

ANSGAR THIEL

Barrieren aktiver Sportentwicklung – Zum Steuerungsproblem des organisierten Sports

1 Einleitung

Das Thema „Sportentwicklung“ lässt sich aus unterschiedlichen Perspektiven angehen: Es lassen sich historische Entwicklungsverläufe nachzeichnen, es lassen sich Gesetzmäßigkeiten spezifischer Veränderungsprozesse bestimmen, es lassen sich aber auch Überlegungen anstellen, was getan werden muss, um erfolgreich die Weichen für eine wünschenswerte Zukunft zu stellen. Wohl keiner der Zugänge ist derart mit Hoffnungen und Enttäuschungen verbunden, wie der letztgenannte. Trägt man Verantwortung, dann will man – und dies gilt für den organisierten Sport wie für alle Großorganisationen – auch versuchen, die Entwicklung in eine Richtung zu lenken, die als positiv eingeschätzt wird. Doch die Erfahrung zeigt meist, dass eine solche Steuerung äußerst schwierig ist, nicht selten führen Steuerungsimpulse zu ganz anderen Ergebnissen als erwartet. Genau dieses Phänomen trägt vermutlich auch dazu bei, dass die Frage nach der Gestaltung der Zukunft ein regelrechter Dauerbrenner in der sportwissenschaftlichen und sportpolitischen Diskussion ist – beim Kongress des DSB „Sport gestaltet Zukunft“ im Dezember 2002 in Bonn war sie jüngst einmal mehr das Motto einer Großveranstaltung. Das Problem der Steuerung von Sportentwicklung steht auch im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags. Dabei geht es vor allem um die Frage, durch welche Mechanismen eine „erfolgreiche Zukunftsgestaltung“ des organisierten Sports behindert wird.

2 Steuerungsbarrieren

Betrachtet man den organisierten Sport aus steuerungstheoretischer Perspektive, dann wird Steuerung – wie in den meisten Organisationen – durch mindestens vier spezifische Steuerungsbarrieren erschwert: erstens durch ein suboptimales Steuerungsverständnis, zweitens durch ineffiziente Zielvorgaben, drittens durch eine unbefriedigende Abstimmung von Einzelinteressen und viertens durch eine Konzentration auf den Schein.

2.1 Zum Problem eines suboptimalen Steuerungsverständnisses

Die öffentliche Diskussion über Steuerung und Planung ist durch drei typische Steuerungsirrtümer geprägt, die sich auch in der Diskussion um die Gestaltung der Zukunft des organisierten Sports finden: Erstens wird angenommen, dass eine erfolgreiche Steuerung Hierarchie voraussetzt, und zwar im Sinne einer lenkenden Hand, die alles überblickt und „insgesamt das Sagen“ hat. Zweitens scheinen viele zu glauben, dass es hinsichtlich des Erfolgs von Steuerung vor allem auf die steuernden Personen, sprich auf die verantwortlichen Funktionäre, ankommt. In diesem Zusammenhang findet sich dann oft auch die Empfehlung, die Steuerung einer Organisation Personen mit hohem Wissen und hohem Ansehen zu überlassen, weil diese aufgrund ihrer Erfahrung besser als andere wüssten, was zu tun sei, damit die Entwicklung der Sportorganisation möglichst

positiv verläuft. Drittens wird auch heute noch häufig davon ausgegangen, dass Zukunft am besten gestaltet werden kann, wenn man möglichst genau und differenziert plant.

Vom heutigen Stand der sozialwissenschaftlichen Steuerungstheorie ausgehend, muss man allen Annahmen widersprechen (vgl. u.a. Willke, 1995; Senge, 1998; Mayntz & Scharpf, 1995; Martinsen, 1992; Schwaninger, 1989; Scharpf, 1989). Hierarchie und Zentralismus scheinen den Steuerungserfolg sogar zu beeinträchtigen, vor allem wenn sie an extrem differenzierte Planungsstrategien gekoppelt sind oder ausschließlich auf der Erfahrung einzelner Personen basieren. Dafür zeigen sich vier ganz banale Ursachen verantwortlich: Erstens kann man nicht voraussehen, was in Zukunft passieren wird, auch wenn man auf noch so viel Erfahrung zurückblicken kann. Was man heute plant, kann deshalb morgen schon unsinnig sein. Zweitens kann man „von oben“ nicht alles überblicken, was „unten“ passiert. Die Komplexität ist viel zu groß, um sämtliche Entwicklungsverläufe in unterschiedlichsten Teilbereichen und über einen längeren Zeitraum beobachten und auch noch begreifen zu können. Drittens weiß man „ganz oben“ einfach nicht, was „unten“ benötigt wird, weil unten vor Ort ganz andere Bedingungen herrschen als in einer übergeordneten Zentrale. Viertens schließlich vergisst man bei manch guter Idee zuweilen, darüber nachzudenken, welche unerwünschten Folgen eine Umsetzung dieser Idee für andere Kontexte haben kann.

Eine erfolgreiche Steuerung ist eben genau aus diesen Gründen keine deterministisch-zentralistische. Das Ziel sollte vielmehr eine Annäherung an Gewünschtes sein, wobei immer unterschiedliche mögliche Zielzustände ins Auge gefasst werden müssen. Dabei kommt es darauf an, Bedingungen zu schaffen, die eine Entwicklung in ganz bestimmte Bahnen lenken können. Was aber genau gemacht werden muss, um Gewünschtes zu realisieren, muss immer vor Ort entschieden werden, und zwar dann, wenn sich konkrete Probleme stellen. Dies setzt aber wiederum voraus, dass vor Ort alternative, vergleichsweise breit gefasste Lösungsstrategien für unterschiedliche Problemtypen vorliegen, die zum Zeitpunkt der Problemstellung konkretisiert und umgesetzt werden können.

Barriers to active sports development – On the difficulties of controlling sports organizations

What makes it so difficult to control sports organizations and associations? This article analyses central inhibiting factors: these include the sub-optimal understanding of control mechanisms, the inefficient definition of objectives, the unsatisfactory reconciliation of individual interests, and the concentration on appearances. In conclusion, the abstract considers possible measures that could be implemented to overcome the control barriers in organized sports.

2.2 Zum Problem ineffizienter Zielvorgaben

Geht man von einem modernen Steuerungsverständnis aus, dann ist die Qualität von Sportentwicklung in hohem Maße von der Qualität der Bestimmung von Steuerungszielen abhängig. Dazu ist anzumerken, dass der organisierte Sport in Deutschland prinzipiell über ein wichtiges Merkmal erfolgreich überlebender komplexer sozialer Systeme verfügt: eine weitgehende Entscheidungsautonomie dezentraler Kontexte, die es ermöglicht, besser und schneller auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren als zentralistisch organisierte. Teilverbände und Vereine haben in vielen Angelegenheiten prinzipiell Entscheidungsautonomie, und deren oberste Entscheidungsorgane sind die eigenen Hauptversammlungen. Diese dezentrale Autonomie der Teilorganisationen im Sport ermöglicht grundsätzlich eine „evolutive“ Anpassung an Umweltveränderungen, die sogar ein einigermaßen erfolgreiches Überleben auch ohne Steuerungskonzeption gewährleisten kann (vgl. Digel, 1990). Eine solche evolutive Überlebensstrategie einzelner Teilbereiche kann allerdings keine einheitliche Entwicklung des Ganzen garantieren. Ist eine solche Einheit gewünscht, dann müssen Ziele und Rahmenvorgaben entworfen werden, die die Entwicklung in dezentralen Kontexten in eine gemeinsame Richtung lenken. Will man zum Beispiel die am Ligabetrieb teilnehmenden Vereine der mittleren Spielklassen in einer Spielsportart dazu bringen, eine verbesserte Nachwuchsarbeit zu leisten, dann sollten diesen Vereinen breit gefasste Strategien, wie eine effiziente Nachwuchsförderung prinzipiell aussehen könnte, an die Hand gegeben und durch finanzielle Förderungsprogramme Anreize für eine Umsetzung dieser Strategien geboten werden. Die Richtungsbestimmung durch Rahmenvorgaben und personelle, finanzielle und ideelle Hilfestellungen ist für die Entwicklung einer Organisation und ihrer Teile von existentieller Bedeutung (vgl. Ozbekhan, 1969; Beer, 1985). Solche Rahmenvorgaben können allerdings, wenn sie in ungünstiger Weise vorgenommen werden, die Autonomie der dezentralen Kontexte hemmen und damit einen wichtigen strukturellen Vorteil des organisierten Sports zunichte machen. Da man an zentraler Stelle gar nicht wissen kann, was in den dezentralen Kontexten überhaupt umsetzbar ist, darf bei einer Zielentwicklung die Richtung eben nur grob bestimmt werden, es muss also Platz für Kreativität und Bedürfnisorientierung vor Ort in den Vereinen gelassen werden (vgl. Thiel, 1997). Ist dies nicht der Fall, werden also Rahmenvorgaben zu detailliert gemacht, dann wird die Effizienz dezentraler Kontexte geschwächt, anstatt sie zu stärken. Im Zusammenhang mit dem obigen Beispiel wäre es nicht zu empfehlen, dass der Verband den Vereinen der mittleren Spielklassen genaue Auflagen vorgibt, wie die Anzahl lizenzierte Trainer, Rasenplätze, Kopfballpendel oder die Ausstattung eines Regenerationsbereichs, die erfüllt werden müssten, um die finanziellen Förderungen zu erhalten. Der Nachteil einer solchen Rahmenvorgabe ist, dass in zentralen Kontexten nicht überblickt werden kann, ob die Vereine vor Ort überhaupt dazu in der Lage sind, diese Auflagen zu erfüllen. Außerdem werden dadurch andere mögliche Lösungen, die eben genau an die Voraussetzungen vor Ort angepasst sind, von vornherein verhindert.

Bei der Entwicklung von Ziel- und Rahmenvorgaben kommt übrigens einer Berücksichtigung der Interessen der Teilorganisationen entscheidende Bedeutung zu, nicht nur aus „demokratischen Gesichtspunkten“, sondern vor allem um ihre Akzeptanz zu gewinnen und sie durch Miteinbeziehung an die erarbeiteten Ziele zu binden. Dies ist vor allem für Verbände wie den DSB wichtig, die letztendlich kaum über Steuerungsinstrumente verfügen, die eine Durchsetzung ihrer Interessen in dezentralen Kontexten garantieren könnten.

2.3 Zum Problem der Abstimmung von Einzelinteressen

Mit der Formulierung der zentralen Steuerungsziele einer Sportorganisation sollen die Voraussetzungen geschaffen werden, die Befriedigung der Interessen der Mitglieder der Organisation langfristig zu sichern. Nun stehen Sportorganisationen in Deutschland vor dem Problem, dass die proklamierten Ziele nicht zwangsläufig auch dem entsprechen, was die Sporttreibenden wollen. Dahinter verbirgt sich der Sachverhalt, dass die Demokratie im organisierten Sport ein Defizit aufweist (vgl. Ellwein, 1982), weil sich nur noch wenige Mitglieder und Gruppierungen an den Hauptversammlungen beteiligen und aktiv an der Steuerung des Sports mitwirken (vgl. Winkler & Karhausen, 1985; Schröder, 1988; vgl. auch Meier & Winkler, 1995). Daraus ergibt sich erstens, dass die Sportpolitik nur noch eine Sache von wenigen Engagierten ist, die außerordentlich viel Zeit investieren, keinesfalls aber eine Vertretung der Interessen aller Sporttreibenden. Dieses Defizit wäre zwar kompensierbar, wenn es eine funktionierende Rückkopplung gäbe, welche garantieren könnte, dass sich die wenigen, die oben entscheiden, über das, was unten passiert, informieren. Dies kann allerdings nicht vorausgesetzt werden. Zweitens wirkt sich das Demokratiedefizit im Zusammenhang mit der Koordinierung von Einzelinteressen der Teilorganisationen problematisch aus. Denn beteiligen sich zu wenige Vertreter der Basis, dann wird diese Funktion in einseitiger, eben nicht repräsentativer Weise vorgenommen. Nun wirkt nicht nur das Demokratiedefizit als Steuerungsbarriere, sondern auch die Art und Weise, wie Demokratie betrieben wird. Dies gilt vor allem für die wohl populärste Form demokratischer Entscheidungsfindung, für Abstimmungen in Form von Wahlen. Der Nachteil von Abstimmungen liegt darin, dass sie keinen Konsens, sondern eben nur eine Stimmenmehrheit voraussetzen (vgl. dazu u.a. Schneeweiß, 1991). Die ausschließliche Orientierung an Mehrheiten hat aber oft zur Folge, dass die Abstimmungsergebnisse an den Interessen großer Teile der zu vertretenden Akteure vorbeigehen, was mittel- und langfristig die Gefahr mangelnder Kooperation der nicht berücksichtigten Gruppierungen mit sich bringt. So kann sich die Situation ergeben, dass 51% der Abstimmungsberechtigten für einen Vorschlag stimmen, der dann auch angenommen wird. Damit werden aber die 49%, die dagegen sind, übergangen. Dass diese große Gruppe das Abstimmungsergebnis längerfristig auch akzeptiert, ist eher unwahrscheinlich. Abstimmungen sind aber auch deshalb problematisch, weil sich bei mehr als zwei Vorschlägen die Situation ergeben kann, dass ein Vorschlag die meisten Stimmen erhält, der eigentlich für alle Gruppen nur der zweitbeste ist (also sozusagen ein Kompromisskandidat) (vgl. Schneeweiß, 1991). Dass dieser Kompromiss längerfristig mit allen Mitteln unterstützt wird, ist höchst fraglich.

Die Nachteile von Abstimmungen werden dadurch verstärkt, dass sich häufig die Vorschläge der rhetorisch versiertesten, der charismatischsten, der am besten ausgebildeten oder der mächtigsten Vertreter durchsetzen, unabhängig davon, ob deren Vorschlag denn nun objektiv betrachtet der beste ist oder nicht.

2.4 Zum Problem der Konzentration auf den Schein

In Sportorganisationen kommt es bekanntermaßen nicht selten zu Problemen hinsichtlich der Abstimmung von Entscheidungsbefugnissen ehrenamtlicher und dem Fachwissen hauptamtlicher Führungskräfte (vgl. u.a. Heinemann & Schubert, 1992). Dies kann auch im Hinblick auf die Steuerung eines Verbandes zum Hindernis werden, wenn nämlich ein ehrenamtlich gewählter Funktionär das ihm qua Amt zugestandene Machtpotential ausnutzt, um Entscheidungen in Bereichen zu fällen, in welchen es ihm an Wissen fehlt. Besonders hinderlich wirkt sich dieser Sachverhalt aus, wenn Fehlentscheidungen getroffen werden. Denn diese werden – wie viele Organisationsanalysen zeigen – häufig nicht als Fehlentscheidungen eingestanden. Vielmehr wird versucht, Fehler zu verschleiern, um zu zeigen, dass man nicht ungerechtfertigt so viel Entscheidungsbefugnis hat (vgl. Argyris, 1990). Dadurch verschlimmert sich aber der Fehler, denn je länger er unbemerkt bleibt, desto mehr Schaden kann er anrichten und desto weniger wird er reparierbar.

Eng mit der Verschleierung eigener Fehler hängt zusammen, wenn Steuerungshandlungen mehr auf den „Schein“ als auf das „Sein“ ausgerichtet werden. Das „So-zu-tun-als-ob“ ist ein sehr bedeutendes Steuerungsproblem, denn es kann zu einer „verdeckten Blockierung von Innovation“ (Thiel, 2002) führen (vgl. Argyris, 1990; Probst & Büchel, 1998). Dies gilt vor allem dann, wenn vorgeblich Versuche unternommen werden, Veränderungen zu realisieren, diese Versuche aber entweder nur dazu dienen, die eigenen Ziele zu verwirklichen oder aber nur zur Beruhigung derjenigen eingesetzt werden, die Veränderungen einfordern. Den ersten Fall findet man häufig in Unternehmen, wenn führende Manager mit dem Ziel, die Organisationsstrukturen zu modernisieren, eine Unternehmensberatung einschalten, dann aber die Umgestaltungsvorschläge dieser Unternehmensberatung z.B. nur dazu nutzen, um Personen zu entlassen, die ihnen schon lange ein ‚Dorn im Auge‘ waren. Als ein Beispiel für den zweiten Fall könnte man – folgt man der aufschlussreichen Analyse Klaus Heinemanns zur Wirksamkeit und Akzeptanz wissenschaftlicher Beratung der Sportpolitik (1990) – die Einrichtung von wissenschaftlichen Beiräten durch den DSB ansehen. Diese Beiräte setzten sich aus ausgewählten renommierten Experten zusammen, deren Aufgabe es war, sich über die Zukunft des Sports Gedanken zu machen und das Präsidium des DSB in wichtigen Fragen zu Problemen des Sports zu beraten. Die verschiedenen wissenschaftlichen Beiräte, die es im Laufe der Zeit gab, behandelten denn auch eine ganze Reihe an unterschiedlichen Brennpunkten der Sportentwicklung, waren an der Ausrichtung von Kongressen zur Situation und Zukunft des Sports beteiligt, initiierten Forschungsprojekte und richteten spezielle Kommissionen zur Bearbeitung von Entwicklungsproblemen ein, wie z.B. zu den Themen Sport für Senioren, Sport mit behinderten

Menschen, Sport und Recht, Fairness und Fanproblematik, Umweltprobleme des Sports, Sport in den Verfassungen (vgl. dazu Thiel, 1997, S. 122ff.).

Solche Aktivitäten sollen nun im Idealfall einen wesentlichen Beitrag für die Sportentwicklung leisten, indem sie die Dienstleistungs-, Programm- und Ordnungsfunktionen des DSB (Heinemann 1990, 1) unterstützen, zumindest lässt sich mit einem solchen „idealistisch-funktionalen Konzept“ (Heinemann, 1990, S. 1) die Existenz der Beiräte rechtfertigen. Und grundsätzlich hört sich die Zuschreibung einer solchen Unterstützungsfunktion auch einleuchtend an, schon alleine deshalb, weil das Präsidium des DSB selbst wohl kaum alle Schwierigkeiten der Sportentwicklung in angemessener Weise überblicken kann, das Präsidium durch die Tätigkeit wissenschaftlicher Beiräte also von wesentlichen Arbeiten entlastet wird, und zwar von Arbeiten, für welche die Präsidiumsmitglieder erstens zumeist nicht ausgebildet sind und zweitens aufgrund ihrer vielen anderen Verpflichtungen überhaupt keine Zeit haben. Wissenschaftliche Beiräte effizient zu nutzen, setzt aber funktionierende Kanäle für eine Übermittlung von Informationen zwischen Beirat und Präsidium voraus. Und was genau so wichtig ist: die Beratung der Beiräte muss überhaupt angenommen werden. Letzteres schien im Falle der wissenschaftlichen Beiräte des DSB nicht selbstverständlich. Angesichts des Problems, dass wissenschaftliche Beratung durchaus auch den Absichten eines Verbands zuwider laufen oder aber dessen strukturelle Schwächen offenkundig machen kann, schien die Funktion wissenschaftlicher Beiräte in der Praxis eher die einer „zeremoniellen Rationalität für situativen Pragmatismus“ (Heinemann, 1990, S. 4) zu sein, also die einer „Legitimationsfassade“ (ebd.), die auf rationales Verbandshandeln verweisen soll, gleichzeitig aber keinesfalls „entlarvend“ – im Sinne einer Offenlegung der Handlungssohnmacht des Verbands – wirken darf.

3 Konsequenzen

Es stellt sich abschließend die Frage, welche Maßnahmen dazu beitragen könnten, die Steuerungsbarrieren des organisierten Sports zu überwinden. Dem beschränkten Umfang des vorliegenden Aufsatzes entsprechend können in diesem Rahmen keine umfassenden Lösungsstrategien präsentiert werden (was im Grunde ohnehin kaum möglich ist). Es können vielmehr nur Anstöße für eine Inangriffnahme von Veränderung diskutiert werden, damit Veränderungsprozesse im Sportorganisationen überhaupt beginnen.

Der Einstieg in ein Veränderungsprogramm kann, wie es in Organisationen oft getan wird, durchaus mit einem Seminar gemacht werden, in welchem sich die Führung einer Sportorganisation über ihre Grundsätze, über die langfristigen Ziele der eigenen Entwicklung und über die Art und Weise, wie in der Organisation kommuniziert wird, Gedanken macht. Dies kann aber nur der Anfang sein. Solche Seminare helfen in der Regel wenig, wenn sie nicht regelmäßig wiederholt werden und die Arbeitsergebnisse nicht als bindende Leitlinien festgehalten und weitergegeben werden. Glaubt man den Aussagen mancher Teilnehmerinnen und Teilnehmern solcher Workshops, dann hält die Wirkung von einmal durchgeführten Seminaren zur Zielbestimmung oder zur Veränderung von organisationsinterner Kommunikation

häufig nur wenige Tage an, ab dann wird wieder im alten Stil weiter gearbeitet. Organisationsentwicklung muss daher ein dauerhafter Prozess sein. Dabei muss geduldig vorgegangen werden, um die Organisation nicht zu überlasten. Auch eine Sportorganisation wird ihre Arbeitsgrundsätze nicht von einem auf den anderen Tag vollkommen ändern können. Die Einführung neuer Arbeitsverfahren und Kommunikationsmuster ist daher stufenweise zu steigern. Dabei empfiehlt es sich zu Beginn, erfahrene Experten im Bereich der Organisationsentwicklung als Berater hinzuzuziehen.

Dazu ein Beispiel: Das beschriebene Problem von knappen Abstimmungsergebnissen kann gelöst werden, indem man die Abstimmungen durch Verhandlungen ersetzt, die auf die Aushandlung von Konsens abzielen. Das Ziel solcher Verhandlungen ist es, die Gründe für die eine oder andere Lösung transparent zu machen, aber auch mögliche Kompromisse durchzuspielen, damit die eine Seite die Vorteile der Argumente der jeweils anderen Seite sieht, um dadurch zu erreichen, dass sich alle Beteiligten auf ein Ergebnis einigen und sich auch bereit erklären, den Konsens längerfristig zu akzeptieren. Hier gibt es eine Reihe von Verfahren, die in Gremien unterschiedlicher Größe durchgeführt werden können (vgl. Schneeweiß, 1991; Ury, Brett & Goldberg, 1991; Thiel, 2002). Solche Verfahren muss man allerdings erst erlernen – z.B. in durch Experten begleiteten Workshops. Das Erlernen dieser Verfahren benötigt Zeit, d.h. es ist nicht mit einem von einem Unternehmensberater oder Trainer betreuten Wochenende getan. Die Verfahren sind vielmehr über einen längeren Zeitraum einzuüben, in welchem nicht nur Workshops, sondern auch vor Ort Strukturanalysen, Gespräche mit Mitarbeitern etc. durchgeführt werden.

Grundsätzlich ist dabei darauf zu achten, dass die Rolle der externen Experten in diesem Prozess nur eine anleitende ist. Der Experte sollte also nur Hilfe zur Selbsthilfe geben, man darf von ihm dagegen keine bis ins Kleinste ausgearbeiteten „Erfolgsrezepte“ erwarten. Denn zum einen stärkt dies nicht die Ressourcen einer Sportorganisation, sondern macht sie statt dessen abhängig. Zum anderen weiß der externe Experte über die Organisation selbst viel weniger als die Führungskräfte dieser Organisation selbst. Externe Experten sind deshalb nur dazu da, Ratschläge zu geben, welche Verfahren der Organisationsentwicklung es gibt und mit den Verantwortlichen diese Verfahren einzuüben. Mit anderen Worten: Externe Berater sollten einer Sportorganisation das „Fischen beibringen“, anstatt ihr „die Fische zu schenken“ (vgl. Senge, 1998).

Da es nun keine Patentlösungen für die verschiedenen Entwicklungsprobleme unterschiedlicher Sportorganisationen gibt, muss eine Sportorganisation bei der Entwicklung von Strategiekonzepten aus vielen möglichen Ansätzen die für sie passenden auswählen, dabei aber gleichzeitig berücksichtigen, was sie überhaupt leisten kann und was nicht. In diesem Zusammenhang ist durchaus Kreativität gefragt. Für manchen Großverein wird es z.B. ein passende Idee sein, das Demokratiedefizit dadurch zu lösen, dass mit Unterstützung von Verbänden repräsentative Nutzerbefragungen durchgeführt werden, mit denen die Bedürfnisse der Sporttreibenden regelmäßig ermittelt werden. Diese Lösung wird aller-

dings nicht von allen Vereinen durchführbar sein, weshalb hier nach anderen, passenderen Lösungen gesucht werden muss.

Doch so einfach sich die Forderung nach kreativem Denken anhört, so schwierig ist sie umzusetzen. Denn um kreativ agieren zu können, muss man grundsätzlich dazu bereit sein, althergebrachte und möglicherweise auch liebgewonnene Vorstellungen von der Lösung eines Problems zu „verlernen“, um sich für neue Wege zu öffnen, die eine effizientere und nachhaltigere Problembearbeitung versprechen. Organisationsanalysen zeigen allerdings, dass die Vermittlung neuer und vor allem flexibler Problemlösefähigkeiten in Führungsebenen nicht einfach ist (vgl. Argyris, 1990; Probst & Büchel, 1998). Denn bevor eine Veränderung von Organisationsstrukturen und Kommunikationsmustern überhaupt auf den Weg gebracht werden kann, müssen sich die Verantwortlichen eingestehen, dass sie erstens nicht alles selbst wissen können, also auf die Hilfe anderer angewiesen sind, dass zweitens vieles von dem, was ihnen richtig erscheint, sich letztendlich als falsch erweisen kann, und dass drittens eine Abgabe von Zuständigkeiten eine Bereicherung für alle und kein Verlust der eigenen Pfründe ist. Auch hier könnte man wieder das Problem der nicht-repräsentativen Entscheidungsfindung in vielen Vereinen als Beispiel anbringen: Es ist zu erwarten, dass sich viele Funktionäre nur schwer vom Prinzip der Abstimmung lösen können, auch dann nicht, wenn die dabei getroffenen Entscheidungen an dem, was die Mitglieder wollen, vorbeigehen. Man hat es ja schon immer so gemacht. Dass die Mitglieder vielleicht durchaus Interesse daran haben, ihre Meinung zu sagen, nur aber keine Lust dazu, sich in zähen Mitgliederversammlungen zu langweilen, wird in diesem Falle übersehen. Appelle werden aber vermutlich nicht ausreichen, sich von Etabliertem zu lösen. Auch hier empfiehlt es sich, in Workshops die Verteilung von Zuständigkeiten zu reflektieren, eigene Überzeugungen durchzudiskutieren und das Hinterfragen von scheinbar Bewährtem zu üben.

Aktive Sportentwicklung, so lässt sich schließen, setzt eine Reihe von Maßnahmen voraus, mit denen die spezifischen Steuerungsbarrieren im organisierten Sport abgebaut werden sollen. Doch erst die Realisierung solcher Maßnahmen macht eine fundamentale Veränderung von Sportorganisationen möglich, die mehr ist, als nur Kosmetik.

Literatur

- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses – Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Beer, S. (1985) The Viable System Model: Its Provenance, Development, Methodology and Pathology. *Journal of the Operational Research Society*, 35 (1), 7-25.
- Digel, H. (1990). Die Versportlichung unserer Kultur und deren Folgen für den Sport – ein Beitrag zur Uneigentlichkeit des Sports. In H. Gabler & U. Göhner (Hrsg.), *Für einen besseren Sport... Themen, Entwicklungen und Perspektiven aus Sport und Sportwissenschaft* (S. 73-96). Schorndorf: Hofmann.
- Ellwein, T. (1982) Die politische Dimension der Mitverantwortung im Sport. In Deutscher Sportbund (Hrsg.), *Deutscher Sportbund 1978-1982. Bericht des Präsidiums* (S. 96-105). Frankfurt/Main: DSB.

- Heinemann, K. (1990). *Sportorganisation, Sportpolitik und die Akzeptanz wissenschaftlicher Beratung*. Unveröff. Manuskript, Universität Hamburg.
- Heinemann, K. & Schubert, M. (1992). *Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit in Sportvereinen*. Schorndorf: Hofmann.
- Mayntz, R. & Scharpf, F.W. (Hrsg.). (1995). *Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Meier, R. & Winkler, J. (1995): Wozu noch Sportverbände? Der Sport zwischen Staat und Markt. In J. Hinsching, & F. Borkenhagen (Hrsg.), *Modernisierung und Sport* (S. 225-235) (Schriften der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft, 67). Sankt Augustin: Academia.
- Ozbekhan, H. (1969). Toward a General Theory of Planning. In E. Jantsch (ed.), *Perspectives of Planning* (S. 17-158). Paris: OECD Publications.
- Probst, G. & Büchel, B. (1998). *Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Scharpf, F.W. (1989). Politische Steuerung und politische Institutionen. *Politische Vierteljahresschrift*, 1, 10-21.
- Schneeweiß, C. (1991). *Planung. Systemanalytische und entscheidungstheoretische Grundlagen* (Bd. 1). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Schröder, H. (1988). *Der Deutsche Sportbund im politischen System der Bundesrepublik Deutschland*. Münster: Lit.
- Schwanning, M. (1989). *Integrale Unternehmensplanung*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Senge, P.M. (1998). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (6. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Thiel, A. (1997). *Steuerung im organisierten Sport. Ansätze und Perspektiven*. Stuttgart: Nagelschmid.
- Thiel, A. (2002). *Konflikte in Sportspielmannschaften. Entstehung und Management*. Schorndorf: Hofmann.
- Ury, W.L., Brett, J.M. & Goldberg, S.B. (1991). *Konfliktmanagement. Wirksame Strategien für den sachgerechten Interessenausgleich*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Willke, H. (1995). *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*. Stuttgart, Jena: Fischer.
- Winkler, J. & Karhausen, R.R. (1985). *Verbände im Sport. Eine empirische Analyse des Deutschen Sportbundes und ausgewählter Mitgliederorganisationen*. Schorndorf: Hofmann.

Prof. Dr. Ansgar Thiel
Technische Universität Chemnitz
Philosophische Fakultät
Fachgebiet Sport
09107 Chemnitz
eMail: ansgar.thiel@phil.tu-chemnitz.de

Neuerscheinung in der dvs-Schriftenreihe

HANS JOACHIM TEICHLER (Hrsg.)

Moden und Trends im Sport und in der Sportgeschichtsschreibung

(Schriften der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft, 133)

Hamburg: Czwalina 2003. 212 Seiten. ISBN 3-88020-417-9. 22,50 €.*

Für die Wahl des Tagungsthemas der dvs-Sektion Sportgeschichte 2001 in Potsdam waren zwei Überlegungen ausschlaggebend: Zum einen galt es darin zu erinnern, dass Moden und Trends keine neue oder modernen Erscheinungen des Sports in der gegenwärtigen Erlebnisgesellschaft sind, sondern auch in der Vergangenheit den Wandel des Sportverhaltens bestimmten. Zum anderen ist natürlich auch die Sportgeschichtsschreibung durch den Wechsel von Perspektiven, Strömungen, Gegenständen, sich abwechselnden Schulen und Methoden gekennzeichnet. Hier gibt der Tagungsband einen Überblick über aktuelle methodologische Reflexionen und Diskussionen.



Weitere Bände der Sektion Sportgeschichte in der dvs-Schriftenreihe



dvs Band 90

Hamburg: Czwalina 1997
ISBN 3-88020-308-3
192 Seiten. 20,50 €*



dvs Band 94

Hamburg: Czwalina 1998
ISBN 3-88020-322-9
172 Seiten. 18,50 €*



dvs Band 101

Hamburg: Czwalina 1999
ISBN 3-88020-339-3
160 Seiten. 18,50 €*



dvs Band 119

Hamburg: Czwalina 2001
ISBN 3-88020-383-0
192 Seiten. 22,50 €*



dvs Band 122

Hamburg: Czwalina 2001
ISBN 3-88020-386-5
270 Seiten. 25,00 €*

Richten Sie Ihre Bestellung an (* dvs-Mitglieder erhalten 25% Rabatt auf den Ladenpreis):

dvs-Geschäftsstelle · Postfach 73 02 29 · 22122 Hamburg · Tel. (040) 67 94 12 12 · eMail: dvs.Hamburg@t-online.de