
Professionalisierungsdruck und – hindernisse im Management des selbstverwalteten Sports

Heinz-Dieter Horch & Norbert Schütte¹

1 Einführung

Die Diskussion über die Professionalisierung im Sport steht seit längerem vor einem Rätsel, nämlich dem Widerspruch zwischen der theoretischen Wahrscheinlichkeit einerseits und der empirischen Unerheblichkeit der Verberuflichung von Tätigkeiten in Verbänden und Vereinen andererseits. So formulierten z.B. Heinemann und Schubert (1994) einerseits im theoretischen Teil der FISAS 1991: "Vor allem in größeren Vereinen wachsen die Aufgaben in einem Umfang, der durch freiwillige Mitarbeit nicht mehr allein bewältigt werden kann (...): es werden in zunehmendem Maße eine Fachkompetenz erforderlich und ein zeitliches Engagement nötig, die aus dem Kreis der Mitglieder nicht mehr ohne weiteres zu gewinnen (...) sind." (22), um dann ihre empirischen Ergebnisse andererseits wie folgt zusammen zu fassen: "Weniger bedeutsam ist demgegenüber die Beschäftigung festangestellter Mitarbeiter, und es ist kaum zu erwarten, dass die Zahl der Vereine, die Mitarbeiter einstellen und bezahlen können, steigen wird" (256)².

2 Forschungsstand und Methode

Mit dem Thema beschäftigt haben sich bisher 1. die verschiedenen Studien, die Erwerbsarbeit als Strukturmerkmal von Verbänden (Winkler & Karhausen, 1985) oder Vereinen beschrieben haben.³ 2. Absolventenstudien, die nach dem Verbleib von Sportlehrern fragten.⁴ 3. Am ausführlichsten wurde die Fragestellung bisher in Heinemann und Schuberts (1992) Arbeit über die Einfädung von ABM-Kräften

1. Beim vorliegenden Beitrag handelt es sich um einen Nachdruck aus Friederici/ Horch / Schubert, 2002. Die Grundideen dieses Beitrages wurden erstmals auf dem Treffen des AK-Sportökonomie in Saarbrücken 2001 vorgestellt.

² s. ähnlich auch wieder Cachay, Thiel & Meier (2001): "Es lässt sich somit festhalten, dass der durch den beschriebenen Bedürfniswandel induzierte Handlungsdruck für die Sportvereine vor allem in der Notwendigkeit zutage trat, spezifische Bereiche der Sportnachfrage sowie Verwaltungs- und geschäftsführende Tätigkeiten zu verberuflichen. Diese Entwicklung gilt in der beschriebenen Ausprägung in vollem Maße allerdings nur für einen bestimmten Typus von Sportverein, den Großverein." (19) versus: "Damit zeichnet sich aber ein nennenswert erweitertes Beschäftigungspotenzial für Erwerbstätige in gemeinnützigen Sportorganisationen unter den gegebenen Bedingungen auch auf längere Sicht nicht ab. Ausschlaggebend hierfür ist, dass die Verbandsorganisationen kaum noch Potenziale besitzen und die Sportvereine sich überwiegend an einem traditionellen Sportverständnis orientieren" (S. 181)

³ Timm, 1979; Heinemann & Schubert, 1994; Emrich, Pitsch & Papathanasiou, 2001

⁴ Emrich 1988, Heinemann, Dietrich & Schubert, 1990; Hartmann-Tews & Mrazek, 1994

in Sportvereinen sowie jüngst in der Studie von Cachay et al (2001) über das Erwerbsarbeitspotenzial in Verbänden und Großvereinen Nordrhein-Westfalens behandelt. Der Forschungsstand ist allerdings noch gering. So herrscht bereits große Unklarheit über das existierende Ausmaß bezahlter Sportmanagerstellen. Ohne Zweifel sind jedoch die Verbände stärker verberuflicht als die Vereine. Einigkeit dürfte des weiteren darüber bestehen, dass der Bereich des Managements deutlich stärker verberuflicht ist als der der sportpraktischen Leistungserbringung (Cachay et al, 2001, S. 222; Emrich & Pitsch, 2000, S. 17). Den am weitesten ausgearbeiteten und empirisch überprüften Beitrag zur Erklärung der Professionalisierung in Sportvereinen stellt der Professionalisierungs-Druck-und-Grenzen-Ansatz dar, den Heinemann (Heinemann & Schubert, 1992, 1994) im Anschluss an Max Weber (1972) und Robert Michels (1957) entwickelt hat. Allerdings beschränkt sich die empirische Überprüfung auf die Erklärung des existierenden Verberuflichungs-Grades. Alle Aussagen über den Professionalisierungs-Druck beruhen auf Analogieschlüssen. Im Unterschied dazu haben wir erstmals erstens nicht nur den Bestand an Stellen, sondern direkt auch das Bedürfnis nach einem Zuwachs erfragt und zweitens zur Erklärung dieses Bedürfnisses nicht nur die üblichen Strukturdaten erhoben, wie Organisationstyp, Mitgliederzahl oder Höhe des Budgets, sondern direkt die Ursachen dafür, also Druck und Hindernisse gemessen.

Die schriftliche Befragung wurde im Jahr 1996 durchgeführt (Horch & Schütte, 2002). Das primäre Forschungsziel galt Fragen nach der Rekrutierung, Tätigkeit und Qualifikation von Sportmanagern. Dies bestimmte auch die Auswahl der Organisationen und der Befragten. Es wurden Organisationen untersucht, die hauptamtliche Managementpositionen hatten oder zumindest solche erwarten ließen, wie Verbände, Profi-, Prestigesport- und Groß-Vereine. Die Organisationen wurden nicht zufällig, sondern gezielt ausgewählt, mit dem Ziel möglichst verschiedene Organisationen einzubeziehen, um sie auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin untersuchen zu können. Befragt wurden neben bezahlten Managern ehrenamtliche Manager und bezahlte Trainer aus den selben Organisationen. Der Rücklauf betrug 57%, das entspricht 531 Fragebögen. Bei der Interpretation der Ergebnisse müssen zwei Punkte berücksichtigt werden: 1. dass wir zur Hälfte Verbände untersucht haben und 2. dass zur Hälfte (199) Inhaber bezahlter Positionen befragt wurden. Insofern können zwar die beschreibenden Ergebnisse keine Repräsentativität beanspruchen, die gefundenen Zusammenhänge dürften aber durchaus typisch für den Bereich des selbstverwalteten Sports sein, der hauptamtliche Manager beschäftigt.

3 Professionalisierungsbedürfnis

Unsere Ausgangsfrage lautete: Wie groß ist im selbstverwalteten Sport das Bedürfnis nach einer Professionalisierung des Managements? Unter "Professionalisierung" wird in der Alltagssprache und auch in der Wissenschaft sehr Unter-

schiedliches verstanden (s. Emrich et al, 2000, S. 72-78). Im Rahmen unserer Fragestellung halten wir es für sinnvoll, ihn in einem sehr weiten Sinne zu verstehen. Es geht darum, inwieweit in Sportverbänden und -vereinen Erwerbsarbeit entsteht, d.h. freiwillige, unbezahlte Arbeit durch bezahlte und nebenberuflich-gelegentliche Freizeitarbeit durch hauptberuflich-kontinuierliche Arbeit ersetzt bzw. ergänzt wird. Operationalisiert wurde unsere Ausgangsfrage durch das Statement: „Wir brauchen mehr bezahlte Mitarbeiter in Führung, Organisation und Verwaltung.“ Die Antwort auf diese Frage, brachte die erste große Überraschung unserer Untersuchung. Denn die Befragten stimmten diesem Statement im Durchschnitt nur "teils/teils" (d.h. 3,1 auf einer Fünfer-Skala) zu. Und dass obwohl ja nur der Wunsch (das Bedürfnis) nach mehr bezahlten Managern erfragt wurde und nicht die Absicht bzw. Möglichkeit (der Bedarf, die kaufkräftige Nachfrage), diesen Wunsch auch umsetzen zu wollen und zu können. Nun könnte dieses relativ niedrige Professionalisierungsbedürfnis damit zu erklären sein, dass wir Organisationen ausgewählt haben, deren Management schon weitgehend verberuflicht ist, und dass also die Hypothese gilt: **H1**: Je mehr hauptamtliche Manager eine Organisation hat, desto geringer ist das Verberuflichungsbedürfnis. Überprüft man diese Hypothese, so erlebt man eine zweite große Überraschung. Das Verberuflichungsbedürfnis sinkt nicht mit dem Ausmaß der erreichten Verberuflichung, sondern steigt sogar, und zwar relativ deutlich mit einem Korrelationswert von .24.⁵ Wie kann man dieses Ergebnis interpretieren? Es sieht so aus, als ob sich die Verberuflichung des Managements in Verbänden und Vereinen als eine Erfolgsstory erweist. Einmal in Gang gesetzt, erweckt sie ein Bedürfnis nach Fortsetzung.

4 Professionalisierungsdruck und -hindernisse

Soweit wissen wir, dass das Verberuflichungsbedürfnis im Management von Verbänden und Vereinen erstaunlich niedrig ist. Aber warum ist es niedrig, unter welchen Umständen ist es höher? Vom Alltagsverständnis her ist zu erwarten, dass es davon abhängt, ob die Verantwortlichen das Management verberuflichen wollen oder müssen und können, bzw. nicht wollen, nicht müssen oder nicht können. Wir wollen drei Theorien zu Rate ziehen: 1. die ökonomische Theorie 2. die Kontingenztheorie und 3. den "neuen Institutionalismus der Organisationstheorie".⁶ Nach Ansicht der Befragten gibt es viele Gründe, die ein Bedürfnis nach mehr haupt-

⁵ Hier und im folgenden verwenden wir Kendalls tau b als Korrelationsmaß, weil die meisten unserer Variablen ordinalskaliert sind.

⁶ In unserem Fragebogen haben wir entsprechende unabhängige Variablen 1. direkt durch Fragen nach den Gründen und Gegengründen einer Verberuflichung des Managements erfasst (dichotome Antwortmöglichkeit durch Ankreuzen vorgegebener Gründe, Mehrfachnennung möglich) sowie indirekt 2. u.a. durch Fragen nach den Vor- und Nachteilen von Ehren- und Hauptamt (ordinale Ratingskala), 3. nach den Einflussgruppen auf die Organisation (ordinale Ratingskala) und 4. einer Batterie von Statements zu kulturellen Besonderheiten freiwilliger Vereinigungen im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Betrieben (ordinale Ratingskala).

amtlichem Managementpersonal begründen. Im deutlichen Unterschied dazu gibt es aber nur ein entscheidendes Hindernis, nämlich den Mangel an Finanzen (genannt von 82%).

Die **ökonomische Theorie** geht von der Annahme aus, dass Menschen unter gegebenen Restriktionen den Nutzen und die Kosten von Handlungsalternativen kalkulieren und die Alternative wählen, die subjektiv den höchsten Nutzen mit der höchsten Wahrscheinlichkeit verspricht. Verberuflichungsdruck wird demnach u.a. ausgelöst durch eine veränderte Wahrnehmungen der relativen Nutzen- und Kostenvorteile von hauptberuflicher im Vergleich zu ehrenamtlicher Arbeit. Unsere zweite Hypothese lautet demnach: **H2**: Je höher der wahrgenommene **Nutzen** der Verberuflichung ist, desto höher ist das Verberuflichungsbedürfnis. Diese Orientierungshypothese ist unmittelbar einleuchtend. Die interessante Frage ist jedoch, welche Art von Nutzenaspekten könnten eine Rolle spielen? Zur Beantwortung dieser Frage kann man auf Max Webers Bürokratiethorie zurückgreifen. Zu den Nachteilen von Freiwilligenarbeit gehören nach Weber (1972, S. 170, S. 562) 1. die fehlende fachliche Kompetenz, 2. die begrenzte, immobile Motivation, 3. die begrenzte zeitliche Abkömmlichkeit der Mitarbeiter und 4. ihre geringe Sanktionierbarkeit. Darüberhinaus haben wir erfragt, ob hauptamtliche Manager 5. die Effektivität und Effizienz der Arbeit erhöhen sowie 6. neue Finanzquellen erschließen und sich dadurch mehr als bezahlt machen. Hypothese H2 wird bezogen auf alle Nutzenaspekten mit schwachen bis mittelstarken Korrelationswerten von .14 bis .23 bestätigt. Unsere dritte Hypothese lautet: **H3**: Je höher die wahrgenommenen **Kosten** der Verberuflichung sind, desto niedriger ist das Verberuflichungsbedürfnis. Wir haben erstens finanzielle Kosten und zweitens negative Folgewirkungen der Verberuflichung auf das Ehrenamt berücksichtigt. Insgesamt wird diese ebenfalls sehr plausible Hypothese jedoch deutlich schwächer bestätigt als die Nutzenhypothese. Zwar korreliert von den zwei Indikatoren, die finanzielle Kosten messen, einer, aber von den vier Indikatoren, die negative Folgewirkungen messen, korrelieren nur zwei und dazu schwach, ein Indikator korreliert sogar deutlich umgekehrt als erwartet. Wie kann man diese teils sehr schwachen, teils sogar gegenläufigen Zusammenhänge interpretieren? Möglicherweise wurden einerseits die Kostenaspekte nicht gut genug operationalisiert. Andererseits spielen die finanziellen Kosten bei dem bloßen Bedürfnis nach einer Verberuflichung logischerweise erst einmal eine untergeordnete Rolle. Bemerkenswert bleibt jedoch, dass negative Folgewirkungen auf das Ehrenamt kaum einen Einfluss auf das Bedürfnis nach mehr Hauptamtlichkeit haben. Die Finanzierung stellt vermutlich auch die Hauptrestriktion der Verberuflichung dar. Unserer Hypothese lautet: **H4**: Je knapper die **Finanzen** sind, desto niedriger ist das Verberuflichungsbedürfnis. Auch diese Hypothese wird jedoch nur relativ schwach bestätigt.

Die beiden Indikatoren, die direkt den Einfluss von Finanzknappheit messen sollten, korrelieren nicht.⁷ Mittelstark mit .18 korreliert hingegen die Höhe des vorhandenen Budgets. Aber auch dies ist relativ enttäuschend, bedenkt man, dass die Höhe

Ökonomische Theorie		
	Unabhängige Variable (Messniveau: ordinal, rational, dichotom)	Kendalls tau b
Anzahl	Anzahl bezahlter Manager (rat.)	,24**
Nutzen	Hauptamtliche sind in der Regel kompetenter als Ehrenamtliche (ord.)	,17**
	Hauptamtliche sind mobiler einsetzbar als Ehrenamtliche (ord.)	,23**
	Ehrenamtliche sind zeitlich nicht abkömmlich, wenn es nötig ist (ord.)	,16**
	Ehrenamtliche kann man nicht so verpflichten wie bezahlte Kräfte (ord.)	,14**
	Hauptamtliche erhöhen Effektivität und Effizienz der Arbeit (ord.)	,23**
	Hauptamtliche rentieren sich durch neu erschlossene Finanzquellen (ord.)	,21**
Kosten	Es rechnet sich nicht (dich.)	-,20**
	Ist den Mitgliedern zu teuer (dich.)	-,05
Folgen	Hauptamt zerstört die Motivation, unbezahlt mitzuarbeiten (dich.)	-,13**
	Zusammenarbeit von ehrenamtlichen Vorgesetzten und bezahlten Kräften (ord.)	-,11**
	Ehrenamtliche fürchten den Verlust von Einfluß (dich.)	(+!) ,26**
	Hauptamtliche bringen unpassende betriebswirtschaftliche Konzepte in den Verein/Verband ein (dich.)	,02
Finanzen	Ist nicht finanzierbar (dich.)	,07
	Unsere Finanzen werden immer knapper (ord.)	,08*
	Höhe des Budgets (rat.)	,18**
Alternativen	Anzahl ehrenamtlicher Mitarbeiter (rat.)	(+!) ,14**
	Bezahlte Mitarbeiter können durch ehrenamtliche Mitarbeiter ersetzt werden (ord.)	-,14**
	Die Bereitschaft, ehrenamtlich zu arbeiten, nimmt ab (dich.)	,05
	Hauptamtliche unterscheiden sich von Ehrenamtlichen nur durch die Bezahlung (ord.)	-,04

* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 signifikant (2-seitig); ** Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig).

Abb.1: Ökonomische Theorie, Korrelationen mit Professionalisierungsbedürfnis

⁷ Darunter ist auch das von 82% der Befragten als Haupthindernis angekreuzte Statement: "Verberuflichung ist nicht finanzierbar". Allerdings gibt es für die geringe Korrelation auch einen methodischen Grund: Gerade weil dieses Statement von so vielen befürwortet wurde, differenziert es kaum.

des Budgets neben der Mitgliederzahl normalerweise die erklärungskräftigste Variable der Verberuflichung ist, und vergleicht man diese Korrelation von .18 mit der Korrelation von .61 mit dem realisierten Verberuflichungsgrad in unserer Studie. Damit bestätigt sich unsere Vermutung, dass finanzielle Restriktionen genau wie negative Folgewirkungen bei dem geäußerten Bedürfnis nach einer Verberuflichung keine bedeutende Rolle spielen. Neben der relativen Qualität von Alternativen zum Hauptamt stellt sich die noch grundlegendere Frage, ob und inwieweit solche Alternativen in der Organisation überhaupt existieren. **H5:** Je mehr **Alternativen** zum Hauptamt gesehen werden, desto niedriger ist das Verberuflichungsbedürfnis. Nimmt man die Anzahl der Ehrenamtlichen als Indikator, so wird die Hypothese widerlegt. Von den drei untersuchten Statements über das Vorhandensein oder den Mangel an solchen Alternativen bestätigt auch nur eine unsere Hypothese.⁸

Die **Kontingenz-Theorie** betont ganz allgemein, dass sich Organisationen an die externe und interne Situation anpassen müssen (Lawrence & Lorsch, 1967). Immer wenn man von Professionalisierungsdruck spricht, denkt man in erster Linie daran, dass gilt: **H6:** Je größer der Einfluss bestimmter externer und interner Situationsvariablen ist, desto größer ist das Verberuflichungsbedürfnis. An welche Arten von externen, von **Umwelten-Variablen** kann man dabei denken? Weniger an die klassischen Mitglieder, als an Kunden sowie an Konkurrenz zu bzw. Kooperation mit erwerbswirtschaftlichen Betrieben und Kooperation mit dem Staat.⁹ Diese Hypothesen werden bestätigt. Es zeigt sich ein negativer Zusammenhang mit dem Anteil der Mitgliederbeiträge am Budget (-.18) und ein positiver mit der Orientierung an Wünschen von Kunden (.15). Kommerzielle Konkurrenz korreliert allerdings nur sehr schwach mit dem Verberuflichungsbedürfnis (.10), während die Kooperation mit der Wirtschaft deutlichere Auswirkungen zeigt (.22), ebenso wie Kooperationen mit dem Staat (.19). Die Umweltabhängigkeiten lassen sich durch eine Variable repräsentieren: Je weniger die Organisation sich durch Mitgliederbeiträge finanziert, desto größer ist der Verberuflichungsdruck (-.18).

Unter **interner Situation** versteht man Charakteristika der Organisation (Kieser & Kubicek, 1977, S. 191), wie Rechtsform, Größe, Alter. In erster Linie müssen wir hier natürlich an die unterschiedlichen Leistungen der Organisationen denken. So kann man vermuten, dass Verbände einem stärkeren Verberuflichungsdruck unterliegen als Vereine. Diese Hypothese wird mit einer mittelstarken Korrelation von .20 bestätigt.¹⁰ Anhand eines Mittelwertvergleiches erkennt man noch genauer,

⁸ Keine Korrelation zeigt sich mit dem am häufigsten genannten Grund für eine Verberuflichung: "Die Bereitschaft ehrenamtlich zu arbeiten, nimmt ab." Auch hier könnte jedoch wieder der methodische Grund eine Rolle spielen, dass das Statement nicht differenziert, weil es von so vielen (68%) gewählt wurde.

⁹ Die Auswirkungen dieser Umwelten wurden direkt durch entsprechende Statements sowie durch die Einflussumwelten und die Finanzierungsquellen der Organisation operationalisiert.

¹⁰ Cachay et al (2001, S. 169), die annehmen die Verberuflichung im Verbandsmanagement sei bereits abgeschlossen, werden hiermit widerlegt. Diese Annahme steht auch im Widerspruch zu dem von ihnen selbst ermittelten erwarteten Wachstum solcher Stellen in den nächsten 1,5 Jahren um 19% bei Kreis- und Stadtsporthänden

dass der Verberuflichungsdruck in Breitensportvereinen (2,5) signifikant am niedrigsten ist, während er in den Leistungssport-Vereinen (3,2) ähnlich hoch ist, wie in den Breitensport- (3,3,) und den Leistungssport-Verbänden (3,5). Welche weiteren internen Einflussfaktoren bestimmen das Ausmaß des Verberuflichungsbedürfnisses? In Analogie zu Max Webers Analyse der Funktionsvoraussetzungen der direkten Demokratie (1972, S. 169) können wir die Bedingungen benennen, unter denen ehrenamtliche Mitarbeit schlechter funktioniert und damit Verberuflichung notwendiger wird: Hauptamtlichkeit wird um so notwendiger 1. je älter (Veralttäglicung) und 2. je größer die Organisation ist, 3. je heterogener die Interessen (und die Fähigkeiten) der Mitglieder sind 4. je mehr Fachwissen die Aufgaben verlangen und 5. je räumlich unbegrenzter die Organisation ist. Diese Hypothesen werden mit Ausnah-

Kontingenz-Theorie		
	Unabhängige Variable (Meßniveau: ordinal, rational, dichotom)	Kendalls tau b
Mitglieder	Die Ansprüche der Mitglieder sind gestiegen (dich.)	,08
	Anteil der Mitgliedsbeiträge am Budget (rat.)	-,18**
Kunden	Orientierung an den Wünschen der Kunden (ord.)	,15**
	Einfluß durch Leistungssportler, Profisportler (ord.)	,11**
	Anteil der Verkaufserlöse am Budget (rat.)	,08*
Wirtschaft	Kommerzielle Konkurrenz (dich.)	,10*
	Kooperation mit Wirtschaft, Medien und Agenturen (dich.)	,22**
	Einfluß durch Sponsoren (ord.)	,10**
	Einfluß durch Medien (ord.)	,12**
Staat	Kooperation mit dem Staat (dich.)	,19**
	Einfluß durch den Staat (ord.)	,15**
	Anteil staatlicher Zuschüsse am Budget (rat.)	,16**
Leistungen	Verein oder Verband (Raum) (dich.)	,20**
Alter	Gründungsjahr (rat.)	,08*
Größe	Mitgliederzahl (rat.)	,19**
	Die Mitgliederzahl ist gestiegen (dich.)	,10*
Heterogenität	Vielzahl der internen und externen Gruppen und deren Ansprüche (ord.)	,13**
Fachwissen	Bisherige Aufgaben sind anspruchsvoller geworden (dich.)	,24**
	Neue Aufgaben sollen angegangen werden (dich.)	,23**
	Anzahl vorhandener Aufgaben ist gestiegen (dich.)	,23**

* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 signifikant (2-seitig); ** Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig).

Abb.2: Kontingenz-Theorie, Korrelationen mit Professionalisierungsbedürfnis

me der ersten bestätigt. Das Alter der Organisationen des selbstverwalteten Sports ist aufgrund der Brüche in der deutschen Geschichte durch Nationalsozialismus und Wiedervereinigung nicht sehr aussagekräftig. Mit der Mitgliederzahl zeigt sich zwar der erwartete Zusammenhang (.19). Ähnlich wie bei der sonst mächtigen Einflussvariable "Budget" ist der Einfluss der Mitgliederzahl auf das Verberuflichungs-Bedürfnis aber enttäuschend niedrig, vergleicht man die Korrelation von .19 mit der von .49 mit dem erreichten Verberuflichungs-Grad des Managements.¹¹ Ob das Ergebnis eines Wandels immer auf eine Effizienzsteigerung hinausläuft, wird neuerdings durch den soziologischen Ansatz des "**neuen Institutionalismus in der Organisationstheorie**" bezweifelt. So behaupten DiMaggio und Powell (1983), dass heute nicht mehr Selektion durch den Wettbewerb, sondern andere Mechanismen der Hauptantrieb für die Angleichung von Organisationen sind. Sie unterscheiden dabei drei Mechanismen: a) Coercive Anpassungsprozesse ergeben sich vor allem aus staatlichen Anforderungen und sind mit staatlichen Ressourcen verbunden. b) Mimetische Anpassungsprozesse sind Folgen der Unsicherheit über Ziele und Techniken. Diese Unsicherheit wird vermindert, indem als erfolgreich angesehene Organisationstypen nachgeahmt werden. c) Normative Anpassungsprozesse sind Folgen der Professionalisierung. Berufsgruppen, z.B. Betriebswirte versuchen ihre Position zu sichern und entwickeln Normen, die über Selektion und Sozialisation weitergegeben werden. Demgegenüber stehen jedoch - so muss man hier ergänzen - gerade bei den Organisationen des selbstverwalteten Sports tief verwurzelte, d.h. institutionalisierte Präferenzen für das Ehrenamt (s. Kikulis, 2000). Diesem Ansatz folgend kann man die Hypothese formulieren: **H7**: Je größer der coercive, mimetische oder normative Professionalisierungseinfluss ist, desto größer ist das Verberuflichungsbedürfnis. Die Überprüfung dieser Hypothese stößt allerdings auf verschiedene methodische Schwierigkeiten, vor allem weil sich Aspekte der Organisationskultur nur sehr beschränkt durch Befragung und dazu noch einer einzigen Schlüsselperson ermitteln lassen. Hinzu kommt, dass ein großer Teil der Einflüsse nur indirekt operationalisiert wurde, wie wir ihn bereits oben als Umweltvariablen verwandt haben. Wie dort berichtet, wird die Hypothese, was den **coerciven, den Staatseinfluss** anbetrifft, bestätigt. Ebenso haben wir bereits festgestellt, dass der **mimetische Einfluss** des erwerbswirtschaftlichen Modells, tatsächlich weniger über den Wettbewerb als über Kooperationen mit der Wirtschaft wirkt. Direkt wurde versucht diesen Einfluss über zwei Statements zu erfassen. Das Ergebnis der Überprüfung unserer Hypothese anhand dieser Statements ist nicht überzeugend. Mit einem Indikator ergibt sich keine Korrelation und mit dem anderen nur, wenn man Vereine und Verbände getrennt betrachtet.¹² Anders sieht

¹¹ Zudem zeigt sich auch kein Zusammenhang, wenn man Verbände und Vereine isoliert betrachtet.

¹² Korrelationen mit dem ersten Indikator: Vereine: .20, Verbände: .17, beide .09. Diesem Statement wird von den Vereinsvertretern deutlich mehr zugestimmt (4,3) als von den Verbandsvertretern (3,5). Allerdings kann man aus der Datenanalyse den Eindruck gewinnen, dass die Befragten nicht den Unterschied zwischen dem Oberbegriff "Betrieb" und dem Untertyp "erwerbswirtschaftlicher" Betrieb kennen. Verein sind Betriebe, haben aber per

es mit dem **normativen Einfluss** der Hauptamtlichkeit auf das Verberuflichungsbedürfnis aus.

Neuer Institutionalismus der Organisationstheorie		
	Unabhängige Variable (Meßniveau: ordinal, rational, dichotom)	Kendalls tau b
Coercive (Staat)	Kooperation mit Staat erfordert hauptamtliche Kräfte (dich.)	,19**
	Einfluß durch den Staat (ord.)	,15**
	Anteil staatlicher Zuschüsse am Budget (rat.)	,16**
Mimetisch (Wirtschaft)	Kommerzielle Konkurrenz (dich.)	,10*
	Kooperation mit Wirtschaft, Medien und Agenturen (dich.)	,22**
	Einfluß durch Sponsoren (ord.)	,10**
	Einfluß durch Medien (ord.)	,12**
	Der Verein/Verband muß wie ein erwerbswirtschaftlicher Betrieb geführt werden (ord.)	,09*
		Verband ,20 Verein ,17
	Entscheidend ist der finanzielle Erfolg (ord.)	,06
Normativ 1 (Hauptamtlichkeit)	Anzahl der bezahlten Managementstellen (rat.)	,24**
	Geschäftsführer vorhanden (dich.)	,23**
	Einfluß durch bezahlte Mitarbeiter (ord.)	,24**
	Regelung der Aufgaben des Geschäftsführers im Verhältnis zum ehrenamtlichen Vorgesetzten (ord.)	,25**
Normativ 2 (Ehrenamtlichkeit)	Einfluß durch ehrenamtliche Mitarbeiter (ord.)	-,06 Verein -,25**
	Ehrenamtliche fürchten den Verlust von Einfluß (dich.)	(+!) ,26**
	Hauptamtlichkeit zerstört die Motivation, unbezahlt mitzuarbeiten (dich.)	-,13**
	Der Verein/Verband ist so etwas wie eine "Selbsthilfe-Vereinigung" (ord.)	,06
	Wir sind wie eine Familie, wie eine Gruppe von Freunden (ord.)	-,08*
	Ehrenamtliche erfüllen wichtige Funktionen für die Gesellschaft (ord.)	,03
	Ehrenamtliche sind engagierter als bezahlte Kräfte (ord.)	-,04
Position	Hauptamt / Ehrenamt (dich.)	,19**

* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 signifikant (2-seitig); ** Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig).

Abb.3: Neuer Institutionalismus, Korrelationen mit Professionalisierungsbedürfnis

Diese Hypothese wird mit den höchsten Korrelationen, die wir hier gemessen haben, sowohl mit allen indirekten als auch mit allen direkten Indikatoren bestätigt. Als direkten Indikator, der die Stärke der **Hauptamtlichkeits-Kultur** misst, verwendeten wir die gewünschte Kompetenzverteilung zwischen hauptamtlichem Geschäftsführer und ehrenamtlichem Vorsitzenden. Je stärker die gewünschte Positi-

on der Hauptamtlichen ist, desto größer ist auch der Wunsch nach einer weiteren Verberuflichung (.25). Im deutlichen Gegensatz zu diesen klaren Zusammenhängen, zeigen sich jedoch überraschenderweise kaum die erwarteten negativen Korrelationen mit Aspekten einer auf verschiedenste Art gemessenen **Ehrenamtlichkeits-Kultur**. Von sieben Indikatoren korreliert nur einer schwach und einer, wenn man nur die Vereine betrachtet. Ein Indikator korreliert sogar deutlich umgekehrt. Einzig mit dem indirekten Indikator der Höhe des Einflusses der Ehrenamtlichen auf die Organisation, wird unserer Hypothese mit einer deutlichen Korrelation von minus .25 bestätigt. Dies gilt allerdings nur für die Vereine.

Das verstärkt nun den naheliegenden Verdacht, dass auch folgende Hypothese gilt: **H8: Hauptamtliche** äußern ein stärkeres Verberuflichungsbedürfnis als Ehrenamtliche. Diese Hypothese wird mit einem Korrelationskoeffizienten von .19 bestätigt. Diese Ergebnisse aus der Sicht des Neuen Institutionalismus kann man wie folgt zuspitzen: Die Verberuflichung des Managements von Sportvereinen und -verbänden wird weniger - wie oft vermutet - durch das Vorhandensein der traditionellen Ehrenamtlichkeits-Kultur, als durch das Nicht-Vorhandensein einer Hauptamtlichkeits-Kultur behindert.

Um den Einfluss erklärender Variablen bei gleichzeitiger Berücksichtigung anderer Variablen zu überprüfen, wurde eine **multiple Regressionsanalyse** durchgeführt,¹³

Regressionsanalyse		Abhängige Variable:
		Professionalisierungsbedürfnis
		Beta
Unabhängige Variable	Indikator Nutzen	,27
	Kosten : Es rechnet sich nicht	-,23
	Kultur : Regelung der Aufgaben des Geschäftsführers im Verhältnis zum ehrenamtlichen Vorgesetzten	,21
	Kooperation mit Wirtschaft, Medien und Agenturen	,14
	Bisherige Aufgaben sind anspruchsvoller geworden	,12
	Kooperation mit Staat erfordert hauptamtliche Kräfte	,11
	Art der Position	(!)-,11
	Korrigiertes R ²	

Abb.4: Regressionsanalyse Professionalisierungsbedürfnis

mit Variablen, die bivariat relativ hoch korrelierten und die alle angesprochenen theoretischen Perspektiven repräsentieren¹⁴. Von 13 Variablen verbleiben 7 in der

¹² Nach dem SPSS-Standardverfahren (STEPWISE).

¹⁴ Nutzen-Kosten-Alternativen-Restriktionen: alle Nutzenaspekte zu einem Index zusammengefasst, "rechnet sich nicht", Ehrenamtliche als Alternative, Finanzen als Restriktion; externe Situation: Staat, Kooperation mit Wirtschaft, Anteil Finanzen von Mitgliedern; interne Situation: Mitgliederzahl, "steigende Ansprüche", Verein oder

Gleichung, nämlich Nutzen und Kosten der Verberuflichung, der gewünschte Einfluss des Hauptamtlichen als Kulturindikator, die Kooperation mit der Wirtschaft und dem Staat, sowie die gestiegenen Anforderungen an die Arbeit und ob ein Haupt- oder Ehrenamtlicher befragt wurde. Allerdings nun unter Kontrolle der anderen Variablen - vor allem der Kulturvariable - sind es nicht mehr die Hauptamtlichen, sondern die Ehrenamtlichen, die ein höheres Verberuflichungsbedürfnis äußern. Damit zeigt sich, dass Kultur wichtiger ist als Position. Mit diesen Variablen erweisen sich alle angesprochenen Theorien als hilfreich, das Verberuflichungsbedürfnis zu erklären.¹⁵ Gemeinsam erklären sie 30% des unterschiedlichen Ausmaßes.¹⁶ Sehr aufschlussreich ist jedoch auch, welche Variablen nicht aufgenommen wurden. Denn unter ihnen befinden sich alle jene Strukturvariablen, mit denen sich bei der Erklärung des realisierten Verberuflichungsgrades die deutlich höchsten Korrelationen ergaben, wie Finanzen und Mitgliederzahl sowie die Unterscheidung zwischen Verband und Verein.¹⁷ Ein Grund hierfür liegt sicher darin, dass man unterscheiden muss, ob man das geäußerte Bedürfnis oder den tatsächlich Bedarf erklären will. Darüber hinaus vermuten wir jedoch, dass Strukturvariable nur unvollkommene indirekte Indikatoren für die hier erstmals - zumindest ansatzweise - direkt gemessenen ökonomischen, kulturellen und Umwelteinflüsse sind. Sie mögen geeignet sein für vereinfachte Prognosen, aber nicht für tiefere Erklärungen.

5 Zusammenfassung

Lassen sie uns die anderen Kernergebnisse – d.h. jene, die nicht die gerade geschilderten Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse betreffen - noch einmal zusammenfassen: 1. Mit unserer Studie wurde erstmals das Professionalisierungsbedürfnis nach einer weiteren Verberuflichung des Managements von Sportverbänden und -vereinen gemessen. 2. Überraschenderweise stimmten die Befragten der Aussage „Wir brauchen mehr bezahlte Mitarbeiter im Management“ nur "teils/teils" zu. Signifikant am niedrigsten ist das Verberuflichungsbedürfnis in den Breitensportvereinen. Unsere Erklärung dafür ist, dass es in weiten Bereichen des Sports derzeit keinen Professionalisierungs-Druck, im Sinne einer akuten Bedrohung der Organisation, sondern nur eine Professionalisierungs-Chance gibt.

Verband; Organisationskultur: Anzahl bezahlter Manager, gewünschte Entscheidungsbefugnisse des Hauptamtlichen. Befragte Position: Haupt- oder Ehrenamtlicher.

¹⁵ Die Erklärung vereinfacht sich noch, wenn man Vereine und Verbände getrennt betrachtet. Bei den Vereinen sind es nur noch 5, nämlich Nutzen, Kosten, Kultur, der Anteil der Mitgliederbeiträge an den Finanzen als Umweltindikator und die befragte Position; bei den Verbänden sogar nur noch 3 Variablen: Nutzen, Kosten und die Kooperation mit der Wirtschaft, die eine Rolle spielen.

¹⁶ Der Erklärungsgrad ist deshalb relativ niedrig, weil die ausgewählten Organisation sehr homogen waren. Alle waren relativ stark verberuflicht. Bei Einbezug kleinerer Sportvereine hätten sich größere Unterschiede und damit vermutlich auch stärkere Zusammenhänge ergeben.

¹⁷ Nicht aufgenommen wurden desweiteren: Bezahlte können durch Ehrenamtliche ersetzt werden; Anteil Mitgliedsbeiträge am Budget und Anzahl bezahlter Managementstellen.

drohung der Organisation, sondern nur eine Professionalisierungs-Chance gibt. Das unterscheidet Sportorganisationen fundamental von z.B. Gewerkschaften und Parteien, die sich bei Strafe mangelnder Durchschlagskraft verberuflichen mussten, oder den Wohlfahrtsverbänden, die staatlichen Qualitätsauflagen unterliegen und die in direkter Konkurrenz zu kommerziellen Anbietern im Gesundheitsbereich stehen.¹⁸ Die Organisationen, die die Professionalisierungschance ergreifen, haben Vorteile. Viele Sportvereine können aber auch ohne Verberuflichung weiterleben, selbst wenn dies mit Stagnation oder sogar einer Verkleinerung des Angebotes verbunden ist. 3. Das Verberuflichungsbedürfnis sinkt nicht mit dem Ausmaß der erreichten Verberuflichung, sondern steigt sogar. Verberuflichung erweist sich offensichtlich als eine Erfolgsstory. Einmal in Gang gesetzt, erweckt sie ein Bedürfnis nach Fortsetzung (erfolgsorientierter Nachzieheffekt). 4. Nach Ansicht der Befragten gibt es viele verschiedene Gründe, die einen Bedarf nach mehr hauptamtlichem Managementpersonal begründen, aber nur ein entscheidendes Hindernis, nämlich den Mangel an Finanzen. In der multiplen Regressionsanalyse zeigte sich jedoch, dass die Finanzen - zumindest bei der Erklärung des Verberuflichungs-Bedürfnisses - letztlich keine Rolle spielen. 5. Der Wunsch nach mehr Hauptamtlichkeit wird deutlich stärker vom perzipierten Nutzen dieser Arbeit befördert als er von möglichen Schäden für das Ehrenamt behindert wird. Und in Analogie dazu gilt ebenfalls 6., dass die Verberuflichung weniger - wie oft vermutet - durch das Vorhandensein der traditionellen Ehrenamtlichkeitskultur behindert wird, als durch das Nicht-Vorhandensein einer Hauptamtlichkeitskultur. 7. und letztens: Die praktischen Implikationen dieser Ergebnisse liegen auf der Hand: Will man die Verberuflichung im Management des selbstverwalteten Sports fördern und damit Arbeitsplätze schaffen, so kann man dies sehr erfolgversprechend durch eine Anschubfinanzierung, z.B. in Form von ABM-Stellen in jenen Organisationen erreichen, die dies wünschen. Vorausgesetzt diese Arbeitsplätze finanzieren sich dauerhaft selbst, wofür manche Erfahrung spricht. Zugespitzt formuliert: Es bedarf nur eines Saatkorns an "Hauptamtlichkeit", um den Widerspruch zwischen theoretischer Wahrscheinlichkeit und empirischer Unerheblichkeit sowohl praktisch und als auch theoretisch aufzulösen.

¹⁸ Professionalisierungsdruck gibt es im Leistungssport im sportnahen Bereich. Wenn die Konkurrenz beginnt Sportler und Trainer zu bezahlen, muss eine Sportorganisation mitziehen oder sportlichen Misserfolg in Kauf nehmen. Professionalisierungsdruck im Management gibt es zunehmend im Profifußball durch die erwerbswirtschaftlich organisierte Konkurrenz aus dem Ausland. Aber selbst hier scheinen die Vereine eher den Weg des Outsourcing, d.h. des Rechteverkaufs, als den der Professionalisierung des Managements zu wählen.

Literaturverzeichnis:

- Cachay, K., Thiel, A. & Meier, H. (2001). *Der organisierte Sport als Arbeitsmarkt. Eine Studie zu Erwerbsarbeitspotenzialen in Sportvereinen und Sportverbänden*. Schorndorf.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Emrich, E. (1988). Saarbrücker Diplom-Sportlehrer in Studium und Beruf. *Sport Unterricht*, 37 (1), 20-26.
- Emrich, E., Pitsch, W. & Papathanassiou, V. (2001). *Die Sportvereine. Ein Versuch auf empirischer Grundlage*. Schorndorf.
- Emrich, E. & Pitsch, W. (2000). Veränderungen des Umfangs hauptamtlicher Tätigkeit in Sportvereinen im Vergleich verschiedener Erhebungen. *dvs-Mitteilungen*, 152, 15-20.
- Friederici, M., Horch, H.-D. & Schubert, M. (2002). *Sport, Wirtschaft und Gesellschaft*. Schorndorf.
- Hartmann-Tews, I. & Mrazek, J. (1994). *Der berufliche Werdegang von Diplom--Sportlehrerinnen und Diplom-Sportlehrern*. Köln: Veröffentlichungen der Sporthochschule Köln (Band 13).
- Heinemann, K., Dietrich, K. & Schubert, M., (1990). *Akademikerarbeitslosigkeit und neue Formen des Erwerbsverhaltens. Dargestellt am Beispiel arbeitsloser Sportlehrer*. Weinheim.
- Heinemann, K. & Schubert, M. (1992). *Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit in Sportvereinen. Eine empirische Studie zur Professionalisierung am Beispiel eines ABM-Programms*. Schorndorf.
- Heinemann, K. & Schubert, M. (1994). *Der Sportverein*. Schorndorf.
- Horch, H.-D. & Schütte, N. (2002). *Sportmanager in Vereinen und Verbänden*. Köln.
- Kieser, A. & Kubicek, H. (1977). *Organisation*. Berlin / New York.
- Kikulis, L. M. (2000). Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations. *Journal of Sport Management*, 293-320.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment*. Boston.
- Michels, R. (1989). *Zur Soziologie des Parteienwesens in der modernen Demokratie*. Stuttgart.
- Timm, W. (1979). *Sportvereine in der Bundesrepublik Deutschland. Teil II: Organisations-, Angebots- und Finanzstruktur*. Schorndorf.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen.
- Winkler, J. & Karhausen, R.-R. (1985). *Verbände im Sport. Eine empirische Analyse des Deutschen Sportbundes und ausgewählter Mitgliederorganisationen*. Schorndorf.

