung der Formalisiertheit der Vorstandsarbeit“ (ebd., S.292). Die Arbeitsgruppe rund um Baur (Baur et al. 2003, S.279) untersucht zudem akteurszentrierte Perspektiven der Vereinsstruktur; sie legen die strukturellen Veränderungen der Vereinsarbeit aus Sicht der Mitglieder dar. Diese nehmen ihre Sportvereine demnach weiterhin als basisdemokratische Organisationen wahr und empfinden nur bedingt konkrete Oligarchisierungstendenzen. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass es kaum möglich ist, ein vollständiges Bild der Vereinsstrukturen zu zeichnen und empirisch zu bestätigen, da empirische Daten häufig nur Auskunft über spezielle Bereiche der strukturellen Veränderungen im organisierten Sport geben.

Eine nachlassende Bereitschaft ehrenamtlicher Tätigkeiten im organisierten Sport wird laut Nagel (2006, S.53) von Vertretern der Vereine und Verbänden regelmäßig betont. Bereits bei Schlagenhaut & Timm (1981, S.165) finden sich empirisch unterlegte Hinweise, dass die Vereine gravierende Probleme in der Generierung ehrenamtlicher Mitarbeiter haben. Allerdings sind die empirischen Hinweise diesbezüglich nicht eindeutig: Zwar zeigen die längsschnittlichen Analysen von Gensicke et al. (2010) zum Engagement im organisierten Sport, dass das Engagement im Sport relativ gesehen zurück geht. Auch die Untersuchungen von Breuer & Feiler (2012) zum Engagement in Sportvereinen bestätigt diese These. Für einen differenzierten empirisch unterlegten Vergleich fehlen jedoch konkrete Zahlen bezüglich der zurückliegenden Vereinsarbeit und konkrete Definitionsansätze, welche Tätigkeiten unter das freiwillige Engagement im Sport zu fassen sind. Diesbezüglich sind auch die konzeptionellen Ansätze von Beher et al. (2000) und Braun (2011) zur Kenntnis zu nehmen, die von einem Strukturwandel des freiwilligen Engagements ausgehen. Dabei wird die These vertreten, dass sich das freiwillige Engagement im Sport – insbesondere bei jungen Menschen – sukzessiv wandelt. An die Stelle traditioneller, langfristiger, milieugebundener und selbstloser Engagementformen treten demnach zunehmend zeitlich befristete, pragmatische und kompetenzorientierte Formen des Ehrenamtes.

ANALYSEN ZUR FINANZIELLEN SITUATION VON SPORTORGANISATIONEN

Sportvereine stehen den Ergebnissen von Breuer & Wicker (2011) folgend unter einem großen finanziellen Druck. Auch Emrich et al. (2001, S.311) stellen in ihren empirischen Untersuchungen eine überwiegende Finanzierung der Sportvereine aus internen Mitteln fest. Auch der „Sportentwicklungsbericht 2005/2006 – Sportvereine und Finanzen“ (Hovemann et al. 2006) weist die Mitgliedsbeiträge als die wichtigste Einnahmequelle aus, so dass die Zahl der

Vereinsmitglieder auch für die Finanzsituation der Vereine entscheidend ist. Bezüglich der monetären Ressourcenstruktur von Sportorganisationen wird zunehmend die Bedeutung der Förderung durch öffentliche Gelder diskutiert. So ist die kostenintensive Nutzung von Sportstätten in der Regel nur durch die Unterstützung der Kommunen möglich. Fragen der Dienstleistungsorientierung und traditioneller Ausrichtung der Sportangebote werden unter diesem Stichwort ebenfalls intensiv diskutiert. Angesichts der geringen empirischen Überprüfung der Frage ist diesbezüglich Nagel (2006, S.55) zu folgen, der die Frage nach der grundsätzlichen Orientierung in Sportvereinen untersucht. Er kommt zu dem Schluss, dass die Sportvereine weiterhin primär nach dem Solidarprinzip handeln und ökonomische Prinzipien auch zur Generierung finanzieller Ressourcen noch nicht flächendeckend Einzug in den organisierten Sport erhalten haben.

STUDIEN ZUR NUTZUNG UND ZUM ZUSTAND VON SPORTSTÄTTEN

Eine starke Aufmerksamkeit erhalten auch Fragestellungen zur Raumstruktur des organisierten Sports. Neben neueren Beiträgen zur Bedeutung des Raums im Sport (vgl. Göring 2012), ist die Forschung zur Sportstättennutzung vor allem durch Studien zum Zustand und zur Nutzung von Sporträumen geprägt. Dominant erscheint dabei die These einer grundlegenden Modernisierung sowie dem Bedarf an veränderten Sportanlagen. Nagel (2006, S.55) kritisiert jedoch hinsichtlich der Sportstättennutzung eine unzureichende empirische Datenbasis. Vergleicht man die Studien von Timm (1979) und Heinemann & Schubert (1994) wird allerdings folgende Entwicklung deutlich: Timm (1979, S.110) stellt fest, dass mehr als ein Drittel aller Vereine die genutzten Sporthallen als nicht ausreichend beurteilen – auch wenn hier Hinweise zu den verwendeten detaillierteren Bewertungskriterien fehlen. Heinemann & Schubert (1994, S.337f.) ermitteln, dass je nach Untersuchungsdesign 40 bis 70% der Vereine ihre Sportstätten als gut bewerten. Die Sporthallen werden hier mit 43,5% als etwas positiver im Vergleich zu den Analysen von Timm (1979) gesehen. In Bezug auf den Modernisierungsbedarf der Anlagen verweist der Autor (ebd., S.109) auf die hohe Bedeutung der staatlichen Unterstützung im Bau von Sportanlagen. Dies wird durch die Bedeutung öffentlicher Gebäude in kommunaler Trägerschaft für die Sportvereinsnutzung unterstrichen: Breuer & Wicker (2010) beziffern die Nutzung kommunaler Sportanlagen mit 58,0% und konstatieren sogar einen leichten Anstieg im Längsschnittvergleich. Heinemann & Schubert (1994, S.339) ermitteln diesbezüglich einen nahezu vollständigen Zusammenhang zwischen dem Verfügen über eigene Sportanlagen als Verein und dem positiven Beurteilen der Sportanlagenqualität. Auch Emrich et al. (2001, S.328) unterstreichen den Bedarf an veränderten Sportanlagen und ermitteln, dass insbesondere multifunktionelle Sportanlagen von den Vereinen genutzt werden. Die auf Basis von Nutzer- und Expertenbefragungen ermittelten Entwicklungsperspektiven der Sportstättennutzung weisen auf die

zunehmende Bedeutung unnormierter, nicht wettkampforientierter Sportanlagen hin. Die Ausdifferenzierung des Sportangebotes führt demnach auch zu einem veränderten Sportstättenbedarf. Insbesondere die starke Nachfrage nach Fitness- und Gesundheitssportangeboten erfordere diesbezüglich andere Sportanlagen mit veränderten Nutzungskonzepten. Zusammenfassend bleibt allerdings festzustellen, dass trotz anhaltender Klagen laut Breuer & Haase (2006, S.15) die Situation der Sportstätten grundsätzlich als geringes Problem im Vergleich zur Gewinnung und Bindung von Übungsleitern angesehen wird: „So stellen Zustand, zeitliche Verfügbarkeit und Eignung der Sportstätten für die Sportvereine in Deutschland insgesamt eher geringe Probleme dar“ (ebd., S.3).

UNTERSUCHUNGEN ZU VEREINSZIELEN

Vor dem Hintergrund der Ausdifferenzierung des Sportangebotes steht in der Sportvereinsarbeit nicht mehr ausschließlich der Leistungsgedanke im Vordergrund. Der organisierte Sport öffnet sich zunehmend neuen Entwicklungen und verstärkt, z. T. durch eine zunehmende Gemeinwohlorientierung, seine Abhängigkeit vom Staat (vgl. Schimank 2005, S.31). Im Rahmen der Sportvereinsforschung gibt es jedoch nur vereinzelt Erkenntnisse in Bezug auf den Wandel der Vereinsziele. Vermutet werden eine stärkere Ausrichtung am Markt sowie die Orientierung des organisierten Sports in Richtung Dienstleistungsunternehmen mit einer zunehmenden Perspektive auf die Mitglieder als Kunden. Diese Sichtweise ist laut Nagel geprägt durch „Zweckorientierung, zeitliche Begrenzung sowie geringere Bindung und soziale Integration“ (Nagel 2006, S.57). Seine eigenen Ergebnisse bestätigen die früheren Aussagen von Heinemann & Schubert (1994, S.201ff.), wonach sich die Sportvereine überwiegend als Solidargemeinschaften verstehen (45% im Westen, 53% im Osten Deutschlands). Laut den Autoren sind die Sportvereine eher darauf bedacht, Traditionen zu wahren, als sich neuen Trends anzupassen. Dabei streben sie eine Mischung von Freizeit-, Leistungs- und Breitensportangeboten an. Auch andere Autoren können „eine grundlegende Modernitätstendenz [...] über alle Sportvereine hinweg nicht feststellen“ (Emrich et al. 2001, S.295).

STUDIEN ZUR AUßENORIENTIERUNG, ZU KOOPERATIONSBEDINGUNGEN UND ZUR NETZWERKARBEIT.

Bezugnehmend auf die Außenorientierung von Sportvereinen ist vor allem auf die Konkurrenz zu kommerziellen Anbietern sowie die Übernahme gesellschaftspolitischer Aufgaben zu verweisen. Die Veränderungen empirisch nachzuweisen ist allerdings problematisch. Nagel (2006, S.58) weist auf fehlende historische Erkenntnisse in Bezug auf die Konkurrenz- und Kooperationsituation der Sportvereine hin. Heinemann & Schubert (1994, S.21f.) bewerten die Konkurrenzsituation um Sporttreibende zu anderen Sportvereinen und kommerziellen Anbietern als eher geringes Problem.

Begründet wird dieses laut Emrich et al. (2001, S.287) mit einer nur geringfügigen Überschneidung der Sportangebote. Jedoch geben 91% der Sportvereine an, dass eine Konkurrenz bezüglich der Nutzung von Sportinfrastrukturen mit anderen Vereinen gegeben ist (vgl. ebd., S.21). Auch Nagel (2006, S.58) ermittelt andere Sportvereine, und nicht wie häufig vermutet die kommerziellen Anbieter, als größten bestehenden Konkurrenten. Im Bereich der Kooperationen verweisen Breuer & Wicker (2010, S.15) auf einen signifikanten Zuwachs der Kooperationsbeziehungen zwischen Sportvereinen und anderen Sportvereinen, Kindergärten, Schulen oder kommerziellen Sportanbietern im Bezug auf die Angebotserstellung.

Insgesamt bleibt im Bezug auf die deskriptive Forschungsperspektive an dieser Stelle festzuhalten: Trotz einer relativ hohen Anzahl deskriptiv angelegter Forschungen im Rahmen der Sportentwicklung können subjektiv wahrgenommene Entwicklungstendenzen nicht immer empirisch bestätigt werden, da in vielen Bereichen Längsschnittstudien fehlen. Es kommt hinzu, dass die vorhandene Datenbasis, zumeist ausgehend von schriftlichen Befragungen, in einzelnen Aspekten noch zu gering ist, um weitreichende Aussagen über konkrete Veränderungen zu treffen (vgl. Nagel 2006, S.59).

REFLEXIV-ANALYTISCHE FORSCHUNGSPERSPEKTIVE DER SPORTENTWICKLUNG

Während die deskriptive Forschungsperspektive der Sportentwicklung den Sport in seinen Entwicklungsdynamiken und Veränderungsbedingungen primär beschreibt und untersucht, welche Veränderungen sich auf unterschiedlichen Ebenen des Sportverhaltens beobachtbar sind, untersucht die reflexiv-analytische Forschungsperspektive die Hintergründe, Ursachen und Zusammenhängen dieser Veränderungen. Oder anders formuliert: Die sportwissenschaftliche Forschung übernimmt im Rahmen der Sportentwicklung eine analytische bzw. reflexive Perspektive, wenn Veränderungen hinterfragt und erklärt werden mit dem Ziel, diese Prozesse besser zu verstehen (vgl. Balz & Kuhlmann 2009, S.11; Balz 2003, S.9). Dabei stehen vor allem die Gründe und Motive der Veränderungsprozesse im Fokus (vgl. Digel & Thiel 2009, S.20). Häufig werden deskriptive Untersuchungen durch analytische bzw. reflexive Formen erweitert, um empirisch nachgewiesene Veränderungen deuten und erklären zu können. Im Vergleich zu deskriptiven Forschungsansätzen ist die reflexiv-analytische Perspektive allerdings deutlich unterrepräsentiert. Digel & Thiel stellen fest, dass Fragen „nach den Kräften, welche diese Veränderungen geformt haben“ (ebd. 2009, S.20) weitaus seltener thematisiert werden als die Veränderungen selber.

Die Frage nach den Hintergründen von Sportentwicklungsprozessen wird auch dadurch erschwert, als dass dafür ein theoretisch-heuristischer Bezugsrahmen notwendig ist, der das zu beobachtende Phänomen in seiner Komplexität zu

reduzieren vermag, um es gedanklich und sprachlich handhaben zu können (Kubicek 1977). Da sich Sportentwicklungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen beobachten lassen, variieren auch die zur Reflexion verwendeten Theorien und Bezugsrahmen.

Der Überblick über den sportwissenschaftliche Forschungsstand offenbart, dass die reflexiv-analytische Perspektive von ganz unterschiedlichen Theorierichtungen geprägt ist: Zum einen existieren modernisierungstheoretischer Ansätze, die den sozialen Wandel als Transformation traditioneller Gesellschaften konzipieren und als historische Entwicklung von Wertvorstellungen und Vergemeinschaftungsformen zu fassen versuchen. Ausgehend von einer Zivilisierung der Gesellschaft, einer zunehmenden sozialen Absicherung, einem relativ hohen Lebensstandard in allen Schichten der Gesellschaft, sowie einer allgemeinen Bildungsexpansion wurde insbesondere unter dem Topos der Individualisierung eine zunehmende Subjektivierung der individuellen Lebensführung und eine Restrukturierung sozialer Vergemeinschaftung für die Erklärung der zunehmenden Ausdifferenzierung des Sports sowie des „Wertwandels im Sport“ (Digel 1986, 1990) herangezogen.

Zum anderen haben sich - jenseits dieser modernisierungstheoretischen Perspektiven - vor allem system- bzw. differenzierungstheoretische Arbeiten zur Entwicklung des Sports durchgesetzt. Mit Bezug auf Luhman's Theorie sozialer System (1984) wird hierbei davon ausgegangen, dass sich der Sport in einer immer komplexer werdenden Gesellschaft durch Strukturbildungsprozesse als eigenes System herausbildet. Der Wandel des Sportsystems wird dabei in Abhängigkeit von seiner Umwelt erklärt, in dem der Sport als soziales System selbst erzeugten Bedingungen der Bestandssicherung, Fortentwicklung und Veränderung unterworfen ist. Im Spiegel gesellschaftlicher Entwicklungen ist die Ausdifferenzierung des Sportsystems demnach als Bestreben gekennzeichnet, gesellschaftliche Bedeutung zu erlangen und sich von anderen gesellschaftlichen Teilsystemen abzugrenzen.

Darüber hinaus werden in den letzten Jahren auch organisationstheoretische Ansätze sowie wirtschaftswissenschaftliche Theorien zur Erklärung von Veränderungsprozessen im Sport herangezogen. Während Organisationstheorien sich in verhaltensorientierte, entscheidungstheoretische und systemorientierte Ansätze differenzieren lassen, gehen die wirtschaftswissenschaftlichen Ansätze davon aus, dass sich das Verhalten von Menschen anhand von Kosten-Nutzen orientierten Präferenzen erklären lässt.

Die Vielfalt an Theoriebezügen, Erklärungsgegenständen und Forschungsmethoden erschwert eine Systematisierung der analytisch-deskriptiven Forschungsperspektive. Wir schließen uns im Folgenden der Strukturierung von Nagel (2006, S.60) an, der folgende Perspektiven für eine Veränderung des Sports vorschlägt:

- Äußere Beeinflussungen: Veränderungen des Sports durch gesellschaftlichen Wandel
- Innere Beeinflussungen: Organisationsstrukturen und Akteurshandeln beeinflussen die Veränderungen des Sport(-systems)

ÄÜßERE BEEINFLUSSUNGEN: VERÄNDERUNGEN DES SPORTS DURCH GESELLSCHAFTLICHEN WANDEL

Die mit Abstand häufigste Theorieperspektive, die für Erklärungen für die Veränderung des Sport im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen herangezogen wird, basiert auf modernisierungstheoretischen Ansätzen. Wir werden diesem Theoriekonstrukt deshalb in einem Exkurs eine besondere Aufmerksamkeit widmen. Prozesse des Wertewandels, der Individualisierung, des technischen Fortschritts, der Urbanisierung und der Bildungsexpansion werden in diesem Zusammenhang als heuristischer Rahmen zu Grunde gelegt, um Entwicklung des Sports in seinen vielfältigen Facetten zu erklären. All diesen Ansätzen liegt die Annahme zu Grunde, dass der Sport als Teil der Alltagskultur eng mit gesellschaftlichen Wandlungsprozessen verbunden ist (vgl. DIGEL, 1990, S.62). Die gesellschaftliche Pluralisierung, die in Form von unterschiedlichen Lebensstilen, sozialen Interaktionsformen und kulturellen Strukturen zum Ausdruck kommt, findet sich demnach auch im Sport wieder. Im Vergleich zu der in den 1950er und 1960er Jahren vorherrschenden Einheitlichkeit, tritt immer stärker eine Mehrperspektivität (u. a. in Bezug auf die Sportmotive, die Sportausübung und die Organisationsformen) in den Vordergrund (vgl. Bette 1999, S.147; Rittner 1986, S.46). Auch die Abnahme der Bindungs- und Integrationskraft von Sportvereinen wird im Zuge dieses Theorieangebotes interpretiert.

Insbesondere die These der Individualisierung nimmt innerhalb der Sportwissenschaften einen prominenten Platz ein. Rittner (1986) und Bette (1999) führen die Veränderungen im Sportsystem hauptsächlich auf die mit dem Individualisierungsprozess verknüpfte Enttraditionalisierung zurück, die auch im Sport seit Anfang der 1970er Jahre bemerkbar ist (vgl. Bette 1999, S.157). Gekennzeichnet ist diese Individualisierung im Sport vor allem durch das „zwischen verschiedenen Körperbetätigungen hin und her nomadisieren“ (ebd., S.170) mit dem Ziel der Erlebnissteigerung sowie des Aufbaus eines „individualisierenden Code- und Zeichenmix“ (ebd.). In Verbindung damit wird ein erhöhter individueller Anspruch an das Vereinsangebot sowie ein sinkendes Bedürfnis der Vereinsbindung, welches häufig eher der Philosophie kommerzieller Sportanbieter entspricht, angenommen. Jedoch ist die empirische Datenbasis im Bezug auf diese Aspekte nur im geringen Maße vorhanden (vgl. Nagel 2006, S.62).

Eine Annahme der Erklärung der Veränderungsprozesse der Sportvereine in Abhängigkeit von gesellschaftlichen Wandlungsprozessen erscheint demnach durchaus nachvollziehbar, ist jedoch empirisch nur für einen Teil der

Sportvereine bestätigt (vgl. Nagel 2006, S.62f.) Dementsprechend erscheint es unerlässlich zu sein, neben den dargestellten äußeren Einflussfaktoren auch innere Erklärungsansätze zu durchleuchten.

EXKURS: MODERNISIERUNGSTHEORIEN ALS THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN DER SPORTENTWICKLUNG

DIE FRAGE NACH DEN URSACHEN UND KRÄFTEN GESELLSCHAFTLICHER VERÄNDERUNGEN BESCHÄFTIGT DIE SOZIALWISSENSCHAFTEN SEIT IHRER GRÜNDUNG. DAS DIES KEIN LEICHTES UNTERFANGEN IST, WIRD DEUTLICH, WENN MAN SICH DIE KOMPLEXITÄT GESELLSCHAFTLICHER VERÄNDERUNGEN KLAR MACHT. NICHT NUR, DASS DAS HANDELN EINZELNER MENSCHEN IM KONTEXT IHRER SOZIALEN INTERAKTIONEN ERKLÄRT WERDEN MUSS, AUCH DIE FRAGE VON SOZIALISATORISCHEN EINFLÜSSEN WIE SCHICHT- ODER MILIEUZUGEHÖRIGKEIT MUSS IN DEN THEORETISCHEN ANSÄTZEN HINZUGEZOGEN WERDEN. TROTZ DER ZUM TEIL UNTERSCHIEDLICHEN THEORETISCHEN AUSRICHTUNG UND METHODOLOGISCHEN PRÄGUNG IST DEN MEISTEN MODERNISIERUNGSTHEORETISCHEN ANSÄTZE DIE KERNTHESE EINER VERÄNDERTEN WOHLSTANDSGESELLSCHAFT GEMEIN: AUSGEHEND VON EINER ZUNEHMENDEN SOZIALEN ABSICHERUNG, EINEM RELATIV HOHEN LEBENSSTANDARD IN ALLEN SCHICHTEN DER GESELLSCHAFT, SOWIE EINER ALLGEMEINEN BILDUNGSEXANSION HABEN SICH DIE LEBENSUMSTÄNDE – SO DIE ZENTRALE AUSSAGE – SEIT DEN FÜNFZIGER JAHREN DES LETZTEN JAHRHUNDERTS DERART MASSIV VERÄNDERT, DASS DIE MENSCHEN ZUNEHMEND AUS TRADITIONELLEN KLASSENBINDUNGEN UND VERSORGUNGSBEZÜGEN DER FAMILIE HERAUSGELÖST UND VERSTÄRKT AUF SICH SELBST UND IHR INDIVIDUELLES SCHICKSAL VERWIESEN WERDEN (BECK 1983, 486). INSBESONDERE SEIT DEN 80ER JAHREN DES LETZTEN JAHRHUNDERTS SCHEINT DIESER ‚FAHRSTUHLEFFEKT‘ - IM SINNE EINER VERTIKALEN VERSCHIEBUNG DER GESELLSCHAFT BEI GLEICH BLEIBENDEN SOZIALEN UNTERSCHIEDEN - NUN NOCHMALS IN EINER BISLANG UNGEKANNTEN DYNAMIK UND REICHWEITE DIE LEBENSVERHÄLTNISSE DER MENSCHEN ZU VERÄNDERN. STRUKTURELLE WANDLUNGEN UND MASSIVE EINBRÜCHE SIND DAMIT IN DEN RANG ALLTAGSWELTLICHER ERLEBNISSE UND ERFAHRUNGEN AUFGERÜCKT, DIE SICH IN FORM NEUER HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN UND ENTSCHEIDUNGSZWÄNGEN UNMITTELBAR IM ERLEBEN UND HANDELN NIEDERSCHLAGEN (VGL. BERGER 1996). „DAS HISTORISCH NEUE BESTEHT DARIN, DASS DAS, WAS FRÜHER WENIGEN ZUGEMUTET WURDE – EIN EIGENES LEBEN ZU FÜHREN - NUN MEHR UND MEHR MENSCHEN, IM GRENZFALL ALLEN ABVERLANGT WIRD“ (BECK & BECK-GERNSHEIM 1994, 21).

BECK (1986) SPRICHT IN DIESEM ZUSAMMENHANG VON PROZESSEN DER ENTRADITIONALISIERUNG, DIE ALS ‚AUFLÖSUNG‘ HERGEBRACHTER SOZIALFORMEN UND INSTITUTIONELLER BESCHRÄNKUNGEN BEGRIFFEN WERDEN. INDIVIDUALISIERUNG – DIE WOHL MEIST DISKUTIERT THESE IM KONTEXT DER MODERNISIERUNGSDEBATTE – UMSCHREIBT DABEI DIE TATSACHE, „[...] DASS MENSCHEN SICH IN SOZIALER HINSICHT VON TRADITIONELLEN GESELLSCHAFTLICHEN BINDUNGEN UND VERSORGUNGSARRANGEMENTS BEFREIEN UND SICH AUF KOGNITIVER EBENE TRADITIONELLEN GLAUBENSAUFFASSUNGEN UND SICHERHEITEN IMMER WEITER ENTZIEHEN“ (VAN DER LOO & VAN REIJEN 1992, 162).

MAG EINE ERSTE ANNÄHERUNG IM RAHMEN EIN SOLCHES THEORIEBEZUGS NOCH ÄUßERST ABSTRAKT UND WENIG PRAXISRELEVANT ERSCHEINEN, BIETEN DIE AUF DER THESE DER INDIVIDUALISIERUNG AUFBAUENDEN MODERNISIERUNGSTHEORIEN EINEN WEIT REICHENDEN ANSATZ ZUR ERKLÄRUNG GESELLSCHAFTLICHER VERÄNDERUNGEN. DENN DIE UNTER DEM TOPOS DER INDIVIDUALISIERUNG GEFÜHRTE DISKUSSION THEMATISIERT DEN NEU ENTSTANDENEN GESELLSCHAFTLICHEN RAHMEN FÜR INDIVIDUELLE ENTWICKLUNGSPROZESSE UND INDIVIDUELLES HANDELN: MENSCHEN WERDEN AUS VORBESTIMMTEN LEBENSLÄUFEN UND GESELLSCHAFTLICHEN ZWÄNGEN SUKZESSIV HERAUSGELÖST UND OHNE DIE EINBINDUNG IN KLASSEN- ODER SCHICHTGEMEINSCHAFTEN ZUR EIGENEN BIOGRAPHIEFÜHRUNG GEZWUNGEN. BECK (1986) BEMERKT HIERZU: „DER ODER DIE EINZELNE SELBST WIRD ZUR LEBENSWELTLICHEN REPRODUKTIONSEINHEIT DES SOZIALEN“ (EBD., 209). DAMIT VERRINGERT SICH NICHT NUR DIE SELBSTVERSTÄNDLICHE IDENTIFIZIERUNG MIT ZIELEN UND KULTURELLEN VERHALTENSWEISEN DES HERKUNFTSMILIEUS; DEM INDIVIDUUM UNTERLIEGT DAMIT AUCH DIE EIGENVERANTWORTLICHE AUSGESTALTUNG DER GESELLSCHAFT UND DES ZUSAMMENLEBENS.

DAS INDIVIDUUM WIRD DEMNACH ZUM ZENTRALEN BEZUGSPUNKT FÜR SICH SELBST – DIE HERSTELLUNG SOZIALER KONTAKTE EINE LEISTUNG EIGENER WAHL- UND AUSWAHLENTSCHEIDUNG. DIE AUS EINEM GUSS ZUSAMMENGEHÖRENDE LEBENSWELT, DIE IN FRÜHEREN GESELLSCHAFTEN IN DER EINHEIT AUS FAMILIE, SOZIALER SCHICHT, EINKOMMENSSTRUKTUR, BERUF, EHEPARTNER UND GLAUBEN BESTAND, BEGINNT SICH ZUNEHMEND AUFLÖSEN (VGL. BECK 1986, 20; JUNGE 2002, 9). WÄHREND IN FRÜHEREN GESELLSCHAFTEN BEISPIELSWEISE DIE SOZIALE HERKUNFT, DER BERUF ODER ABER DIE SOZIALE UND POLITISCHE ORIENTIERUNG FÜR DAS INDIVIDUUM VORGEZEIGT ZU SEIN SCHIEN UND MITUNTER AUCH FÜR DAS SPORTENGAGEMENT VON ENTSCHEIDENDER BEDEUTUNG SEIN KONNTE, ZERFÄLLT DIESE BIOGRAPHISCHE EINHEIT IN DER SPÄTMODERNE ZUSEHENDS IN SEINE BESTANDTEILE (VGL. HIERZU BRINKHOFF 1998, 252). DEM MIT DER DURCHSETZUNG DER INDUSTRIEGESELLSCHAFT EINHERGEHENDEN ZUGEWINN AN INDIVIDUELLEN SPIELRÄUMEN STEHT DABEI EIN VERLUST AN TRADITIONELLEN UND ZUM TEIL VERBINDLICHEN WERTEN, NORMEN UND SINNORIENTIERUNGEN GEGENÜBER. GERADE FÜR JUNGE MENSCHEN WIRD DAS INDIVIDUELLE LEBEN ANGESICHTS DER GESTIEGENEN WAHLMÖGLICHKEITEN IM HINBLICK AUF LEBENSFÜHRUNG UND LEBENSLAUF ZU EINEM PROJEKT - DIE NORMALBIOGRAPHIE WIRD ZUR WAHL- (LEY 1984) ODER BASTELBIOGRAPHIE (HITZLER & HONER 1994).

ÄHNLICH ARGUMENTIERT AUCH SCHULZE (1994), DER DIE MODERNISIERUNGSDISKUSSION IN DEN LETZTEN JAHRZEHNTE MABGEBLICH MIT BEEINFLUSST HAT. DIE ZENTRALE AUSSAGE SEINER THEORIE IST EIN FUNDAMENTALER WANDEL DES GRUNDLEGENDEN VERHÄLTNISSSES VON SUBJEKT UND SITUATION, DER SO GENANNTE EXISTENZFORM (EBD., 197f). NICHT MEHR BEGRENZUNGEN UND ZWÄNGE DER SITUATION ZEICHNEN DIE EXISTENZFORM DEMNACH HEUTE AUS, ALS VIELMEHR DIE MODI DES WÄHLENS, DER FREIEN SYMBOLISIERUNG UND DER GEWOLLTEN PRÄGUNG. SOZIALE ORDNUNG RESULTIERT DEMZUFOLGE HEUTE NICHT MEHR AUS DER FESTLEGUNG DER SUBJEKTE DURCH DIE AUßENWELT, SONDERN AUS DEREN SELBSTFESTLEGUNG IN EINEM FAST UNBEGRENZTEN OPTIONSRAUM. AUCH IN DIESEM THEORIEANGEBOT VERÄNDERT SICH DIE GRUNDSTRUKTUR DES DENKENS UND HANDELNS: VORMALS AUßENORIENTIERT, D.H. AUF DIE VERBESSERUNG DER UMSTÄNDE DURCH GEZIELTES ‚EINWIRKEN‘ GERICHTET, IST DAS DENKEN UND HANDELN NUNMEHR INNENORIENTIERT, D.H. DIE MENSCHEN WÄHLEN PERMANENT VIELFÄLTIGE ASPEKTE DER SITUATION AUS, UM SICH BEISPIELSWEISE SCHÖNE ERLEBNISSE ZU VERSCHAFFEN. DARAUSS RESULTIERENDES ZIEL IST VERWIRKLICHUNG EINES AUFREGENDEN LEBENS, LEBENSGENUß, PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG UND SELBSTBESTIMMUNG (VGL. VAN DER LOO & VAN REIJEN 1992, 160).

DIE INDIVIDUEN BEGREIFEN IM RAHMEN DIESER INNENGERICHTETEN MODERNISIERUNG IHRE LEBENSWIRKLICHKEIT DEMNACH IMMER WENIGER IN ÖKONOMISCHEN ALS IMMER MEHR IN SUBJEKTBEZOGENEN KATEGORIEN. AN DIE STELLE DER AUBENORIENTIERTER LEBENSAUFFASSUNG – DIE SICH UM EXISTENZIELLE PROBLEME DER MATERIELLEN VERSORGUNG UND REPRODUKTION KONZENTRIERT – TRITT DIE ERLEBNISORIENTIERUNG (EBD., 37F) ALS INNENORIENTIERTE HANDLUNGSMAXIME. HANDLUNGSLEITEND IN DER ERLEBNISGESELLSCHAFT IST DEMNACH DIE PRODUKTION ANGENEHMER ERLEBNISSE, DIE DEM ‚PROJEKT DES SCHÖNEN LEBENS‘ GEWIDMET SIND. DURCH DIE ERLEBNISORIENTIERUNG WIRD ZWAR DAS TRADITIONELLE STATUSDENKEN ABGELÖST, SCHULZE MACHT ABER KLAR, DASS AN DIE STELLE DER STATUSDISTINKTION EINE NEUE FORM DER ABGRENZUNG TRITT. DIESE NEUE SOZIALSTRUKTURELLE ORDNUNG BASIERT AUF ‚ERLEBNISROUTINEN‘, DIE DEM INDIVIDUUM ORIENTIERUNG BIETET UND ÜBER DIE ALLTAGSÄSTHETISCHEN SCHEMATA ZUR MIKROSOZIALEN REPRODUKTION SOZIALER MILIEUS IN DER GESELLSCHAFT BEITRÄGT.

DEN ANSÄTZEN ZUR ERLEBNISGESELLSCHAFT GEGENÜBER STEHEN THEORIEN ZUR ÖKONOMISIERUNG DER GESELLSCHAFT (SCHIMANK & VOLKMANN 2008) BZW. ZUR ÖKONOMISIERUNG DES SOZIALEN (BRÖCKLING 2008), DIE EINE ZUNEHMENDE WIRKMÄCHTIGKEIT ÖKONOMISCHER MAXIME IN WESTLICHEN GESELLSCHAFTEN DIAGNOSTIZIEREN. NICHT DER VON SCHULZE BEOBACHTETE ERLEBNISWERT WIRD DEMNACH ZUR HANDLUNGSMAXIME UNSERER GESELLSCHAFT SONDERN PRINZIPIEN DER WIRTSCHAFTLICHKEIT, EFFIZIENZ UND EFFEKTIVITÄT. AUSGELÖST DURCH ZUNEHMENDE PROZESSE DER RATIONALISIERUNG VON ARBEITSVERHÄLTNISSEN LÄSST SICH – SO DIE ZENTRALE AUSSAGE – EINE ZUNEHMENDE SELBSTÖKONOMISIERUNG BEOBACHTEN, DIE EINE ‚VERTRIEBLICHUNG‘ DER ALLTÄGLICHEN LEBENSFÜHRUNG ZU FOLGE HAT (VGL. VOB & PONGRATZ 1998, S. 140FF.). DER ZWANG ZU EINER EFFIZIENZORIENTIERTEN ORGANISATION DER LEBENSFÜHRUNG AUF GRUND DER VERDICHTUNG VON BETRIEBLICHEN UND BILDUNGSORIENTIERTEN ANFORDERUNGEN UND DIE ZWECKORIENTIERTE WEITERENTWICKLUNG INDIVIDUELLER KOMPETENZEN DURCH GESELLSCHAFTLICHE KONZEPTE WIE DIE DES LEBENSLANGEN LERNENS FÜHREN DEMNACH ZU EINER NEUEN SOZIALEN QUALITÄT, INSOFERN EINE BEWUSST ENTWICKELTE UND EFFIZIENT ORGANISIERTE ALLTAGSORGANISATION ORIENTIERUNGEN AN TRADITIONELLEN FAMILIÄREN ODER FREIZEIT-ORIENTIERTEN WERTEN ABLÖST. EINE UMFASSENDE RATIONALISIERUNG DES GESAMTEN HANDELNS AUF BASIS ZEITÖKONOMISCHER MECHANISMEN WIRD DEMNACH ZUR ZENTRALEN HANDLUNGSMAXIME DES „UNTERNEHMERISCHES SELBST“ (BRÖCKLING 2008). FREIZEIT WIRD DEMNACH ZU EINER RESIDUALKATEGORIE, ZUM HETERONOMEN ANHÄNGSEL DER ERWERBSARBEIT (ROTH & ZAKREWSKI 2006).

WENNGLEICH ÜBER INDIVIDUALISIERUNGSTHEORIEN UND DIE VERMEINTLICHE ÖKONOMISIERUNG DER GESELLSCHAFT BISWEILEN KONTROVERS DISKUTIERT WIRD UND DIE REICHWEITE DERARTIGER KONZEPTE ZUWEILEN SOGAR ANGEZWEIFELT WIRD, BESTEHT DERZEIT DOCH WEITGEHEND EINIGKEIT DARIN, DASS WIR ES HEUTE MIT EINER ZUNEHMENDEN AUSDIFFERENZIERUNG UND PLURALISIERUNG VON LEBENSSTILEN UND LEBENSENTWÜRFEN ZU TUN HABEN. DIE TENDENZ ZUR PLURALISIERUNG MEINT DABEI, „[...] DASS MIT DER AUFLOCKERUNG ODER AUFLÖSUNG DER HISTORISCHEN, VON KLASSEN UND KONFESSIONSZWÄNGEN GEPRÄGTEN SOZIALMORALISCHEN GROBMILIEUS DIE GESELLSCHAFTEN, INSBESONDERE DIE FORMEN DES ZUSAMMENLEBENS UND DES GEMEINSCHAFTSHANDELNS DER MENSCHEN VIELFÄLTIGER UND SITUATIONSOFFENER GESTALTET WERDEN“ (VESTER ET AL 1992, 38F).

PLURALISIERUNG UND INDIVIDUALISIERUNG STEHEN DABEI IN EINEM ENGEN ZUSAMMENHANG. AUCH FÜR DIE PLURALISIERUNG VON LEBENSFORMEN WIRD DIE OBEN BESCHRIEBENE VERÄNDERUNG DER SOZIALEN SCHICHTUNG ALS AUCH DIE AUSDIFFERENZIERUNG INDIVIDUELLER LEBENSLÄUFE ALS URSACHE ANGENOMMEN (VGL. GLUCHOWSKI 1988, 9). ABER AUCH DIE IM ZEITLICHEN VERLAUF STARKE AUFFÄCHERUNG DER ALLGEMEINEN LEBENSBEDINGUNGEN, DIE IN VIELEN UNTERSCHIEDLICHEN FORMEN DER ERWERBSARBEIT, DES ZUSAMMENLEBENS, DER FREIZEITGESTALTUNG UND DES KONSUMS IHREN AUSDRUCK FINDEN, WIRD UNTER DEM TOPOS DER PLURALISIERUNG DISKUTIERT (VGL. ZERGER 2000, 24F; AUCH HRADIL 1996, 20FF). EMPIRISCH WURDE DIESE PLURALISIERUNG DER LEBENSFORMEN U.A. VON DELL (1979) ANGESTOßEN, DER ZU BEGINN DER 1970ER JAHRE DIE THESE VERTRAT, DER SOZIALE WANDEL FÜHRE DIE INDUSTRIEGESELLSCHAFT IN EINE POSTINDUSTRIELLE DIENSTLEISTUNGSGESELLSCHAFT. OBWOHL DIESE THESE IN IHRER ABSOLUTHEIT KEINE BESTÄTIGUNG FAND, KÖNNEN DOCH MANNIGFALTIGE PLURALISIERUNGSTENDENZEN DER LEBENSWELTEN FESTGESTELLT WERDEN. INSBESONDERE IM BEREICH DER KULTURELLEN INTERESSEN ABER AUCH IM FELD DER FREIZEITAKTIVITÄTEN KONNTE EINE DERARTIGE VERVIELFÄLTIGUNG VON LEBENSSTILEN UND LEBENSENTWÜRFEN AUCH EMPIRISCH BESTÄTIGT WERDEN. SO LÄSST SICH NICHT NUR EINE AUFFÄCHERUNG UNTERSCHIEDLICHSTER KUNSTREZEPTION ANHAND DER MUSEUMSZAHLEN BELEGEN (VGL. LOCKE 1993, 61FF). AUCH DIE QUANTITÄT UND QUALITÄT VON MEDIENNUTZUNGEN, SOWIE DIE MITGLIEDSCHAFT IN SPORT- ODER GESANGSVEREINEN WEIST AUF EINE DIFFERENZIERUNG DER LEBENSFORMEN HIN (VGL. AUCH BETTE 2004).

ENG MIT DER DEBATTE ÜBER DIE DIFFERENZIERUNG UND PLURALISIERUNG VON LEBENSSTILEN IST AUCH DER DISKURS ÜBER EINEN ALLGEMEINEN WERTEWANDEL IN DER GESELLSCHAFT VERKNÜPFT. MABGEBLICH BEEINFLUSST WURDE DIE SOZIALWISSENSCHAFTLICHE AUSEINANDERSETZUNG DABEI VON INGLEHART (1995; 1998), DER MIT BEMERKENSWERTER KONSEQUENZ DAS THEMA DES KULTURELLEN, WIRTSCHAFTLICHEN UND SOZIALEN WANDELS ENFALTET HAT. AUSGEHEND VON EINER HOHEN NACHKRIEGSPROSPERITÄT IN DEN WESTLICHEN GESELLSCHAFTEN GEHT INGLEHART VON EINER ABLÖSUNG MATERIALISTISCHER WERTE ZU GUNSTEN EINER HINWENDUNG ZU POSTMATERIALISTISCHEN WERTEN AUS. SEIN ZENTRALER ERKLÄRUNGSANSATZ GEHT VON EINER SO GENANNTEN MANGELHYPOTHESE AUS, DER ZUFOLGE DIE MENSCHEN NACH DINGEN STREBEN, DIE FÜR SIE IM ALLGEMEINEN KNAPP SIND. INSOFERN LASSEN SICH AN WERTORIENTIERUNGEN AUCH DIE SOZIALÖKONOMISCHE LAGE DER BEFRAGTEN WIEDER SPIEGELN. SEINE SOZIALISATIONSHYPOTHESE, DIE DAVON AUSGEHT, DASS WERTORIENTIERUNGEN HAUPTSÄCHLICH WÄHREND DER JUGENDPHASE BEGRÜNDET WERDEN UND DANN ENTSPRECHEND FÜR DEN LEBENSLAUF GEFESTIGT SIND, WERDEN HEUTE UNTER DEM VORWURF DER VEREINFACHUNG KRITISIERT. IM VERGLEICH ZU INGLEHART KONSTATIEREN DIE SOG. SPEYERER WERTEFORSCHUNG RUND UM KLAGES (1984; 1988; 1999) EINEN WANDEL VON PFLICHT UND AKZEPTANZWERTEN HIN ZU SELBSTENTFALTUNGSWERTEN. EIN WESENTLICHER UNTERSCHIED DER BEIDEN KONZEPTE LIEGT IN DER DEN JEWELIGEN ANNAHMEN BEZÜGLICH EINER EIN- ODER MEHRDIMENSIONALITÄT DES AM WANDEL BETEILIGTEN WERTERAUMS. INGLEHART POSTULIERT EINEN EINDIMENSIONALEN RAUM DER MATERIALISTISCHEN UND POSTMATERIALISTISCHEN WERTE, SO DASS EIN WACHSTUM DER EINEN WERTE ZWANGSLÄUFIG ZU EINER SCHRUMPfung DER ANDEREN WERTEGRUPPE FÜHREN MUSS. KLAGES NIMMT DAGEGEN DIE MÖGLICHKEIT VERSCHIEDENARTIGER KOMBINATIONEN AUS PFLICHT – UND AKZEPTANZ- SOWIE SELBSTENTFALTUNGSWERTEN IN EINEM MEHRDIMENSIONALEN WERTERAUM AN (VGL. KLAGES 1999, 698F).

INNERE BEEINFLUSSUNGEN: ORGANISATIONSSTRUKTUREN UND AKTEURSHANDELN BEEINFLUSSEN DIE VERÄNDERUNGEN DES SPORT(-SYSTEMS)

Die Frage nach den Ursachen und treibenden Kräften der Sportentwicklung kann – wie im vorstehenden Abschnitt ausgeführt wurde – auf gesellschaftliche Veränderungen zurückgeführt werden. Allerdings ist ein solcher Erklärungsansatz nur dann plausibel, wenn davon ausgegangen wird, dass der Sport grundsätzlich von Umweltveränderungen betroffen ist. Mag dies für das Sportverhalten angesichts veränderter Zeitressourcen, Mobilitätsoptionen und sozialstrukturellen Freiheitsgraden noch nachvollziehbar zu sein, erscheint eine solche Argumentation für die Veränderung von Sportorganisationen, vor allem für Sportvereine, nur wenig plausibel. Angesichts der rasanten gesellschaftlichen Wandlungsprozesse erscheinen die Sportvereine als vergleichsweise stabile Organisationsformen, die nur bedingt gesellschaftlichen Entwicklungen folgen. Folgerichtig charakterisieren u. a. Emrich et al. (2001, S.361) und sowie Thiel & Meier (2004, S.120) Sportvereine als weitestgehend unabhängig von ihrer Umwelt. Die Ursachen für die Entwicklung in und von Organisationen wie Vereinen wird dementsprechend nicht primär in äußeren Einflüssen gesehen, sondern vielmehr in organisationalen Aspekten.

Im Bezug auf die organisationsinternen Einflüsse als Erklärungsansätze für die Veränderungen des organisierten Sports, verweist Nagel (2006, S.65) zunächst auf Studien im Rahmen des situativen Ansatzes. Diese gehen in Anlehnung an Kieser (2006, S.215) davon aus, dass Organisationsstrukturen zwar von besonderer Bedeutung für eine effiziente Organisationsentwicklung sind, es jedoch keine „universell effizienten Organisationsstrukturen“ (ebd.) gibt, sondern diese stets an die situativen Besonderheiten einer Organisation angepasst werden müssen. Eine Zusammenfassung der Studien, die im Rahmen des situativen Ansatzes Erklärungsversuche der Veränderungen im organisierten Sport vornehmen, ist bei Nagel (2006, S.65ff.) zu finden: So ermittelten u. a. Timm (1979), Heinemann & Schubert (1994) sowie Emrich et al. (2001) anhand situativer Merkmale bestimmte Vereinstypologien und auch Cachay, Thiel & Meier (2001, S.198ff.) erarbeiten vier strukturell unterschiedliche Vereinstypen im Bereich der Großvereine. Zusammenfassend kommen sie zu dem Schluss, dass die Größe, die sportliche Schwerpunktsetzung, der regionale Bezug sowie die Ausstattung mit Ressourcen (z.B. Räumen, Finanzen, Engagierten etc.) einen bedeutenden Einfluss auf die Entwicklung des Sports in den jeweiligen Organisationen besitzt.

Neben den Studien im Bereich der Überlegungen zum situativen Ansatz, welcher vor allem „bestimmte Organisationsstrukturen als Resultat ökonomischer Effizienzüberlegungen“ (Nagel 2006, S.67) ermittelt, sind auch Veränderungsmechanismen wie z. B. bestimmte Handlungszwänge sowie das Nachahmen erfolgreicher Strukturen anderer Vereine denkbar. Des Weiteren stehen in jüngeren Studien immer häufiger die Bedeutung und der Ablauf von spezifischen Entscheidungsprozessen für die Erklärung von

Sportentwicklungsprozessen im Fokus des Forschungsinteresses (vgl. Digel & Thiel 2009, S.26). Empirische Ergebnisse in Bezug auf die Akteursperspektive sowie den Einfluss des Handelns einzelner Mitglieder oder Mitgliedergruppen in Sportorganisationen gibt es bisher allerdings kaum. Auch die Verbindung zwischen dem Einfluss der Akteure und den Auswirkungen der Umwelteinflüsse und spezifischen Rahmenbedingungen als Erklärungsansätze für die Veränderungen des Sportsystems war bisher nur unzureichend Gegenstand empirischer Sportentwicklungsforschung (vgl. Nagel 2006, S.71). Einzig Nagel (2006) erarbeitet Aspekte einer akteurstheoretischen Perspektive auf Sportentwicklungsprozesse und stellt fest, dass häufig einzelne Akteure, bzw. kleine Mitgliedsgruppen prägend für den Wandel des Sportsystems sind.

Es lässt sich im Rahmen der analytischen bzw. reflexiven Forschungsperspektive auf die Prozesse der Sportentwicklung zusammenfassend festhalten, dass auf der einen Seite äußere Beeinflussungen als Erklärungsansätze für die Veränderungen des organisierten Sports zwar durchaus nachvollziehbar sind, jedoch empirisch mehrheitlich nicht bestätigt werden können. Auf der anderen Seite ist im Rahmen der inneren Beeinflussungen als Erklärung für Veränderungsprozesse im Sportsystem derzeit noch keine ausreichende Datenbasis vorhanden. Zwar stellt NAGEL (2006, S.72f.) noch eine Dominanz der gesellschaftstheoretischen Ansätze für die Erklärung der Sportentwicklungsprozesse fest, bereits Digel & Thiel (2009, S.26) weisen aber auf eine zunehmende Bedeutung organisationstheoretischer Erklärungsversuche hin.

NORMATIVE FORSCHUNGSPERSPEKTIVE DER SPORTENTWICKLUNG

Erkenntnisse über Sportentwicklungsprozesse müssen zunächst deskriptiv erfasst werden, jedoch sind normative Vorstellungen unerlässlich, um Auskunft über richtungsweisende Entwicklungstendenzen zu geben (vgl. Balz & Krüger 2009, S.33). Steht innerhalb der deskriptiven sowie der analytischen bzw. reflexiven Forschungsperspektive noch das Beschreiben und Erklären von Sportentwicklung, verstanden als „Wandel moderner Bewegungskulturen im Zeitverlauf“ (Balz 2003, S.7), im Fokus, so gilt es nun die Perspektive der Sportentwicklung im Rahmen von Steuerungsprozessen zu thematisieren. Dabei zeichnet sich eine solche normative Perspektive dadurch aus, dass Sportentwicklungsprozesse durch sportwissenschaftliche Beiträge „konstruktiv gestützt, vorausschauend bedacht und selbstbewusst mit gesteuert“ (Balz & Kuhlmann 2009, S.11) werden. Ziel dieser Forschungsperspektive ist es, die Praxis der Sportentwicklungsprozesse zu reflektieren und mit zu gestalten. Normative Vorstellungen können dabei u. a. in Form von Leitideen, bzw. Leitbildern formuliert und somit gesteuert werden. Dabei „bündeln [Leitideen] normative Überlegungen und rücken richtungsweisende Gedanken ins Zentrum einer Entwicklung“ (Balz & Krüger 2009, S.33). Diese Leitideen

entwickeln sich im besten Fall auf der Basis von Diskursen und Meinungs austausch und befinden sich im ständigen Wandlungs- und Anpassungsprozess. Ziel ist es, den Akteuren einer Organisation Orientierungen und Steuerungshilfestellungen für zukünftige Entwicklungsschritte zu geben (vgl. ebd., S.34).

Im Vergleich zur deskriptiven und zur analytisch-reflexiven Forschungsperspektive ist die normative Perspektive der Sportentwicklung noch wenig elaboriert. Nur vereinzelt existieren im Bereich der normativen Forschung konkrete Steuerungskonzepte und Leitfäden für sportorganisatorische Entwicklungsprozesse. Zwar zeichnen insbesondere die regelmäßig veröffentlichten Sportentwicklungsberichte ein stets aktuelles Abbild des organisierten Sports in Deutschland, jedoch liegt eine handlungsorientierte Hilfestellung für die Verarbeitung, Reflexion und Umsetzung dieser Informationen kaum vor. Lediglich im Bereich der kommunalen Sportentwicklungsplanung entwickelten sich, ausgehend von dem in den 1960er Jahren entwickelten Goldenen Plan für Gesundheit, Spiel und Erholung, eine Vielzahl von Handlungsanweisungen für die Entwicklung einer bedarfsgerechten Sportstättenplanung. Rütten, Schröder & Ziemainz (2003, S.11ff.) legen eine detaillierte Beschreibung der unterschiedlichen Ansätze der Sportstättenentwicklungsplanung in Deutschland vor: *Richtwertbezogene Ansätze* (u. a. der Goldenen Plan) ermitteln den Bedarf der Sportstätten anhand der Einwohnerzahl und Siedlungsstruktur, *verhaltensorientierte Ansätze* orientieren sich in der Bedarfsermittlung an dem Bewegungsverhalten der Einwohner, im Zentrum des *kooperativen Ansatzes* steht bei der Planung der Sportstättenentwicklung der gemeinsame Diskurs sowie die Integration aller Interessensvertreter. Abschließend stellen die Autoren den Ansatz der Integrativen Sportentwicklungsplanung vor, der den kooperativen Ansatz um Entwicklungsschritte der anderen Ansätze ergänzt und die jeweiligen Vorteile verbindet und nutzt (vgl. auch Rütten et al. 2010).

Neben den eher politisch ausgerichteten Ansätzen der Sportentwicklungsplanung finden sich derzeit nur wenige konkrete Ansätze, die Veränderungsprozesse im Sport handlungsorientiert in den Blick nehmen. Ausnahmen stellen folgende Konzepte dar: Zum einen findet der in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen entwickelte Ansatz des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) eine sportwissenschaftliche Anwendung (vgl. DOSB 2010). Ziel dieser Methode ist es, die Qualität von Organisationen zu steigern, indem Entwicklungsprozesse kontinuierlich und in kleinen Stufen vollzogen werden (vgl. DOSB 2010). Dabei liegt ein besonderer Fokus auf der wiederkehrenden Analyse der Organisation, der Interpretation der daraus resultierenden Erkenntnisse sowie der Entwicklung und Umsetzung von konkreten Maßnahmen. Untersuchungen in Bezug auf die Umsetzung des KVP in der Praxis liegen jedoch bisher nicht vor. Als zweites Konzept ist der von Nagel & Schlesinger (2012) entwickelte Leitfaden zur Planung von Veränderungsprozessen zu nennen. Die Autoren geben hier auf der Basis einer

empirischen Studie Auskunft über Veränderungsbarrieren und –Motoren in Sportvereinen und bieten ein konkretes Konzept zur Initiierung, Begleitung und Umsetzung von Veränderungsprozessen in Sportvereinen an.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass lokale und die jeweiligen Rahmenbedingungen betreffende Sportentwicklungskonzeptionen für die Begleitung der von Wandlungsprozessen betroffenen Vereine und Verbände bislang nur wenig Beachtung erhalten haben. Balz & Kuhlmann (2009, S.11) fordern daher folgerichtig, dass sich die Sportwissenschaft in Bezug auf die Thematik der Sportentwicklung „mehr Gehör verschaffen [sollte und] fern von alten Vorurteilen, eiligen Bewertungen und schlichten Rezepten“ (ebd. 2009, S.11) agieren muss.

KONKLUSION: SPORTENTWICKLUNG ALS HERAUSFORDERUNG FÜR DEN ORGANISIERTEN SPORT

Der Überblick über den Forschungsstand offenbart: Sportentwicklung stellt ein multidimensionales Konstrukt dar, welches erst durch eine nähere Begriffsbeschreibung eine inhaltliche Bedeutung erhält. Wer von Sportentwicklung spricht, kann drei unterschiedliche Prozesse meinen: Zum einen die Entwicklung des Sports (deskriptive Perspektive der Sportentwicklung) in der nach Veränderungen des Sportverhaltens, der Sportnachfrage, der Sportorganisation u.ä. gefragt wird und Beschreibungen von Entwicklungstendenzen dominieren. Sportentwicklung kann aber auch Fragen nach den Hintergründen dieser Entwicklungen meinen (reflexiv-analytische Perspektive). Gleichzeitig wird der Begriff der Sportentwicklung auch für normative Perspektiven gebraucht, indem gefragt wird, wie sich der Sport entwickeln sollte, welche Leitbilder es hierfür gibt und wie sich derartige Visionen entwickeln lassen. Im kommunikativen Gebrauch wird der Begriff der Sportentwicklung in der Regel nicht klar differenziert, deskriptive Perspektiven gehen in reflex-analytische Prozesse über, die wiederum in normativen Ansätzen münden.

Untersucht man den derzeitigen sportwissenschaftlichen Diskurs über Sportentwicklung, so lässt sich feststellen, dass eine Vermischung der Perspektiven eher die Regel als die Ausnahme darstellt. Vor allem mit der Zielstellung, den Vereinen und Verbänden bei ihrer eigenen – auf die Zukunft ausgerichteten – Entwicklung zu helfen und im Sinne einer Beratungsleistung zu unterstützen, unterbleibt oftmals eine strikte Trennung zwischen deskriptiver, analytischer und normativer Perspektive. Dass sich Sportvereine und – Verbände mit Veränderungen auseinandersetzen müssen, scheint dabei unzweifelhaft zu sein. Mit welchen zentralen Herausforderungen die Organisationen aber zukünftig konfrontiert werden, bleibt die Gretchenfrage der Sportentwicklung. Insbesondere bleibt offen, welche Priorisierung unter welchen Rahmenbedingungen vorzunehmen ist.

Dennoch werden innerhalb des sportwissenschaftlichen Diskurses folgende zentrale Herausforderungen als dominant diskutiert:

- Demographische Entwicklung
- Verändertes Sportengagement
- Problematische Sportraumkultur
- Gesundheit als gesellschaftliches Metathema
- Transformationen im Bildungssystem
- Zivilgesellschaftliche Veränderungen

Im Bewusstsein, dass es sich hierbei nicht um empirisch abgesicherte Erkenntnisse handelt, folgen wir dabei den Darstellungen von Breuer (2005) und Wopp (2011) und fassen den jeweiligen Kern des jeweiligen Diskurses hier kurz zusammen, um ein tieferes Verständnis für die Problemlage der Sportorganisationen zu erhalten.

DEMOGRAPHISCHE ENTWICKLUNG

Die unterschiedlichen Facetten der Veränderung einer Gesellschaft, zusammengefasst unter dem Schlagwort Demographischer Wandel, stellen „eine der wichtigsten gesellschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts dar“ (Steinbach & Hartmann 2007, S.223) und bilden somit auch eine der zukünftigen Herausforderungen für die Entwicklung des organisierten Sports (vgl. Breuer & Haase 2006, S.4). Zusammenfassend beschreibt Wopp die Veränderung der Gesellschaft wie folgt: „die in Deutschland lebenden Menschen werden in den kommenden Jahren weniger, internationaler, älter und weiblicher“ (ebd. 2011, S.20). Dabei ist die Entwicklung der Sportvereine am stärksten von der Verschiebung der Altersstruktur als Folge des Geburtenrückgangs sowie dem Anstieg der Lebenserwartung beeinträchtigt (vgl. Breuer & Haase 2006, S.7). Das Statistische Bundesamt verzeichnet in Bezug auf die Geburtenrate einen Rückgang von 2,5 auf 1,36 Kindern pro Frau im Vergleichszeitraum von 1960 bis 2009 (vgl. Statistisches Bundesamt 2011a). Gleichzeitig leben 2009 bereits 17 Millionen Menschen über 65 Jahre in Deutschland. Im Vergleich zu den Zahlen im Jahr 1990 verzeichnet das Statistische Bundesamt hier einen Anstieg der über 65-jährigen um 42% (vgl. Statistisches Bundesamt 2011, S.7f.). Besonders die Generierung von Kindern und Jugendlichen als größte Zielgruppe der Sportvereine bereitet einigen Sportorganisationen bereits Schwierigkeiten (vgl. Hartmann 2007, S.73). So wird die Tendenz einer immer früher startenden Sportteilnahme von Kindern laut Wopp (2011, S.20) bereits von den Sportvereinen dahingehend genutzt, dass diese versuchen die Kinder immer früher an sich zu binden. Auf der anderen Seite sorgen der Anstieg der Lebenserwartungen und die damit verbundene Zunahme älterer Menschen für einen Wandel favorisierter Sportformen und Sportmotive. In diesem Rahmen gewinnen insbesondere die Aspekte Gesundheit, Wellness, Fitness und Ausdauer zunehmend an Bedeutung. Diese Altersgruppe zeigt somit als einzige Wachstumspotenziale in Bezug auf die Sportvereinsteilnahme auf (vgl. Steinbach & Hartmann 2007, S.234).

In Hinsicht auf eine zunehmende Internationalität der deutschen Bevölkerung wird deutlich, dass vor allem Mädchen und Frauen mit Migrationshintergrund im Sportverein deutlich unterrepräsentiert sind (vgl. Teubert et al. 2010, S.207) und somit Entwicklungspotenziale des organisierten Sports in der Ansprache dieser Zielgruppe z. B. durch eine enge Zusammenarbeit mit den entstehenden Ganztagschulen, zu finden sind (vgl. Wopp 2011, S.21).

Die Inklusion weiblicher Bevölkerungsanteile wird vom organisierten Sport bereits seit Jahren fokussiert (vgl. Steinbach & Hartmann 2007, S.238; Breuer 2004, S.62). Durch einen höheren weiblichen Bevölkerungsanteil sowie eine längere Lebenserwartung der Frauen werden zukünftige Entwicklungen nach der Ansicht von Trendforschern vermehrt durch weibliche Denk- und Handlungseinflüsse geprägt (vgl. Wopp 2011, S.23; Steinbach & Hartmann 2007, S.238). Zukünftig scheinen demnach die Sportarten an Bedeutung zu gewinnen, die von Frauen dominiert werden. Die Auswirkungen dieser gesellschaftlichen Entwicklungen auf das Sporttreiben und die Mitgliederstruktur der Sportvereine sind somit offensichtlich. So wird „der demographische Wandel das Gesicht des organisierten Sports in den kommenden Jahren deutlich verändern“ (Steinbach & Hartmann 2007, S.237). Lässt sich die Zielsetzung des organisierten Sports weiterhin unter dem Leitgedanken ‚Sport für alle‘ fassen, scheinen „Reorganisationsprozesse insbesondere im Sportangebot“ (Breuer 2005, S.22) unerlässlich.

VERÄNDERTES SPORTENGAGEMENT

Bereits aus den dargestellten demographischen Entwicklungstendenzen ergeben sich prospektive Veränderungen des zukünftigen Sportengagements. So wirkt sich die veränderte Mitgliedsstruktur – so die zentrale These - insbesondere im Bereich des steigenden Sportengagements von Mädchen und Frauen sowie dem Zuwachs der älteren Bevölkerung direkt auf die Motivveränderungen des Sporttreibens der Akteure aus (vgl. Wopp 2011, S.23). Das Streben nach Leistung, in der Funktion des früheren Motivmonopols im Sport, verliert zunehmend seine Vormachtstellung an neue „posttraditionelle Spielarten von Sport und Bewegungsnachfrage“ (Breuer 2005, S.16) wie z. B. einer steigenden Gesundheits- und Fitnessorientierung, der Suche nach Abenteuer, Erlebnis und Individualisierung sowie der Fokussierung des Körperstylings durch Sport (vgl. Hansen & Wilhelm 2010, S.84; Breuer 2005, S.16).

Das veränderte Sportengagement ist zunehmend geprägt von dem Wunsch nach zeitlicher Flexibilität (vgl. Breuer 2004, S.63) sowie einer steigenden Anspruchs- und Erwartungshaltung von Seiten der Mitglieder (vgl. Heinemann 2004, S.162). Schien „noch vor 40 Jahren [...] die Entwicklung des Sportengagements [...] recht eindeutig“, (Breuer 2004, S.51) wird dieses zunehmend komplexer und ausdifferenzierter. „Wie grundsätzlich der Wandel von Sportangebot und Sportnachfrage ist, wird an der Auflösung des traditionellen Sportmodells ersichtlich“ (ebd. 2005, S.17), welches allmählich

durch drei parallel liegende, zentrale Sportmodelle (Fitness und Gesundheit, Fun- und Erlebnissport, Leistungssport) abgelöst wird. Des Weiteren kombinieren Sporttreibende unterschiedliche Formen des Sportengagements zu einem „individuellen Lebensstil-Paket“ (Hitzler 2005, S.18) als Ausdruck des gesellschaftlich wachsenden Wunsches nach Individualität (vgl. Breuer 2005, S.19; Allmer 2002, S.11). Diese Entwicklung führt auf Grund der zunehmenden Komplexität und des Kontinuitätsverlustes zu einer vermehrten „Handlungsunsicherheit“ (vgl. Breuer 2005, S.19) vieler Sportorganisationen.

Ferner beeinflusst das veränderte Sportengagement auch organisationsstrukturelle Aspekte des organisierten Sports (vgl. Wopp 2011, S.23). Trotz der steigenden Sportnachfrage kommt es allmählich zur Stagnation des Zuwachses des Vereinssports. Breuer (2005, S.19) bezeichnet diesen Prozess als Abkopplung des Interesses nach Sport von der Mitgliederentwicklung des Sportvereins. Ein Anstieg des privat organisierten bzw. informellen Sporttreibens, welches durch ein hohes Maß an gesellschaftlich erwünschter Spontaneität der Teilnahme geprägt ist (vgl. Heinemann 2007, S.119), kann verzeichnet werden (Wopp 2011, S.23; Breuer 2004, S.57). Durch die Zunahme kommerzieller Anbieter kommt es zu einem zunehmenden Monopolverlust der Sportvereine und daraus resultierenden negativen Effekten in Bezug auf Ressourcengewinnung und Einflussnahme. Diese Entwicklungen werden aus gemeinwohlorientierter Sicht durchaus als problematisch angesehen, da die Non-Profit-Organisationen in den Bereichen Integration, Sozialisation und Demokratisierung einen wichtigen staatlichen Partner bilden (vgl. ebd. 2005, S.20f.). Dementsprechend erscheint es zukünftig innerhalb der organisierten Vereinsarbeit unerlässlich zu sein, Sportangebote und Organisationsstrukturen entsprechend des sich wandelnden Sportengagements anzupassen (vgl. Wopp 2011, S.24).

PASSUNGSPROBLEME VON TRADITIONELLEN SPORTRÄUMEN

Die Anpassung der Sportstätten an die dargestellten Veränderungen in Bezug auf das Sportengagement und die gesellschaftlichen Wandlungsprozesse bildet eine zentrale Herausforderung für die Zukunft des organisierten Sports (vgl. Hübner 2011, S.76). So verweist Wopp (2011, S.27) darauf, dass in Berlin lediglich 25% des Sporttreibens innerhalb traditioneller Anlagen stattfindet. Die Planung und Anpassung der Sporträume im Kontext folgender Kriterien in Anlehnung an Wopp (ebd.) erscheint somit unerlässlich:

- Wandel der Sportstättennutzung
- Sanierungs- und Modifizierungsbedarf bestehender Anlagen
- Erschließung öffentlicher Räume für Bewegungsangebote
- Berücksichtigung des Klimawandels

Ausgehend von einem „nachhaltig veränderten, komplexeren und unübersichtlicheren Sportpanorama“ (Hübner & Wulf 2009, S.142) im Rahmen der veränderten Mitgliedsstrukturen sowie einem sich wandelnden Sportengagement ist die Planung und Entwicklung neuer Sporträume

erforderlich (vgl. Jägemann 2007, S.48). In Bezug auf die veränderten Sportmotive, wie z. B. dem Zulauf erlebnispädagogisch orientierter Sportformen gilt es neue und zum Teil unkonventionelle Sportstätten zu planen und zu entwickeln (vgl. Breuer 2005, S.30), da zwischen den bestehenden Anlagen und dem Sportengagement das Passungsverhältnis nicht mehr vollständig besteht (vgl. Hübner & Wulf 2009, S.142). Die Bedeutung des gesundheitsorientierten Sports rückt immer stärker in den Fokus der Sporttreibenden und fordert „keine normierten Kernsportanlagen“ (Wopp 2011, S.28), sondern den Bau „multifunktionaler Sporträume“ (ebd.). Eine Herausforderung ergibt sich weiterhin aus dem zunehmenden Trend zum Outdoorsport, der die Erschließung öffentlicher Räume und Infrastrukturen sowie der Natur für das Sporttreiben fordert (vgl. Hansen & Wihlehm 2010, S.86). Die sich daraus ergebende Diversität erschwert die Steuerung des organisierten Sportsystems erheblich und erschüttert dabei „tradierte Grundlagen von Sport(stätten)entwicklungsplanung à la ‚Goldener Plan‘“ (Breuer 2005, S.31; vgl. Rütten et al. 2003, S.7). Zielführend ist es somit Antworten auf diese Aspekte des veränderten Sporttreibens zu finden und umzusetzen, um zukünftig dynamisch auf Veränderungen reagieren zu können (vgl. Hübner & Wulf 2009, S.143; Breuer 2005, S.31).

Weiterhin ist die Sanierung traditioneller Sportstätten zwar unerlässlich, reicht jedoch nicht aus, um den Veränderungen im Sporttreiben gerecht zu werden. Erforderlich ist eine Umdefinierung und grundlegende Modernisierung der Sportstätten hin zu nachhaltigen und variablen Sporträumen (vgl. Wopp 2011, S.28; Jägemann 2007, S.48f.; Breuer 2005, S.30). Im Rahmen dieser Modernisierungsprozesse müssen insbesondere ökologische und ökonomische Ansprüche Beachtung finden (vgl. Danielzyk & Wopp 2010, S.99f.; Breuer 2005, S.31).

Darüber hinaus bedingen die sozialräumlichen Veränderungen in Deutschland die Sportstättenentwicklung: Zukünftig wird ein immer größeres Gefälle in Bezug auf die Verteilung der Siedlungsstruktur zwischen ländlichen und städtischen Gebieten erwartet. Dementsprechend wird die Bildung von sozialen Netzwerken sowie das Passungsverhältnis zwischen den regionalen Besonderheiten und einem entsprechenden Sport(raum)angebot auch im organisierten Sport immer bedeutender (vgl. Wopp 2011, S.25f.). Eine angemessene Sportraumentwicklung kann zur Aufwertung von Stadtteilen und Quartieren entscheidend beitragen (vgl. Klaus 2010, S.102).

GESUNDHEIT ALS GESELLSCHAFTLICHES METATHEMA

Die ansteigende Bedeutung des gesundheitsorientierten Verhaltens der Menschen im Alltag sowie in Bezug auf das Sportengagement wurde bereits dargestellt. Im Zusammenhang mit der Verbreitung von zivilisationsbedingten Krankheiten (u. a. Rückenprobleme, Herz-Kreislauf-Beschwerden sowie insbesondere der Faktor Übergewicht) wird der Sport immer stärker als Präventions- und Rehabilitationsmaßnahme angesehen und inszeniert (vgl.

Wopp 2011, S.24). Sporttreiben als Element des lebenslangen ‚sich Bewegen‘ wird im Rahmen einer gesundheitsbewussten Lebensführung gesellschaftlich damit zu einer Art Metakategorie, die weite Teile der Sportorganisation beeinflusst (vgl. Knoll & Woll 2008, S.13).

TRANSFORMATION DES BILDUNGSSYSTEMS

Die aktuellen Veränderungen im deutschen Bildungssystem sind u. a. durch die Umgestaltung von Halb- auf Ganztagschulen, die Veränderungen im Rahmen der Studienstrukturreform sowie die Verkürzung der Schulzeit am Gymnasium geprägt (vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S.7f.; ebd., S.94). Rückblickend gilt vor allem die flächendeckende Etablierung der Ganztagschulen als eine der umfangreichsten und folgenreichsten Veränderungen der deutschen Schullandschaft seit den 70er Jahren und wird aktuell als zentrale Herausforderung für die Schulentwicklung und Bildungspolitik verstanden (vgl. Edelstein 2009, S.86). Auch die Strukturreformen an den deutschen Hochschulen im Rahmen der Internationalisierung und Ökonomisierung beeinflussen das deutsche Bildungssystem nachhaltig (vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S.128). Insgesamt lässt sich im deutschen Bildungssystem vor dem Hintergrund der Globalisierung und Internationalisierung eine „Ausweitung lebenslanger Lernprozesse“ (Wopp 2011, S.26) beobachten.

Vor diesem Hintergrund ist auch die Umstrukturierung des organisierten Sports, u. a. in Bezug auf die veränderten Zeitfenster der Kinder und Jugendlichen aufgrund der Ausdehnung der Schuldauer sowie dem wachsenden Bildungsanspruch an die Sportvereine, unerlässlich. Besonders die Veränderungen durch die Ausweitung der Ganztagschulen macht ein aktives Reagieren der Sportvereine unerlässlich (vgl. Thieme 2010, S.77). Dem Sport wird zunehmend ein höherer Stellenwert zugesprochen und daher erscheinen eine enge Kooperation und der Zusammenschluss zu sozialen Bildungsnetzwerken zwischen dem organisierten Sport und den Schulen sowie weiteren Bildungsträgern, mit dem Ziel der Schaffung von Synergieeffekten, zukunftsweisend zu sein (vgl. Wopp 2011, S.26f.; Feld 2011, S.10; Thieme 2010, S.78; Heigl 2002, S.196).

VERÄNDERUNG DER BEZIEHUNG ZWISCHEN STAAT UND SPORT

„Unstreitig wurde und wird von staatlicher Seite versucht, in unterschiedlicher Ausprägung Einfluss auf die Institution Sport zu nehmen“ (Zink 2009, S.2). Ohne Zweifel ist das heutige Verhältnis zwischen Sport und dem politischen System von immer komplexer werdenden Strukturen gekennzeichnet (vgl. Breuer 2005, S.23): Hat die Politik bisher, mit Ausnahme des Spitzensportsektors, kaum Interesse an der Gestaltung des Sportsystems gezeigt, so wird derzeit eine ansteigende politische Einflussnahme in den Bereichen Jugendpolitik, Stadtentwicklung und Gesundheitspolitik verzeichnet wobei der Sport für die „Gestaltung des Gemeinwesens systematisch genutzt“ (ebd., S.24) wird. Die Diskussionen über den Autonomiegrad des Sports scheinen somit präsenter

denn je (vgl. Heinemann 2004, S.163). Generell ist das Verhältnis zwischen Sport und Politik gekennzeichnet durch das Prinzip der Subsidiarität und unterliegt somit den Grundsätzen der Unabhängigkeit und Selbstverantwortung des Sports im Rahmen der staatlichen Unterstützung in Bezug auf die Bereitstellung sachlicher, personeller und finanzieller Mittel (vgl. Zink 2009, S.3). Jedoch wird insbesondere in den letzten Jahren die „Gegensätzlichkeit der Autonomie des Sports gegenüber staatlicher Einflussnahme kontrovers diskutiert“ (ebd., S.180). Diese Problematik entfaltet sich insbesondere in den Fragen zur Finanzierung des Sports und der Sportorganisationen (vgl. ebd., S.170). Hier gilt es, einen Mittelweg zwischen den „Forderungen [nach] staatlicher Unterstützung [und der] Lenkung des Sports“ (ebd., S.180) und somit den Prinzipien der Unabhängigkeit und Selbstverwaltung zu schaffen.

Ein Umdenken ist jedoch im Rahmen einer ansteigenden Orientierung an Effektivitäts- und Effizienzkriterien festzustellen. Somit wird eine fehlende Entwicklungskompetenz sowie die Lernunfähigkeit der Sportorganisationen laut Breuer (2005, S.28.) immer weniger gebilligt. Derzeit sind jedoch stattfindende Kooperationsbemühungen noch regional begrenzt. Einerseits werden die Potenziale des Sports (u. a. der wirtschaftliche Nutzen sowie die Bedeutung des Sports für die zunehmende Attraktivität des Standortes) für die Politik noch nicht vollständig ausgeschöpft, auf der anderen Seite werden auch die durch das politische System bereitstehenden Ressourcen (insbesondere eine optimale Gewinnung der finanziellen Ressourcen) vom Sport nicht in seiner Vollständigkeit erkannt und genutzt (vgl. Heigl 2002, S.200). Parallel entsteht sukzessiv eine neue gesellschaftspolitische Erwartungsstruktur, in der von politischer Seite Unterstützungen (u. a. die Bereitstellung von Fördergeldern) zunehmend an die Übernahme gesellschaftspolitischer Funktionen, vor allem im Integrations- und Bildungsbereich gekoppelt werden. So gilt es zukünftig für den organisierten Sport die von der politischen Seite definierten Aufgaben, unter Gewähren einer gewissen Autonomie von der staatlichen Einflussnahme, anzunehmen und in die eigene Arbeit zu integrieren.

2.2 Sportentwicklung in Sportorganisationen: Eine Einführung aus organisationstheoretischer Perspektive

Sportentwicklung, dies hat der Überblick im letzten Abschnitt deutlich gemacht, ist ein multidimensionales Konstrukt, welches sich einer eindeutigen gegenständlichen Begriffszuweisung entzieht. In der Praxis findet der Begriff nichtsdestotrotz eine vielfältige, oftmals vermischte Verwendung. Dabei lassen sich zwei grundsätzlich zu unterscheidende Sportentwicklungskonzepte differenzieren: Während auf der Ebene der wissenschaftlichen Auseinandersetzung die Frage nach den grundsätzlichen Entwicklungsbedingungen und –Zusammenhängen dominiert, steht im organisationalen Kontext die Frage nach Steuerungs- und Gestaltungsansätzen im Vordergrund: Wie können bzw. sollten Vereine und Verbände auf die Entwicklung des Sports reagieren? Wie lassen sich diese Organisationen weiter entwickeln, so dass sie den gesellschaftlichen und individuellen Anforderungen genügen?

Wir wollen unseren Blick im Folgenden also weg von den allgemeinen Entwicklungszusammenhängen lenken und uns den Organisationen des Sports zuwenden, die maßgeblich von gesellschaftlichen und systemimmanenten Entwicklungen betroffen sind. Unsere Arbeit fußt damit auf der Grundannahme, dass sich Organisationen in einem stetigen Austausch mit ihrer Umwelt befinden und sich zumindest langfristig den veränderten Rahmenbedingungen der organisationalen Umwelt anpassen müssen, wenn diese Organisationen überleben können. Denn verändert sich beispielsweise das Sportverhalten von Individuen oder ganzen Gruppen im Bezug auf die grundsätzliche Motivation Sport zu treiben oder die Erwartungshaltung an bestimmte Rahmenbedingungen der Sportausübung, so wird sich ein solches Verhalten auch auf die Ausübung von sportlichen Aktivitäten und damit auf die Beteiligung an organisierten Sportangeboten niederschlagen. Wir gehen also davon aus, dass Sportorganisationen, die solche Angebote machen, auf Wandlungsprozesse im Sport reagieren müssen, wenn sie ihr Überleben mittel- und langfristig sicher wollen. Oder anders formuliert: Wenn es Sportvereinen nicht mehr gelingt, die für ihren Fortbestand notwendigen Ressourcen aufzubringen, bleibt ihnen entweder die selbstbestimmte Auflösung der Organisation oder aber die Anpassung an die veränderten Bedingungen. Dementsprechend gilt für derartige Interessensorganisationen dasselbe wie für alle Organisationen: Sie befinden sich nur so lange in einem Gleichgewicht, wie es ihnen gelingt, sich durch ihr Angebot einen kontinuierlichen Ressourcenzufluss zu sichern. Da die Ressourcen von interessen geleiteten Sportorganisationen wie Sportvereinen vor allem von den eigenen Mitgliedern (Mitgliedsbeiträge, Engagement) stammen, stehen Organisationen wie Sportvereine in einer permanenten Abhängigkeit von ihrer Umwelt. Die Notwendigkeit zur Veränderung ist also insbesondere dann gegeben, wenn

Umweltveränderungen (=Sportentwicklungsprozesse) zu einer Instabilität der Ressourcensituation und zur Verknappung der Ressourcenverfügbarkeit führen und dadurch der organisationale Zweck gefährdet ist (Breuer 2005, S. 40; Nagel & Schlesinger 2012, S. 40)⁵. „Der Grad der mobilisierbaren finanziellen und personalen Ressourcen aus dem Pool der Vereinsmitglieder stellt dabei nicht nur die Autonomie des Sportvereins sicher, sondern limitiert zugleich dessen Handlungsspielräume und Entwicklungspotenziale“ (ebd.).

Wir gehen also davon aus, dass Veränderungen des Sports auf der individuellen und auf der kollektiven Ebene spezifische Handlungsbedarfe von Sportorganisationen provozieren. Weitergehend nehmen wir an, dass Sportvereine und -Verbände im Vergleich zu staatlichen oder wirtschaftlichen Institutionen sogar ganz besonders gefordert sind auf entsprechende Veränderungen in ihrer Umwelt zu reagieren, da sie allein den Interessen der Mitglieder verpflichtet sind.

Wir wollen uns daher im Folgenden mit Organisationen als spezifische soziale Struktur auseinandersetzen und den Umgang von Organisationen mit Veränderungen im Allgemeinen und von Sportorganisationen im Speziellen aus der Perspektive der Organisationsforschung untersuchen. Es gilt, Konzepte und Ansätze der Organisationsentwicklung, des organisationalen Lernen und des Change Managements hinsichtlich ihres Erkenntnisgewinns für die von uns aufgegriffene Fragestellung zu sichten und für die eigene Untersuchung nutzbar zu machen.

2.2.1 VEREINE UND VERBÄNDE ALS ORGANISATIONEN – DIE PERSPEKTIVE DER ORGANISATIONSTHEORIE

Organisationen sind allgegenwärtige Phänomene unserer Gesellschaft. Nicht nur, dass wir in unterschiedlichsten Organisationen eingebunden sind und in ihnen agieren; wir benutzen auch Begriffe wie organisieren und Organisation wie selbstverständlich. Was aber sind Organisationen überhaupt? In unserer Umgangssprache bezeichnen wir mit Organisationen die Zusammenschlüsse von mehreren Personen oder Personengruppen, die der Durchsetzung bestimmter Interessen dienen. In der Regel handelt es sich dabei um solche

⁵ Zwar besteht kein grundsätzlicher Zwang sich Entwicklungen fortwährend anzupassen, denn zumindest für Sportorganisationen wie Sportvereine gilt, dass sie als freiwillige Zusammenschlüsse von Menschen mit ähnlichen Interessen keine spezifischen gesellschaftlichen Aufgaben wahrnehmen, die einen grundsätzlichen Fortbestand der Organisation erfordern. Sportorganisationen wie Sportvereine können sich im Gegensatz zu Schulen oder Universitäten selbst auflösen, wenn der Zweck der eigenen Organisationen, nämlich die Realisierung gemeinschaftlicher Interessen, nicht mehr erfüllt werden kann.

Interessen, die den verschiedenen Personen gemein sind und für deren Durchsetzung jeder einzelne allein keine Realisierungschancen besitzt. Was aber kennzeichnet Organisationen dann konkret? Büschges & Abraham (1997, S. 21f) schlagen folgende Kriterien für eine Minimaldefinition von Organisationen vor:

- Organisationen werden von Akteuren durch Zusammenlegung von Ressourcen zur Verwirklichung spezifischer, ihrer Interessen dienenden Zwecke geschaffen.
- Organisationen sind arbeitsteilig gegliedert; die organisationalen Akteure erledigen nicht alle die gleichen Aufgaben sondern koordinieren ihre Arbeitsleistung im Hinblick auf das Gesamtziel. Die Erfüllung jeder dieser Aufgaben dient in erster Linie dem spezifischen Organisationszweck.
- Organisationen sind mit einer Leitungsinstanz ausgestattet, der den Einsatz der Ressourcen sowie die Steuerung der Kooperation nach innen und die Vertretung des Zusammenschlusses nach außen obliegt. Die Gewährleistung der Zusammenarbeit und die Ausrichtung auf den Zweck des Zusammenschlusses wird von der Leitung gewährleistet.
- Organisationen verfügen über eine formale oder auch informale Verfassung, welche die Zweckbestimmung, die hierarchische Ordnung sowie die Rechten und Pflichten der in ihnen zusammengeschlossenen Akteuren regelt (vgl. Büschges & Abraham 1997, S. 21f).

Die Organisationswissenschaften haben sich inhaltlich jeweils einzelnen Aspekten und Inhalten von Organisationen zugewendet und unterscheiden einen funktionellen, einen instrumentellen und einen institutionellen Organisationsbegriff (Becker & Langosch 2002, Schreyögg 1999). Während aus funktioneller Sicht die Tätigkeit des Organisierens im Vordergrund steht, ist unter Organisation im instrumentellen Sinne die Strukturierung des Aufbaus und der Abläufe des kooperativen Zusammenschlusses der einzelnen Akteure zu verstehen. Der institutionelle Organisationsbegriff fokussiert dagegen die strukturierte Anordnung der einzelnen Funktionsbereiche. Der integrierte Organisationsansatz, der auf die Kritik einer zu stark segmentierten Organisationsforschung reagiert, versucht die einzelnen Aspekte zusammen zu führen und eine Synthese aus dem funktionellen, instrumentellen und institutionellen Organisationsbegriff zu bilden. Eine Organisation wird demnach verstanden als „zielbezogenes, relativ überdauerndes, offenes, sozio-technisches System mit formalen und informalen Strukturen und einem Entstehungs- sowie relativ kontinuierlichen Veränderungsprozess“ (Wohlgemuth 1984, S. 37). Die Definition macht deutlich, dass es sich bei Organisationen um komplexe soziale Gefüge handelt, die eine große Bandbreite hinsichtlich ihrer Funktion, ihrer Systematik und ihrer Anordnung und Struktur besitzen. In ihnen wird nicht nur zielorientiert gearbeitet sondern gleichermaßen kommuniziert und interagiert. Die Veränderung von Organisationen bedarf daher nicht nur der Veränderung der technisch-formalen Strukturen, sondern auch der informellen, sozialkulturellen Strukturierungen.

Wir folgen in dieser Forschungsarbeit damit dem soziologischen Organisationsverständnis, wonach Organisationen in erster Linie soziale

Gebilde sind – die sich, um festgelegte Zwecke und Ziele zu verfolgen, bestimmter Mittel (d. h. Ressourcen) nach bestimmten Regeln bedienen. Sie unterscheiden sich insofern von anderen sozialen Systemen als dass sie über einen festgelegten Mitgliederkreis, eine überdurchschnittlich spezifische Zieldefinition und eine ausdifferenzierte Struktur zur Zielerreichung verfügen (Endruweit 1981, S. 17). Organisationen werden von uns in diesem Zusammenhang als lebendige Systeme betrachtet, die weniger als bürokratischen Strukturen orientiert sind als vielmehr an interaktiven und mikropolitischen Aushandlungsprozessen zwischen den Mitgliedern der Organisationen.

Als Sportorganisationen werden alle Organisationen einer Gesellschaft bezeichnet, die ihren primären Zweck in sportlichen Zusammenhängen definieren. Damit ist der Begriff auf einer Metaebene angesetzt, der auf unterschiedliche Organisationsformen, organisationale Zielorientierungen und Handlungsmodi angewendet werden kann. Sportorganisationen sind von nicht-organisierten Sportformen abzugrenzen, die innerhalb der Sportwissenschaft unter der Bezeichnung ‚informeller Sport‘ (Bindel 2007) thematisiert werden. Neben Sportvereinen und –Verbänden können auch Fitnessstudios, Sportgerätehersteller oder Sportmarketingagenturen als Sportorganisationen konzipiert werden. Spätestens seit der Arbeit von Horch (1983) werden die konstitutiven Strukturmerkmale des freiwillig organisierten Sports auch wissenschaftlich diskutiert und als Grundlage einer sportwissenschaftlichen Organisationsforschung betrachtet. Als konstitutive Merkmale freiwilliger Vereinigungen im Sport lassen sich, daran anknüpfend, folgende fünf idealtypische Merkmale charakterisieren:

- 1) Freiwilligkeit der Mitgliedschaft
- 2) Orientierung der Organisationsziele an den Mitgliederinteressen
- 3) Demokratische Entscheidungsstrukturen als Voraussetzung für die Artikulation der Mitgliederinteressen
- 4) Freiwilliges Engagement, das erbracht wird, um die Mitglieder-Interessen zu realisieren
- 5) Autonomie von den Ansprüchen Dritter, z.B. dem Staat.

Strob (1999), der sich dem gemeinnützigen Sport aus einer strukturfunktionalen Perspektive nähert, sieht die Besonderheit von gemeinnützigen Interessensorganisationen im Sport zudem im Element der Gemeinschaft. Das Prinzip des gemeinschaftlichen Handelns sei in Sportvereinen im Gegensatz zu anderen Organisationsformen konstitutiv, weil die Organisationsmitglieder nur im „Gemeinschaftsmodus [...] Ziele erreichen, Bedürfnisse befriedigen können, die ihnen verwehrt blieben, wenn sie andere Ziele allein, in Konkurrenz zu anderen, oder mit allen Individuen einer Gesellschaft gemeinsam zu erreichen versuchten“ (Strob 1999, 171). Heinemann (2003), der sicherlich die umfangreichste Arbeit zu Sportorganisationen vorgelegt hat, nähert sich Sportorganisationen aus unterschiedlichen Perspektiven und zeigt auf, dass sich Sportorganisationen grundsätzlich hinsichtlich ihrer Rechtsform, ihrer sozialen Architektur und ihrer Organisationskultur unterscheiden können. Die von Wopp (2006, S. 269) entwickelte Kategorisierung von Sportorganisationen geht dementsprechend von einer Dreiteilung in gewerbliche, staatliche und

gemeinnützigen Organisationen aus und zeigt die Verknüpfungen und differierenden Strukturmerkmale der unterschiedlichen Organisationsformen auf (Tab. 1)

Gewerbliche Organisationen	Staatliche Organisationen	Gemeinnützige Organisationen
Freiwilligkeit der Zugehörigkeit	Teilnahmepflicht für Angehörige der Institution	Freiwilligkeit der Mitgliedschaft
Gewinnorientierung	Staatliche Ziele (z.B. Erziehungs- und Bildungsziele)	Gemeinnützigkeit
Kundenorientierung	Auftragsorientierung	Interessensorientierung
Hauptberuflichkeit	Hauptberuflichkeit	Ehrenamtlichkeit
Angebote als Dienstleister	Inhalte als staatliche Vorgaben	Mitgestaltung durch demokratische Strukturen

Tabelle 1: Kategorisierung von Sportorganisationen in Anlehnung an (WOPP 2006, S.269)

Insbesondere die empirische, sportwissenschaftliche ausgerichtete Organisationsforschung hat die konstitutiven Merkmale von gemeinnützigen Sportorganisationen zur grundlegenden Theoriebildung herangezogen. Dominiert wird der derzeitige Forschungsstand von Analysen zur Mitglieder- und Angebotsstrukturierung von Sportvereinen (z.B. Heinemann & Schubert 1994;). Auch die Mitarbeit in Sportvereinen - sowohl die hauptamtlichen Tätigkeiten als auch das ehrenamtliche Engagement - hat ein umfassendes wissenschaftliches Interesse hervorgerufen (z.B. Meier 2008).

Für das vorliegende Forschungsprojekt sind vor allem die von Heinemann & Schubert (1994) aufgeworfenen und seitdem intensiv thematisierten Fragen zur Mitgliederbindung von Sportvereinen von Bedeutung. Die Ergebnisse legen nahe, dass sich die einzelnen gemeinnützigen Sportorganisationen nicht nur hinsichtlich ihrer Größe und der sportartspezifischen Schwerpunktbildung unterscheiden, sondern dass sie auch hinsichtlich der Qualität der Mitgliedschaftsbeziehung zu differenzieren sind. Die Unterscheidung in solidargemeinschaftliche, traditionelle Vereine, in denen dauerhafte und wertorientierte Mitgliedschaftsbeziehungen existieren und dienstleistungsorientierte Vereine, in denen im Gegensatz hierzu eher zweckorientierte Bindungen dominiert, bietet zahlreiche Anknüpfungspunkte. So wird modernen, dienstleistungsorientierten Vereinen eine höhere Veränderungsbereitschaft attestiert, während solidargemeinschaftlich ausgerichtete Organisationen Veränderungen eher kritisch gegenüber stehen (vgl. Nagel 2006).

2.2.2 BEGRIFFE UND FORMEN DER VERÄNDERUNG VON ORGANISATIONEN:

Organisationen sind komplexe soziale Gebilde, die erst durch das koordinierte Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure ein gemeinsames Ziel erreichen können. Ihre Veränderung ist daher kein leichtes Unterfangen. Durch die Zusammenführung unterschiedlicher Partikularinteressen, die Routinisierung von Handlungsabläufen und die oftmals hierarchische Festlegung von Entscheidungsprozessen sind organisationale Veränderungen vielmehr ein

äußerst komplexer Prozess, der sich in der Praxis oftmals unkoordiniert und ungerichtet vollzieht. Veränderungen von Organisationen können einerseits aktiv gestaltet werden, andererseits können sich Organisationen auch ohne aktive Gestaltungsanteile verändern. Zahlreiche Organisationstheorien gehen davon aus, dass sich Organisationen permanent in Veränderungsprozessen befinden (vgl. im Überblick Lauer 2010), andere sehen Veränderungen und Wandel eher als eine Sondersituation an. Organisationen können dabei in ganz unterschiedlichem Maße von Veränderungen betroffen sein bzw. davon berührt werden. Je nachdem, welche Auswirkungen Veränderungsprozesse haben und welche Qualität sie besitzen, können Veränderungen an der Oberflächenstruktur von Organisationen von tiefgehenden Veränderungen unterschieden werden. Zur Oberflächenstruktur werden Merkmale gezählt, die von einem Außenstehenden direkt beobachtet werden können, beispielsweise neue Angebote, Kooperationsformen, Räumlichkeiten, formalisierte Regeln etc. Demgegenüber lässt sich die Tiefenstruktur von Veränderungsprozessen von außen nicht direkt beobachten. Zu den tieferen Schichten zählen Veränderungen auf der Ebene der Organisationskultur, der strategischen Ausrichtung oder auch der organisationalen Wissensbasis.

Organisationale Veränderungen lassen sich zudem hinsichtlich ihres Ausmaßes und ihrer Intensität unterscheiden. Kategorisiert werden evolutionäre und revolutionäre Veränderungen sowie Veränderungen erster und zweiter Ordnung (vgl. Krüger 2006). Obwohl beide Konzepte eng verwandt sind, haben sie einen unterschiedlichen Erkenntnisgehalt: Während sich die Begriffe des evolutionären und revolutionären Wandels von Organisationen auf die angeführte Qualität und das Veränderungstempo beziehen – also auf die Veränderungen im Zeitverlauf – zielen die Konzepte des Wandels erster und zweiter Ordnung auf Komplexität und Reichweite der Veränderungsprozesse (Levy & Merry 1986, S. 3ff; Krüger 2006, S. 37). Veränderungsprozesse erster Ordnung bewegen sich im bisherigen Bezugsrahmen der Organisation und betreffen nur einzelne Organisationseinheiten oder Dimensionen. Wandelungsprozesse der zweiten Ordnung gehen einen Schritt weiter und umfassen mehrere Ebenen der Organisation sowie vielfältige Dimensionen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Merkmale des Wandels erster und zweiter Ordnung:

Wandel 1. Ordnung	Wandel 2. Ordnung
Beschränkt auf einzelne Dimensionen	mehrdimensional
Beschränkt auf einzelne Ebenen	Umfasst alle Ebenen
Quantitativer Wandel	Qualitativer Wandel
Kontinuität, gleiche Richtung	Diskontinuität, neue Richtung
Inkremental	revolutionär
Ohne Paradigmenwechsel	Mit Paradigmenwechsel

Tabelle 2: Merkmale des Wandels 1. und 2. Ordnung (in Anlehnung an Levy & Merry 1986, S. 9)

Der Kritik einer zu starken modelltheoretischen Vereinfachung, die sich vor allem auf die Vorstellung bezieht, Veränderungsprozesse allein in dichotomer Weise zu differenzieren, sind verschiedene Autoren mit erweiterten Modellen zu Veränderungsprozessen in Organisationen entgegen getreten. Auch diese heuristischen Modelle (z.B. Tushman & Romanelli (1985) oder auch Krüger (1994)) orientieren sich an der Vorstellung, Veränderungen entlang einer gedachten Kontinuität von der Oberfläche einer Organisation bis in die tieferen Schichten differenzieren zu können. Obwohl sich die Modelle hinsichtlich der analytisch zu differenzierenden Schichten und auch der darauf bezogenen Formen des Wandels unterscheiden, gehen sie von einer gemeinsam geteilten Grundannahme aus: (1) Die verschiedenen Schichten erfordern und provozieren unterschiedliche Formen des Wandels; (2) die Komplexität und die Schwierigkeit der Veränderungen nimmt von außen nach innen zu und (3) Veränderungen auf einer Ebene der Organisation können auf die jeweils angrenzende Ebenen und Schichten ausstrahlen und die Komplexität der Veränderungsprozessen erhöhen. Einen Überblick über die unterschiedlichen Modelle gibt die Tabelle 3:

	Tushman & Romanelli (1985)	Perich (1992)	Krüger (1994)
Von außen nach innen ↓	Steuerung und Managementsysteme	Funktionale Prozesse (z.B. Strukturen, Rationalisierungsprozesse)	Strukturen, Prozesse, Systeme
	Grundlegende Organisationsstruktur	Zweck und Ziele (Strategie und politische Prozesse)	Strategie
	Intraorganisationale Machtverteilung	Soziale Prozesse (explizite Kultur)	Fähigkeiten, Verhalten
	Unternehmensstrategie	Prädispositionen (implizite Kultur)	Werte und Überzeugungen
	Kennwerte und Überzeugungen	Identität	

Tabelle 3: Schichtenmodelle des organisationalen Wandels (in Anlehnung an Bamberger & Wrona 2004, S. 425)

Organisationen können also unterschiedliche Typen und Formen von Veränderungen durchlaufen, die sich hinsichtlich ihrer Reichweite und Komplexität unterscheiden. Analytisch hilfreich erscheint dabei die Kategorisierung Küger's (1994, S. 259), der vier unterschiedliche Formen der Veränderungen kennzeichnet (vgl. Scherm & Pietsch 2007, S. 261ff):

- (1) *Restrukturierungsprozesse* kennzeichnen vor allem Veränderungen auf der Ebene von Prozessen und Strukturen an der Oberfläche von Organisationen. Auch der Wandel der materiellen Ressourcen einer Organisation findet sich auf dieser Ebene des organisationalen Wandels wieder. Die Veränderungen beziehen sich hier vor allem auf sachlich-rationale Dimensionen wie die Lösung von Sachproblemen.
- (2) Bei Veränderungen der strategischen Ausrichtung (z.B. im Sinne neuer Geschäftsfelder) handelt es sich um Formen der *Reorientierung*. Hier werden vermehrt politisch-verhaltensorientierte Dimensionen des Wandels angesprochen.
- (3) Tiefer gehend, auf der Ebene der personellen Ressourcen können Prozesse der *Revitalisierung* gekennzeichnet werden, die Veränderungen der organisationalen Wissensbasis, der Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie des Verhaltens umfasst.
- (4) *Remodellierungsprozesse* bezeichnen Veränderungen auf der Ebene von Werten, Überzeugungen und der Organisationskultur. Beide Formen der organisationalen Veränderung, die Revitalisierung und die Remodellierung, erfordern Veränderungen der mentalen Modelle der Organisationsmitglieder (wertmäßig-kulturelle Dimension).

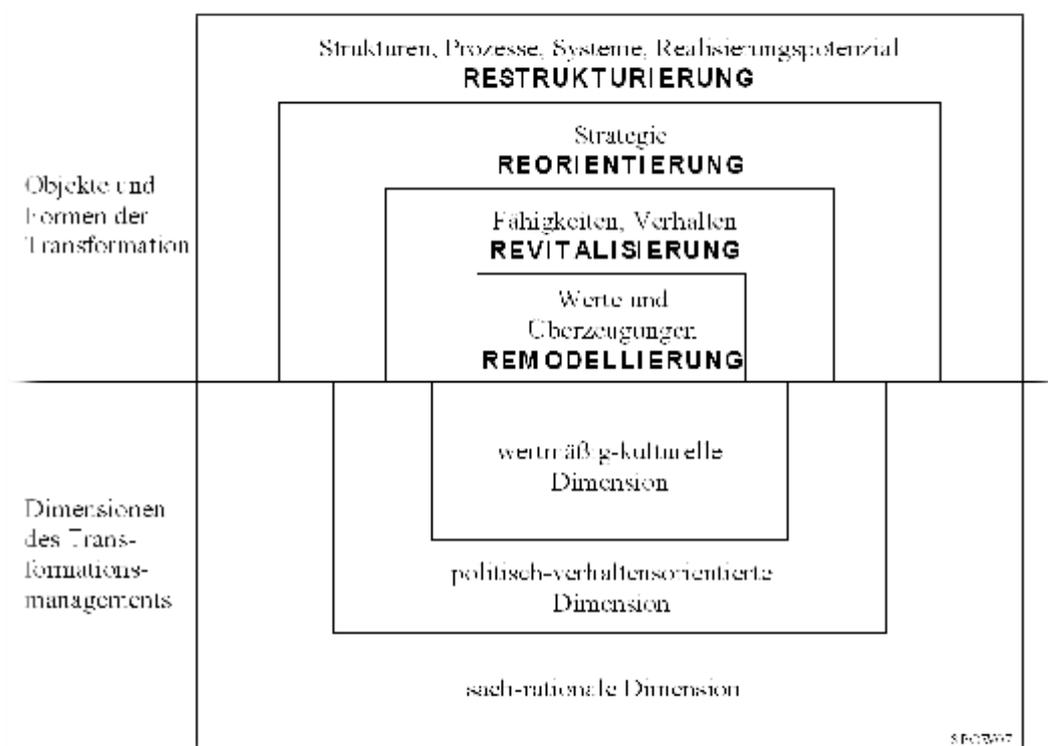


Abbildung 1: Schichten und Typen von organisationalen Veränderungen (Krüger 1994, S. 359)

Obwohl sich die angeführten Modelle an betriebswirtschaftlich ausgerichteten Organisationen wie Unternehmen orientieren, erscheint uns der analytische Gehalt dieser Forschungsrichtung auch für Fragen der Sportentwicklungsforschung relevant. Es ist zumindest anzunehmen, dass sich die theoretischen Vorstellungen unterschiedlicher Veränderungsformen und –Dimensionen auch auf Sportorganisationen übertragen lassen und so für die Analyse von Veränderungsprozessen in Sportvereinen und –Verbänden einen Erkenntnisgewinn verspricht. Die Theorien und Erkenntnisse der angeführten Organisationsforschung machen vor allem deutlich, dass sich die zu beobachtenden Veränderungsprozesse in Organisationen auf unterschiedlichen Ebenen mit verschiedenartigen Zielsetzungen und Dimensionen vollziehen. Sie erleichtern zudem eine empirische Beobachtung von Veränderungsprozessen und deren Kategorisierung.

Zusammenfassend: Die vorgestellten Modellvorstellungen zu Formen und Dimensionen der organisationalen Veränderungspraxis erleichtern das Verständnis über Prozesse des Wandels und der Transformation von Organisationen. Allerdings sagen sie nur wenig darüber aus, wie sich Veränderungen konkret steuern oder begleiten lassen bzw. welche Prozesse einen geplanten Wandel begünstigen oder erschweren. Angesichts des großen Bedarfs an Wissen und Konzepten über die Planung und die Steuerung

von Veränderungsprozessen, ist es wenig verwunderlich, dass innerhalb der Organisationslehre diesbezüglich eine ganze Vielzahl an Konzepten und Theorien aus ganz unterschiedliche Denkschulen existieren, die eine ganze Vielzahl an Forschungsvorhaben und Theoriebildungen zur Thematik hervorgebracht haben. Wir werden im Folgenden die drei profiliertesten Ansätze zu Veränderungsprozessen in Organisationen mit dem Ziel untersuchen, welchen Beitrag sie zum Verständnis von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Organisationen im Allgemeinen und in Sportorganisationen im Speziellen leisten können. Neben dem etablierten Konzept der Organisationsentwicklung werden wir vor allem die Erklärungsangebote des organisationalen Lernens und des Change Managements im Hinblick auf die Frage untersuchen, inwieweit hier Erkenntnisse über die Veränderung von Sportorganisationen wie Vereinen gefunden werden können.

2.2.3 ANSÄTZE UND KONZEPTE DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Über lange Zeit wurde die Entwicklung von Organisationen ausschließlich als „rein planerisches Problemfeld“ (Feld 2010, S.85) betrachtet: Veränderungen wurden vor allem als das Ergebnis von Planungs- und Entscheidungsphasen und die darauffolgenden Arbeitsanweisungen angesehen. Dieser *structural approach* der frühen Organisationslehre basiert auf einer deduktiven, rationalen Vorgehensweise. Durch die Optimierung von Strukturen und Prozessen wird – so die zentrale Annahme – eine Verbesserung der organisationalen Leistung erzielt. Die durch Analysen gewonnen Erkenntnissen, beispielsweise zur Form der Arbeitsteilung oder zur Funktionalität von Führungssystemen, wurden in komplexe Arbeitsprozessanweisungen und die Festlegung von formalen Interaktionswegen in die Praxis umgesetzt; Bedürfnisse und Handlungen von Mitarbeiter wurden weder als die Entwicklung förderlichen noch hemmenden Faktoren angesehen (vgl. Göhlich 2007, S.222; Schreyögg 1996, S.471). Die Grundannahme dieser frühen Organisationslehre war, dass die Individuen der Organisation sich in Disziplin und Pflichterfüllung der Hierarchie unterordnen.

Erst in den 1960er Jahren wurde die soziale Seite der Organisation zum Gegenstand des wissenschaftlichen Diskurses. Sozialpsychologische Theorien und Methoden wurden erstmals auf den Gegenstand der Organisation transformiert (vgl. Roethlisberger et al. 1966). Vor allem die von Lewin (1963) vertretende Feldtheorie und die damit eng verknüpfte Aktionsforschung beeinflussten die Organisationsforschung in der Folge nachhaltig. Lewin geht in seiner Hauptthese davon aus, dass das Verhalten eines Individuums ein Produkt der Wechselwirkung von Person und Umwelt ist. Das Ganze ist also „[...] immer mehr als die Summe der einzelnen Teile“ (Königswieser & Hillebrandt 2009, S. 22). Im Vergleich zu dem traditionellen Verständnis der

Entwicklung von Organisationen wird mit dem Konzept der Organisationsentwicklung also nicht mehr ausschließlich die „produktive Gestaltbarkeit eines organisationalen Wandels“ (Feld 2010, S.85) fokussiert, sondern um das Ziel der Humanitätssteigerung erweitert (vgl. Gairing 2002, S.13). Im Zentrum stehen nun vor allem die „[...] Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder und deren soziale[n] Beziehungen“ (Vahs 2003, S.315) als bedeutsame Faktoren für die Entwicklung einer Organisation. Die Veränderung des ganzen Systems setzt demnach eine Veränderung bei den einzelnen Menschen voraus; affektive und moralische Handlungsantriebe werden in die Konzeption von Veränderung einbezogen werden. Evolutionärer, also von innen heraus motivierter Wandel wird gegenüber einem von außen geplanten und übergestülpten Wandel präferiert. Das persönliche Wachstum und die Selbstverwirklichung werden als zentrale Anreize der organisationalen Entwicklung angesehen (vgl. Schanne 2009, S. 35). Definitorisch hat sich die Begriffsbestimmung Cummings durchgesetzt, der zu folgender begrifflicher Synopse kommt: „Organisationsentwicklung ist eine systemumfassende Anwendung von Wissen und Konzepten aus den angewandten Sozialwissenschaften auf das Gebiet der geplanten Entwicklung und Veränderung von Organisations-Strategien, -strukturen und -prozessen zur Verbesserung der Organisations-Wirksamkeit oder -effizienz“ (Cummings 1993, S. 2).

Als Besonderheiten der Organisationsentwicklung gilt es folgende Merkmale festzuhalten: Entscheidend für das Verständnis der Organisationsentwicklung ist die Vorstellung eines plan- und steuerbaren Veränderungsprozess, der hauptsächlich durch (interne oder externe) Experten geleitet wird (vgl. Schreyögg 1996, S.484). Im Rückgriff auf das von Lewin (1963) entwickelte ‚triadische Modell‘, welches das Verhalten von Individuen aber auch von Gruppen und sozialen Beziehungen als dynamische Balance zwischen Kräften betrachtet, wird in der Organisationsentwicklung ein dreistufiges Modell der organisationalen Veränderung verfolgt⁶. Das Modell stellt die Veränderungs- und Entwicklungsprozesse von Einstellungen in den Phasen Auftauen (unfreezing), Verändern (moving) und Einfrieren (Refreezing) dar. Werden anfänglich bestehende Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen durch eine Auseinandersetzung mit neuen Sichtweisen kritisch hinterfragt und die Motivation für Änderungen geweckt, werden anschließend neue Verhaltensweisen und Einstellungen erarbeitet, angeeignet und sukzessiv stabilisiert. Prozesse organisationaler Veränderung werden in diesem Sinne als Unterbrechung von stabilen Phasen innerhalb eines organisatorischen

⁶ Zwar existieren innerhalb der Organisationsentwicklung zahlreiche Modelle, die von einem dreistufigen Phasenkonzept abweichen, die Grundlogik Lewins findet sich allerdings in den meisten Konzepten mehr oder weniger deutlich wieder (vgl. auch Scherm & Pietsch 2007, S. 262).

Gleichgewichts gedeutet. Organisatorischer Wandel realisiert sich demnach in einem eindeutig abgrenzbaren Zeitrahmen und stellt eine Ausnahme im Leben einer Organisation dar (Horster 2006, S. 230f).

Ogleich die Vielfalt der unterschiedlichen methodischen Ansätze unter dem Dach der Organisationsentwicklung mannigfaltig ist, offenbart der Überblick über den Forschungsstand mindestens sieben gemeinsame Kriterien, die alle praxisnahen Konzepte der Organisationsentwicklung eint (vgl. auch French & Bell 1990; Becker & Langosch 2002; Meisel & Feld 2009):

- *Gemeinsames Problembewusstsein:* Der Ursprung von Interventionen zur Organisationsentwicklung ist häufig Unzufriedenheit mit den bestehenden Verhältnissen, die die Forderung nach Veränderungen hervorruft.
- *Mitwirkung eines Beraters:* Die Erkennung von Problemen und die Entwicklung von Lösungsansätzen in Organisationen ist in der Regel begrenzt und benötigt die Konsultation eines externen Beraters. Sein Ziel besteht darin, die Organisation zu befähigen, ihre anstehenden Veränderungen zu bewältigen.
- *Beteiligung der Betroffenen:* Die aktive Beteiligung der Betroffenen im Veränderungsprozess der Organisation führt dazu, dass die Problemträger zu Problemlösern werden. Dieses Vorgehen verspricht aus Sicht der Organisationsentwicklung eine dauerhafte Wirkung auf die Veränderung der Organisation.
- *Klärung der Sach- und Beziehungsebenen:* Die Sach- und Beziehungsebene wird bei Organisationsentwicklungsprozessen gleichermaßen berücksichtigt und im Veränderungsprozess bewusst thematisiert.
- *Erfahrungorientiertes Lernen:* Verhaltensänderungen, die oftmals eine Grundvoraussetzung für organisationale Veränderungen sind, sind vor allem über erfahrungorientierte Ansätze zu erreichen. Die aktive Beteiligung der von den Veränderungen betroffenen ist daher in allen Konzepten der Organisationsentwicklung von großer Bedeutung.
- *Prozessorientiertes Vorgehen:* Die Organisationsentwicklung leitet die Vorstellung von organisationalen Veränderungen als wechselseitige Beeinflussung von Ziel und Weg. Die Entwicklung einer Organisation vollzieht sich demnach in kleinen Schritten.
- *Systemumfassendes Denken:* Die Wechselwirkung und Systemzusammenhänge von Individuum, Organisation und Umwelt werden innerhalb der Organisationsentwicklung ganzheitlich gedacht. Jede Veränderung der Organisation hat Auswirkungen auf jeweils andere Systemelemente.

Die Organisationsentwicklung ist damit zweifelsfrei einer der etabliertesten Ansätze zur Begleitung und Gestaltung von organisationalen Veränderungsprozessen. Die sich unter dem Dach der Organisationsentwicklung entwickelten Konzepte und Interventionstechniken

ermöglichen dabei ein strukturiertes und gleichsam theoriegeleitetes Vorgehen. Insbesondere die Einbeziehung der Betroffenen und die prozessorientierte Methodik haben zu einer hohen praktischen Akzeptanz der Organisationsentwicklung in den letzten Jahrzehnten geführt.

Jedoch wird zunehmend auch Kritik an dem Ansatz der Organisationsentwicklung geübt, welche insbesondere auf eine mangelnde theoretische Basis sowie dem „[...] unlösbaren Anspruch“ (Rieckann 1996, S.138) Produktivität und Menschlichkeit gleichermaßen gerecht werden zu können, überführt (vgl. von Rosenstiehl et al. 2005, S.401). Zentraler Kritikpunkt bildet jedoch das innerhalb der Organisationsentwicklung vorherrschende Organisationsverständnis (vgl. Schreyögg 1996, S.505f.). Organisationen werden hier vor allem als starre, hierarchische und bürokratische Institutionen verstanden und die Probleme dieser Zusammenschlüsse im Besonderen im Rahmen von strukturellen und kommunikativen Schwierigkeiten sowie der mangelnden Entfaltungsmöglichkeit derer Mitglieder gesehen (vgl. Von Rosenstiehl et al. 2005, S.401). Vor allem die Annahme von stabilen Organisationsstrukturen und –verhältnissen und die der Organisationsentwicklung inhärente Vorstellung vom „[...] Wandel als Übergangsperiode von Gleichgewicht zu Gleichgewicht“ (Schreyögg & Noss 2000, 40) ist Gegenstand der zahlreichen kritischen Positionen zur Organisationsentwicklung (vgl. Schreyögg 1996, S.507).

Auch die Umsetzung der Organisationsentwicklung steht in der Kritik. Problematisiert wird vor allem die Rolle der Berater, die zwar ein methodengeleitetes Vorgehen ermöglicht, gleichzeitig aber eine Laborsituation generiert, die zu Transferproblemen führen kann und der konkreten Organisationspraxis nur bedingt gerecht werden kann. Auch die empirische Überprüfbarkeit von Projekten bzw. Maßnahmen der Organisationsentwicklung wird kritisch betrachtet (Scherer & Pietsch 2007, S. 257).

Die Kritik an der Organisationsentwicklung hat innerhalb der Organisationsforschung zu zahlreichen Weiterentwicklungen geführt (vgl. Feld 2007, S.65). Große Aufmerksamkeit erfahren dabei vor allem die Ansätze des organisationalen Lernens und des Change Management, die im Folgenden kurz eingeführt werden, um den analytischen Gehalt der vorliegenden Forschungsarbeit zu schärfen.

2.2.4 ANSÄTZE UND KONZEPTE DES CHANGE MANAGEMENT

Konzepte des Change Managements, im deutschen oftmals auch als Veränderungsmanagement bezeichnet, stellen eine Weiterentwicklung der

Ansätze zur Organisationsentwicklung dar. Sie basieren auf der Annahme, dass Veränderungen und Wandel nicht, wie in den Ansätzen der Organisationsentwicklung postuliert, eine Sondersituation darstellt, sondern eine häufig auftretende Regelercheinung repräsentiert. Wandel und Veränderung wird in den Konzepten des Change Managements „[...] von einem einmaligen Projekt zu einer ständigen Herausforderung“ (Krüger 2002, S. 17). Die Konzepte zielen dementsprechend darauf ab, „[...] Wandlungsprozesse in Organisationen aktiv zu handhaben“ (Scherer & Pietsch 2007, S. 258).

Obwohl der Begriff des Change Managements ein einheitliches Fachgebiet suggeriert, verbergen sich dahinter ganz unterschiedliche Modelle und Konzepte. Change Management wird gemeinhin als Sammelbegriff aller Konzepte und Methoden bezeichnet, die die Lenkung und Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen zum Thema haben. Zwar rekurriert auch das Konzept des Change Managements auf den Theorien Lewins, allerdings orientiert sich der unter dem Topos des Change Managements geführte Diskurs wenig an konkreten Methoden der Organisationsentwicklung als vielmehr an Managementstrukturen und Prinzipien der Unternehmensführung. „Change Management [ist] nicht nur eine Sozialtechnik sondern in letzter Konsequenz auch eine eigene Art der Unternehmensführung [...]“ (Lauer 2010, S. 4). Auch wenn die auf Change Management fokussierten Wissenschaften ihren Gegenstand in der Regel in Unternehmen suchen und finden, lassen sich die Erkenntnisse des Veränderungsmanagements – wie Lauer (2010, S. 5) betont – auch auf nicht kommerzielle Organisationen anwenden.

Für unsere Fragestellung erscheinen vor allem die empirisch wie theoretisch fundierten Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen als grundsätzlich hilfreich. Im Vergleich zur Organisationsentwicklung wird im Change Management der Führung einer Organisation ein entsprechend hoher Stellenwert eingeräumt. Als erfolgreich im Bezug auf Veränderungsprozesse werden hier vor allem folgende Aspekte eingestuft (vgl. Lauer 2010; Doppler & Lautenburg 2002):

- Schaffung einer Vertrauenskultur, in der ein offener Diskurs möglich ist
- Empathie als Schlüsselkompetenz
- Flache Hierarchien
- Partizipation fördern, Betroffene zu Beteiligten machen
- Prozessorientierung anstatt Strukturorientierung
- Visionen schaffen und vermitteln
- Kommunikation und Vernetzung fördern
- Individuelle Lernprozesse fördern und fordern

Dabei betonen die auf Veränderungsprozesse spezialisierten Autoren, dass eine grundsätzliche Projektorientierung mit den dazu gehörigen

Managementprozessen eine Grundvoraussetzung gelingender Veränderungsprozesse darstellt.

2.2.5 ANSÄTZE UND KONZEPTE ORGANISATIONALEN LERNENS

Die Theorie des organisationalen Lernens als Weiterentwicklung der Organisationsentwicklungskonzeption fokussiert, über das Lernen des Individuums hinaus, Lernprozesse der gesamten Organisation. Im Vergleich zum Ansatz der Organisationsentwicklung liegt der Theorie des organisationalen Lernens dabei ein deutlich differenziertes Entwicklungsverständnis zu Grunde (vgl. Feld 2007, S.64; Vahs 2003, S.376). Durch die Erweiterung des starren Wandlungsverständnis werden Veränderungen als „Normalfall [sowie] generelles Problem“ (ebd., S.377) betrachtet und nicht mehr wie in den Konzepten der Organisationsentwicklung als Sonderfall und Ausnahme. Die Theorie des organisationalen Lernens macht daher auch nicht einen einzelnen Veränderungs- oder Entwicklungsprozess zum Thema sondern richtet die Aufmerksamkeit vor allem auf den Umgang einer Organisation mit der ständigen Herausforderung des Wandels. Organisationales Lernen wird in diesem Zusammenhang verstanden als „[...] Fähigkeit des Unternehmens, komplexe und dynamische Umwelteinflüsse zu bewältigen“ (Pawlowsky & Neubauer 2001, S.255) mit dem Ziel des Erreichens einer organisationalen „Problemlösungs- und Handlungskompetenz“ (Vahs 2003, S.376).

Lernprozesse werden dabei zunächst individuell betrachtet, da Organisationen keine objektiven Zusammenschlüsse sind, sondern nach Berger & Luckmann (2004) stets als „sozial konstruierte, subjektiv differierende Realitäten“ (Feld 2010, S.89) verstanden werden (vgl. auch Vahs 2003, S.378). Jedoch ist nicht die Summe aller individuellen Lernleistungen als organisationaler Lernprozess zu verstehen. Die Besonderheit des organisationalen Lernansatzes besteht darin, dass die Weiterentwicklung einer Organisation „im sozialen Kontext“ (Pawlowsky & Neubauer 2001, S.255) erfolgt. Lernen auf Organisationsebene wird somit maßgeblich von der Fähigkeit bestimmt, individuelle Lernleistungen zugänglich und verfügbar zu machen und in den Kontext der Gesamtorganisation zu integrieren (vgl. ebd. S.255f.). Die Herausforderung des organisationalen Lernens besteht demnach darin

„den Erfahrungstransfer zwischen einzelnen Mitarbeitern zu ermöglichen, die Generierung neuer Problemlösungen zu fördern sowie das hinzu gekommene Wissen zu sammeln und für andere Projekte zur Verfügung zu stellen“ (ebd., S.255).

Organisationaler Wandel wird somit der „[...] Kompetenz aller Organisationsmitglieder“ (Vahs 2003, S.377) zugeschrieben und nicht als durch einen Experten gesteuerten Prozess konzipiert. Organisationen werden in

diesem Rahmen als „Wissenssysteme“ (ebd., S.378) verstanden. Lernen findet demnach auf der Basis von Speichersystemen wie z. B. Leitbildern und Grundsätzen statt, die immer wieder überprüft und ggf. verändert werden müssen (vgl. ebd.).

Der Überblick über den Forschungsstand macht deutlich, dass sowohl in Bezug auf die Begriffsbestimmung als auch im Hinblick auf das Aufzeigen der Entwicklungslinien der Ansatz des organisationalen Lernens von einer hohen Divergenz geprägt ist (vgl. Weiß 2010, S.16; Vahs 2003, S.304). Begründet wird diese Heterogenität häufig mit dem Fehlen eines theoretischen Fundaments auf das andere Arbeiten aufbauen können. Ein vollständiger Überblick über die Vielfalt der Ansätze des organisationalen Lernens kann an dieser Stelle nicht vorgenommen werden. Vielmehr werden grundsätzliche Perspektiven skizziert, die sich in der Auseinandersetzung mit dem Phänomen des organisationalen Lernens entwickelt haben. Die Darstellung erfolgt in Anlehnung an Feld (2010) und Pawlowsky & Neubauer (2001) anhand unterschiedlicher theoretischer Ausgangspositionen und den spezifischen Forschungsperspektiven.

ENTSCHEIDUNGS- UND ERFAHRUNGSORIENTIERTE PERSPEKTIVE

Die ersten Arbeiten zu organisationalen Lernprozessen entstammen aus der Forschung zu Entscheidungsverhalten in und von Organisationen und gehen auf die Arbeit von Cyert & March (1963) zurück. Diesen Arbeiten liegt die Annahme zugrunde, dass Organisationen auf veränderte Umweltanforderungen mit einer Anpassung reagieren. Die Organisation lernt demnach, um angemessene Reaktionen auf die veränderten Umweltbedingungen zu generieren. Das organisationale Lernen wird dabei zunächst aus der Perspektive individueller Lernprozesse mit dem speziellen Fokus auf Entscheidungssituationen betrachtet. Individuelle Präferenzen, Werte und Überzeugungen führen zunächst zu individuellen Handlungen, die schließlich in organisationale Entscheidungsprozesse münden (vgl. Weiß 2010, S.16). Erstmals wurden damit Lernansätze der behavioristischen Forschungstradition auf Organisationen angewendet (vgl. Schreyögg 1996, S.512). Insbesondere die Ansätze von March & Olsen wurden von vielen Autoren aufgegriffen und weiterentwickelt (vgl. ebd., S.515). Im Zentrum steht hier das Individuum und die Annahme, dass organisationales Lernen ein Ergebnis individueller Interpretationsleistungen ist. Organisationaler Wandel findet dementsprechend nur dann statt, wenn Handlungsrouninen durch das veränderte Verhalten der Organisationsmitglieder angepasst werden (vgl. Feld 2007, S.97; Pawlowsky & Neubauer 2001, S.257).

Als Erweiterung dieses Ansatzes thematisieren Levitt & March (1988) organisationales Lernen als „Transfer von Erfahrungen in Verhaltensroutinen“ (Pawlowsky & Neubauer 2001, S.261). Im Fokus steht hier die Annahme, dass angeeignetes Wissen innerhalb einer Organisation trotz personalem Wechsel aufrecht gehalten werden kann. An dieser Stelle wird eine Ergänzung der

entscheidungsorientierten Perspektive durch den Aufsatz von Ducan & Weis (1979) vorgenommen. Veränderungen werden hier nicht als zufällige Prozesse sondern als Produkt geplanter Handlungsstrukturen durch Entscheidungsträger einer Organisation angesehen (vgl. ebd., S.257f.).

In Bezug auf die Generierung übergeordnet geltender Faktoren erfolgreicher organisationaler Lernprozesse lässt sich feststellen, dass den Organisationsmitgliedern eine besondere Bedeutung zukommt. Personale Faktoren wirken sich somit maßgeblich auf die Wandlungs- und Veränderungskompetenz einer Organisation aus. Weiterhin bildet sich eine kollektive Wissensbasis aus entscheidungsorientierter Perspektive als Ergebnis individueller Entwicklungen, welche jedoch durch Organisationen ermöglicht und zugänglich gemacht werden müssen.

DIE KOGNITIVE- UND WISSENSPERSPEKTIVE

Die kognitive Perspektive des organisationalen Lernens steht in einer engen Verwandtschaft zu dem von March & Levitt entwickelten Konzept der Handlungsrouinen (vgl. Pawlowsky & Neubauer 2001, S.262). Ausgangspunkt der kognitiven Perspektive bildet die Annahme, dass alle bewussten Handlungen im Rahmen organisationaler Veränderungsprozesse auf die kognitive Entwicklung der Organisationsmitglieder zurückzuführen sind und somit durch mentale Prozesse beeinflusst werden (vgl. Maltin 2003, S.2). Jedoch ist Lernen hier keine Speicherung rationaler Erfahrungen. Vielmehr werden Lernvorgänge als subjektive Konstruktion der Wirklichkeit in Abhängigkeit von den jeweiligen Erfahrungen des Individuums konzipiert. Innerhalb dieser Perspektive differenzieren Pawlowsky & Neubauer (2001, S.262f.) strukturelle Konzepte (organisationales Lernen meint hier die Veränderung von Wissenssystemen) und epistemologische Konzepte (organisationales Lernen bezieht sich hier auf die Entwicklung von Wissen). Das zunächst individuell gewonnene Wissen lässt sich durch entsprechende Interaktionen in organisationales Wissen transferieren. Somit hängen die jeweiligen Veränderungsoptionen einer Organisation maßgeblich von dem verfügbaren Wissen dieser Institution ab.

Die Wissensperspektive auf organisationale Lernprozesse, die sich in zahlreichen Ansätzen u.a. Nonaka & Takeuchi (1995) wieder findet, fokussiert das Wissensmanagement als grundlegenden Wettbewerbsvorteil einer Organisation (vgl. Feld 2007, S.118). Pawlowsky & Neubauer (2001, S.263f.) unterscheiden diesbezüglich zwischen zwei unterschiedlichen Traditionen: Zunächst wird der Erfolg des organisationalen Lernens in Abhängigkeit von der Verfügbarkeit der Organisation über bestimmte Kernkompetenzen bestimmt. Insbesondere im Vergleich zu anderen Institutionen zeigt sich hier, über welches Wissen und welche Fähigkeiten die Organisation verfügt und sich somit von anderen abgrenzt (vgl. ebd., S.264; Schreyögg 1996, S.519). Die Grundlage der wissensbasierten Ansätze bildet das Verständnis von explizitem und implizitem Wissen. Das Ziel erfolgreicher organisationaler Lernprozesse ist

es dementsprechend möglichst implizites Wissen zu mobilisieren und in explizite Wissensbestände zu transformieren (vgl. Feld 2007, S.118; Pawlowsky & Neubauer 2001, S.262f.).

ACTION-LEARNING PERSPEKTIVE

Die Action-learning Perspektive umfasst unterschiedliche Ansätze und Forschungsarbeiten, die auf dem Konzept basieren, dass sich Lernen durch den Transfer von Wissen in Handeln vollzieht. Diesen Handlungen gehen Verstehensprozesse voraus, welche wiederum auf der Reflexion individueller Erfahrungen basieren (vgl. Pawlowsky & Neubauer 2001, S.268f.). Einem solchen Verständnis liegt die Annahme zugrunde, dass sich individuelle Lernprozesse auf das Verhalten und somit auch auf die Veränderungskompetenz einer Organisation auswirken (vgl. ebd., S.259). Das Ziel besteht darin, durch eine kritische Betrachtung der Lernprozesse diese immer wieder neu abzugleichen und ggf. Korrekturen in Bezug auf Denk- und Handlungsweisen vorzunehmen (vgl. Feld 2007, S.100). Die Action-learning Perspektive wurde u. a. durch Argyris & Schön (1978) geprägt. Lernen erfolgt immer dann, wenn Organisationsmitglieder Fehler entdecken und diese korrigieren. Dabei gliedern die Autoren die Gestaltung organisationaler Lernprozesse in folgende Formen: Single-Loop-Learning, verstanden als Anpassungslernen, meint das Reagieren der Organisationsmitglieder auf Veränderungen indem die Fehlerquelle identifiziert und behoben wird. Dabei bleibt die grundlegende Einstellung der Organisationsmitglieder unverändert (vgl. Vahs 2003, S.379f.). Double-Loop-Learning wird verstanden als die grundlegende Überprüfung und das Hinterfragen von Werten und Einstellungen. Dieses Veränderungslernen zielt auf eine Umorientierung grundlegender Handlungsmuster ab und setzt ein offenes und innovationsfreudiges Organisationsklima voraus (vgl. ebd., S.380). Deutero-Learning bezeichnet die Meta-Ebene des Lernens. Innerhalb dieses Prozesses wird der Lernprozess selbst hinterfragt und ggf. verändert (vgl. ebd., S.381).

Als übergeordnet geltende Faktoren können im Rahmen der Action-learning Perspektive auf organisationale Lernprozesse im Besonderen die Bedeutung der Reflexionsfähigkeit sowie der Transfer von Wissen in konkrete Handlungen abgeleitet werden.

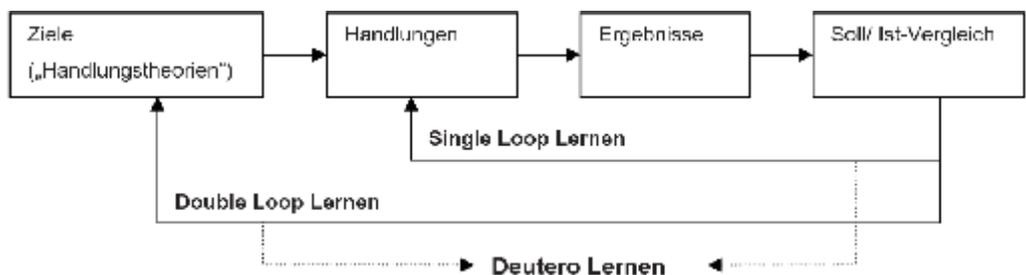


Abbildung 2: Organisationales Lernen in Anlehnung an Argyris & Schön (1978)

KULTURPERSPEKTIVE

Ansätze des organisationalen Lernens aus der Kulturperspektive, vertreten u. a. von Schein (1985), werden häufig als komplementär zu der bereits dargestellten kognitiven Perspektive angesehen. Stehen im Rahmen der kognitiven Entwicklungslinie organisationalen Lernens individuelle Lern- und Veränderungsprozesse im Fokus, wird innerhalb der Kulturperspektive vor allem die kollektive Ebene des Lernens hervorgehoben (vgl. Weiß 2010, S.28f.; Feld 2007, S.109). Organisationales Lernen wird im Rahmen der Kulturperspektive als die Entwicklung einer Lernkultur, der grundlegende Wandel von Verhaltensweisen und Handlungsrouinen sowie die Neuorientierung einer Organisation verstanden (vgl. Pawlowsky & Neubauer 2001, S.268).

Bezugnehmend auf die Generierung übergeordneter Faktoren organisationalen Lernens wird innerhalb der Kulturperspektive die Bedeutsamkeit einer Organisationskultur und somit einer gemeinsamen Orientierung der Organisationsmitglieder hervorgehoben.

SYSTEMTHEORETISCHE PERSPEKTIVE

Innerhalb der systemtheoretischen Perspektive auf organisationales Lernen werden Organisationen als offene Systeme verstanden, die sich an die Umwelt und die jeweiligen Bedingungen anpassen müssen. Ansätze innerhalb der systemtheoretischen Perspektive auf organisationales Lernen gehen u. a. auf Senge (1990) zurück. Pawlowsky & Neubauer (2001, S.265) differenzieren innerhalb dieser Perspektive drei unterschiedliche Schwerpunkte: Traditionelle systemtheoretische Managementansätze fokussieren die Beziehung zwischen System und Umwelt und gehen davon aus, dass je komplexer die Umwelt eines Systems ist, desto komplexer müssen auch die Systemstrukturen sein, um diese verstehen und bewältigen zu können. Organisationales Lernen wird hier als eine Ausdifferenzierung der bereits vorhandenen organisationalen Wissensbasis verstanden. Systemdynamische Ansätze setzen die Annahme voraus, dass die Organisationen, die die Umweltkomplexität für ihre Institution bereits reduzieren und anpassen konnten, dieses Wissen für weitere Prozesse nutzen können. Organisationales Lernen wird hier verstanden als das erfolgreiche Handhaben komplexer Umwelt-System Beziehungen. Abschließend verweisen weitere Ansätze auf die Bedeutung von Selbstorganisationsprozessen. Organisationales Lernen wird vor allem als Ergebnis von Selbstreferentialität gesehen wobei die Aufgabe der Organisation darin besteht, diese Prozesse zu ermöglichen (vgl. vahs 2003, S.382). Ansätze innerhalb der systemtheoretischen Perspektive auf organisationales Lernen gehen u. a. auf Senge (1990) zurück. Dieser bezeichnet Lernen als Leidenschaft und hebt somit die intrinsische Motivation und Bedeutsamkeit einer Lernbereitschaft hervor (vgl. Feld 2007, S.123).

Konzeptionen innerhalb der systemtheoretischen Perspektive auf organisationale Veränderungsprozesse weisen auf die Bedeutung der

Lernbereitschaft einer Organisation hin. Des Weiteren wird der Einfluss der Umwelt bzw. anderer Systeme, u. a. im Rahmen von Netzwerkarbeit, fokussiert.

2.2.6 ZUSAMMENFASSUNG: SPORTENTWICKLUNG IN ORGANISATIONEN

Sportentwicklung vollzieht sich – so unsere Annahme – in Organisationen. Die Fokussierung auf die Bedingungen und Theorien organisationaler Veränderungsprozesse ist für Fragestellung der Sportentwicklung daher von großer Bedeutung. Der Rekurs auf grundsätzliche Erkenntnisse und Ansätze der Organisationsentwicklung, des Change Managements und des organisationalen Lernens ist insofern ein nützlicher Schritt im Prozess der Erkenntnisgewinnung. Für die in unserem Forschungsvorhaben im Mittelpunkt stehende Fragestellung ist vor allem folgendes festzuhalten:

- Veränderungen in Organisationen sind hinsichtlich ihrer Tiefe, Reichweite und Qualität zu differenzieren.
- Methodische Prozesse in Anlehnung an das Vorgehen von Lewin haben sich als hilfreich heraus kristallisiert. Allerdings sieht ein solches Verfahren der Organisationsentwicklung eine externe Beratung und Begleitung als zwingend erforderlich an.
- Sportentwicklungsprozesse als Veränderungsmanagementprozesse sind aus der Perspektive der Theorie des Change Managements vor allem als Führungshandeln zu fokussieren. Den Führungspersonen obliegt damit eine besondere Verantwortung für organisationale Veränderungen.
- Für organisationale Lernprozesse, die Sportentwicklungsprozessen sehr nahe kommen, ist zudem ein besonderes Augenmerk auf individuelle Lernprozesse zu richten. Die Transformation von Wissen in Handeln und der Austausch von Wissen zwischen den Organisationsmitgliedern erscheinen als wichtige und erfolgsversprechende Faktoren.

4. EMPIRIE

Die theoretische Annäherung in den voranstehenden Kapiteln macht deutlich, welche Komplexität Veränderungsprozesse allgemein und Sportentwicklungsprozesse im Besonderen inne wohnt. Für unsere Studie sind diese Vorarbeiten insofern von Bedeutung, als dass sie unsere Vorannahmen und Heuristiken in Bezug auf die im Forschungsprojekt relevanten Fragestellungen aufzeigen und den Erkenntnisprozess insofern strukturieren.

Wir werden uns nun mittels empirischer Methoden der konkreten Fragestellung zuwenden. Die vorliegende Studie im Rahmen des Projektes „*Wandel begleiten, Veränderungen gestalten: Wege in eine bewegungsfreundliche Gesellschaft*“ beschäftigt sich mit der Exploration und Evaluation intuitiver und systematischer Sportentwicklungskonzepte. Projektziel ist dabei die Generierung von Erfolgsfaktoren für gelingende Sportentwicklungsprozesse, die – generalisiert – für Sportorganisationen im Allgemeinen als hilfreiche Kriterien für Veränderungsprozesse im Kontext der Sportentwicklung dienen. Dies erfolgt anhand einer qualitativen Analyse von Experteninterviews mit Vertretern des organisierten Sports in Niedersachsen unter Einbezug der jeweiligen Rahmenbedingungen und Besonderheiten der unterschiedlichen Organisationsformen (Vereine, Fachverbände und Kreis- bzw. Stadtsportbünde). Folgende Fragestellungen sind für den Erkenntnisprozess zielführend:

- Welches Verständnis von Sportentwicklung vertreten die in den unterschiedlichen Organisationen tätigen Personen?
- Wie organisieren die unterschiedlichen Sportorganisationen ihre jeweils spezifischen Sportentwicklungsprozesse?
- Welche den Prozess flankierenden Faktoren werden von den beteiligten Akteuren als nützlich, sinnvoll und hilfreich, welche als hinderlich, störend und hemmend eingestuft?
- Welche Form der Unterstützung wünschen sich Sportorganisationen von ihren Dachverbänden bei der Initiierung, Durchführung und Umsetzung von Sportentwicklungsprozessen?

Die Ergebnisse der Studie beziehen sich dabei einerseits auf halbstandardisierte Interviews, welche mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring interpretiert werden, und andererseits auf Interviews mit Experten, die Veränderungsprozesse in unterschiedlichen Organisationen begleiten bzw. diese diesbezüglich beraten. Die Ergebnisse dienen somit als Unterstützungsleistung im Rahmen des immer größer werdenden

Veränderungsdruckes des organisierten Sports vor dem Hintergrund der verstärkten Ausdifferenzierung des Sportsystems.

4.1 FORSCHUNGSDESIGN

Der Forschungszugang entspricht in seinem Design einer Fallstudie, dessen Grundlage die ausgewählten Sportorganisationen, als exemplarische Fälle für die Rekonstruktion der Sportentwicklungsprozesse, bilden. Das Forschungsdesign bewegt sich dabei auf der Achse der „Einzelfall-Vergleichsstudie“ (Flick 2007a, S.254): So wird aus der Rekonstruktion des Einzelfalls im Vergleich mit anderen Fällen eine Theoriegenerierung zur Sportentwicklung betrieben. Ziel ist es somit, durch das Beispiel des Einzelfalls auf allgemeine Tendenzen verweisen zu können.

Im Sinne eines prozessualen Forschungsdesigns gliedert sich der Untersuchungsprozess in drei Phasen, welche nachfolgend dargestellt und anschließend beschrieben werden (vgl. Abb. 3):



Abbildung 3: Forschungsdesign

Der *erste Forschungsschritt* beschäftigt sich mit der Literatursichtung in Bezug auf die unterschiedlichen Facetten und Ansätze der Sportentwicklung⁷ sowie unterschiedliche Konzepte und Perspektiven des organisationalen Lernansatzes⁸. Anhand dieser theoretischen Erkenntnisse wurden erste

⁷ Vergleiche hierzu Kapitel 2.

⁸ Vergleiche hierzu Kapitel 2.

Ergebnisse für die Konstruktion der Leitfadeninterviews entwickelt und im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring erste, im deduktiven Verfahren gewonnene, Kategorien für die Auswertung generiert.

Den *zweiten Forschungsschritt* bildet die Erfassung der Handlungs- und Gelingensbedingungen aus der Sicht von Personen, die sich mit ihren Organisationen in Sportentwicklungsprozessen befinden oder aber solche Prozesse beendet haben. Dabei wurde in einer ersten Forschungsphase neun Leitfadeninterviews mit Vertretern von Vereinen, Fachverbänden und Sportbünden im organisierten Sport des *Landessportbundes Niedersachsen* geführt.⁹ Die Interviews wurden alle digital aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Analyse und Interpretation der Leitfadeninterviews erfolgte im Anschluss anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Im Verlauf des Auswertungsprozesses wurde das Kategoriensystem überprüft und anhand der Erkenntnisse der Interviews um induktiv gebildete Kategorien ergänzt. Die Kategorienbildung ist somit als mischförmig und im Projektverlauf als sich wandelnder Prozess zu verstehen. In einem nächsten Schritt wurden ausgewählte Experten befragt, die sich wissenschaftlich oder professionell mit Entwicklungsprozessen auseinandersetzen oder aber Veränderungsprozesse in Sportorganisationen begleiten.

Den *dritten Forschungsschritt* bildet die Ergebnissicherung der Projekterkenntnisse. Zunächst werden im Anschluss an die Durchführung und Auswertung der Leitfadeninterviews die Forschungsergebnisse dargestellt. Fokussiert wird hier vor allem die Generierung der Faktoren erfolgreicher Sportentwicklungsarbeit, welche in Kapitel 5 detailliert erläutert werden.

4.2 METHODISCHES VORGEHEN

Die forschungsmethodologischen Zugänge zu Erkenntnisprozessen der Sportentwicklung sind bis dato durch quantitative Forschungszugänge wie Bevölkerungsbefragungen geprägt (vgl. Wetterich 2002, S.15; Wopp 1995, S.23). In der vorliegenden Studie über Prozessmerkmale und Interaktionsformen der Sportentwicklung wird ein qualitativer Forschungszugang gewählt, um soziale Zusammenhänge zu untersuchen und unter dem Prinzip der Offenheit auch unerwartete Faktoren und Kennzeichen herauszustellen. Somit steht nicht das Überprüfen konkreter Hypothesen sondern vielmehr das Wahrnehmen, Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen in der Entwicklung und Veränderung von Sportorganisationen eine zentrale Rolle (vgl. Flick 2007, S.22; Lamneck 2005, S.21f.). Nur durch eine qualitative Herangehensweise kann das komplexe Wechselspiel von Systemmerkmalen und Handlungsspielräumen der im

⁹ Die Interviewpartner teilen sich wie folgt auf: Zwei Fachverbände, vier Sportvereine, zwei Kreissportbünde (KSB), ein Stadtsportbund (SSB).

Handlungsfeld Sportentwicklung agierender Personen reflektiert und die Möglichkeit offeriert werden innere und äußere, hemmende und fördernde Faktoren der Sportentwicklung differenziert zu betrachten.

Die Rekonstruktion der konkreten Handlungspraxis der an Sportentwicklung beteiligten Sportorganisationen bzw. der jeweiligen Akteure erfolgt dabei anhand von Fallstudien, welche auf eine genaue Beschreibung des Sportentwicklungsprozesses der jeweiligen Sportorganisation abzielen. Anschließend werden auf der Achse „Einzelfall-Vergleichsstudien“ (vgl. Flick 2007a, S.254) spezifische Inhalte des ermittelten Expertenwissens in Bezug auf die für die Forschungsfrage relevanten konkreten Ausschnitte der Sportentwicklungsprozesse kontrastierend gegenübergestellt (vgl. ebd., S.253f.).

Die Interviews sind dabei als Leitfadeninterviews konzipiert, um durch eine „relativ offene Gestaltung der Interviewsituation [...] die Sichtweise des befragten Subjekts eher zur Geltung kommen“ (ebd. 2007, S.194) zu lassen und die Entwicklungsprozesse der jeweiligen Sportorganisation in ihrer Komplexität zu berichten, typisieren, kommentieren und exemplifizieren zu können (vgl. Meuser & Nagel 1991, S.443). Gleichwohl ermöglicht diese Erhebungsmethode eine gewisse Steuerungsfunktion im Hinblick auf die für den Forschungsprozess relevanten Themen (vgl. Flick 2007, S.216).

Das Experteninterview, als eine spezifische Kategorie, konzentriert sich nicht auf den Befragten als ganze Person, sondern sieht diesen als Experten für bestimmte in Bezug auf die Studie relevante Handlungsfelder. Dieser vertritt somit nicht ausschließlich seine individuelle Sichtweise, sondern wird als Repräsentant einer Gruppe, bzw. einer Organisation verstanden (vgl. Schulze 2008, S.42; Flick 2007, S.214; Meuser & Nagel 1991, S.444). Das Experteninterview wird hier als eigenständiges Verfahren zur Generierung von Wissen in Bezug auf Handlungsinhalte und -abläufe von Sportentwicklungsprozessen verwendet und betrachtet die „Experten als Kristallisationspunkte praktischen Insiderwissens“ (Bogner & Menz 2009, S.8).

Die Auswertung des Datenmaterials erfolgt anhand der Vorgehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, welche durch den systematischen Analyseprozess besonders gut strukturiert, nachvollziehbar und auch bei komplexem Material gut zu handeln ist (vgl. Mayring 2008, S.9f.; ebd. 2007, S.474). Des Weiteren verweisen Gläser & Laudel (2009, S.37f.) darauf, dass standardisierte Vorgehensweisen nicht geeignet sind um spezifisches Expertenwissen zu erschließen, sondern dieses Wissen der Experten „über ihren Fall abschneiden“ (ebd., S.37) würden und somit bei der Auswertung auf qualitative Verfahren zurückgegriffen werden müsste.

4.3 AUSWAHL DER STICHPROBE

Die Auswahl der Sportorganisationen mit den vertretenden Akteuren als Interviewpartner oblag den Verantwortlichen des Handlungsfeldes *Sportentwicklung des Landessportbund Niedersachsen*. Ein wesentliches Auswahlkriterium bestand dabei in dem Aspekt, dass „sich die Organisation selbst auf den Weg gemacht hat, sich also aus freien Stücken in den Prozess begeben hat [sowie] dass [sich] die Organisation mit diesem Prozess der Leitidee [...], Wir machen uns stark für eine sport- und bewegungsfreundliche Gesellschaft, in der Sportvereine einen wesentlichen Beitrag leisten“¹⁰, verschrieben hat. In einem gemeinsamen Arbeitsschritt der Projektgruppe der Universität Göttingen sowie den Akteuren des Handlungsfeldes *Sportentwicklung* wurden weiterhin folgende Kriterien für die Auswahl der jeweiligen Sportorganisationen erarbeitet, welche eine hochgradige Varianz ermöglichen sollten:

- Ebene der Sportorganisation
- Geographische Lage
- Führungsstruktur
- Organisationsgröße sowie Mitgliederstruktur
- Inhaltlicher Schwerpunkt
- Hauptberuflichkeit
- Stellenwert des Sports in der Kommune

Die Handlungs- und Gelingensbedingungen der sich entwickelnden Sportorganisationen sowie deren Prozess im Rahmen der Sportentwicklung werden aus der Perspektive ausgewählter Experten geschildert. Die Wahl der Erhebungsmethode ‚qualitative Experteninterviews‘ zur ‚Rekonstruktion subjektiver Sichtweisen‘ (Feld 2010, S.89) bezieht sich dabei auf die Annahme, dass sich die Organisationen nicht als objektive Gegebenheit verstehen lassen sondern als sozial konstruierte Wirklichkeiten einzelner ‚relevanter Individuen‘ (ebd.) betrachtet werden müssen (vgl. Berger & Luckmann 2004, S.124). Die Auswahl der ‚richtigen‘ Experten gilt dabei als eines der Hauptprobleme der Erhebungsmethode ‚Experteninterview‘ (vgl. Flick 2007, S.218). In der hier dargestellten Studie sind die Experten diejenigen, die ‚selbst Teil des Handlungsfeldes sind, das den Forschungsgegenstand ausmacht‘ (Meuser & Nagel 1991, S.443). Als Experte wird laut Meuser & Nagel (ebd.) ein Akteur verstanden der die Verantwortung trägt oder über privilegierte Informationszugänge verfügt. Im Rahmen dieser Studie wird somit auf den Expertenbegriff nach Gläser & Laudel zurückgegriffen:

„‘Experte‘ beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte.

¹⁰ Vergleiche hierzu den Projektfragebogen des LSB Niedersachsens.

Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erforschen“ (ebd. 2009, S.12).

Weiterhin waren bei der Auswahl der Experten ein besonderes Maß an Praxis- und Handlungswissen sowie die maßgebliche Beteiligung an der organisatorischen Gestaltung und Entwicklung der jeweiligen Organisationen unerlässlich.

4.4 ENTWICKLUNG DES INTERVIEWLEITFADENS

Der Konstruktion des Interviewleitfadens kommt eine besondere Bedeutung zu, da dieser die empirische Erhebung steuert, indem Informationen, die zur Klärung der Forschungsfrage relevant sind, durch die formulierten Fragen erhoben werden können (vgl. Krieger 2008, S.52). Dabei ist es, trotz der Einhaltung des Prinzips der Offenheit¹¹, bedeutsam den Leitfaden thematisch vorzustrukturieren, um so wichtige Aspekte im Erhebungsprozess nicht zu vernachlässigen und entsprechend der jeweiligen Forschungsfrage zu fokussieren (vgl. Meyer 2008, S.43). Leitfragen sind dabei „keine theoretischen Fragen [...] sie sind vielmehr auf das Untersuchungsfeld gerichtet und versuchen, die Informationen zu benennen, die erhoben werden müssen“ (Gläser & Laudel 2009, S.91).

Den ersten Schritt in der Konstruktion des Leitfadens bildete in diesem Forschungsprozess die detaillierte Auseinandersetzung mit der Literatur zum Thema Sportentwicklungsprozesse, Organisationsentwicklung sowie der Struktur von Sportorganisationen. So wurden bereits erste grundlegende Aspekte für den Ablauf von Sportentwicklungsprozessen sowie der zur Klärung der Forschungsfragen relevanten Theorien ermittelt. Aus den unterschiedlichen Perspektiven und Forschungserkenntnissen auf das Feld der Sportentwicklung sowie den Ansätzen des organisationalen Lernens in der Literatur ergeben sich bereits folgende, zur Klärung der Forschungsfragen relevanten, Aspekte: Welches Verständnis von Sportentwicklung haben die in den unterschiedlichen Organisationen tätigen Akteure? Werden die Veränderungen im organisierten Sport in der praktischen Arbeit der Vereine wahrgenommen? Wie gehen die ausgewählten Organisationen mit diesen Veränderungen um? Wie werden Bedeutung und praktischer Nutzen bestehender theoretischer Berichte (z. B. Sportentwicklungsberichte) eingeschätzt? Wie verläuft die Entwicklung innerhalb einer Sportorganisation? Findet organisationales Lernen in Anlehnung an theoretische Konzeptionen statt?

In einem nächsten Schritt wurden in einem Brainstorming der Projektgruppe weitere, zur Klärung des Forschungsinteresses, relevanten Aspekte gesammelt und schriftlich fixiert: Welche Rolle spielt der *Landessportbund Niedersachsen*

¹¹ Vergleiche hierzu Gläser & Laudel (2009, S.131).

in der Sportentwicklungsarbeit der Sportorganisationen? Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden um Entwicklungsprozesse erfolgreich zu gestalten? Ist die Entwicklungsarbeit in Sportorganisationen personengebunden?

Ausgehend von den theoretischen Grundlagen bereits bestehender Untersuchungen sowie eigener Forschungsüberlegungen gilt es nun ein „sensible Konzept“ (Meyer 2008, S.43) als Grundlage für den Leitfaden zu erstellen, welches die Forschungsthematik möglichst umfassend berücksichtigt. Im Austausch der Forschergruppe sowie anhand der Checkliste von Gläser & Laudel (2009, S.93) wurde nun auf Basis der erarbeiteten Kategorien Fragen gesammelt und ein loser Fragenkatalog erstellt.

Der Prozess der Überprüfung und Strukturierung der Fragen kommt innerhalb der Leitfadenskonstruktion eine besondere Bedeutung zu, da der Forscher somit einen Zugang zum Forschungsgegenstand entwickelt, auf den er im nachfolgenden Interviewverlauf flexibel und sicher zurückgreifen kann. Eine gut durchdachte, folgerichtige Reihenfolge der Fragen sorgt für einen guten Gesprächsverlauf (vgl. Krieger 2008, S.55). In einem ersten Strukturierungsschritt werden bereits festgelegte Aspekte, wie z. B. das Sportentwicklungsverständnis sowie Faktoren die den Entwicklungsprozess beeinflussen, als „Themenkomplexe“ (Meyer 2008, S.45) verstanden, welchen wiederum „Nachfrage-Themen“ (ebd.), wie z. B. beteiligte Akteure sowie mögliche Konflikte, zugeordnet werden. Diese werden dann in Anlehnung an Ullrich auf die Aspekte theoretische Relevanz, inhaltliche Dimension, Verständlichkeit der Frage sowie abschließend auf die Struktur des Leitfadens überprüft und ausführlich in der Projektgruppe diskutiert und ggf. überarbeitet (vgl. Flick 2007, S.222). Des Weiteren wird der Formulierung einer Einstiegsfrage, in der Funktion als reibungsloser Beginn des Interviews, eine große Bedeutung zu geschrieben (vgl. Krieger 2008, S.55).¹²

Innerhalb des Prozesses der Generierung eines Interviewleitfadens wurden die folgenden Kategorien als relevant für die Klärung der Forschungsfragen herausgearbeitet:

- Verständnis von Sportentwicklung
- Impulse für Sportentwicklungsprozesse
- Ablauf von Sportentwicklungsprozessen
- Konkrete Maßnahmen und Projekte der Sportentwicklung
- Bedeutung von externen Informationsquellen
- Akteure, die den Entwicklungsprozess bedingen
- Sinnvolle bzw. hemmende Faktoren für Sportentwicklungsprozesse
- Wünschenswerte Unterstützungsmaßnahmen

¹² Vergleiche zur „Auswahl, Formulierung und Anordnung der Fragen“ Gläser & Laudel (2009, S.144ff.).

- Zukunftsblick

Abschließend wurde ein Probeinterview als Pretest der Studie mit dem Vertreter eines ausgewählten Kreissportbundes durchgeführt, um dadurch mögliche Schwierigkeiten und Probleme in der Formulierung von Fragen sowie behandelten Themenkomplexen aufdecken zu können (vgl. Meyer 2008, S.45).

4.5 AUSWERTUNG MITTELS DER QUALITATIVEN INHALTSANALYSE NACH MAYRING

Die qualitative Inhaltsanalyse beschäftigt sich mit der „systematischen Bearbeitung von Kommunikationsmaterial“ (Mayring 2007, S.468), welches in fixierter Form vorliegt. Eine einheitliche Definition erweist sich jedoch laut Mayring als schwierig, da die Inhaltsanalyse längst nicht mehr ausschließlich den Inhalt analysiert, sondern auch formale Aspekte der Kommunikation einbezieht und interpretiert. Diese Vielschichtigkeit wird verdeutlicht in den unterschiedlichen Versuchen einer Begriffsbestimmung in der Literatur (vgl. ebd. 2008, S.11). Um das Arbeitsfeld der qualitativen Inhaltsanalyse dennoch abgrenzen zu können wird an dieser Stelle die Definition in Anlehnung an die von MAYRING beschriebenen „Spezifika der Inhaltsanalyse“ (ebd., S.12) vorgenommen: *Zunächst gilt die Einbettung des Materials in den Kommunikationszusammenhang als ein besonderes Merkmal der qualitativen Inhaltsanalyse im Vergleich zu anderen Textanalyseansätzen. Der Text wird somit immer im Zusammenhang zu dem jeweiligen Kontext verstanden und interpretiert. Das systematische und regelgeleitete Vorgehen ist einer der zentralen Schwerpunkte der qualitativen Inhaltsanalyse. Die Systematik zeichnet sich durch das Einhalten vorher festgelegter Regeln, der Bestimmung eines konkreten Ablaufmodells sowie der Definierung einzelner Analyseschritte aus, welche stetig an den Forschungsgegenstand sowie die zentralen Fragestellungen angepasst werden. Des Weiteren folgt die qualitative Inhaltsanalyse dem Grundsatz der Regelgeleitetheit und ermöglicht so die Überprüfbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Forschungserkenntnisse. Im Zentrum der Analyse steht das Kategoriensystem: Die Ergebnisse der Analyse werden in Kategorien festgehalten und konkretisiert, mit dem Ziel die Nachvollziehbarkeit der Resultate zu gewährleisten. Dabei gibt es zum einen Verfahren, die die Generierung eines Kategoriensystems als Ergebnis der Analysen verstehen (induktive Kategorienbildung). Auf der anderen Seite ermöglicht jedoch die Arbeit mit einem zuvor festgelegten Kategoriensystem (deduktive Kategorienbildung) die Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Unter Gegenstandsbezug statt Technik versteht MAYRING die Anbindung des Forschungsvorgehens an den konkreten Gegenstand der Analyse und nicht die bloße Anwendung beliebiger Techniken. Die grundsätzlichen Verfahrensweisen müssen dementsprechend stetig modifiziert und an den jeweiligen Forschungsgegenstand angepasst werden. Richtwert des grundsätzlichen Vorgehens sowie der einzelnen Arbeitsschritte ist somit die Theoriegeleitetheit der Analyse. Das bedeutet, dass der Stand der Forschung*

bei allen Verfahrensentscheidungen systematisch mit einbezogen wird und das Material stets auf theoretisch basierten Fragestellungen interpretiert wird. Die qualitative Inhaltsanalyse strebt weiterhin eine *sinnvolle Integration quantitativer Analyseschritte* an, insbesondere wenn Aussagen über Verallgemeinerungen zu treffen sind bzw. bei Fallanalysen aufgezeigt wird, dass Merkmale eines Falles besonders häufig auftreten. Die Einschätzung der Ergebnisse nach den Gütekriterien bildet den Abschluss der von Mayring genannten Spezifika der Inhaltsanalyse (vgl. ebd. 2008, S.42ff.; ebd. 2007, S.471). Zusammenfassend lässt sich sagen:

„der Grundgedanke der qualitativen Inhaltsanalyse besteht nun darin, die Systematik (strenge Regelgeleitetheit, Kommunikationseinbettung, Gütekriterien) der Inhaltsanalyse für qualitative Analyseschritte bei zu halten, ohne vorschnelle Quantifizierungen vorzunehmen“ (Mayring 2007, S.469).

Das Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen und das Material als Teil der Kommunikationsprozesse zu analysieren (vgl. ebd. 2008, S.12).

Nachfolgend gilt es, die allgemeine Abfolge des inhaltsanalytischen Ablaufmodells schematisch darzustellen und dieses im Anschluss mit Bezug auf den konkreten Forschungsgegenstand zu beschreiben¹³:

¹³ Vergleiche hierzu Mayring (2008, S.46ff.) sowie Hoffmann (2009, S.142f.).

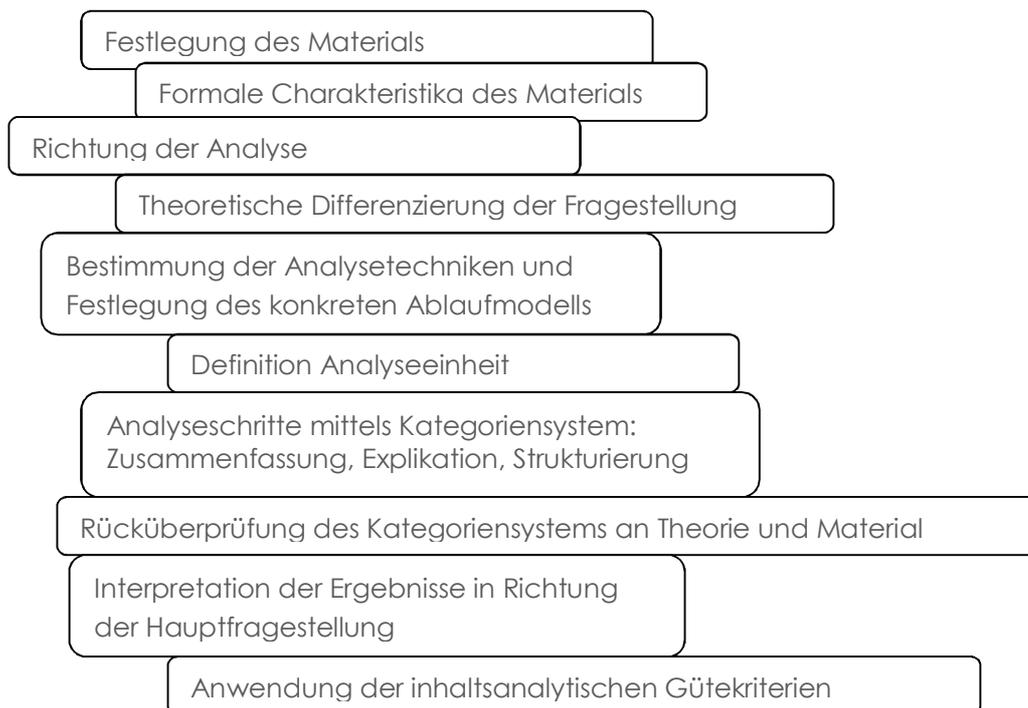


Abb. 4: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell (vgl. Mayring 2008, S.54).

Der erste Schritt im Rahmen des Ablaufmodells nach der qualitativen Inhaltsanalyse besteht aus der Festlegung des Materials. Die nachfolgend dargestellten Zwischenergebnisse sind hier zurückzuführen auf fünf Interviews mit Vertretern ausgewählter Sportorganisationen (Vereine, Fachverbände sowie Stadt- bzw. Kreissportbünde). Die Materialbasis bilden dabei die Interviewpassagen, die sich auf die in Kapitel 4.2 dargelegten zentralen Fragestellungen des Forschungsvorhabens beziehen. Im Mittelpunkt dieses ersten Auswertungsprozesses stehen dementsprechend die Aussagen der Experten zu den hemmenden bzw. förderlichen Faktoren, die den Sportentwicklungsprozess bedingen. Die *Analyse der Entstehungssituation* wurde bereits in Kap. 4.3 detailliert dargestellt. So erfolgte die Auswahl und Kontaktierung der Interviewpartner anhand festgelegter Kriterien und durch die Akteure des Handlungsfeldes *Sportentwicklung des Landessportbundes Niedersachsen*. Wie in Kapitel 4.4 beschrieben, wurde das Interview als Leitfadeninterview konzipiert und dementsprechend an die jeweilige Gesprächssituation angepasst. Je nach Entscheidung der Interviewpartner fanden die Interviews entweder in den jeweiligen Geschäftsstellen und Vereinsgebäuden oder aber in den Räumlichkeiten des *Landessportbundes Niedersachsen* statt. Beschreitet man die *formalen Charakteristika des Materials* lässt sich festhalten, dass alle Interviews auf Tonband aufgezeichnet und anschließend transkribiert worden sind. Die *Richtung der Analyse* konzentriert sich dabei auf den Handlungshintergrund der Befragten. Diese werden aufgefordert, sich zu ihren Erfahrungen in Bezug auf Sportentwicklungsprozesse sowie ihrem Wissen über die Themenkomplexe

(Sportentwicklungsverständnis, Ablauf von Entwicklungsprozessen in Sportorganisationen) zu äußern und bisherige Handlungspraxen ihrer Organisationen zu beschreiben. Zentral sind dabei die Erkenntnisse über die konkrete Arbeitspraxis und Erfahrungen in Bezug auf Sportentwicklungsprozesse sowie die Bewertung und Einschätzung der Experten von dem Prozess hemmenden bzw. förderlichen Faktoren. Eine *theoretische Differenzierung der Fragestellung* wird in Kapitel 2 (Forschungsstand der Sportentwicklung) sowie dem Kapitel 3 (Konzepte zur Organisationsentwicklung) detailliert vorbereitet. Basierend auf den Informationen zum Forschungsstand der Felder der Sport- und Organisationsentwicklung wird innerhalb der hier vorliegenden Arbeit die Frage nach der Generierung beeinflussbarer Faktoren erfolgreicher Sportentwicklungsarbeit fokussiert. In einem weiteren Schritt geht es um die *Festlegung der konkreten Analysetechniken* sowie die *Erstellung eines Ablaufmodells*. Diese, von Mayring als zentrale Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse beschriebene Strukturierung durch die zuvor festgelegten Interpretationsschritte, ermöglicht die Nachvollziehbarkeit der Forschungserkenntnisse. Das erstellte Ablaufmodell wird dabei als Orientierung verstanden und muss stets an den konkreten Forschungsgegenstand angepasst werden (vgl. ebd. 2008, S.52). Mayring (ebd., S.58) unterscheidet zwischen den folgenden drei Grundformen des Interpretierens: *Zusammenfassung*, *Explikation* und *Strukturierung*. Für die hier zu untersuchende Fragestellung erscheint eine Kombination aus zusammenfassender und strukturierender Inhaltsanalyse sinnvoll, wobei der Schwerpunkt bei der Bearbeitung dieser Fragestellung auf der inhaltlichen Strukturierung liegt. Das Ziel der zusammenfassenden Analyse ist es, „das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben“ (ebd., S.58f.). Dieses Verfahren bietet sich vor allem dann an, wenn ein überschaubarer Kurzttext entstehen soll, der vor allem Informationen über die inhaltliche Ebene des Materials gibt (vgl. ebd. 2007, S.472). Die strukturierende Inhaltsanalyse hat zum Ziel, „bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern“ (ebd. 2008, S.58) und dieses nach vorher festgelegten Kriterien einzuschätzen (vgl. ebd. 2007, S.473). Der Einsatz der strukturierenden Interpretation ist bei der Frage nach den Erfolgskriterien von Sportentwicklungsarbeit besonders ausschlaggebend, da dementsprechend alle Bestandteile des Textes, die sich in die ermittelten Kategorien einordnen lassen, systematisch aus dem Material herausgearbeitet werden können (vgl. HOFFMANN 2009, S.143).

Das konkrete *Ablaufmodell* ist nachfolgend schematisch dargestellt:

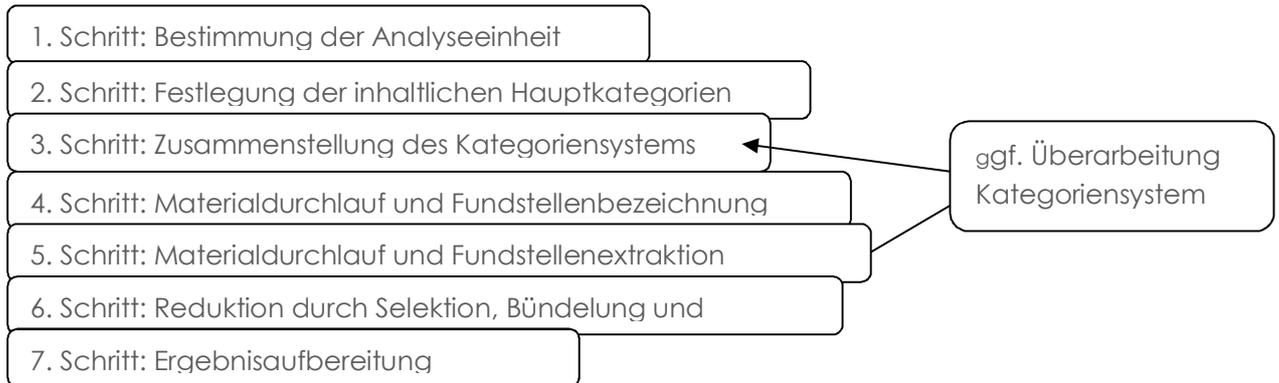


Abb. 5: Spezifisches Ablaufmodell der durchgeführten Inhaltsanalyse¹⁴

In dem ersten Schritt gilt es die *Analyseeinheiten* genau zu bestimmen: Den kleinsten Materialbestandteil, der unter eine Kategorie fallen darf (Kodiereinheit), bildet die Proposition. Demgegenüber steht als maximaler Textbestandteil (Kontexteinheit) das gesamte Interviewmaterial (vgl. Hoffmann 2009, S.144). Anschließend werden in Anlehnung an die theoretischen Grundlagen der Konzepte organisationalen Lernens *inhaltliche Hauptkategorien* herausgearbeitet (u. a. Organisationskultur, Netzwerkarbeit, Kernkompetenzen). Diese deduktiv gebildeten Kategorien werden dabei als Überbegriffe verstanden, die das Material ordnen und strukturieren und im Rahmen eines *Kategoriensystems* zusammengestellt. Im Anschluss an den ersten *Materialdurchlauf* wird eine entsprechende *Markierung der Fundstellen* im Transkript vorgenommen. Diese werden farbig unterlegt und anschließend den inhaltlichen Hauptkategorien zugeteilt. Im Anschluss daran werden die *Textstellen extrahiert* und in eine Tabelle übertragen. Nun wird deutlich, dass einige Textstellen sich nicht dem deduktiv erstellten Kategoriensystem zuordnen lassen. Somit wird dieses in einem weiteren Schritt um induktive, d. h. aus dem Material gewonnene Kategorien, ergänzt. Durch eine solche Kombination von deduktiver und induktiver *Kategorienbildung* lassen sich die jeweiligen Vorteile der Methoden miteinander verbinden (vgl. Reinhofer 2008, S.133). In einem nächsten Arbeitsschritt wird nun eine *Reduktion des Materials* vorgenommen, indem bedeutungsgleiche Paraphrasen zusammengefasst und Nichtinhaltstragende gestrichen wurden. Abschließend erfolgt die *Ergebnisaufbereitung*, welche in Kapitel 5 detailliert dargestellt ist.

¹⁴ Das Ablaufmodell ist in Anlehnung an das Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse Mayring (2008, S.84) sowie das spezifische Ablaufmodell der Studie von Hoffmann (2009, S.144) konzipiert.

5. FAKTOREN ERFOLGREICHER SPORTENTWICKLUNGSARBEIT AUS SICHT DER BEFRAGTEN EXPERTEN – DARSTELLUNG DER PROJEKTERGEBNISSE

Abschließend gilt es, die Ergebnisse des Forschungsprojektes „Wandel begleiten, Veränderungen gestalten: Wege in eine bewegungsfreundliche Gesellschaft“ darzustellen. Die nachfolgenden Ergebnisse beziehen sich dabei auf die Analyse der geführten Experteninterviews mit den Vertretern des organisierten Sports in Niedersachsen und den Ergebnissen der Experteninterviews. Die Fokussierung der Interpretation liegt im Rahmen dieser Arbeit auf der Generierung beeinflussbarer Faktoren erfolgreicher Sportentwicklungsarbeit aus Sicht der befragten Experten. Zielführend war dabei die Frage, welche Faktoren organisationales Lernen, und eine damit verbundenen Weiterentwicklung der Organisationen, bedingen. Insgesamt wurden die folgenden sechs Faktoren als den Sportentwicklungsprozessen förderlich generiert und werden nachfolgend detailliert belegt und interpretiert:

- Personale Faktoren
- Organisationale Faktoren
- Interaktionen
- Steuerungselemente
- Kernkompetenzen
- Umgang mit der Umwelt

PERSONALE FAKTOREN

Organisationen lassen sich nicht als objektives Konstrukt fassen, sondern sind als „sozial konstruierte, subjektiv differierende Realitäten“ (Feld 2010, S.89) im Bewusstsein der Individuen die sie ausmachen, verankert (vgl. Berger & Luckmann 2004, S.124). Die Bedeutung, die den Organisationsmitgliedern im Rahmen der Steuerung und Veränderung einer Organisation zukommt, spiegelt sich nicht ausschließlich in der Organisationstheorie sowie den Ansätzen des organisationalen Lernens wider. Auch im Rahmen der durchgeführten Interviews wird der Einfluss der Akteure auf die organisationale Entwicklungskompetenz stets hervorgehoben:

„[Für eine erfolgreiche Sportentwicklungsarbeit sind] Personen die also wirklich gut mitziehen, die Feuer haben und die gut mitmachen absolut notwendig und nützlich“ (Cg – 1:09:1015)

Innerhalb der hier, unter den *personalen Faktoren* zusammengefassten Aspekte, wird insbesondere die Bedeutsamkeit der *Leitung bzw. Führung* sowie die der *Schlüsselpersonen* thematisiert.

Der Leitung bzw. Führung der jeweiligen Sportorganisation kommt „aufgrund eines umfassenden Aufgaben- und Verantwortungsbereichs, des zentralen Informationszugangs sowie der Entscheidungsbefugnis“ (Feld 2010, S.91) eine besondere Bedeutung in Bezug auf die Steuerung und Veränderung der Organisation zu. Dabei wird jedoch nicht der Aufgabenbereich der Führungspersonen durch die befragten Experten angesprochen und beschrieben. Im Fokus steht insbesondere die Bedeutsamkeit der Kompetenzzuschreibung als ‚Führungspersönlichkeit‘. Diese wird von den Experten zwar nicht detailliert erläutert und abgegrenzt, jedoch immer wieder hervorgehoben. Folglich wird versucht, anhand weiterer Aussagen der befragten Experten, weitere Informationen zu den Kompetenzen einer ‚Führungspersönlichkeit‘ zu erhalten:

„also ich denke es ist ne ganz tolle Abteilungsleiterin gewesen damals. Das ist ne Frau gewesen die hat schon immer im Verein gewusst was kommt die hat da nen Gespür für [...] ne Mutige die hat gesagt machen wir einfach, probieren wir [...] ganz oft ist das also personenabhängig“ (Cg - 34:31)

Die Erfahrung mit Leitungs- und Führungsaufgaben scheint, im Rahmen der geforderten Kompetenzen einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit, von zentraler Bedeutung zu sein:

„Ich bin Berufssoldat. Hab also Stichwort Führung ne Menge Erfahrung dienstlich schon machen können“ (Am – 16f.¹⁵)

Dabei wird allerdings von den Personen in leitenden Funktionen keine Führung und Steuerung im Sinne von ‚top-down‘ erwartet, sondern vielmehr wird deren Aufgabe in der Übernahme einer Mittlerrolle gesehen:

„und das ist dann natürlich unsere Aufgabe da für eine Harmonisierung zu sorgen [...] das jeder halt als Gewinner nachher vom Tisch rausgeht“ (Bm - 163)

Insbesondere in den Verbandsorganisationen kommt dieser Vermittlungsfunktion, u. a. zwischen unterschiedlichen Vereinen, eine

¹⁵ In Bezug auf das vorliegende Interview ‚Cg‘ beziehen sich die Angaben nicht auf die Zeilen der Transkription, da dieses Interview ausschließlich als thematischer Verlauf verschriftlicht wurde.

¹⁶ Die Angaben beziehen sich auf die Zeilen der Transkription des Interviews.

besondere Bedeutung zu. Ziel ist es, trotz der Forcierung der Sport- und Vereinsentwicklung für Sicherheit und „Harmonisierung zu sorgen“ (Bm - 163).

Jedoch sind nicht ausschließlich die Mitglieder der Führungsebene einer Organisation im besonderen Maße entscheidend für einen erfolgreichen Prozess organisationaler Entwicklung. Im Rahmen der Analyse der Interviews wird deutlich, dass Organisationen häufig über bestimmte *Schlüsselpersonen* verfügen, denen eine besondere Bedeutung für das Funktionieren der Abläufe sowie die Entwicklung der Strukturen einer Organisation zukommt. Im Besonderen wird hier auf den Aspekt verwiesen, dass die Schlüsselpersonen von der Bedeutung und Unabdingbarkeit eines bevorstehenden Wandels überzeugt sein müssen. Um eine erfolgreiche Sportentwicklungsarbeit betreiben zu können, müssen die handelnden Personen innerhalb einer Organisation den Sinn und die Notwendigkeit dieser Sportentwicklungsarbeit erkennen, gutheißen und gemeinsame Ziele verfolgen:

„Schlüsselperson ältere Mitglieder und ehemalige Vorsitzende gesagt haben, hier, Tradition? Mit Tradition gewinnen wir keine Mitglieder. Es hilft nichts, ne? Da haben wir Chancen, da müssen wir für die Jugend denken“ (Am – 694ff.)

Sowohl auf der Führungsebene als auch auf der Ebene der Schlüsselpersonen einer Sportorganisation gilt es Aspekte, die im Rahmen der personalen Faktoren als unerlässlich angesehen werden. Zum einen wird die Bedeutsamkeit eines Generationswechsels vermehrt angesprochen und auf die Abhängigkeit der Vereinsentwicklungsarbeit von der Altersstruktur hingewiesen:

„ich glaube, dass diese Denke sich auch überhaupt helfen zu lassen auch nicht die Stärke der Generation ist, die jetzt zum Teil noch dran ist, sondern eher ne Stärke ist von der Generation, die noch kommt. Also, die [...] jetzt in der Verantwortung stehen, gehen viel offener und relaxter damit um hier anzurufen und nach zu fragen und sich erkundigen und Hilfe einzuholen, als die, die eben schon 40 Jahre lang ne Abteilung führen“ (Em – 606ff.)

„auch frische Leute zu haben die wieder Ideen rein bekommen“ (Cg - 21:28)

„jüngere Leute die vielleicht solche Beratungsprozesse im beruflichen Leben durchführen und die sind ganz anders offen für so eine Geschichte“ (Bm 679ff.)

„die Älteren, die haben sicherlich Bedenken, und bei den Jüngeren ist wahrscheinlich eher die Einsicht zur Veränderung, äh, größer, als bei vielen, sach ich mal, Älteren“ (Am – 838f.)

Ein erfolgreicher Wandel, der häufig als sehr starren und in den traditionellen Strukturen verhafteten beschriebenen Sportorganisationen, wird wiederholt mit der Einbindung jüngerer Personen in verantwortungsvolle Positionen in Verbindung gebracht. Begründet wird diese Annahme mit der neuen Veränderungskultur junger Menschen aufgrund der Erfahrungen mit sich wandelnden gesellschaftlichen Bedingungen und einer immer flexibel

werdenden Biographie der jüngeren Generationen. Ergänzend werden jungen Menschen häufiger Vorstellungen eines ökonomisch geführten Vereins sowie neue und innovative Aspekte der Vereinsführung zugeschrieben:

„junge Menschen da auftauchen mit irgendwelchen Benchmark-Aspekten da irgendwie reingehen und versuchen was zu verändern“ (Bm - 511f.)

„die kommt aus dem unternehmerischen Bereich die führt den Verein knall hart [...] und haut das Ding nach vorne und jedes Jahr kommt der Zuwachs oben drauf“ (Bm - 708ff.)

Zusammenfassend wird eine zunehmend heterogenere Struktur der Führungs- und Schlüsselpersonen angestrebt. Eine zentrale und zukunftsorientierte Rolle spielt neben der Integration jüngerer Personen in verantwortungsvolle Bereiche der Sportorganisationen auch die Implementierung weiblicher Vereinsmitglieder in Führungspositionen:

„ich hab da so den Eindruck da spielt auch Frau ne Rolle [...] Frauen hinterfragen mehr löchern mehr wollen mehr wissen“ (Bm - 704ff.)

Zusammenfassend ist festzustellen, dass in dem Bereich der personalen Faktoren, insbesondere von den Führungs- und Schlüsselpersonen bestimmte Kernkompetenzen erwartet werden: Erfahrungen in leitender Tätigkeit, Steuerungskompetenz, Motivation zur Veränderung und Anpassung der organisierten Sportlandschaft. Insgesamt gilt aus Sicht der befragten Experten:

„irgendwie ach am Ball bleiben und merken wo es vielleicht Dinge gibt die verbesserungswürdig sind“ (Bm - 91f.)

Ein Kombination der hier dargestellten Aspekte innerhalb der personalen Anforderungen einer erfolgreichen Weiterentwicklung der Sportorganisation kann als die Kompetenzen verstanden werden, die eine ‚Führungspersönlichkeit‘ ausmachen.

ORGANISATIONALE FAKTOREN

Die *organisationalen Faktoren* werden nachfolgend in die Aspekte *Strukturierung, Zielformulierung, Prozessorientierung, Organisationskultur* sowie *Veränderung des Ehrenamtes* unterteilt. Die klassischen Strukturen des organisierten Sports stoßen aufgrund einer immer komplexer werdenden Umwelt sowie den veränderten gesellschaftlichen Anforderungen zunehmend an ihre Grenzen. Die sich wandelnden Organisationsstrukturen sind demnach durch zunehmende Flexibilität geprägt.

Zunächst wird in den durchgeführten Experteninterviews übereinstimmend auf die Bedeutung klar *strukturierter Arbeits- und Entwicklungsprozesse* verwiesen. Dabei gilt es, Entwicklungsziele im Vorfeld systematisch festzuhalten und diesen strukturiert zu folgen:

„ganz klar wir haben von vornherein gesagt wir haben Ziele die wir ansteuern wollen das war für uns auch die Messlatte wo wir hinsteuern wollten“ (Bm - 408ff.)

Sportentwicklung wird in diesem Zusammenhang als systematischer Prozess verstanden:

„[Systematik] eigentlich ist das genau das Stichwort. Das schien mir früher nicht ganz so systematisch zu sein hier [...]. Da wurde mal da was gemacht und denn da was, aber mehr so mehr so aus dem Gefühl und wer am lautesten schreit. Und jetzt haben wir mal eben glaub ich ne vernünftige Analyse gemacht und dann so jetzt müssen wir aber mal eins nach zwei andern abreißen und ich denke mal das ist n vernünftiger Weg“ (Am – 414ff.)

Somit wird als Beginn eines systematischen und strukturierten Sportentwicklungsprozess eine Analyse des Ist-Zustandes vorgenommen, wobei jedoch nicht die großen Sportentwicklungsberichte, sondern vor allem regionale Zahlen zum Sportengagement sowie den Veränderungen in der Gesellschaftsstruktur der Region im Fokus stehen:

„wichtig ist erst mal an allererster Stelle ne vernünftige Analyse der Lage ne dann die Faktoren die da mit reinspielen sind gerade hier die [...] demografische Entwicklung. Weil das sind alles Zahlen, die kann man belegen. Wenn man nur dumm in die Luft rumschrullert denn ist das nix also man muss da schon vernünftige Zahlen haben weil damit doch den Ein oder Anderen überzeugen kann“ (Am – 618ff.)

Der zweite Aspekt der organisationalen Faktoren bildet die Bedeutung der Zielformulierung für den erfolgreichen Sportentwicklungsprozess:

„immer zu gucken wo wollen wir hin wirklich ne Zieldefinition auf den Weg zu bringen wo geht's in Zukunft in“ (Cg - 20:56)

Dabei werden neben der schriftlichen Formulierung der Ziele insbesondere ein gemeinsamer Erarbeitungsprozess der Beteiligten sowie die Realisierbarkeit der festgelegten Entwicklungsziele als unerlässlich bezeichnet:

„weil ich auch aus meiner letztendlich beruflichen Erfahrung festgestellt hab man kann über viele Dinge reden aber wenn da kein Papier aufn Tisch liegt denn verpufft das alles. Mit nem Papier das kann man entweder noch nehmen und zerreißen oder es für gut finden oder irgendwo Zwischending aber man hat zumindest etwas woran man sich orientieren kann“ (Am – 138ff.)

Im Rahmen der *Prozessorientierung*, als dritter Aspekt der organisationalen Faktoren, wird Sportentwicklung als langfristiger Prozess verstanden. Aus Sicht der Experten ist Sportentwicklung „natürlich immer prozessorientiert“ (Bm – 753) zu verstehen, um die Sportorganisationen in ihrer Entwicklung erfolgreich unterstützen zu können:

„viele glauben ja immer noch dass sie eben anrufen können und sagen, jetzt sag mir mal, was ich machen muss um ne erfolgreiche Jugendarbeit zu haben? Am besten in drei Minuten zusammengefasst am Telefon. Und ich glaub, wenn man von der Denke wegkommt und die Vereine überzeugen kann, dass das eben ja n Prozess ist mit dem man sich intensiv

auseinandersetzen muss und viele Dinge berücksichtigen muss, wo es wunderbare Methoden gibt um das durchzuführen, aber erst mal so dieses gedanklichen Schalter umlegen, dass das aber doch notwendig ist, dann sind wir n großen Schritt weiter und das wär dann sozusagen ganz wichtiges Erfolgskriterium“ (Em – 799ff.)

Die Umsetzung von Veränderungen braucht demnach eine bestimmte Zeit. Der Wandel vollzieht sich nur dann, wenn dieser Prozess gewährleistet und entsprechend begleitet wird. Insbesondere von den Verbänden wird eine Begleitung der Vereine bei der Entwicklungsarbeit erwartet:

„aber eigentlich ist es da ne Prozessberatung Das heißt man setzt sich zusammen, nimmt die sozusagen an die Hand und methodisch führt man die so durch, dass die sich selber wieder entwickeln können und Perspektiven für sich entwickeln können“ (Em – 331ff.)

Die *Organisationskultur*, als vierter Aspekt, ist dadurch gekennzeichnet, dass bestimmte Werte, Einstellungen und Inhalte der jeweiligen Organisation von ihren Mitgliedern auch ‚gelebt‘ werden. Das zentrale Ziel besteht darin, eine Mitgliederbindung durch die Identifikation mit der Organisation zu erreichen:

„mit Sicherheit auch hilfreich wenn der Gesamtverein eine Kultur hat“ (Em – 589)

Um eine solche Bindung zu schaffen und die Motivation zur Weiterentwicklung und Mitarbeit konstant aufrecht zu erhalten, ist es unerlässlich, das Bewusstsein darüber zu schaffen, dass auch Aktivitäten der Mitglieder zur Weiterentwicklung und Veränderung der Organisation beitragen können. Im Bereich der internen Kommunikation gilt es zudem mehr Partizipation und Möglichkeiten der Teilhabe zu gewährleisten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die zentralen Aspekte der Organisationskultur in der Identifikation der Organisationsmitglieder sowie der Steuerungsebene mit der Organisation, liegen. Eine solche Identifikation wird im besonderen Maße durch Partizipation am Organisationsleben und der Organisationsentwicklung erreicht. Diese Teilhabe ist wiederum im besonderen Maße von Kommunikationsstrukturen geprägt, die entsprechend aufklären und informieren sowie zum Teilnehmen anregen.

Im Rahmen der Debatte um die Veränderungen des *Ehrenamtes* innerhalb des organisierten Sports wird durch die Analyse der Interviews deutlich, dass der Rückgang ehrenamtlicher Mitarbeit ein zentrales Problemfeld darstellt:

„weil es einfach nicht mehr genügend Ehrenamtliche gibt, die das zu diesen Konditionen dort machen werden und das ist meiner Meinung nach die große Entwicklung die dort auf uns zukommt“ (Cg - 01:03:13)

Allerdings sehen einige Experten das Problem im Bereich der Generierung ehrenamtlicher Mitarbeiter vor allem in der fehlenden Bereitschaft der Vereine strukturell umzudenken:

„wie man [...] das Feld so vorbereiten muss dass die potenziellen Ehrenamtlichen, die es eben meines Erachtens schon noch genauso gibt, sich dort wohl fühlen können und zu Hause fühlen können“ (Em – 533f.)

„wir haben ja [...] ne junge Generation die heranwächst [...] wo man schon jetzt sehen kann, dass da nen riesen Potenzial ist. Die Frage ist nur, spricht man sie richtig an“ (Em – 498ff.)

„nicht so schwarz malen [...] ich glaube es gibt mindestens genauso viele die sich ehrenamtlich engagieren wollen aber bitte unter den richtigen Rahmenbedingungen [...] die man auch schaffen muss und die sind halt nicht mehr die gleichen wie vor dreißig vierzig Jahren“ (Em – 506ff.)

Einige Organisationen jedoch scheinen diesem Problem mit innovativen Ideen und Umsetzungen entgegenzutreten. So werden im Rahmen einer Veränderung des traditionellen Ehrenamtes freiwillige Tätigkeiten zunehmend projektorientierter offeriert und somit an die gesellschaftlichen Veränderungen und Umstrukturierungen angepasst:

„wer will heute schon ein Ehrenamt übernehmen? Und da gehts halt so drum, okay wie können wir Strategien entwickeln das aufzubröseln, auf mehr Schultern zu verteilen, dass die Abteilungen sich wirklich so aufstellen, dass jeder n bisschen was macht und dadurch eben auch wieder Luft haben um mal auch neue Dinge wieder anzugehen“ (Em – 237ff.)

Weiterhin werden Modelle der Verknüpfung von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Tätigkeiten angestrebt:

„das ist so nen Mischmasch, bezahlt und unbezahlte Stelle [...]das ist für manche Vereine ganz wichtige, weil solche Modelle kann man eben fahren. Ich hab mich deshalb nie um eine andere Stelle bemüht weil ich mich hier sehr wohlfühle und auch mein ganzes Arbeitsfeld letztendlich hier abgedeckt sehe“ (Cg - 07:06)

INTERAKTIONEN

Zentraler Aspekt der dargestellten strukturellen Veränderungen ist eine zunehmende Komplexität der Interaktions- und Kooperationsstrukturen. So gewinnen der Austausch und die Vernetzung mit anderen Institutionen zunehmend an Bedeutung. Auch die befragten Experten berichten, dass eine erfolgreiche Sportentwicklungsarbeit „nur über Kooperation“ (Am – 61) zu Stande kommen kann:

„[der Austausch mit anderen Institutionen] ist natürlich weitaus fruchtender als nur so im kleinen Kreis der dann nur so ne vorgefertigte Meinung hat und irgendwie rumdümpelte“ (Bm 141ff.)

Im Rahmen der Kooperationsbeziehungen wird neben der Zusammenarbeit einzelner Sportvereine auch immer stärker die Interaktion mit anderen Bildungseinrichtungen und weiteren regionalen Sportanbietern fokussiert:

„das Ziel im Prinzip Sportorganisationen und andere Organisationen zusammen zuführen und da Synergien herzustellen“ (Dm – 200ff.)

Das Ziel, Netzwerke zu schaffen, die in der Zukunft gemeinsam gesellschaftlich relevante Bereiche in der Region thematisieren, wird immer häufiger formuliert:

„wir stimmen unsere Angebote ab [...] die Wahrscheinlichkeit, dass jetzt kreuz und quer, dass man sich die Leute abwirbt ist eher gering, weil jeder möchte heimatnah seinen Sport machen, aber was spricht dagegen zu sagen, wir vernetzen uns, ist ja zum Beispiel ne ganz tolle Handreichung dieser deutsche Sportausweis“ (Dm – 297ff.)

Durch eine „Vernetzung untereinander“ (Bm – 591) ergibt sich die Möglichkeit „kommunal übergreifende Sportentwicklungsprozesse“ (ebd.) gemeinsam anzugehen, regionale Sportnetzwerke aufzubauen und so Synergie-Effekte zu erzeugen und möglichst optimal zu nutzen (vgl. Feld 2011, S.10):

„Kontakte, seien es Räumlichkeiten, dann auch die Rahmenbedingungen schaffen das ist sehr sehr wichtig, das Netzwerk zu haben und zu sagen da ist noch mal nen Partner der kann da noch mit anfassen“ (Cg - 01:09:21)

„das so zu entwickeln, dass es da wirklich so ne Art win-win Situation gibt“ (Dm – 77f.)

Die Möglichkeiten des Austauschs zwischen einzelnen Sportorganisationen oder zwischen der Sportorganisation und anderen (Bildungs-)Einrichtungen ermöglichen ein Lernen von- und miteinander. Ein solcher Wissensaustausch kann dabei auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden und erfolgt z. B. durch die Durchführung gemeinsamer Aus- und Fortbildungen sowie der Schaffung regionaler Qualifizierungszentren. Das Ziel besteht darin, vorhandene Ressourcen möglichst optimal zu bündeln: Beispiele sind u. a. das Nutzen gemeinsamer Räume, die Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen und Angebote, die Kooperation von Personal und Übungsleitern sowie eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit. Deutlich wird hierbei, dass eine kreative und innovative Form des Kooperierens untereinander unerlässlich ist, um den zunehmenden Problemen (z. B. finanzielle Notlage des organisierten Sports, Mitgliederverluste) sowie dem steigenden Veränderungsdruck entgegenzutreten:

„und ganz häufig läuft es problemlos nebeneinander her. Bei uns beispielsweise im Ort teilt man sich so die Gerätschaften. Und das sind so Sachen, die gewachsen sind, aber das könnte man auch sicherlich professioneller gestalten, um noch mehr [...] voneinander zu profitieren. Materialvorhaltung ist nur eins, das nächste Thema ist Übungsleiter“ (Dm – 190ff.)

„und dieser Gedanke steckt dahinter attraktiver werden ohne mehr Kosten zu verursachen oder zu haben, das Angebote zu verbreiten“ (Dm – 319ff.)

Die befragten Experten verweisen u. a. auf die gemeinsame und kreative Nutzung von Sporträumen:

„[In Spanien] sie haben die Tennisplätze umgeswitcht [...] und dieses Paddel das ist ein Mix aus allem [...] da sieht man wirklich die Jugendlichen mittleren Alters und die Plätze die sind wirklich belegt“ (Cg – 26:24)

So appellieren einige der befragten Experten dafür, dass die Sportorganisationen einen Wandel aus sich selbst heraus schaffen müssen, da die vielfach geforderte Erhöhung finanzieller Förderung kaum denkbar ist:

„Vereine müssen es aus sich selbst heraus schaffen“ (Am – 692)

„in erster Linie geht´s jetzt erst mal um die Anlagen und dann wollen wir halt versuchen die Vereine eben die zu motivieren. Also wir wollen versuchen die Vereine zu motivieren, dass sie wirklich, enger zusammenrücken, damit sie selber auch bessere finanzielle Polster bekommen um dann auch, sagen wir mal, ihre Angebote attraktiver zu gestalten. Das sind so die beiden, das läuft eigentlich parallel. Das Eine ist eben die Überzeugungsarbeit und das Andere ist wirklich das handwerkliche in Form von Neuinvestitionen“ (Am – 437ff.)

Für eine erfolgreich funktionierende, regionale Kooperationsbeziehung wird weiterhin übereinstimmend die Bedeutsamkeit der persönlichen Sympathie der verantwortlichen Personen genannt und scheint somit von zentraler Bedeutung zu sein:

„besonders wichtig ist das persönliche Kennen. Die AWO, beispielsweise, hat lange Zeit ne friedlich Co-Existenz geführt immer, man wusste so im Groben, der und der wird da auch sein, aber man wusste gar nicht genau, wer sind da so die handelnden Personen? Wer bestimmt da? Welche Ziele verfolgen die? Und das Wissen darüber, welches Ziel hat die AWO, was hat die DAK, was vielleicht die Johanniter [...] ich glaube das ist schon viel wert, weil wenn man weiß beispielsweise die haben ne andere Zielrichtung, die wollen dies oder jenes erreichen und es kollidiert gar nicht, dann ist vielleicht auch noch leichter den Weg zusammen zu führen. Wenn man dann die Person noch kennt und im besten Fall, dass man sie auch noch mag oder auf n Pelz gucken kann zu mindestens, dann wird das glaub ich auch noch einfacher. Also, ich glaube, dass einfach persönliche Bekanntschaft n ganz wichtiger Faktor ist und dann noch n regelmäßiger Austausch, weil wenn der nicht da ist, dann läuft's aneinander vorbei“ (Dm – 370ff.)

Eine erfolgreiche Kooperation ist nach Meinung der befragten Experten vor allem von der persönlichen Sympathie, dem Schaffen von Synergieeffekten für die beteiligten Kooperationspartner sowie dem Finden einer innovativen und kreativen Form des Kooperierens, abhängig.

Innerhalb der Interaktions- und Kooperationsbeziehungen gilt die Zusammenarbeit mit der Kommunalverwaltung bzw. dem politischen Sektor als ein zentraler Aspekt, welche in den Interviews durchweg thematisiert wird:

„also die wichtigste Aufgabe ist eigentlich ich sag mal Sportpolitik“ (Am – 74)

Begründet wird diese Bedeutungszuschreibung mit der besonderen Funktion der Kommunalverwaltung für die Entscheidung und Bereitstellung der finanziellen Mittel. In diesen Bereichen sehen viele der befragten Experten auch die Aufgaben des politischen Sektors in Bezug auf den organisierten Sport:

„die Politik ist natürlich insofern entscheidend, weil im Rahmen knapper Kassen, haben wir ja schon seit Jahrzehnten hier, wird ja quasi jedes Jahr auch neu wieder über die einzelnen Etats verhandelt [...] und da spielt die Politik natürlich, weil dies ja entscheiden musste, ne große Rolle“ (Am – 546ff.)

Jedoch wird, neben der Bereitstellung monetärer Mittel, von einigen Sportorganisationen eine aktivere Zusammenarbeit mit der Kommune befürwortet und angestrebt. Das Ziel dieser aktiven Kooperationsbeziehungen ist die Fokussierung einer für beide Seiten erfolgreichen Netzwerkarbeit. So wird im Rahmen

„größerer Arbeitsgruppen aus Rat, Verwaltung und [uns] plus zwei größere Fachverbände sportpolitische Leitlinien entwickelt“ (Am – 161f.)

und die Kommune aktiv an der Erstellung der Ziele im Rahmen von Leitlinien für die zukünftige Entwicklung des organisierten Sports beteiligt. Ziel ist es so, Verantwortlichkeiten gemeinsam zu tragen und die Notwendigkeit und die Bedeutsamkeit des Entwicklungsprozesses für beide Kooperationspartner deutlich zu machen. Übereinstimmend wird als Voraussetzung einer förderlichen Zusammenarbeit das Interesse des kommunalen Partners am Sektor Sport sowie die Akzeptanz der inhaltlichen Arbeit genannt. Es stellt sich nun die Frage, inwiefern die Bedeutung des Sports innerhalb der Kommune als beeinflussbarer Faktor verstanden werden kann. Jedoch wird häufig ein Zusammenhang zwischen persönlichen Sympathien und dem Bedeutungsgrad des Sports in der Kommune hergestellt:

„immer zusammen dann mit Rat und Verwaltung [...] also ich brauch nicht großartig zu meckern hier, [...] weil hier ist eigentlich n unheimlich gutes Verhältnis zwischen ja Rat, Verwaltung und [uns] das schon seit Jahren“ (Am– 348ff.)

„sicher auch personengebunden [...] mit den Schlüsselpersonen da läuft das auf der menschlichen Ebene ganz gut [...] weil [der Sport] das ist ne echte Bank hier“ (Am - 357ff.)

Um die Akzeptanz für den Sport zu schaffen wird besonders die Transparenz der eigenen Arbeit gegenüber der Kommune hervorgehoben:

„wir transportieren das was wir tun [...] wir bekommen positive Rückmeldungen und das ist auch ein Ziel des Ausschusses gewesen“ (Bm - 347f.)

Zudem wird aus Sicht der befragten Experten eine Anerkennung der Arbeit vor allem auch durch die (ökonomisch) erfolgreiche Arbeit im Bereich des organisierten Sports erreicht:

„da spielt die Politik natürlich regelmäßig ne große Rolle [...] und da sind diese sportpolitischen Leitlinien auch wieder gut, weil ich auch immer darauf hinweise, wir gehen wirtschaftlich mit öffentlichen Geldern um. Wir versuchen ja schon im Rahmen dessen, was ihr uns als linke und rechte Grenze gesetzt habt, versuchen wir mit dem auszukommen und durch vernünftiges wirtschaften, eben da auch vielleicht noch wieder Gelder zu generieren“ (Am– 553ff.)

„ich glaube es ist mehr die Verhaftung, das Interesse der Gemeinde auf den Verein das zurück gespiegelt wird. Hallo was habt ihr, was macht ihr bei uns, das freut uns. Ich glaube auch das hat ganz viel mit Anerkennung zu tun“ (Dm – 341ff.)

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass innerhalb des immer bedeutender werdenden Bereichs der Netzwerk- und Kooperationsarbeit insbesondere die Zusammenarbeit mit dem politischen Sektor an Bedeutung gewinnt. Neben der Generierung finanzieller Mittel wird zum Teil auch eine aktive und inhaltliche Zusammenarbeit angestrebt. Als Voraussetzung dafür wird im Rahmen der Experteninterviews das Interesse am Sportsektor, die Akzeptanz für die Arbeit des organisierten Sports sowie eine persönliche Sympathie zu den agierenden Personen genannt. Jedoch gilt an dieser Stelle anzumerken, dass für eine erfolgreiche Zusammenarbeit diese Faktoren von beiden Kooperationspartnern erfüllt werden sollten. Weiterhin werden, als der Kooperationsarbeit mit der Kommunalpolitik förderliche Faktoren, eine zunehmende Transparenz der Aktivitäten sowie eine ökonomische und gesellschaftspolitisch erfolgreiche Arbeit angesehen.

STEUERUNGSELEMENTE

Im Rahmen der Interpretation der Experteninterviews manifestieren sich unterschiedliche Steuerungselemente, die erfolgreiche Entwicklungsprozesse der Sportorganisationen begünstigen. Die Akteure werden durch diese Elemente zum eigenen Lernen und der Weiterentwicklung ihrer Arbeit im besonderen Maße angeregt und entfalten somit Entwicklungsprozesse innerhalb der Organisationen. Im Fokus stehen dabei vor allem die Anerkennung der Arbeit durch Lob und Bestätigung sowie monetäre Anreize:

„der LSB wenn er dann hier war, die haben auch gesagt, hier [ihr mit euren] Ideen liegt voll im Trend und ist genau das was uns die Entwicklungsberichte auch zeigen und macht weiter so! Also, so auf diesem Wege lohnt sich das“ (Am – 492ff.)

„und darüber hinaus, nicht nur dann, wenn Jubiläum ist, dass dann der berühmte Groß-Onkel vorbeikommt, sondern dass auch währenddessen schon wahrgenommen wird, was leistet ihr in der Gesellschaft. Und ich glaub das ist n ganz wesentlicher Punkt. Das hat man dann auch gemerkt, in dem Moment als dann das personell zurückging, ist dann auch so n Zeichen gegeben worden, okay, eigentlich interessiert's die auch nicht was wir machen. Gut, dann gehen wir auch wieder n Schritt zurück“ (Dm – 352ff.)

Mehrfach werden die Bedeutung des Lobes und die Anerkennung der Arbeit als ein zentraler Erfolgsfaktor für den Fortschritt der Sportentwicklungsarbeit hervorgehoben. Die positive Bekräftigung scheint sowohl in der Vereins- als auch in der Verbandsarbeit unerlässlich und soll insbesondere von der jeweils höheren Institution erbracht werden. Dabei steht vor allem die Authentizität und angemessene Betrachtung der Arbeit im Vordergrund:

„wenn der DOSB jetzt hierher käme, das empfände ich n bisschen komisch, weil dass der überhaupt weiß [wo wir liegen]. Das würde nicht glaubwürdig wirken“ (Am – 866ff.)

Weitere Möglichkeiten der Anerkennung werden z. B. in der Übernahme regional erfolgreicher Projekte auf Landesebene sowie in besonderen Ausbildungs- und Förderungsmöglichkeiten für Übungsleiter/innen gesehen.

Übereinstimmend werden monetäre Anreize als Steuerungselement erfolgreicher Sportentwicklungsarbeit aufgeführt. Viele Vereine klagen über eine nicht mehr tragbare finanzielle Situation. Auch die Sportverbände sehen in den mangelnden Finanzmitteln ein zentrales Problem der Vereinsentwicklung:

„der Sportbetrieb läuft in den meisten Vereinen eigentlich gut. Allerdings haben alle Vereine eben diese Finanzprobleme, die mehr oder weniger dann auch anfangen jetzt den Sportbetrieb zu beeinflussen [...] also, die leisten im Grunde genommen alle gute Arbeit, nur der Eine hat eben n bisschen mehr Kohle und ist dadurch vielleicht noch innovativer, um auf bestimmten Trends aufzusetzen“ (Am – 656ff.)

In diesem Rahmen werden z. T. erste Versuche der Verbände unternommen, finanzielle Fördermittel an die Arbeit der Sportorganisationen zu knüpfen:

„und das Gießkannenprinzip soll ja aufhören und deshalb haben wir versucht nen Ranking zu entwickeln“ (Am – 254f.)

Die Interpretation der Interviews zeigt das große Potenzial des Nutzens der Steuerungsmöglichkeiten auf. Trotz der immer wieder angesprochenen Bedeutsamkeit wird jedoch deutlich, dass diese Potenziale noch nicht vollständig ausgeschöpft sind:

„diese Anerkennung die fehlt tatsächlich ungemein. Diese kommen witziger weise immer nur bei Jubiläen. Da wird sie dann kurzzeitig hervorgehoben, aber das kann's nicht sein“ (Dm – 497ff.)

KERNKOMPETENZEN

Eine sich entwickelnde bzw. lernende Organisation setzt das Vorhandensein gewisser Kernkompetenzen im Rahmen „hervorgehobener, dauerhaft bestehender Fähigkeiten und Eigenschaften einer Organisation und ihrer Mitglieder, die dazu beitragen, individuelle und kollektive Lernprozesse zu realisieren“ (Feld 2010, S.93) voraus. Dabei ergeben sich aus der Analyse der Experteninterviews folgende Kernkompetenzen: Lern- und

Anpassungsfähigkeit, Reflexionsfähigkeit, Innovationsfähigkeit sowie Wissensmanagement.

Die Lern- und Anpassungsfähigkeit einer Organisation und deren Mitglieder gelten als eine der zentralen Voraussetzungen für den Entwicklungsprozess. In Anlehnung an die Formulierung des Handlungsfeldes *Sportentwicklung des Landessportbundes Niedersachsen* ist es bedeutsam, dass „sich die Organisation selbst auf den Weg gemacht hat, sich also aus freien Stücken in den Prozess begeben hat“. Auch im Rahmen der durchgeführten Interviews wird deutlich, dass die Bereitschaft und die Fähigkeit zu lernen und sich zu verändern unerlässlich für den Entwicklungsprozess sind:

„ich glaub da war mehr so nen Konsumentenverhalten zu erkennen. Ich denke mit nem ganz kleinen Teil hat es sich gewandelt. Die sagen jetzt, okay wir begreifen das als Chance diese Plattform, die da entstehen kann, die da jetzt wachsen soll. Aber ich glaube da müssen wir drauf setzen, und das ist auch meine Devise, mit nem kleinen Teil jetzt zu beginnen und dann den anderen zu sagen, das ist was Gutes, was da entsteht und wir springen mit auf“ (Dm – 530ff.)

Ferner wurden in den Experteninterviews insbesondere die Reflexions- sowie die Innovationsfähigkeit hervorgehoben:

„Vereine müssen es aus sich selbst heraus schaffen, müssen sich selbst organisieren und sich immer wieder reflektieren“ (Am – 692ff.)

„permanent sich zu reflektieren ist ganz ganz wichtig“ (Cg - 21:05)

Arbeitsprozesse sollen stetig überprüft und ggf. verändert werden. Weiterhin wird, vor allem in Verbindung mit der stets thematisierten finanziellen Notlage vieler Vereine, eine kreative und innovative Umstrukturierung und Neuorientierung der Vereins- und Verbandsarbeit gefordert. So kann nicht davon ausgegangen werden, dass die finanzielle Förderung zukünftig steigen wird, woraus sich für den organisierten Sport ergibt, dass die Bündelung der Ressourcen unerlässlich ist.

Gerade in diesem Zusammenhang ist der gesteuerte Umgang mit Wissen, hier gefasst unter dem Begriff des Wissensmanagements, unerlässlich. Zunächst wird in den Experteninterviews vermehrt auf die Bedeutung hingewiesen, dass Vereine und Verbände sich intensiv mit dem Thema Sportentwicklung beschäftigen müssen, um diesen Prozess auch erfolgreich vorantreiben zu können:

„ich hab mich denn auch schwerpunktmäßig jetzt eben mit dem Thema Sportentwicklung [...] beschäftigt“ (Am – 80f.)

Wissensmanagement, als eine Bündelung der zur Verfügung stehenden Ressourcen und Kräfte, wird bereits in den theoretischen Ansätzen organisationaler Entwicklung als unerlässlicher Erfolgsfaktor hervorgehoben. Begründet wird diese Akzentuierung mit einer stetig steigenden Konkurrenzsituation, dem der organisierte Sport u. a. mit einem

Wissensvorsprung begegnen kann. Auch in den Experteninterviews wird auf eine solche Bündelung verwiesen, jedoch wird bei der Interpretation deutlich, dass viele Vereine und Verbände ein solcher Zusammenschluss vorhandener Wissensstrukturen vor allem auf organisationaler Ebene vor große Schwierigkeiten stellt (u. a. Unklarheit darüber wie vorhandenes Wissen abgefragt, entsprechend genutzt und implementiert werden kann). So herrscht z. B. im Bereich der Zusammenarbeit zwischen Vereinen und Schulen Unklarheit, die häufig auf fehlendes Wissen und mangelnde Information zurückzuführen ist:

„für so Zukunftsprojekte [...] zum Beispiel Ganztagschule das ist für mich momentan noch absolut Chaos und konzeptlos, also es gibt dort viele Informationen aber so richtig was Konkretes von übergeordneten Stellen [...] das fehlt mir also vollkommen“ (Cg – 56:43)

UMGANG MIT DER UMWELT

Der letzte Faktor erfolgreicher Sportentwicklungsarbeit ist der *Umgang mit der Umwelt*. Durch die vielschichtige Vernetzung der (Sport-) organisationen mit der gesellschaftlichen Umwelt ist eine „Sensibilität, um Umweltkomplexität reduzieren und frühzeitig relevante Einflüsse herausfiltern zu können“ (FELD 2010, S.94), unerlässlich. Die Experten gehen wir folgt auf die Bedeutsamkeit des ‚Blickes über den eigenen Tellerrand‘ ein:

„der Sport ist so breit, so vielschichtig, da gibt es nicht das ein Seilende, das alle anfassen können und dann ziehen. Und ich glaube, das macht die Sache dann auch teilweise schwer und viele sagen dann auch, weil es nicht nur ein Klientel ist, sondern weil da viele auch vielleicht mehrschichtiger dann aufgestellt und denken, warum soll ich mich der Sache jetzt noch aussetzen, meine kleine Welt, das passt jetzt noch, aber da muss man dann halt gucken, wie lange passt es denn noch in die kleine Welt“ (Dm– 446ff.)

Häufig wird als zentrales Problem laut der befragten Experten der fehlende Blick in die Zukunft angesehen. So sehen viele Sportorganisationen ausschließlich die momentane Situation ihrer Institution. Handlungen sind dementsprechend ausschließlich als Reaktion auf veränderte Bedingungen, nicht aber als aktives Agieren zu bezeichnen:

„Also die [Vereine] fahren so lange in ihren Strukturen, die sie gewohnt sind, bis es kollabiert und einige kollabieren auch [...] und andere melden sich vorher noch und sagen ja, äh, also wir haben jetzt echt nur noch drei Herrenmannschaften, keine Jugendmannschaften mehr, die Damen sind uns auch alle weggelaufen und die drei Herrenmannschaften haben n Durchschnittsalter von 65, wir machen uns so langsam Gedanken über unsere Zukunft, dass es irgendwie nicht so gut ausgehen könnte“ (Em – 295ff.)

„aber, dass die Vereine oder Abteilungen danach schreien, begleitet uns, helft uns, gibt es gar nicht“ (Em – 313f.)

Zurückgeführt wird ein solches Verhalten aus Sicht der befragten Experten häufig auf das fehlende Bewusstsein der Sportorganisationen für die Notwendigkeit der Entwicklung:

„der hat das plastisch mit Zahlen auch hinterlegt und ich glaube dennoch haben das ein Großteil der Vereine einfach nicht ja begriffen was da passiert“ (Dm – 206ff.)

„aber ich glaube auch dass die Betroffenheit in vielen Vereinen noch nicht da ist, weil noch läuft ja alles wie immer“ (Dm – 218)

„ich glaube ne gesunde Trägheit, Zeitmangel und vielleicht dann auch noch so ne gewisse Perspektivlosigkeit oder vielen fehlen der Einfallsreichtum sich an ne neue Situation zu gewöhnen und da auch einzustehen. Also und ich glaube halt wirklich, dass viele sehr träge sind und erst wenn der Zug abgefahren ist wahrscheinlich sehen, dass das jetzt die Rücklichter sind, die da leuchten. Also dieser Blick in die Zukunft, ich glaub, der ist für viele, weil es nicht so greifbar ist. Jeder spricht von der Demographie, jeder kann Demographie schon nicht mehr hören, aber tatsächlich zu erkennen die eigene Betroffenheit zu realisieren, ich glaube, das wird wirklich wahrscheinlich erst einsetzen, wenn die Zahlen sich wieder rapide verändern“ (Dm – 545ff.)

Somit lässt sich für die erfolgreiche Entwicklung einer Sportorganisation die Fokussierung eines visionären Blickes als einer der zentralen Aspekte festhalten:

„und da wartet man irgendwie ab und ich hab manchmal so nen ungutes Gefühl mit dem ganzen Abwarten dort, das ich sage also eigentlich müsste man mehr tun“ (Cg – 56:54)

„ich weiß, viele Vorstände sind halt in der täglichen Arbeit so drin, dass sie gar nicht mehr über die nächsten 5 oder 10 Jahre hinaus denken. Aber das, das ist eigentlich das, was ich von einem Vorstand erwarten würde, weil er versuchen muss ja seinen Verein auch irgendwie ne langfristige Perspektive zu geben, oder zu gucken, geht das überhaupt noch, weil wenn ich das nicht mache, dann weiß ich in 10 Jahren oder so bin ich pleite, oder in 5 Jahren, bin ich pleite“ (Am – 740ff.)

Die Umwelteinflüsse können dabei als Impulsgeber für Veränderungs- und Wandlungsprozesse verstanden werden. Dafür ist es unerlässlich, dass die Einflüsse erkannt, sortiert und eingeordnet werden und die für die jeweilige Organisation relevanten Faktoren umgesetzt werden.

6. FAZIT

„der Sport ist wie so nen Supertanker,
wenn Sie den vom Kurs abbringen müssen, das dauert,
aber das Ruder ist jetzt schon mal gelegt
und so langsam fängt der Tanker an den Kurs zu ändern“
(Am – 790ff.)

Der Sport, und primär dessen Organisationsstrukturen, sehen sich zunehmend mit neuen und immer komplexer werdenden Herausforderungen konfrontiert. Rückblickend auf das Zitat zu Beginn dieses Forschungsberichtes bleibt festzuhalten, dass eine Auseinandersetzung mit den zukünftigen Einflüssen auf den Sport, unerlässlich ist. Nur eine gezielte Konfrontation mit dieser Thematik ermöglicht den Sportorganisationen die aktive Mitgestaltung und Steuerung ihrer Zukunft und verhindert, dass sie ausschließlich reaktiv tätig sein müssen.

Abgesehen von der Bedeutsamkeit der Beschäftigung der Sportorganisationen mit Fragen der zukünftigen Entwicklung bleibt in einem weiteren Schritt zu klären, welche Informationen ausschlaggebend sind, um erfolgreich ‚Agieren statt Reagieren‘ zu können. So gilt es der Frage nach den Faktoren, verstanden als Handlungsempfehlung bzw. Orientierungsansatz, für die erfolgreiche Weiterentwicklung von Sportorganisationen nachzugehen. Im Rahmen der Befragung der Experten als Vertreter unterschiedlicher Sportorganisationen Niedersachsens, wurden in dieser Arbeit sechs Faktoren erfolgreicher Sportentwicklungsarbeit herausgestellt.

Um sich als Sportorganisation erfolgreich entwickeln zu können, sind/ ist unerlässlich:

- *auf personaler Ebene* das Handeln der Führungs- bzw. Schlüsselpersonen von besonderer Bedeutung: Verantwortlichkeiten sollten klar definiert sein, die Notwendigkeit des Wandels muss gemeinsam getragen und Ziele gemeinsam verfolgt werden. Dabei gilt es, diese Positionen möglichst heterogen zu besetzen, um sowohl auf Erfahrungswerte als auch auf neue, innovative Ideen zurückgreifen zu können.
- *auf organisationaler Ebene* die folgenden Faktoren zu fokussiert: Strukturierung, Zielformulierung, Prozessorientierung sowie das Schaffen einer Organisationskultur und die Veränderungen bzw. Umstrukturierungen im Rahmen eines neuen Ehrenamtes.
- *in Bezug auf Interaktionen* eine steigende Bedeutung der Kooperationen, die insbesondere auf der Nutzung von Synergie-Effekten, der persönlichen Sympathie sowie kreativen Formen des Kooperieren liegt, zu beobachten. Innerhalb dieses Aspektes kommt der Zusammenarbeit mit der Kommune eine besondere Bedeutung zu, die im Wesentlichen auf der gegenseitigen Anerkennung der Arbeit liegt sowie eine aktive Gestaltung dieser Zusammenarbeit anstrebt.

- der Einsatz von Steuerungselemente, insbesondere verstanden als Lob und Anerkennung für die geleistete Arbeit, notwendig. Ferner sind monetäre Anreize sowie die Bereitstellung guter und bezahlbarer Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten als förderliche Faktoren anzusehen.
- entsprechende Kernkompetenzen unerlässlich. Dabei wird vor allem auf eine generelle Lern- und Anpassungsfähigkeit verwiesen. Weiterhin stehen die Innovations- und Reflexionsfähigkeit einer Sportorganisation im Fokus und auch der Umgang mit Wissen gilt als zentraler Baustein für erfolgreiche Sportentwicklungsprozesse.
- der Umgang mit der Umwelt, im Sinne eines visionären Blickes und dem Erkennen und Sortieren der Einflüsse von außen.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass bereits die theoretische Auseinandersetzung mit der Sportentwicklung deutlich macht, dass das Begriffsfeld Sportentwicklung auf Grund der Komplexität nur schwer zu fassen ist. Eine eindeutige Einordnung wird, wie in Kapitel 2 dargestellt, erst möglich, wenn Sportentwicklung aus der jeweils eingenommenen Perspektive erklärt und somit in ihrer Komplexität eingegrenzt und reduziert wird. Diese Erkenntnis lässt sich auf den Erfolg der Veränderungs- und Wandlungsprozesse einer Sportorganisation übertragen: So sind Organisationen vor allem dann erfolgreich, wenn sie die Komplexität des Feldes Sportentwicklung für sich als Institution ordnen, strukturieren und reduzieren können. Ein zentraler Faktor erfolgreicher Sportentwicklungsprozesse ist demnach die Struktur bzw. Systematik in Bezug auf die Entwicklungsarbeit.

Zusammenfassend bleibt in Anlehnung an das oben angeführte Zitat festzuhalten, dass sich der organisierte Sport bereits auf den Weg gemacht hat Veränderungen voranzutreiben. Jedoch wird deutlich, dass ein solcher Wandel immer prozessorientiert zu verstehen ist und die entsprechende Zeit benötigt. Zukünftig wird insbesondere die Bedeutung, Sportentwicklung als einen permanenten, intersektoralen Prozess zu verstehen, ausschlaggebend für die erfolgreiche organisationale Entwicklung sein.

LITERATURVERZEICHNIS

- Allmer, H. (2002): Sportengagement im Lebensverlauf – Forschungsstand und Forschungsperspektiven. In: Allmer, H. (Hrsg.): *Sportengagement im Lebensverlauf*. Sankt Augustin: Academia Verlag, S.7-20.
- Balz, E. (2003): Sportentwicklung als Aufgabe der Sportwissenschaft. Versuch einer Annäherung. *dvs-Informationen*, 18 (2), 7-11.
- Balz, E./Kuhlmann, D. (2009): Einführung in die Sportentwicklung. In: Balz, E./Kuhlmann, D. (Hrsg.): *Sportentwicklung. Grundlagen und Facetten*. Aachen: Meyer& Meyer Verlag, S.9-18.
- Baur, J./Braun, S./Burrmann, U./Nagel, M. (2003): Wer macht die Vereinspolitik in Sportvereinen? In: Baur, J./Braun, S.: *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen*. Aachen: Meyer& Meyer Verlag, S.268-302.
- Baur, J./Brettschneider, W.-D. (1994): *Der Sportverein und seine Jugendlichen*. Aachen: Meyer& Meyer Verlag.
- Baur, J./Burrmann, U. (2003): Jugendliche Sportvereinsmitglieder als „Trittbrettfahrer“? *sportwissenschaft* 33 (4), 367-382.
- Baur, J./Burrmann, U./Nagel, M. (2003): Solidargemeinschaftliche Kleinvereine? Zum Einfluss vereinsstruktureller Merkmale auf Mitgliederbindungen, vereinspolitische Partizipation und freiwilliges Engagement. In: Baur, J./Braun, S.: *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen*. Aachen: Meyer& Meyer Verlag, S.303-330.
- Baur, J./Koch, U./Telschow, S. (1995): *Sportvereine im Übergang: die Vereinslandschaft in Ostdeutschland*. Aachen: Meyer& Meyer Verlag.
- Berger, P. L./Luckmann, T. (2004): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit* (20. Auflage). Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Bette, K.-H. (1999): *Systemtheorie und Sport*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Birg, H. (2003): *Die demographische Zeitenwende. Der Bevölkerungsrückgang in Deutschland und Europa* (3. Auflage). München: Beck.
- Bogner, A./Menz, W. (2009): Experteninterviews in der qualitativen Sozialforschung. Zur Einführung in eine sich intensivierende Methodendebatte. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (3., grundlegend überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S.7-31.
- Brettschneider, W.-D./Kleine, T. (2002): *Jugendarbeit in Sportvereinen. Anspruch und Wirklichkeit*. Schorndorf: Hofmann Verlag.
- Breuer, C. (2005): *Steuerbarkeit von Sportregionen*. Schorndorf: Hofmann Verlag.
- Breuer, C. (2004): Zur Dynamik der Sportnachfrage im Lebenslauf. *Sport und Gesellschaft – Sport and Society*, 1(1), 50-72.
- Breuer, C./Michels, H. (Hrsg.) (2003): *Trendsport: Modelle, Orientierungen und Konsequenzen*. Aachen: Meyer& Meyer Verlag.

- Brümmer, F./Rollett, W./Fischer, N. (2009): Schülerinnen und Schüler als Experten für die Ganztagschule. Aktuelle Befunde der Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen (StEG). In: Enderlein, O. (Hrsg.): *Ihr seid gefragt! Qualität von Ganztagschule aus Sicht der Kinder und Jugendlichen*. Berlin: DKJS, S.141-157.
- Cachay, K. (1988): Perspektiven der künftigen Entwicklung von Sportvereinen und Sportverbänden. In: Digel, H. (Hrsg.): *Sport im Verein und im Verband*. Schorndorf: Hofmann Verlag, S.219-233.
- Cachay, K./Thiel, A. (2000): *Soziologie des Sports. Zur Ausdifferenzierung und Entwicklungsdynamik des Sports der modernen Gesellschaft*. Weinheim/München: Juventa Verlag.
- Cachay, K./Thiel, A./Meier, H. (2001): *Der organisierte Sport als Arbeitsmarkt. Eine Studie zu Erwerbsarbeitspotenzialen in Sportvereinen und Sportverbänden*. Schorndorf: Hofmann Verlag.
- Danielzyk, R./Wopp, C. (2010): Stadtentwicklungsforschung und Sportraumentwicklungsplanung im Dialog. In: Ziemainz, J./Pitsch, W. (Hrsg.): *Perspektiven des Raums im Sport. Jahrestagung der dvs-Kommission Sport und Raum vom 17. – 18. Juli 2008 in München sowie vom 07. – 08. Oktober 2009 in Köln*. Hamburg: Feldhaus, Ed. Czwalina, S.92-100.
- Digel, H. (1995): Sportentwicklung in Deutschland – Chancen und Risiken gesellschaftlicher Modernisierung. In: Rode, J./Philipp, H. (Hrsg.) *Sport in Schule, Verein und Betrieb: 11. Sportwissenschaftlicher Hochschultag der dvs vom 22. – 24.09.1993 in Potsdam*. Sankt Augustin: Academia Verlag, S.13-42.
- Digel, H. (1990): Wertewandel im Sport. Eine These und deren begriffliche, theoretische und methodische Schwierigkeit. In: Anders, G. (Hrsg.) *Vereinsport an der Wachstumsgrenze? Sport in der Krise der Industriegesellschaften*. Witten: Verlag am Steinberg Gerd May, S.59-85.
- Digel, H./Thiel, A. (2009): Gesellschaftlicher Wandel und Sportentwicklung. In: Balz, E./Kuhlmann, D. (Hrsg.): *Sportentwicklung. Grundlagen und Facetten*. Aachen: Meyer & Meyer Verlag, S.19-23.
- Eberspächer, H. (Hrsg.) (1992): *Handlexikon Sportwissenschaft*. Reinbek: Rowohlt-Taschenbuch Verlag.
- Edelstein, W. (2009): Ganztagschule: ein entwicklungspädagogischer Systemwechsel? In: A. Henschel/R. Krüger/C. Schmitt (Hrsg.): *Jugendhilfe und Schule. Handbuch für eine gelingende Kooperation*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S.83-93.
- Emrich, E./Pitsch, W./Papathanassiou, V. (2001): *Die Sportvereine: ein Versuch auf empirischer Grundlage*. Schorndorf: Hofmann Verlag.
- Feld, T. C. (2011): *Netzwerke und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Feld, T. C. (2010): Entwicklung von Organisationen als organisationspädagogische Gestaltungsaufgabe. Anforderungsprofil an lernende Weiterbildungsorganisationen. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaften*, 13, S.83-98.
- Feld, T. C. (2007): *Volkshochschulen als „lernende Organisationen“*. Entwicklung eines Anforderungsprofils unter Berücksichtigung theoretischer

Ansätze organisationalen Lernens sowie einer innerorganisationalen und einer außerorganisationalen Perspektive. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

Fischel, B. (2005): *E-Sportbusiness: Online-Marketing und –Management für Sportvereine.* Mörlenberg: Strauss.

Flick, U. (2007): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung.* Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flick, U. (2007a): Design und Prozess qualitativer Forschung. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch (5.Auflage).* Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Gairing, F. (2002): *Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metadidaktischen Relevanz (3. Auflage).* Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

Geißler, H. (2000): *Organisationspädagogik. Umriss einer neuen Herausforderung.* München: Verlag Vahlen.

Gläser, J./Laudel, G. (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen (3., überarbeitete Auflage).* Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Göhlich, M. (2007): Organisationales Lernen. In: Göhlich, M./Wulf, C./Zirfas, J. (Hrsg.): *Pädagogische Theorien des Lernens.* Weinheim: Beltz Verlag, S.222-232.

Göhlich, M. (2005): Pädagogische Organisationsforschung – Eine Einführung. In: Göhlich, M./Hopf, C./Sausele, I. (Hrsg.): *Pädagogische Organisationsforschung.* Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S.9-24.

Göhlich, M./Tippelt, R. (2008): Pädagogische Organisationsforschung. Einführung in den Thementeil. *Zeitschrift für Pädagogik*, 54 (5), 633-636.

Göring, A. (2010): Der Hochschulsport und der Abschied von Humboldt. Über die Transformation des Hochschulwesens und deren Folgen für den Sport. *SportZeiten*, 10 (2), 29-45.

Göring, A. (2010a): *Projektkonzeption: Wandel begleiten, Veränderungen gestalten: Wege in eine bewegungsfreundliche Gesellschaft. Exploration und Evaluation intuitiver und systematischer Sportentwicklungskonzepte von Sportorganisationen.* Unveröffentlichte Projektskizze.

Goetze, D. (2002): *Entwicklungssoziologie. Eine Einführung.* Weinheim/München: Juventa Verlag.

Hansen, J./Wilhelm, A. (2010): Outdooraktivitäten und deren Anreizstrukturen – Wie die Umgebungsqualität die Aktivität beeinflusst. In: Ziemainz, J./Pitsch, W. (Hrsg.): *Perspektiven des Raums im Sport. Jahrestagung der dvs-Kommission Sport und Raum vom 17. – 18. Juli 2008 in München sowie vom 07. – 08. Oktober 2009 in Köln.* Hamburg: Feldhaus, Ed. Czwalina, S.84-91.

Hartmann, S. (2007): *Demographischer Wandel und Sport. Hintergründe, Tendenzen und Perspektiven.* Saarbrücken: VDM Verlag.

Heigl, N. J. (2002): *Die gewachsene Stellung des Sportvereins in der gesellschaftlichen Struktur. Welche Existenzchancen hat der Sportverein zukünftig, unter Wahrung seiner Gemeinnützigkeit und der Entwicklung*

finanzieller Unabhängigkeit? Würzburg: Julius-Maximilians-Universität, Philosophische Fakultät.

Heinemann, K. (2007): *Einführung in die Soziologie des Sports (5., überarbeitete und aktualisierte Auflage)*. Schorndorf: Hofmann Verlag.

Heinemann, K. (2004): *Sportorganisationen: verstehen und gestalten*. Schorndorf: Hofmann Verlag.

Heinemann, K./Schubert, M. (1994): *Der Sportverein. Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung*. Schorndorf: Hofmann Verlag.

Hoffmann, A. (2009): *Bindung und Dropout von Jugendlichen im vereinsorganisierten Sport*. Berlin: Lehmanns Media.

Hübner, H. (2011): Kommunale Sportstättenentwicklungsplanung – Bilanz und Perspektiven. In: Schulze, B./Marker, U. (Hrsg.): *Gesellschaftlicher Wandel und Sportentwicklung. Bilanz und Perspektiven*. Münster: Waxmann Verlag.

Hübner, H./Wulf, O. (2009): Strategien und Erfahrungen mit kommunaler Sportstättenentwicklungsplanung in Deutschland. In: Balz, E./Kuhlmann, D. (Hrsg.): *Sportentwicklung. Grundlagen und Facetten*. Aachen: Meyer & Meyer Verlag, S.141-157.

Jägemann, H. (2010): Nachhaltige Sportstättenentwicklung wird zum dringenden Gebot. *Olympisches Feuer*, 3, 46-49.

Jütting, D. H. (2008): Sport im Verein. In: Weis, K./Gugutzer, R. (Hrsg.): *Handbuch Sportsoziologie*. Schorndorf: Hofmann Verlag, S.133-142.

Kieser, A. (2006): Der situative Ansatz. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.): *Organisationstheorien (6. Auflage)*. Stuttgart: Kohlhammer, S.215-246.

Klaus, S. (2010): Sport und Stadtentwicklung: Gemeinsamkeiten – Herausforderungen – Ziele. In: Ziemainz, J./Pitsch, W. (Hrsg.): *Perspektiven des Raums im Sport. Jahrestagung der dvs-Kommission Sport und Raum vom 17. – 18. Juli 2008 in München sowie vom 07. – 08. Oktober 2009 in Köln*. Hamburg: Feldhaus, Ed. Czwalina, S.101-108.

Knoll, M./Woll, A. (2008): *Sport und Gesundheit in der Lebensspanne. Jahrestag der dvs-Kommission Gesundheit vom 10. – 11. April 2008 in Bad Schönborn*. Hamburg: Feldhaus, Ed. Czwalina.

Köbler, R. (1998): *Entwicklung*. Münster: Westfälisches Dampfboot.

Krieger, C. (2008): Leitfaden-Interviews. In: Miethling, W.-D./Schierz, M. (Hrsg.): *Qualitative Forschungsmethoden in der Sportpädagogik*. Schorndorf: Hofmann Verlag, S.45-64.

Krüger, M. (2010): Aufklärung/19. Jahrhundert – Philanthropische Gymnastik und deutsches Turnen. In: Krüger, M./Langenfeld, H. (Hrsg.): *Handbuch Sportgeschichte*. Schorndorf: Hofmann Verlag, S.175-186.

Krüger, M. (2009): Turnfeste als politische Massenrituale des 19. und frühen 20. Jahrhunderts. In: Krüger, M. (Hrsg.): *Der deutsche Sport auf dem Weg in die Moderne. Carl Diem und seine Zeit*. Berlin: LIT Verlag, S.75-91.

- Krüger, M. (2005): *Einführung in die Geschichte der Leibeserziehung und des Sports. Teil 2: Leibeserziehung im 19. Jahrhundert. Turnen fürs Vaterland (2., neu bearbeitete Auflage)*. Schorndorf: Hofmann Verlag.
- Krüger, M. (2005a): *Einführung in die Geschichte der Leibeserziehung und des Sports. Teil 3: Leibesübungen im 20. Jahrhundert. Sport für alle (2., neu bearbeitete Auflage)*. Schorndorf: Hofmann Verlag.
- Kuhlmann, D. (2009): Organisationen und Akteure in der Sportentwicklung. In: Balz, E./Kuhlmann, D. (Hrsg.): *Sportentwicklung. Grundlagen und Facetten*. Aachen: Meyer& Meyer Verlag, S.49-64.
- Lamnek, S. (2005): *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch (4. Auflage)*. Weinheim/ Basel: Beltz Verlag.
- Langenfeld, H. (2010): Sportgeschichte nach 1945. In: Krüger, M./Langenfeld, H. (Hrsg.): *Handbuch Sportgeschichte*. Schorndorf: Hofmann Verlag, S.29-37.
- Luh, A. (2010): Entstehung und Ausbreitung des modernen Sports in Deutschland im 20. Jahrhundert. In: Krüger, M./Langenfeld, H. (Hrsg.): *Handbuch Sportgeschichte*. Schorndorf: Hofmann Verlag, S.187-198.
- Matlin, M. W. (2003): *Cognition (5. edition)*. Crawfordsville: John Wiley& Sons.
- Mayring, P. (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (10. Auflage)*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch (5.Auflage)*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S.468-475.
- Meuser, M./Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D./Kraimer, K. (Hrsg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.442-471.
- Meyer, H. O. (2008): *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung, Auswertung (4. Auflage)*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Nagel, S. (2006): *Sportvereine im Wandel. Akteurtheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen*. Schorndorf: Hofmann Verlag.
- Nagel, M. (2003): *Soziale Ungleichheiten im Sport*. Aachen: Meyer& Meyer Verlag.
- Nagel, S./Conzelmann, A./Gabler, H. (2004): *Der Sportverein – Auslaufmodell oder Hoffnungsträger? Die WLSB-Vereinsstudie*. Tübingen: Attempto.
- Norden, G. (2007): Sportaktivität in der „Freizeitgesellschaft“: Entwicklung, Tendenzen und Szenarien. In: Hilscher, P./Norden, G./Russo, M./Weiß, O. (Hrsg.): *Entwicklungstendenzen im Sport*. Wien: LIT Verlag, S.13-59.
- Pawlowsky, P./Neubauer, K. (2001): Organisationales Lernen. In: Weik, E./Lang, R. (Hrsg.): *Moderne Organisationstheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung*. Wiesbaden: Gabler, S.253-284.

- Quellenberg, H. (2008): Ganztagschule im Spiegel der Statistik. In: Holtappels, H. G./Klieme, E./Rauschenbach, T./Stecher, L. (Hrsg.): *Ganztagschule in Deutschland. Ergebnisse der Ausgangserhebung der „Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen“ (StEG)*. Weinheim/München: Juventa Verlag, S.14-36.
- Reinhoffer, B. (2008): Lehrkräfte geben Auskunft über ihren Unterricht. Ein systematisierender Vorschlag zur deduktiven und induktiven Kategorienbildung in der Unterrichtsforschung. In: Mayring, P./Gläser-Zikuda, M. (Hrsg.): *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse (2. Auflage)*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Rieckmann, H. (1996): Organisationsentwicklung – von der Euphorie zu den Grenzen. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): *Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität von Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden: Gabler.
- Rittner, V. (1986): Sportvereine und gewandelte Bedürfnisse. In: Pilz, G. A. (Hrsg.): *Sport und Verein*, S.43-55.
- Röthig, P./ Prohl, M. (Hrsg.) (2003): *Sportwissenschaftliches Lexikon (7., völlig neu bearbeitete Auflage)*. Schorndorf: Hofmann Verlag.
- Rosenstiel, L. v./Molt, W./Rüttinger, B. (2005): *Organisationspsychologie (9. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage)*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rütten, A./Schröder, J./Ziemainz, H. (2003): *Handbuch der kommunalen Sportentwicklungsplanung*. Frankfurt am Main: Landessportbund Hessen.
- Schimank, U. (2005): Der Vereinssport in der Organisationsgesellschaft: organisationssoziologische Perspektive auf ein spannungsreiches Verhältnis. In: Alkemeyer, T./Rigauer, B./Sobiech, S. (Hrsg.): *Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport*. Schorndorf: Hofmann Verlag, S.21-44.
- Schlagenhauf, K./Timm, W. (1981): Differentielles Sport- und Vereinsengagement. Abhängigkeiten und Tendenzen. *Sportwissenschaft*, 11 (2), 151-168.
- Schreyögg, G. (1996): *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler.
- Schulze, B. (2011): Internationale Sportentwicklung und nationale Sportstrukturen. In: Schulze, B./Marker, U. (Hrsg.): *Gesellschaftlicher Wandel und Sportentwicklung. Bilanz und Perspektiven*. Münster: Waxmann Verlag, S.81 -92.
- Schulze, B. (2008): Empirische Methoden in der Sportsoziologie. In: Weis, K./Gugutzer, R. (Hrsg.): *Handbuch Sportsoziologie*. Schorndorf: Hofmann Verlag, S.37-44.
- Schwier, J. (1996): Der interessenorientierte Verein der Individuen. In: Wopp, C. (Hrsg.): *Die Zukunft des Sports in Vereinen, Hochschulen und Städten*. Aachen: Meyer& Meyer Verlag, S.86-95.

- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2011): *Im Blickpunkt: Ältere Menschen in Deutschland und in der EU*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Steinbach, D./Hartmann, S. (2007): Demographischer Wandel und organisierter Sport – Projektionen der Mitgliederentwicklung des DOSB für den Zeitraum bis 2030. *Sport und Gesellschaft*, 4 (3), 223-242.
- Teichler, H. J. (2010): Der deutsche Sport in der NS-Zeit. In: Krüger, M./Langenfeld, H. (Hrsg.): *Handbuch Sportgeschichte*. Schorndorf: Hofmann Verlag, S.210- 218.
- Teubert, H./Kleindienst-Cachay, C. (2010): Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund im Schulsport – Chancen und Probleme. *Sportunterricht*, 59 (7), 206-210.
- Thieme, L. (2010): Auswirkungen der Einrichtung von Offenen Ganztagschulen auf die Produktionsfaktoren von Sportvereinen. In: Maennig, W. (Hrsg.): *Sport.Stadt. Ökonomik. Sport and Urban Economics*. Schorndorf: Hofmann Verlag, S.63-81.
- Timm, W. (1979): *Sportvereine in der Bundesrepublik Deutschland. Teil II: Organisations-, Angebots- und Finanzstruktur*. Schorndorf: Hofmann.
- Vahs, D. (2003): *Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und – praxis (4. Auflage)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Weis, K./Gugutzer, R. (2008): Einleitung: Sport in Gesellschaft und Soziologie. In: Weis, K./Gugutzer, R. (Hrsg.): *Handbuch Sportsoziologie*. Schorndorf: Hofmann Verlag, S.7-14.
- Weiß, K. (2010): *Lernen in jungen, innovativen Unternehmen. Die Erfolgswirkung von Organisationalem Lernen und Lernpotenzialen*. Wiesbaden: Gabler.
- Wetterich, J. (2002): *Kooperative Sportentwicklungsplanung – ein bürgernaher Weg zu neuen Sport-, Spiel- und Freizeitanlagen*. Aachen: Meyer& Meyer Verlag.
- Wojciechowski, T. (2005): Sportentwicklung zwischen Amerikanisierung und Globalisierung. *Sport und Gesellschaft*, 2 (1), 3-20.
- Wopp, C. (2011): Die Karriere des Freizeitsports und seine gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. In: Schulze, B./Marker, U. (Hrsg.): *Gesellschaftlicher Wandel und Sportentwicklung. Bilanz und Perspektiven*. Münster: Waxmann Verlag, S.17-29..
- Wopp, C. (2006): *Handbuch zur Trendforschung im Sport*. Aachen: Meyer& Meyer Verlag.
- Wopp, C. (1996): Vorausdenken in die Zukunft? In: Wopp, C. (Hrsg.): *Die Zukunft des Sports in Vereinen, Hochschulen und Städten*. Aachen: Meyer& Meyer Verlag, S.11-12.

Wopp, C. (1995): Aspekte der Sportstättenentwicklungs-Planung aus sportpädagogischer Sicht. *Sportwissenschaft*, 25 (1), 9-26.

INTERNETQUELLEN

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010, 31. Mai). Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demographischen Wandel. Letzter Zugriff am 15. Juli 2011 unter http://www.bildungsbericht.de/daten2010/bb_2010.pdf

Breuer, C./Wicker, P. (2011, 31. März). Sportentwicklungsbericht 2009/2010 – Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland. Kurzfassung. Letzter Zugriff am 16. August 2011 unter http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/downloads/Sportentwicklung/Kurzfassung_SEB09.pdf

Breuer, C./Wicker, P. (2009, 26. Juni). Sportentwicklungsbericht 2007/2008 – Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland. Mädchen und Frauen im Sportverein. Letzter Zugriff am 15. August 2011 unter http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/2010/Siegel-SEB-Maedchen_und_Frauen_2007_08.pdf

Breuer, C./ Haase, A. (2006, 14. November). Sportentwicklungsbericht 2005/2006 – Analyse zur Situation des Sports in Deutschland. Sportstätten-situation deutscher Sportvereine. Letzter Zugriff am 16. August 2011 unter <http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/Siegel-Sportstaettensituation.pdf>

Deutscher Olympischer Sportbund (2011). Der demographische Wandel in Deutschland – Nachhaltige Herausforderungen für den Sport. Letzter Zugriff am 10. September 2011 unter <http://www.dosb.de/de/sportentwicklung/demographische-entwicklung/>

Deutscher Olympischer Sport Bund (2004, 30. Januar). Was ist KVP? Letzter Zugriff am 20. August 2011 unter <http://vereinsknowhow.meinverein.de/1-was-ist-kvp.cfm>

Deutsche Vereinigung für Sportwissenschaft (2011). Sportentwicklung als Gegenstand soziologischer Forschung und Beratung. Jahrestagung der dvs-Sektion Sportsoziologie 3.-5. November 2011 in Bochum. Letzter Zugriff am 20. Juli 2011 unter <http://www.sportwissenschaft.de/index.php?id=sportsoziologie2011>

Landessportbund Niedersachsen e.V. (2011). Sportentwicklung. Letzter Zugriff am 07. Juli 2011 unter http://www.lsb-niedersachsen.de/live/lbs_nds/live.php?lsb_nds_id=151

Statistisches Bundesamt Deutschland (2011a). Geburtenentwicklung. Letzter Zugriff am 09. Juli 2011 unter <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/AktuellGeburtenentwicklung,templateld=renderPrint,psml#Geburtenziffer>

Zink, F. (2009, 09. Dezember). Der Sport und seine Institutionen im Spannungsfeld von Staat und Politik: eine zeitgeschichtliche Untersuchung zur

Anpassungsfähigkeit der Institutionen des Sports. Letzter Zugriff am 15. August 2011 unter <http://scidok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2009/2656/>

ANLAGE 1 INTERVIEWLEITFADEN

1. Input: Anonymisierung, Thema (Sportentwicklungsprozesse betrachten)
2. Kurzer biografischer Werdegang (Ausbildung / Erfahrungen im org Sport) die zu jetziger Position führt
3. Beschreiben Sie doch bitte Ihre konkreten Aufgaben im ...
4. Welche Vorstellungen von Sportentwicklung haben Sie (als Organisation)? Welches Sportentwicklungsverständnis als Organisation (SSB auch als Expertensicht auf beteiligte Vereine) => ganz konkret nachhaken
5. Konflikte im Verständnis von Sportentwicklung oder herrscht eine Meinung?
6. Wodurch wurden bei Ihnen Sportentwicklungsprozesse initiiert?/ Welches waren die Auslöser für die Initiierung von Sportentwicklungsprozesse?
 - o Impulse für Sportentwicklung (konkrete Projekte)
7. Ablauf von Sportentwicklungsprozessen (Wie organisieren Sie die Sportentwicklungsprozesse?)
 - o Wie läuft Zielfindungsprozess?
 - o Welche Personen sind aktiv beteiligt? (s.u.)
 - o Wird die Mitgliedschaft einbezogen? Wenn ja, wie?
 - o Wie sieht der bisherige Verlauf aus? Phasen?
 - o Gibt es externe Unterstützung?
 - o Gibt es ein formuliertes Prozessdesign / Projektmanagement?
8. Beschreiben Sie bitte die von Ihnen formulierten Entwicklungsziele/ konkrete Maßnahmen der Sportentwicklung (Projekte)
 - a. Wie wurden diese gefunden / ausformuliert?
 - b. Wie werden die Entwicklungsziele kommuniziert?
 - c. Gibt es eine Diskrepanzen im Bezug auf das Entwicklungsziel?
9. Wie setzen Sie diese Entwicklungsziele konkret um? Welche Schwerpunkte setzen Sie?
10. Welche Bedeutung spielen Informationsquellen von außerhalb (Bsp. Sportentwicklungsberichte, Beratungsinformationen des LSB)

11. Welche Rolle spielt die politische Ebene bei der Entscheidung/ die Erwartungen die von Politik und Gesellschaft an Sie gestellt werden für ihre Arbeit?
12. Welche Akteure sind/ waren am Entwicklungsprozess beteiligt? (Mitglieder? Vorstand? Dachverbände, etc.?) Wie läuft Kommunikation ab?
13. 2 Fragen!!! Welche den Entwicklungsprozess flankierenden Faktoren bezeichnen Sie als nützlich, sinnvoll und hilfreich und welche als hinderlich, störend und hemmend? (Unterstützungen? Netzwerkpartner? Strukturellen Rahmenbedingungen?)
 - a. Wo sehen Sie Probleme bei der Entwicklung der Sportorganisation (am eigenen Beispiel)
 - b. Wie könnte ein idealtypischer Entwicklungsverlauf aussehen?
 - c. Systematischer Prozess?
14. PERSPEKTIVWECHSEL: Sportentwicklung in Vereinen (als Expertensicht)
 - a. Gibt es Problembewusstsein der Vereine für Sportentwicklung?
 - b. Warum tun sich Vereine mit Veränderung so schwer?
 - c. Erwartungshaltung der Vereine gegenüber SSB?
 - d. Fehlendes Wissen?
 - e. Fehlende Veränderungskompetenz?
 - f. Zeit, Ressourcen
 - g. Ist überhaupt klar was Begriffsfeld Sportentwicklung meint oder zu diffus?
15. Welche Form der Unterstützung wünschen Sie sich (von den Dachverbänden)?
 - a. Welche Bedeutung messen Sie konkreten Beratungsprozessen bei?
 - b. Unterstützung von außen vorhanden??
16. Wo sehen Sie sich/ Sportentwicklung in der Zukunft?
17. Was raten Sie dem LSB Niedersachsen?