

Christoph Breuer & Pamela Wicker

Die Situation der Sportarten in Deutschland
– Eine Analyse der Sportvereine in
Deutschland auf Basis der
Sportentwicklungsberichte

Schützenvereine in Deutschland

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
I. Schützenvereine in Deutschland.....	3
1 Sportentwicklungsbericht 2009/2010.....	3
1.1 Zusammenfassung	3
1.2 Bedeutung der Schützenvereine für Deutschland	4
1.3 Unterstützungsmöglichkeiten und –bedarf.....	17
1.4 Methode	23
II. Theoretischer Hintergrund: Produktion von Handlungs- und Argumentationswissen	29
1 Handlungswissen	33
2 Argumentationswissen	35
III. Literatur	36

I. Schützenvereine in Deutschland

1 Sportentwicklungsbericht 2009/2010

1.1 Zusammenfassung

Schützenvereinen ist es unter einer Vielzahl an Vereinszielen besonders wichtig, Werte wie z. B. Fair Play, Toleranz zu vermitteln, sich für eine gleichberechtigte Partizipation von Mädchen/Frauen und Jungen/Männern zu engagieren und älteren Personen Sport zu ermöglichen. Überdies möchten die Schützenvereine ausschließlich ehrenamtlich organisiert sein und legen viel Wert auf Gemeinschaft sowie Geselligkeit. Im Zeitverlauf zwischen 2005 und 2009 zeigt sich das Selbstverständnis der Schützenvereine als bemerkenswert stabil.

In den letzten beiden Jahren haben signifikant mehr Schützenvereine gemeinsame Angebote mit einem anderen Sportverein oder einer Schule erstellt. Knapp 14 % aller Schützenvereine in Deutschland kooperieren bereits bei der Angebotserstellung mit Schulen. Dabei kooperieren fast 9 % mit einer Grundschule, knapp 8 % mit einer Hauptschule, gut 6 % mit einer Realschule und knapp 5 % mit einem Gymnasium.

Immer mehr Schützenvereine bieten auch Kursangebote für Nichtmitglieder an. Zudem sind Schützenvereine Garanten dafür, dass finanziell erschwingliche organisierte Sportangebote von der breiten Bevölkerung nachgefragt werden können. Die Hälfte aller Schützenvereine verlangt einen jährlichen Mitgliedsbeitrag für Kinder von maximal € 15,-, für Jugendliche von maximal € 22,-, für Erwachsene von maximal € 50,- und für Familien von maximal € 92,-.

Probleme stellen vor allem die Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften sowie die Bindung und Gewinnung von jugendlichen Leistungssportlern, ehrenamtlichen Funktionsträgern, Mitgliedern und Übungsleitern und Trainern dar. Insbesondere haben sich Probleme hinsichtlich der Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften verschärft und stellen für viele Schützenvereine Existenz bedrohendes Problem dar.

In finanzieller Hinsicht sind die Ausgaben für Steuern aller Art signifikant zwischen 2007 und 2009 gestiegen. Im gleichen Zeitraum haben die Schützenvereine auch signifikant höhere Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen generiert.

1.2 Bedeutung der Schützenvereine für Deutschland

1.2.1 Vereinsphilosophie

Auffällig ist, dass sich die Schützenvereine in Deutschland nicht mit der Organisation eines einfachen Sportangebots begnügen. Vielmehr ist es den Schützenvereinen in Deutschland unter einer Vielzahl möglicher Vereinsziele besonders wichtig, (1) Werte wie z. B. Fair Play, Toleranz zu vermitteln, (2) sich für eine gleichberechtigte Partizipation von Mädchen/Frauen und Jungen/Männern zu engagieren und (3) älteren Personen Sport zu ermöglichen. Auch möchten die Schützenvereine (4) ausschließlich ehrenamtlich organisiert sein, legen (5) viel Wert auf Gemeinschaft sowie Geselligkeit und wollen (6) eine preiswerte Möglichkeit des Sporttreibens bieten (vgl. Abb. 1).

Im Zeitverlauf fällt auf, dass die Schützenvereine durchschnittlich etwas weniger optimistisch in die Zukunft schauen als noch vor vier Jahren. Ansonsten kann das gemeinwohlorientierte Selbstverständnis der Schützenvereine als bemerkenswert stabil bezeichnet werden (vgl. Abb. 1 und 2).

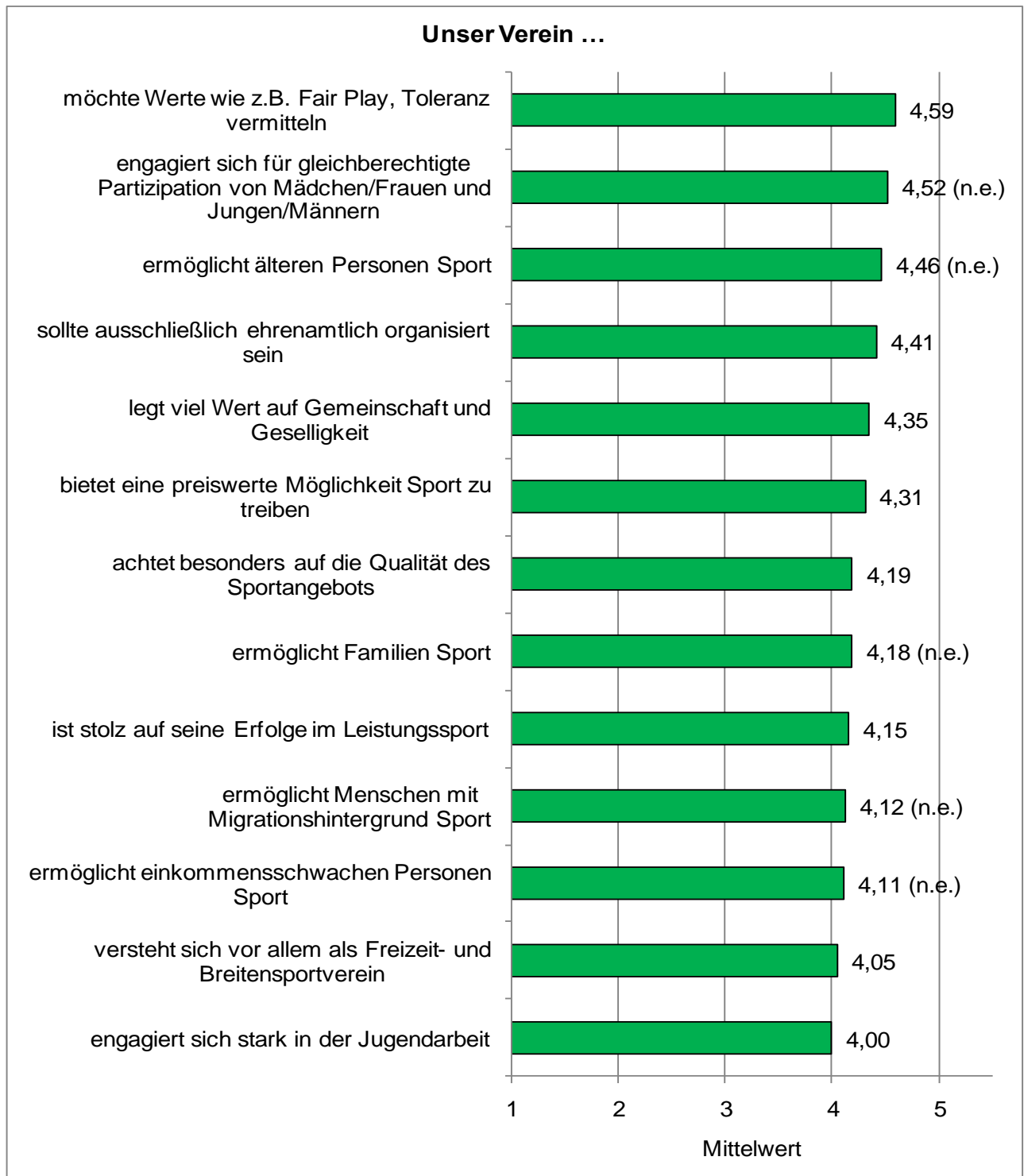


Abb. 1: Ziele der Schützenvereine und deren Entwicklung (Teil 1; 1=stimme gar nicht zu bis 5=stimme voll zu; in Klammern Index¹: 2005=0; n. e.=nicht erfasst 2005/06).

¹ Die Berechnung der Indizes wird in Abschnitt 1.4.3 erläutert.

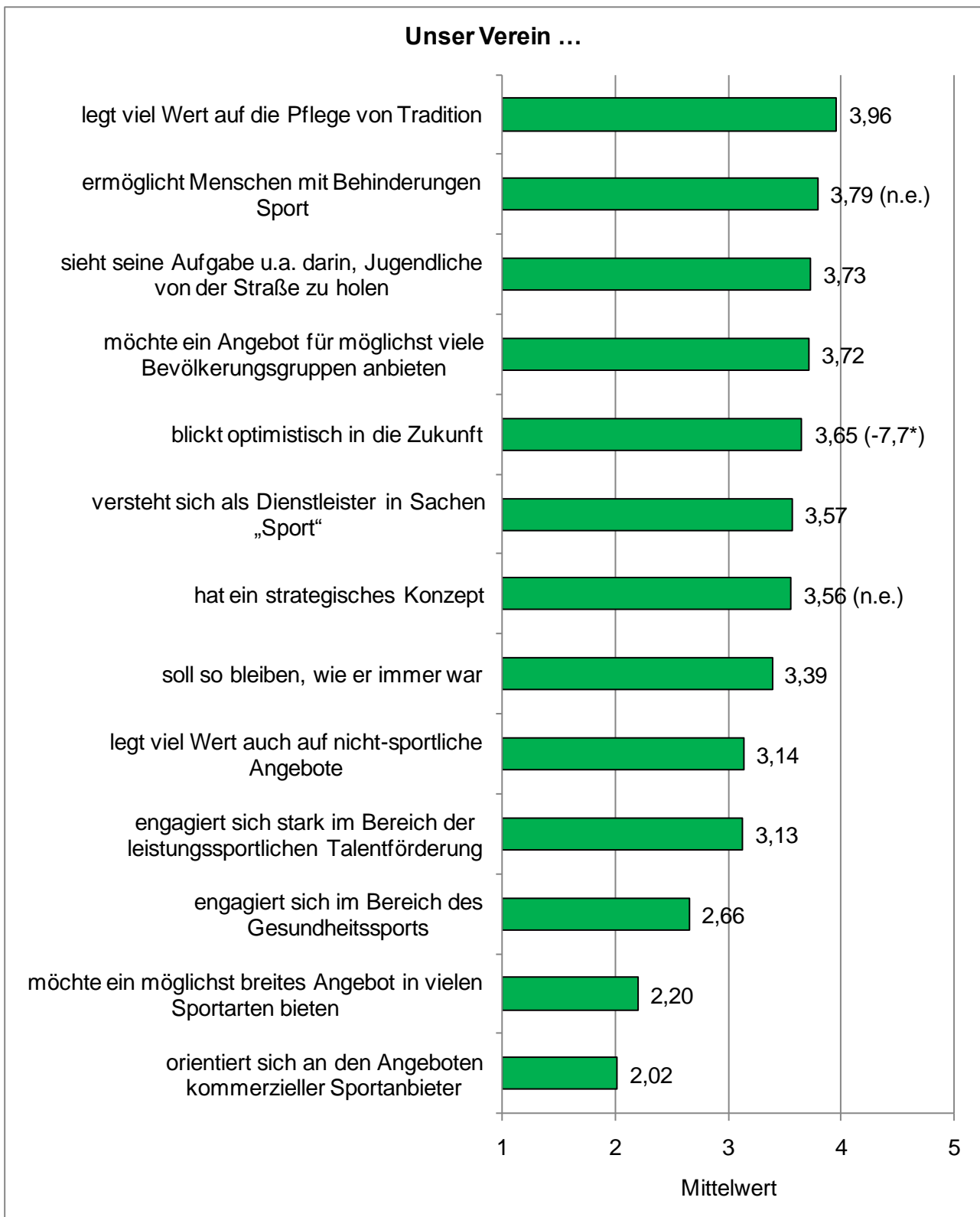


Abb. 2: Ziele der Schützenvereine und deren Entwicklung (Teil 2; 1=stimme gar nicht zu bis 5=stimme voll zu; in Klammern Index: 2005=0; n. e.=nicht erfasst 2005/06).

1.2.2 Sportversorgung der Bevölkerung

Das Ziel eines preiswerten Sportangebots spiegelt sich auch in den Mitgliedsbeiträgen und Aufnahmegebühren der Schützenvereine wider. So sind Schützenvereine Garanten dafür, dass finanziell erschwingliche organisierte Schießsportangebote von der breiten Bevölkerung nachgefragt werden können. Die Hälfte aller Schützenvereine verlangt einen jährlichen Mitgliedsbeitrag für Kinder von maximal € 15,-, für Jugendliche von maximal € 22,-, für Erwachsene von maximal € 50,- und für Familien von maximal € 92,- (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Jährliche Mitgliedsbeiträge in Schützenvereinen.

Jährlicher Beitrag für	Median ² (in €)
Kinder	15,00
Jugendliche	22,00
Erwachsene	50,00
Senioren	48,00
Familien	92,00
Passive Mitglieder	36,00
sozial Schwache, Arbeitslose	30,00

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung sowie der derzeitigen schwierigen finanziellen Lage für manche Haushalte bieten Schützenvereine auch spezielle Beiträge für Senioren und sozial Schwache/Arbeitslose an. Diese liegen bei der Hälfte der Schützenvereine für Senioren bei höchstens € 48,- und für sozial Schwache/Arbeitslose bei höchstens € 30,- pro Jahr (vgl. Tab. 1).

Die meisten Schützenvereine erheben durchgängig keine Aufnahmegebühren für neue Mitglieder. Bei Kindern, Jugendlichen, Familien und passiven Mitgliedern sind es über drei Viertel der Schützenvereine und bei sozial Schwachen/Arbeitslosen sogar über 85 % der Vereine, die keine verlangen. Der Anteil an Vereinen, die keine Aufnahmegebühren für Erwachsene, Familien und passive Mitglieder erheben, ist seit 2007 signifikant gestiegen (vgl. Tab. 2). Folglich erheben immer weniger Schützenvereine Aufnahmegebühren.

² Der Median bezeichnet den Wert, unter und über dem jeweils 50 % der Verteilung liegen. Er ist weniger anfällig für Ausreißer nach oben und unten als der Mittelwert (Durchschnitt).

Tab. 2: Schützenvereine, die keine Aufnahmegebühren erheben, und deren Entwicklung (n.e.=nicht erfasst 2007/08).

Aufnahmegebühr für	Anteil an Vereinen, die keine Aufnahmegebühren verlangen (in %)	Index (2007=0)
Kinder	83,0	
Jugendliche	78,0	
Erwachsene	50,9	+17,3**
Senioren	62,5	n.e.
Familien	76,7	+25,0***
Passive Mitglieder	77,9	+23,6**
sozial Schwache/Arbeitslose	85,1	n.e.

Werden Aufnahmegebühren erhoben, so verlangt die Hälfte dieser Schützenvereine für Kinder maximal € 10,-, für Jugendliche maximal € 14,- sowie für Erwachsene, Senioren, Familien und sozial Schwache/Arbeitslose maximal € 50,- (vgl. Tab. 3).

Tab. 3: Aufnahmegebühren in denjenigen Schützenvereinen, die welche erheben.

Aufnahmegebühr für	Median (in €)	Mittelwert (in €)
Kinder	10,00	16,23
Jugendliche	14,00	22,39
Erwachsene	50,00	86,53
Senioren	50,00	71,64
Familien	50,00	88,13
Passive Mitglieder	40,00	62,39
sozial Schwache/Arbeitslose	50,00	70,54

Darüber hinaus ist für die Sportversorgung der Bevölkerung von Bedeutung, dass fast die Hälfte aller Schützenvereine auch Kursangebote für Nichtmitglieder offerieren. Insgesamt können Nichtmitglieder über ein Drittel der Sportangebote der Schützenvereine im Rahmen eines Kursangebots nutzen. Dabei bieten immer mehr Schützenvereine Kurse für Nichtmitglieder an. So hat der Anteil an Vereinen, der mindestens ein Kursangebot für Nichtmitglieder offeriert, zwischen 2007 und 2009 signifikant um knapp 49 % zugenommen (vgl. Tab. 4).

Tab. 4: Kursangebote für Nichtmitglieder und deren Entwicklung.

	DSB	Index (2007=0)
Kursangebot vorhanden (Anteil an Vereinen in %)	46,3	+48,9***
Kursangebot vorhanden (Vereine Gesamt)	6.992	
Anteil von Kursangeboten an allen Sportangeboten (Mittelwert in %)	37,5	

Ohne die Schützenvereine wäre Leistungssport im Bereich Schießsport in Deutschland kaum denkbar. 15,8 % bzw. insgesamt rund 2.400 Schützenvereine haben Kaderathleten auf D/C-, C-, B- oder A-Kaderebene in ihren Reihen und bilden somit eine wichtige Basis für den Leistungs-/Hochleistungssport in Deutschland (vgl. Tab. 5).

Tab. 5: Schützenvereine mit Kaderathleten.

	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine (Gesamt)
Kaderathleten vorhanden	15,8	2.400

1.2.3 Allgemeine Kooperationen

Für den hohen Gemeinwohlcharakter der Vereinsangebote spricht auch, dass die Schützenvereine in Deutschland mit zahlreichen anderen Akteuren des Gemeinwohls in irgendeiner Form (z. B. Informationsaustausch, persönliche Kontakte, Auslegen von Flyern) zusammenarbeiten. Eine intensive Form von Kooperation ist die gemeinsame Angebotserstellung. Insgesamt erstellen 22 % der Schützenvereine in Deutschland Angebote gemeinsam mit einem anderen Sportverein, knapp 14 % mit Schulen und gut 5 % mit einem Kindergarten bzw. einer Kindertagesstätte. In den letzten beiden Jahren haben signifikant mehr Schützenvereine bei der Angebotserstellung mit einem anderen Sportverein und einer Schule zusammengearbeitet (vgl. Tab. 6).

Tab. 6: Kooperation bei der Angebotserstellung und deren Entwicklung (Mehrfachnennungen möglich; n. e.=nicht erfasst 2007/08).

Kooperation bei Angebotserstellung mit	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt	Index (2007=0)
anderem Sportverein	22,0	3.300	+72,0**
Schule	13,9	2.100	+45,5*
Kindergarten/Kindertagesstätte	5,1	800	
Wirtschaftsunternehmen	3,9	600	

Kooperation bei Angebotserstellung mit	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt	Index (2007=0)
Krankenkasse	3,8	600	
Jugendamt	2,3	350	
Senioreneinrichtung	2,3	350	n.e.
kommerziellem Anbieter	2,0	300	
Grundsicherungsamt (z. B. Arbeitsamt)	1,5	200	n.e.
Gesundheitsamt	0,1	15	

1.2.4 Kooperation mit Schulen

Angesichts des Ausbaus der Ganztagsschule gewinnt eine Zusammenarbeit mit Schulen an Bedeutung. Blickt man auf die Schützenvereine, die bei der Angebotserstellung mit Schulen zusammenarbeiten (13,9 %; vgl. Tab. 7), so kooperieren fast 9 % aller Schützenvereine in Deutschland mit einer Grundschule, knapp 8 % mit einer Hauptschule, gut 6 % mit einer Realschule und knapp 5 % mit einem Gymnasium. Rund 2 % aller Schützenvereine arbeiten mit einer Ganztags-Grundschule, Ganztags-Hauptschule, Ganztags-Gesamtschule und Ganztags-Realschule zusammen (vgl. Tab. 7).

Tab. 7: Kooperation mit verschiedenen Schultypen (Mehrfachnennungen möglich).

Schultyp	Kooperation		Schule ist Ganztagsschule	
	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt
Grundschule	8,6	1.300	2,0	300
Hauptschule	7,6	1.150	2,0	300
Realschule	6,2	950	1,9	275
Gesamtschule	3,5	550	2,0	300
Gymnasium	4,8	700	1,2	175
Berufsschule	0,7	100	0,6	75

Bei der Kooperation mit Schulen setzen mit rund 12 % die meisten Vereine ehrenamtliches Personal ein. Lediglich 1,4 % der Vereine setzen hauptamtliches Personal ein und bei 1,2 % kümmern sich Honorarkräfte um die Kooperation mit Schulen (vgl. Tab. 8).

Tab. 8: Personaleinsatz bei der Kooperation mit Schulen (Mehrfachnennungen möglich).

Personaleinsatz	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt
Ehrenamtliche Mitarbeiter	12,5	1.900
Hauptamtliche Mitarbeiter	1,4	200
Honorarkräfte	1,2	180
Sonstige	0,4	60

Die Finanzierung der Kooperation zwischen Schule und Verein erfolgt bei gut 7 % aller Schützenvereine durch Beiträge des Vereins, bei knapp 4 % der Vereine durch eine externe Finanzierung und bei gut 3 % der Vereine durch Beiträge der Schule (vgl. Tab. 9).

Tab. 9: Finanzierung der Kooperation mit Schulen (Mehrfachnennungen möglich).

Finanzierung der Kooperation	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt
durch Beiträge des Vereins	7,3	1.100
durch eine externe Finanzierung	3,8	575
durch Beiträge der Schule	3,2	475
keine besondere Finanzierung	1,5	225

1.2.5 Gesellige Angebote

Neben dem eigentlichen Sportangebot verstärken gesellige Veranstaltungen und Angebote die Gemeinwohlbedeutung der Schützenvereine. Dass derlei Angebote von den Mitgliedern tatsächlich aufgegriffen werden und sich das entsprechende Gemeinwohlpotenzial somit grundsätzlich entfalten kann, belegen folgende Befunde: Im Durchschnitt nimmt in den Schützenvereinen nahezu jedes zweite Mitglied an geselligen Veranstaltungen teil. Insgesamt haben im Jahr 2008 rund 700.000 Mio. Mitglieder an geselligen Veranstaltungen ihres Schützenvereins teilgenommen (vgl. Tab. 10). Hier zeigt sich keine signifikante Veränderung im Zeitverlauf.

Tab. 10: Vereinsmitglieder, die im Jahr 2008 an geselligen Veranstaltungen ihres Vereins teilgenommen haben.

	Anteil an Mitgliedern (Mittelwert in %)	Mitglieder Gesamt
Teilnahme an geselligen Veranstaltungen	49,0	700.000

1.2.6 Freiwilliges Engagement und Ehrenamt

Ein zentrales und angebotsübergreifendes Gemeinwohlmoment stellt der Beitrag der Schützenvereine zum freiwilligen Engagement und Ehrenamt dar. Insgesamt engagieren sich in den Schützenvereinen Deutschlands Mitglieder in über 273.000 ehrenamtlichen Positionen, davon rund 155.000 auf der Vorstandsebene und knapp 118.000 auf der Ausführungsebene (z. B. Trainer, Übungsleiter, Schieds- und Kampfrichter). Rund 205.000 Positionen werden von Männern besetzt, knapp 68.000 von Frauen (vgl. Tab. 11). Im Zeitraum zwischen 2007 und 2009 hat jedoch die Anzahl an ehrenamtlichen Positionen auf der Vorstandsebene signifikant abgenommen.

Tab. 11: Ehrenamtliche Positionen und deren Entwicklung.

Anzahl an Ehrenamtlichen	Mittelwert	Gesamt	Index (2007=0)
auf der Vorstandsebene	10,3	155.500	-19,8***
auf der Ausführungsebene	7,8	117.800	
männlich	13,6	205.400	
weiblich	4,5	67.900	
Gesamt	18,1	273.300	
Arbeitsumfang pro ehrenamtlich Engagiertem (Stunden/Monat)	17,7	4.837.000	

Im Durchschnitt ist jeder Ehrenamtliche 17,7 Stunden pro Monat für seinen Verein tätig. Bundesweit ergibt sich daraus eine Arbeitsleistung von rund 4,8 Mio. Stunden, welche in den Schützenvereinen jeden Monat erbracht wird. Daraus resultiert bundesweit eine monatliche Wertschöpfung von rund € 72 Mio. bzw. eine jährliche Wertschöpfung von rund € 864 Mio. durch ehrenamtliches Engagement in den Schützenvereinen. Es ist zu beachten, dass hier noch nicht diejenigen Leistungen der freiwilligen Helfer einberechnet sind, die sich bei gesonderten Arbeitseinsätzen unentgeltlich beteiligen (Vereinsfeste, Sportveranstaltungen, Renovierungen, Putzaktionen etc.). Dabei engagieren sich etwa 386.000 Mio. Mitglieder als freiwillige Helfer bei diesen gesonderten Arbeitseinsätzen im Verein. Werden diese freiwilligen Helfer zu den Personen mit Ehrenamt addiert, so ergibt sich eine Gesamtzahl³ von rund 660.000 Ehrenamtlichen in Schützenvereinen.

³ Bei der Gesamtzahl ist jedoch zu beachten, dass Personen, die sowohl ein Ehrenamt bekleiden als auch als freiwillige Helfer ehrenamtlich engagiert sind, doppelt enthalten sein können.

1.2.7 Integration von Migranten

Vor dem Hintergrund der Internationalisierung der Bevölkerung werden auch die Leistungen der Schützenvereine im Hinblick auf die Integration von Migranten immer wichtiger zur Beurteilung ihrer Gemeinwohlbedeutung. Im Durchschnitt haben 5 % der Mitglieder der Schützenvereine einen Migrationshintergrund.⁴ Dies entspricht insgesamt rund 75.500 Menschen mit Migrationshintergrund, die in den rund 15.000 Schützenvereinen integriert sind. Der Migrantenanteil unter den Mitgliedern ist jedoch im Zeitverlauf leicht rückläufig (vgl. Tab. 12). Der durchschnittliche Männeranteil bei den Mitgliedern mit Migrationshintergrund liegt bei 79,2 %, der Frauenanteil bei 20,8 %.

Tab. 12: Mitglieder mit Migrationshintergrund und deren Entwicklung.

	Anteil an Mitgliedern (Mittelwert in %)	Mitglieder Gesamt	Index (2007=0)
Mitglieder mit Migrationshintergrund	5,2	75.500	-13,4*

In knapp 25 % der Schützenvereine bekleiden Personen mit Migrationshintergrund auch ehrenamtliche Positionen. Gut 18 % aller Vereine haben Ehrenamtliche mit Migrationshintergrund auf der Vorstandsebene und 17 % auf der Ausführungsebene. Insgesamt haben seit 2007 signifikant mehr Schützenvereine Ehrenamtliche mit Migrationshintergrund (vgl. Tab. 13).

Tab. 13: Schützenvereine, die Ehrenamtliche mit Migrationshintergrund haben, und deren Entwicklung (n. e.=nicht erfasst 2007/08).

Ehrenamtliche mit Migrationshintergrund	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt	Index (2007=0)
Vorstandsebene	18,5	2.794	+379,6***
Ausführungsebene	17,0	2.567	+190,9***
Männlich	22,8	3.443	n.e.
Weiblich	13,6	2.054	n.e.
Gesamt	24,9	3.760	+223,2***

Im Durchschnitt ist in einem Schützenverein in Deutschland knapp eine ehrenamtliche Position von einer Person mit Migrationshintergrund besetzt.

⁴ Der Anteil an Personen mit Migrationshintergrund im weiteren Sinne lag im Jahr 2008 in Deutschland bei 19,0 % (Statistisches Bundesamt, 2010b), der Ausländeranteil bei 8,8 % (Statistisches Bundesamt, 2010a).

Insgesamt sind somit rund 10.400 Migranten ehrenamtlich in Schützenvereinen engagiert, was eine deutliche Steigerung seit 2007 bedeutet (vgl. Tab. 14).

Tab. 14: Ehrenamtliche Positionen von Personen mit Migrationshintergrund und deren Entwicklung (n. e.=nicht erfasst 2007/08).

Ehrenamtliche Positionen	Anzahl an Migranten (Mittelwert)	Migranten Gesamt	Index (2007=0)
Vorstandsebene	0,28	4.200	+339,3*
Ausführungsebene	0,41	6.200	
Männlich	0,55	8.300	n.e.
Weiblich	0,14	2.100	n.e.
Gesamt	0,69	10.400	

Insgesamt haben durchschnittlich 3,6 % aller ehrenamtlich Engagierten einen Migrationshintergrund. Damit hat der Migrantenanteil unter den Ehrenamtlichen seit 2007 deutlich zugelegt.

1.2.8 Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern

Die Bedeutung der Schützenvereine für die Gesellschaft wird auch daran ersichtlich, dass sie sich intensiv um die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern kümmern und auch als Ausbildungsbetriebe fungieren. So gibt es bereits in 38,4 % bzw. insgesamt 5.800 Schützenvereinen eine Person, die sich um die Aus- und Weiterbildung der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Vereinsmitglieder kümmert. In gut einem Fünftel der Schützenvereine liegt ein entsprechendes Aus- und Fortbildungskonzept vor, welches in den meisten Vereinen auch bereits umgesetzt wird (vgl. Tab. 15). Das von diesen Schützenvereinen eingeplante Jahresbudget im Jahr 2008 für derartige Aus- und Weiterbildungsprogramme betrug durchschnittlich € 781,-.

Tab. 15: Schützenvereine mit einem Ausbildungs- und Fortbildungskonzept.

	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt
Konzept vorhanden und angewendet	21,9	3.300
Konzept vorhanden, aber (noch) nicht angewendet	7,8	1.200

Ein kleiner Teil der Schützenvereine fungiert bereits als Ausbildungsbetrieb für berufliche Ausbildung. So sind es insgesamt rund 150 Schützenvereine in Deutschland, die im Mittel gut zwei Auszubildende (z. B. Sport- und Fitnesskaufleute, Sportfachleute, Bürokaufleute) aufweisen (vgl. Tab. 16).

Tab. 16: Berufliche Ausbildung in Schützenvereinen.

	Beruflicher Ausbildungsbetrieb
Anteil an Vereinen (in %)	1,0
Vereine Gesamt	150
Anzahl an Auszubildenden (Mittelwert)	2,1
Auszubildende Gesamt	315

1.2.9 Qualifizierung von Mitarbeitern

Die ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter können zahlreiche formale Qualifikationen vorweisen. So haben über 40 % der Vereine Trainer oder Übungsleiter mit DOSB-Lizenz⁵ (vgl. Tab. 17).

Tab. 17: Qualifizierung⁶ von Mitarbeitern in Schützenvereinen.

	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt
Trainer (inkl. ehem. Fachübungsleiter) mit DOSB-Lizenz	41,8	6.300
Übungsleiter mit DOSB-Lizenz	39,3	5.900
Trainer/Übungsleiter ohne DOSB-Lizenz	55,1	8.300
Vereinsmanager mit DOSB-Lizenz	8,3	1.250
Jugendleiter mit DOSB-Lizenz	29,0	4.400

Durchschnittlich sind in einem Schützenverein knapp 10 Personen mit irgendeiner formalen Qualifizierung des Sportsystems beschäftigt. Davon arbeitet die überwiegende Mehrheit auf ehrenamtlicher Basis, unabhängig von der Qualifizierung (vgl. Tab. 18).

⁵ DOSB-Lizenz: Übungsleiter-/Trainer-/Vereinsmanager-/Jugendleiter-Lizenzen der Landes-sportbünde und Spitzenverbände im DOSB.

⁶ Berücksichtigt wurde immer nur die formal höchste Qualifikation einer Person.

Tab. 18: Ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter nach Qualifizierung.

	Anzahl an Personen (Mittelwert)	davon ehrenamtlich ⁷ (Mittelwert in %)	davon hauptamtlich ⁸ (Mittelwert in %)
Trainer (inkl. ehem. Fachübungsleiter) mit DOSB-Lizenz	1,6	93,2	6,8
Übungsleiter mit DOSB-Lizenz	3,5	94,7	5,3
Trainer/Übungsleiter ohne DOSB-Lizenz	3,8	92,8	7,2
Vereinsmanager mit DOSB-Lizenz	0,1	87,0	13,0
Jugendleiter mit DOSB-Lizenz	0,6	93,4	6,6
Gesamt	9,6	93,4	6,6

Über alle Qualifizierungen hinweg sind 21,6 % aller Mitarbeiter in Schützenvereinen Frauen. Den höchsten Frauenanteil weisen Vereinsmanager mit DOSB-Lizenz auf (vgl. Tab. 19).

Tab. 19: Frauenanteil nach Qualifizierung von Mitarbeitern.

	Frauenanteil (Mittelwert in %)
Trainer (inkl. ehem. Fachübungsleiter) mit DOSB-Lizenz	17,3
Übungsleiter mit DOSB-Lizenz	27,1
Trainer/Übungsleiter ohne DOSB-Lizenz	22,8
Vereinsmanager mit DOSB-Lizenz	28,4
Jugendleiter mit DOSB-Lizenz	25,2
Gesamt	21,6

⁷ Personen, die keine Aufwandsentschädigung oder eine Aufwandsentschädigung bis maximal in Höhe der Übungsleiterpauschale (€ 2.100 pro Jahr) erhalten.

⁸ Personen, die ein Honorar/Gehalt oder eine Aufwandsentschädigung oberhalb der Höhe der Übungsleiterpauschale (€ 2.100 pro Jahr) erhalten.

1.3 Unterstützungsmöglichkeiten und –bedarf

1.3.1 Allgemeine Probleme

Bei allen bemerkenswerten Leistungen der Schützenvereine darf nicht übersehen werden, dass die Situation der Schützenvereine nicht völlig problemfrei ist. Das größte Problem der Schützenvereine stellt die Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften für die Schützenvereine, welche vielfach als zu hoch bzw. zu belastend eingestuft werden. Weitere Probleme der Schützenvereine bestehen in der Bindung und Gewinnung von (2) jugendlichen Leistungssportlern, (3) ehrenamtlichen Funktionsträgern, (4) Mitgliedern, (5) Übungsleitern/Trainern sowie (6) Kampfrichtern/Schiedsrichtern (vgl. Abb. 3).

In den letzten beiden Jahren haben sich mehrere Problemlagen verschärft, wie z. B. die Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften, die Bindung und Gewinnung von Mitgliedern, die demografische Entwicklung in der Region, die Unklarheit der Gesamtperspektive des Vereins und die örtliche Konkurrenz durch kommerzielle Sportanbieter (vgl. Abb. 3).

Die im Mittel moderaten Problemwerte dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es eine nicht zu vernachlässigende Anzahl an Vereinen gibt, die mindestens ein existenzielles Problem hat. Dies sind bundesweit 44,5 % aller Schützenvereine bzw. insgesamt etwa 6.700 von 15.101 Schützenvereinen in Deutschland. Dieser Anteil an Vereinen hat sich zwischen 2007 und 2009 höchstsignifikant mehr als verdoppelt. Dies liegt im Wesentlichen daran, dass sich einzelne Problemlagen verschärft haben. Hierbei stellt insbesondere die Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften für fast jeden vierten Schützenverein ein existenzielles Problem dar. Für knapp 11 % der Vereine stellt die Bindung und Gewinnung von Mitgliedern und für rund 9 % die Bindung und Gewinnung von jugendlichen Leistungssportlern sowie von ehrenamtlichen Funktionsträgern ein existenzielles Problem dar (vgl. Abb. 4).

Besonders stark zugenommen haben existenzielle Probleme aufgrund der Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften, der Bindung und Gewinnung von Mitgliedern und von jugendlichen Leistungssportlern, der demografischen Entwicklung in der Region und der örtlichen Konkurrenz durch andere Sportvereine (vgl. Abb. 4).

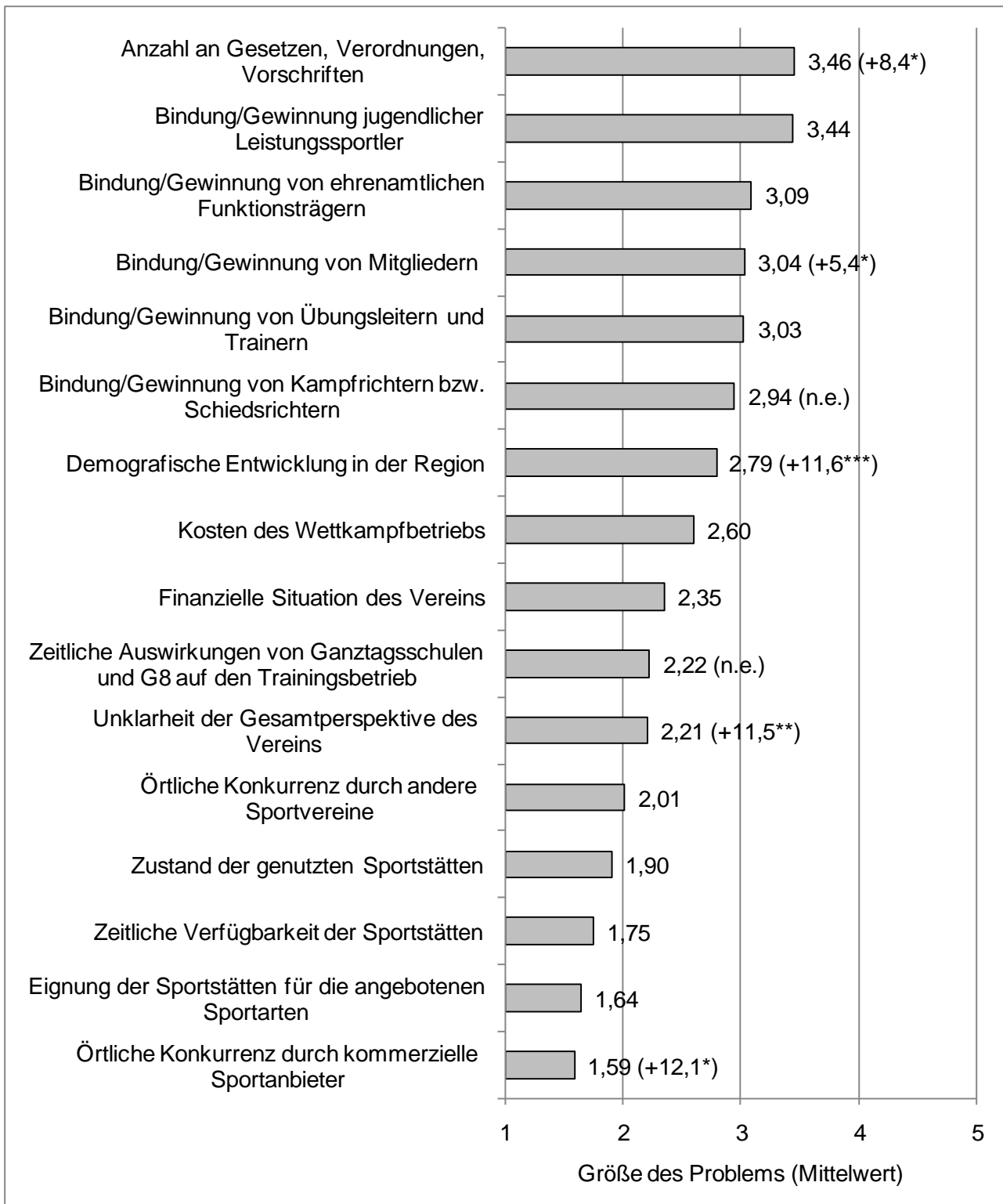


Abb. 3: Probleme der Schützenvereine nach Größe des Problems sortiert und deren Entwicklung (1=kein Problem, 5=ein sehr großes Problem; G8=achtjähriges Gymnasium; in Klammern Index: 2007=0; n.e.=nicht erfasst 2007/08).

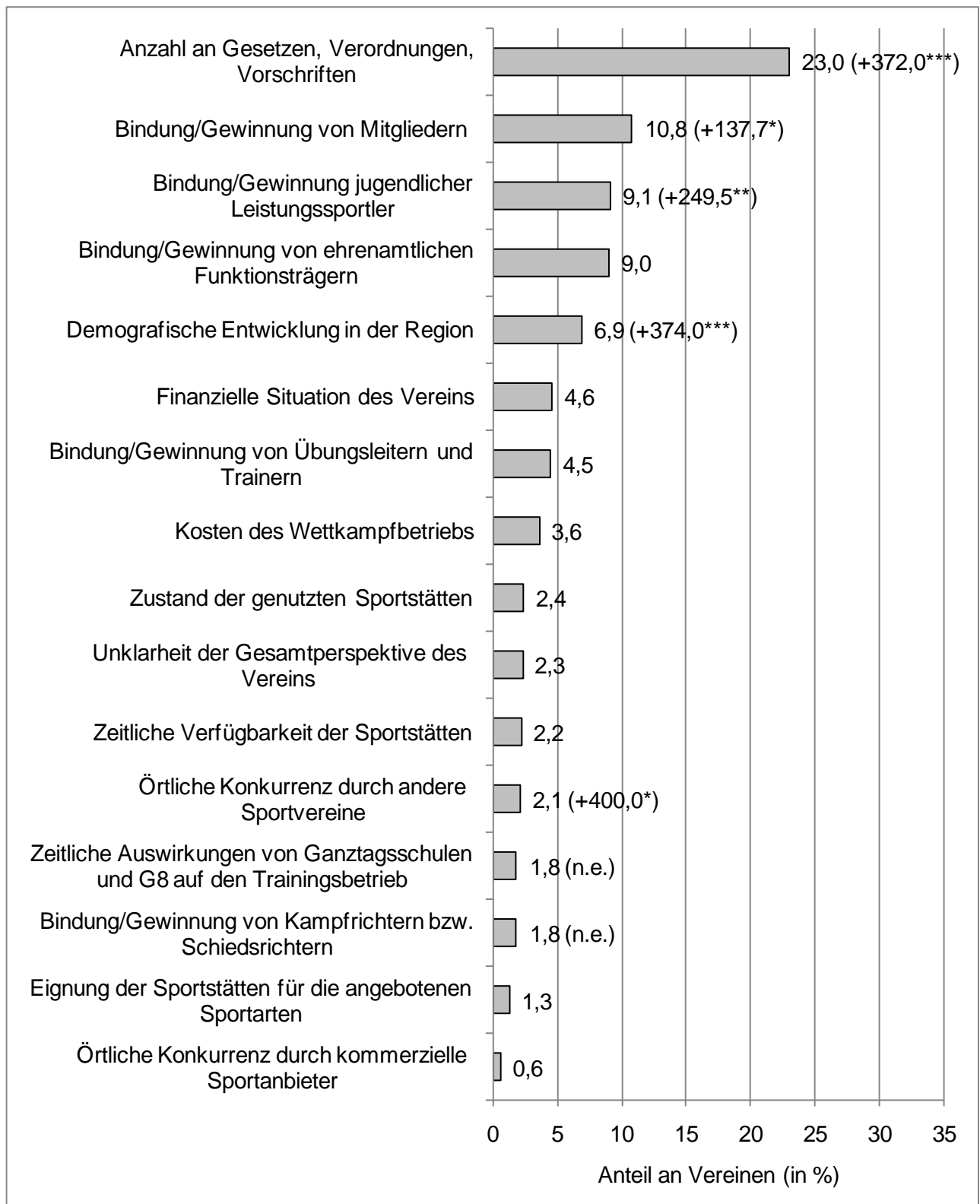


Abb. 4: Anteil an Schützenvereinen mit Existenz bedrohenden Problemen und dessen Entwicklung (in %; G8=achtjähriges Gymnasium; in Klammern Index: 2007=0; n.e.=nicht erfasst 2007/08).

1.3.2 Öffentliche Sportanlagen

Insgesamt nutzen 33,4 % bzw. insgesamt 5.000 Schützenvereine kommunale Sportanlagen (auch Schulsportanlagen). Für immerhin 31,1 % der Vereine, die kommunale Sportanlagen nutzen, ist deren Nutzung sowohl kostenfrei als auch nicht an Gegenleistungen wie Schlüsselgewalt, Pflegeverantwortung etc. gebunden. Hingegen erbringen knapp 49 % der Vereine sonstige Gegenleistungen und knapp 43 % bezahlen Nutzungsgebühren für die Nutzung kommunaler Sportanlagen (vgl. Tab. 20). Im Mittel bezahlen die Schützenvereine für 36,6 % der Stunden, in denen sie kommunale Sportanlagen nutzen, Nutzungsgebühren. Die durchschnittliche Nutzungsgebühr im Jahr 2008 für eine Stunde Nutzung betrug € 3,20.

Tab. 20: Nutzung kommunaler Sportanlagen.

	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt
Nutzung kommunaler Sportanlagen	33,4	5.000
davon Zahlung von Nutzungsgebühren	42,6	2.150
davon Erbringung sonstiger Gegenleistungen	48,9	2.450
davon kostenfreie Nutzung und auch keine Erbringung sonstiger Gegenleistungen	31,1	1.550

1.3.3 Finanzen

Im Durchschnitt geben die Schützenvereine in Deutschland am meisten für (1) die Unterhaltung und den Betrieb eigener Anlagen aus, gefolgt von (2) Ausgaben für Trainer, Übungsleiter und Sportlehrer, (3) Ausgaben für Verwaltungspersonal sowie (4) Abgaben an Sportorganisationen. Im Vergleich zu vor zwei Jahren sind die Ausgaben für Steuern aller Art signifikant um rund 20 % gestiegen (vgl. Tab. 21).

Tab. 21: Ausgaben der Schützenvereine im Jahr 2008 und deren Entwicklung.

Ausgaben für	Mittelwert (in €)	Index Mittelwert (2007=0)	Anteil an Vereinen, die Ausgaben haben (in %)
Unterhaltung und Betrieb eigener Anlagen	5.849		78,1
Trainer, Übungsleiter, Sportlehrer	4.313		29,9
Verwaltungspersonal	2.640		7,0

Ausgaben für	Mittelwert (in €)	Index Mittelwert (2007=0)	Anteil an Vereinen, die Ausgaben haben (in %)
Abgaben an Sportorganisationen (LSB, KSB, Fachverbände)	2.226		86,1
Durchführung eigener sportlicher Veranstaltungen	2.102		69,5
Mieten und Kostenerstattung für die Benutzung von nicht vereinseigenen Sportanlagen/-einrichtungen	1.972		32,9
Sportgeräte und Sportkleidung	1.934		69,1
Außersportliche Veranstaltungen (z. B. Feste)	1.775		62,4
Rückstellungen	1.476		17,2
Kapitaldienst (Zinsen, Tilgungen)	1.392		17,6
Wartungspersonal, Platzwart etc.	1.244		10,4
Reisekosten für Übungs- und Wettkampfbetrieb	1.137		32,3
Allgemeine Verwaltungskosten	1.136		60,3
Versicherungen	917		80,8
Steuern aller Art	682	+20,4*	28,4
Zahlungen an Sportler	128		4,3
Gema-Gebühren	121		38,9
Sonstiges	1.779		20,0

Die höchsten Einnahmen generieren die Schützenvereine in Deutschland aus (1) Mitgliedsbeiträgen, (2) Spenden und (3) einer selbstbetriebenen Gaststätte. Der ausgewiesene Index zeigt, dass im Vergleich zu vor zwei Jahren die Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen an Bedeutung gewonnen haben, da diese signifikant um knapp 6 % gestiegen sind (vgl. Tab. 22).

Tab. 22: Einnahmen der Schützenvereine im Jahr 2008 und deren Entwicklung.

Einnahmen aus	Mittelwert (in €)	Index Mittelwert (2007=0)	Anteil an Vereinen, die Einnahmen haben (in %)
Mitgliedsbeiträgen	17.244	+5,8*	100,0
Spenden	2.305		79,1
Selbstbetriebener Gaststätte	2.260		28,0
Zuschüssen aus der Sportförderung des Kreises/der Stadt/der Gemeinde	1.989		47,9

Einnahmen aus	Mittelwert (in €)	Index Mittelwert (2007=0)	Anteil an Vereinen, die Einnahmen haben (in %)
Geselligen Veranstaltungen (z. B. Vereinsball, Karnevalsveranstaltung)	1.618		50,3
Zuschüssen der Sportorganisationen	1.555		38,2
Kreditaufnahme	768		1,6
Sportveranstaltungen (Zuschauereinnahmen etc.)	750		29,4
Leistungen für Nicht-Mitglieder gegen Entgelt (Platz-, Hallenmieten o. ä.)	746		13,7
Kursgebühren	617		6,3
Vermögensverwaltung (z. B. Zinseinnahmen)	563		34,4
Zuschüssen aus der Sportförderung des Landes	546		14,3
Leistungen für Mitglieder gegen Entgelt (Platz-, Hallenmieten o. ä.)	407		16,8
Werbeverträgen aus dem Bereich Anzeigen	342		7,4
Eigener Wirtschaftsgesellschaft	234		3,1
Aufnahmegebühren	199		41,7
Werbeverträgen aus dem Bereich Bande	163		8,2
Zuschüssen sonstiger Förderprogramme (z. B. Arbeitsamt)	151		2,5
Werbeverträgen aus dem Bereich Trikot, Ausrüstung	39		3,5
Zuschüssen aus europäischen Fördermitteln (z. B. EU-Strukturfonds, SOCRATES, LEONARDO, JUGEND)	0		0,4
Werbeverträgen aus dem Bereich Übertragungsrechte	0		0,0
Sonstigem	1.394		20,9

1.4 Methode

1.4.1 Hintergrund

Die Sportentwicklungsberichte – „Analysen zur Situation des Sports in Deutschland“ stellen eine Weiterentwicklung der Finanz- und Strukturanalysen des deutschen Sports (FISAS) dar mit dem Ziel, die Entscheidungsträger im organisierten Sport sowie in der öffentlichen Sportpolitik und –verwaltung zeitnah mit politikfeld- und managementrelevanten Informationen zu versorgen (Argumentations- und Handlungswissen). Mit Hilfe dieser Unterstützung soll die Wettbewerbsfähigkeit des organisierten Sports in Zeiten eines dynamischen sozialen Wandels gestärkt werden. Das Vorhaben wird finanziert von den 16 Landessportbünden, dem Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) sowie dem Bundesinstitut für Sportwissenschaft (BISp)⁹. Am 26.06.2007 wurde Univ.-Prof. Dr. Christoph Breuer vom Institut für Sportökonomie und Sportmanagement der Deutschen Sporthochschule Köln mit der Durchführung der zweiten und dritten Welle der Sportentwicklungsberichte beauftragt. Methodischer Kerngedanke der Sportentwicklungsberichte ist der Aufbau eines Paneldesigns, d. h., die gleichen Sportvereine sollen alle zwei Jahre zu ihrer Situation befragt werden. Mit den ersten drei Wellen der Sportentwicklungsberichte (2005/06, 2007/08 und 2009/10) liegen somit erstmalig systematische Informationen zur Entwicklung der Sportvereine in Deutschland vor.

1.4.2 Stichprobe und Rücklauf

Als Methode kam wie bereits bei der ersten und zweiten Welle eine Online-Befragung zum Einsatz. Die Erhebung dieser dritten Welle, in der auch die Daten für den Sportentwicklungsbericht Schießsport erhoben wurden, wurde vom 01.10. bis 20.12.2009 durchgeführt. Als Grundlage für die Stichprobe dienten die von den Landesverbänden und den Landessportbünden zur Verfügung gestellten Emailadressen der Schützenvereine. Von den insgesamt 15.101 Schützenvereinen bzw. Sportvereinen mit Schützenabteilung in Deutschland wurden von den Landesverbänden 4.333 Emailadressen übermittelt. Nach Abzug doppelt übermittelter Vereine bzw. Emailadressen wurden 4.257 Schützenvereine per Email zur Befragung eingeladen. Die Stichprobe wurde um diejenigen Vereine bereinigt, die aus verschiedenen Gründen nicht an der Befragung teilnehmen konnten. Der Großteil dieser Stichprobenausfälle (ca. 500) ist auf fehlerhafte Emailadressen zurückzuführen. Insgesamt konnten über die von den Landesverbänden übermittelten Emailadressen n=1.133 Interviews realisiert

⁹ Geschäftszeichen IIA1-080902/07-11.

werden, was einem Rücklauf von 30,0 % entspricht. Im Rahmen der Befragung konnten über die Abfrage der Sportart Schießsport weitere 608 Vereine der Stichprobe der Schützenvereine zugeordnet werden, wodurch der gesamte Rücklauf letztendlich bei $n=1.739$ Schützenvereinen liegt (vgl. Tab. 23). Damit sind insgesamt 11,5 % aller Schützenvereine in Deutschland in der Stichprobe enthalten.

Tab. 23: *Feldübersicht des Sportentwicklungsberichts Schießsport 2009/2010 für Deutschland.*

Sportentwicklungsbericht 2009/10	N	Anteil an Stichprobe I (in %)	Anteil an Stichprobe II (in %)
Grundgesamtheit	15.101		
Stichprobe I	4.257	100,0	
Fehlerhafte Emailadressen, Person nicht mehr im Verein tätig, Verein existiert nicht mehr/in Auflösung, Absagen	492		
Bereinigte Stichprobe II	3.765		100,0
Realisierte Interviews (n)	1.131		
Beteiligung (in %)	7,5	26,6	30,0
Zuordnung über Sportart Schießsport (n)	608		
Rücklauf Gesamt (n)	1.739		

Von den befragten Schützenvereinen sind 75,1 % Einspartenvereine und 24,9 % Mehrspartenvereine. Die Schützenvereine bieten im Durchschnitt drei Sportarten an und sind mit durchschnittlich 285 Mitgliedern etwas kleiner als der „durchschnittliche Verein“ in Deutschland (vgl. Tab. 24).

Tab. 24: *Strukturmerkmale der befragten Schützenvereine.*

Strukturmerkmal	DSB	Gesamt (D)
Anzahl an angebotenen Sportarten (Mittelwert)	3,0	3,4
Anzahl an Mitgliedern (Mittelwert)	285	367
Vereinsgröße (Anteil an Vereinen in %)		
bis 100 Mitglieder	48,4	40,2
101-300 Mitglieder	35,4	29,5
301-1.000 Mitglieder	11,1	22,6
1.001-2.500 Mitglieder	3,8	6,3
über 2.500 Mitglieder	1,4	1,4

Tabelle 25 gibt einen Überblick über den Rücklauf nach Landesverband. Da der Hessische Schützenverband und der Landesschützenbund Sachsen-Anhalt keine Emailadressen zur Verfügung gestellt haben, wird deren Rücklauf mit null beziffert.

Tab. 25: Beteiligung nach Landesverband am Sportentwicklungsbericht Schießsport 2009/2010.

Landesverband	Grund- gesamtheit (N)	Übermittelte Emails	Rücklauf (n)	Beteiligung (in %)
Badischer Sportschützenverband	255	32	16	53,3
Bayerischer Sportschützenbund	4.737	449	116	27,4
Schützenverband Berlin- Brandenburg	117	90	29	38,2
Brandenburgischer Schützenbund	284	35	10	41,7
Schützenverband Hamburg und Umgegend	146	101	31	33,3
Hessischer Schützenverband	1.117	0	0	0,0
Landesschützenverband Mecklenburg-Vorpommern	194	112	32	34,4
Norddeutscher Schützenbund	424	95	12	15,8
Niedersächsischer Sportschützenverband	1.718	621	148	27,8
Nordwestdeutscher Schützenbund	984	220	50	26,2
Oberpfälzer Schützenbund	291	160	28	20,6
Pfälzischer Sportschützenbund	203	148	23	19,3
Rheinischer Schützenbund	1.086	456	141	36,2
Schützenbund Saar	169	131	44	39,3
Südbadischer Sportschützenverband	300	110	32	43,2
Sächsischer Schützenbund	356	68	14	25,5
Landesschützenbund Sachsen- Anhalt	489	0	0	0,0
Thüringer Schützenbund	504	257	71	33,0
Westfälischer Schützenbund	991	826	223	29,6
Württembergischer Schützenverband	766	422	111	29,9
Gesamt	15.101	4.333	1.131	30,0

Bei einer Differenzierung nach Bundesländern wird ersichtlich, dass die meisten der befragten Schützenvereine aus Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Baden-Württemberg und Bayern kommen (vgl. Abb. 5).

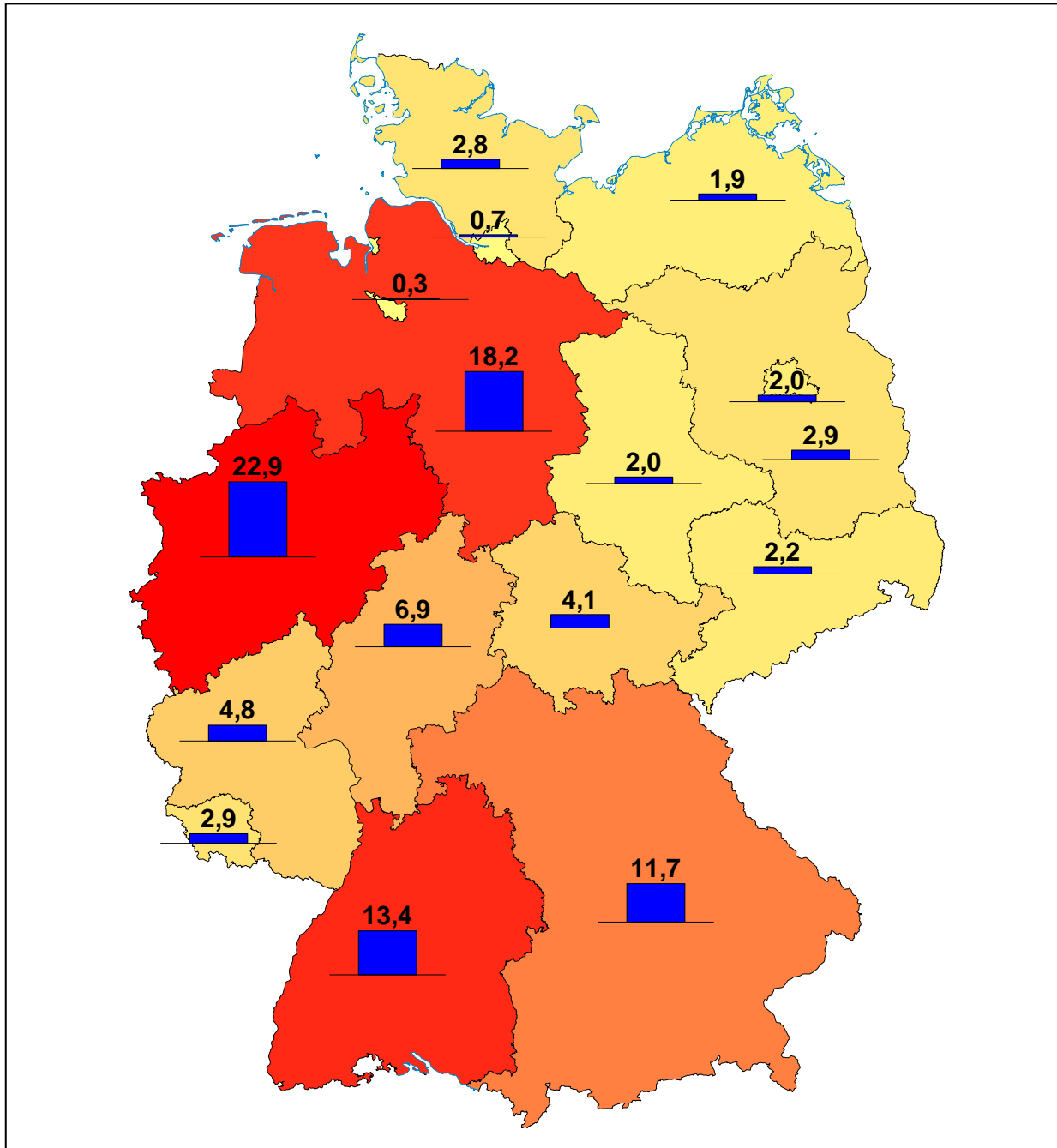


Abb. 5: Beteiligung nach Bundesland (Anteil an Vereinen in %).

1.4.3 Längsschnitt und Indexbildung

Für die Konstruktion eines Längsschnittdatensatzes und um zu vermeiden, dass Vereine doppelt angeschrieben werden, wurde allen Vereinen eine unveränderliche Vereinsnummer (id) zugewiesen. Mithilfe dieser unveränderlichen Vereinsnummer ist es möglich, diejenigen Vereine zu identifizieren, die sich an den jeweiligen Befragungswellen beteiligt haben. Insgesamt haben bundesweit $n=100$ Schützenvereine an den Befragungen 2005 und 2009 sowie $n=346$ Schützenvereine an den Befragungen 2007 und 2009 teilgenommen.

Seit der zweiten Welle können somit die Veränderungen der Gemeinwohlproduktion, aber auch der Probleme der Sportvereine in Deutschland gemessen werden, welche auf einer Längsschnittanalyse basieren. In der vorliegenden dritten Welle des Sportentwicklungsberichts werden stets die Veränderungen zwischen 2007 und 2009 gemessen, da dieser Längsschnittdatensatz eine umfangreichere und damit auch zuverlässigere Datenbasis bietet. Lediglich im Abschnitt Vereinsphilosophie wird auf den Längsschnitt 2005-2009 zurückgegriffen, da die Vereinsphilosophie bei der zweiten Welle in 2007 nicht abgefragt wurde.

Das Ausmaß der Veränderungen wird mithilfe von Indizes verdeutlicht, welche die prozentuale Veränderung wiedergeben. Die Basis für die Berechnung der Indizes stellt der im Längsschnittdatensatz für das jeweilige Ausgangsjahr ermittelte Wert dar. Zum Beispiel bedeutet ein Index von +12, dass sich (im Längsschnitt) der besagte Wert um 12 % erhöht hat. In den Tabellen und Abbildungen wird das Ausgangsjahr (Befragungsjahr) bzw. die mit der Kennzeichnung „Index (2005=0)“ bzw. „Index (2007=0)“ veranschaulicht, wobei sich Erstgenanntes auf den Sportentwicklungsbericht 2005/06 und Letztgenanntes auf den Sportentwicklungsbericht 2007/08 bezieht. Im Hinblick auf die Höhe der Indizes ist zu beachten, dass die Indizes auch bei kleinen Veränderungen hoch ausfallen können (z. B. würde der Index im Falle der Erhöhung eines Wertes von 0,5 % auf 1,5 % bei +200 liegen).

Überdies wurde bei den Indizes geprüft, ob es sich um statistisch signifikante Veränderungen handelt (Signifikanztest: t-Test). Im vorliegenden Bericht werden lediglich die signifikanten Indexveränderungen dargestellt. Die Höhe der Fehlerwahrscheinlichkeit, welche für die Signifikanzbestimmung maßgeblich ist, wird mit der gängigen Kennzeichnung veranschaulicht (vgl. Tab. 26).

Tab. 26: Übersicht über Fehlerwahrscheinlichkeiten bei statistischen Berechnungen und deren Kennzeichnung.

Symbol	Bedeutung
n. s.	nicht signifikant, d. h. Fehlerwahrscheinlichkeit der Berechnung ist größer als 5 %
*	signifikant, d. h. Fehlerwahrscheinlichkeit der Berechnung ist gleich/kleiner als 5 %
**	sehr signifikant, d. h. Fehlerwahrscheinlichkeit der Berechnung ist gleich/kleiner als 1 %
***	höchst signifikant, d. h. Fehlerwahrscheinlichkeit der Berechnung ist gleich/kleiner als 0,1 %

II. Theoretischer Hintergrund: Produktion von Handlungs- und Argumentationswissen

Im Zentrum der Sportentwicklungsberichte steht eine Sportvereinsuntersuchung, die die Steuerung sowohl der Außen- als auch der Binnenbeziehung des gemeinwohlorientierten Sports wirkungsvoll unterstützen soll. Ein solches Steuerungsinstrument erfordert eine solide steuerungstheoretische Basis. Nur eine entsprechend theoriegeleitete Konzeption stellt sicher, dass (1) die Besonderheiten der Steuerung des gemeinwohlorientierten Sports hinreichend berücksichtigt, (2) Möglichkeiten wie Grenzen der Steuerung der Außen- und Binnenbeziehungen umfassend erkannt und (3) Analyse und Politik- bzw. Organisationsberatung systematisch miteinander verknüpft werden. Zu diesem Zweck wird auf das Modell der wissensbasierten Steuerung von Sportorganisationen zurückgegriffen (Breuer, 2005a). Dieses Modell fußt (a) auf dem Grundverständnis der Optimierung der organisationalen Überlebensfähigkeit als zentraler Aufgabe des Sportmanagements. Dabei wird (b) die systematische Wissensgenerierung als Basis organisationaler Entwicklung verstanden. Eine weitere Besonderheit liegt (c) in der systematischen Verknüpfung von Analyse und Beratung bzw. Intervention.

Durch diesen metatheoretischen Rückgriff wird vermieden, dass (1) die Sportentwicklungsberichte zu einem „Measurement without Theory“ (Wagner, 2002, S. 411) verkommen, wie dies häufig bei Sozialberichterstattungen der Fall ist. (2) Damit geht einher, dass die steuerungstheoretische Leitperspektive maßgeblich dazu beiträgt, dass die Sportentwicklungsberichte tatsächlich die passenden Antworten auf drängende Fragen des deutschen Sports liefern. (3) Überdies soll damit eine explizit handlungsorientierte Form einer Sozialberichterstattung konzipiert werden - die im Gegenteil zu den klassischen Ansätzen von Sozialberichterstattung - Organisations- und Politikberatung als integrale Bestandteile von Sozialberichterstattung betrachtet und auch Monitoring sowie Evaluation von Interventionen ermöglicht. Somit wird wissenschaftliche Steuerung im Sinne des professionellen Paradigmas der angewandten Sozialforschung (van de Vall, 1993) verstanden, wonach die wissenschaftliche Bearbeitung eines Problems mit der Problemdiagnose keineswegs beendet ist. Vielmehr wird erst mit der Entwicklung eines Designs verschiedener Handlungsalternativen sowie der Umsetzung von Forschungsergebnissen in konkrete Maßnahmen gewährleistet, dass die Problemdiagnose einen wirksamen Beitrag zur Problemlösung leisten kann.

Grundlegend für ein solches Steuerungsverständnis ist, dass sich der gemeinwohlorientierte Sport stets von neuem an seine Systemumwelt anpassen muss, um seine Überlebensfähigkeit zu optimieren. Dies gilt auch deshalb, da sich

der gemeinwohlorientierte Sport ebenso wie andere soziale Systeme in einem Zeitalter von Diskontinuitäten bewegt. Dies impliziert, dass seine Existenzberechtigung nachhaltig und von Grund auf in Frage gestellt werden könnte. Ein erstes Indiz hierfür dürften die vielerorts zu verzeichnenden Kürzungen im Bereich der öffentlichen Sportförderung sein. Dierkes und Marz (1998, S. 8) sprechen gar von einer „langandauernden Fundamentalkrise“ von Organisationen, da die Krise auf drei Ebenen stattfindet: Es handelt sich (1) um eine Krise im Umfeld der Organisationen. Sie erscheint zunächst als ein externes Phänomen und wird als eine mehr oder weniger gravierende Umfeldveränderung wahrgenommen, an die sich die Organisation anpassen muss, um ihre Existenz zu sichern. Weiterhin handelt es sich (2) um eine Fundamentalkrise, da sie keinen Bogen um Organisationen macht, sondern mitten durch sie hindurch geht. Sie greift stets auch – wenn auch in unterschiedlicher Breite und Tiefe – organisationsintern Raum. Schließlich führt die gegenwärtige Krise (3) auch zu einer Erosion und Auflösung der organisationspezifischen Lernkonventionen, jener bislang gültigen und bewährten Vereinbarungen darüber, was und wie in Organisationen gelernt werden muss, um Krisen zu bewältigen.

Wie durchdringend diese Fundamentalkrise die Überlebensfähigkeit des gemeinwohlorientierten Sports bedroht, wird anhand des Viabilitätsmodells von Sportorganisationen (Breuer, 2005a) sichtbar. Grundsätzlich gilt, dass der gemeinwohlorientierte Sport seine Überlebensfähigkeit bewahrt, indem er seinen Ressourcenzufluss absichert. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass er sowohl Ressourcen aus seiner organisationsinternen als auch aus seiner organisationsexternen Umwelt erhält. Von seinen internen Ressourcengebern (Mitglieder, Mitarbeiter) erhält er Ressourcen in Form von Arbeitskraft, sozialen Beziehungen, moralischer Unterstützung sowie finanziellem Support (z. B. Mitgliedsbeiträge). Von externen Ressourcengebern (z. B. Staat, Kommune, Sponsoren) erhält er primär finanzielle Ressourcen oder geldwerte Leistungen wie direkte Zuschüsse, Steuervorteile oder die Möglichkeit kostengünstiger Nutzung von Sportgelegenheiten und Gruppenräumen.

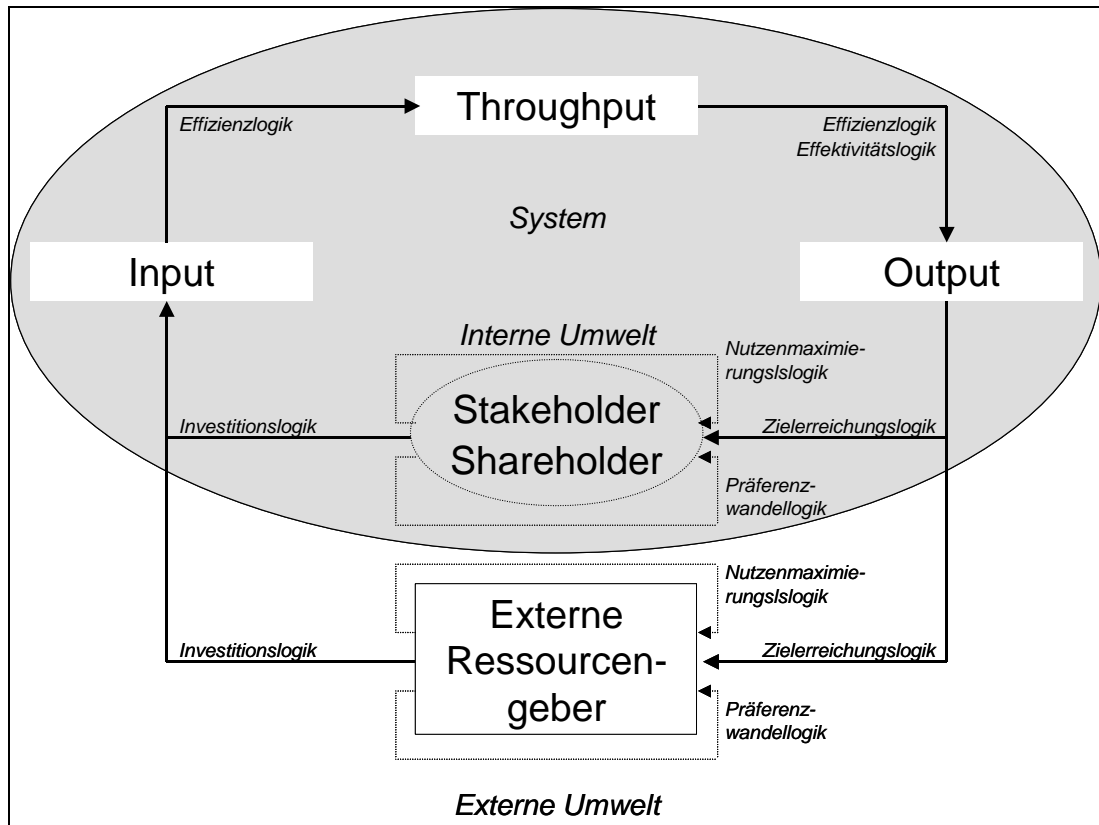


Abb. 1: Modell viabler Organisationen.

Allerdings verhalten sich weder interne noch externe Ressourcengeber rein altruistisch, sondern verfolgen mit ihrer Investition ein spezifisches Ziel. Mitglieder investieren z. B. den Mitgliedsbeitrag, um ein Sportprogramm nutzen zu können oder von anderen Produkten des gemeinwohlorientierten Sports zu profitieren wie etwa Geselligkeit. Die externen Ressourcengeber wie Staat und Kommune investieren dagegen in den gemeinwohlorientierten Sport, weil sie sich von ihm einen Beitrag zur Lösung wichtiger gesellschaftlicher Aufgaben erhoffen – etwa im Bereich der Jugendarbeit, der sozialen Integration, der Gesundheitsförderung oder der Gewaltprävention. Gemäß der Wert-Erwartungstheorie (vgl. Esser, 1993, S. 237ff.) handeln die Ressourcengeber aber auch nutzenmaximierend. D. h., die Investition wird nur solange aufrechterhalten, solange eine realistische Aussicht besteht, dass die Organisation diese Erwartungen auch erfüllt. Somit kann die Organisation auch nur solange existieren, wie sie hinreichend Anreize für die Investition von Ressourcen bietet. Verhaltensökonomisch betrachtet muss dabei der in Aussicht gestellte Nutzen die den Ressourcengebern entstehenden Kosten für die Ressourcenabgabe übersteigen (vgl. auch Wilkens, 1996, S. 30ff.). Andernfalls investiert der Ressourcengeber in ein anderes Objekt, von dem er sich einen höheren *return on investment* verspricht. Und die Organisation besitzt aufgrund des Ressourcenschwundes ein Überlebensproblem.

Zugleich verändern sich aber auch die Präferenzen der Ressourcengeber – und damit die mit der Investition verfolgten Ziele. Daher muss der gemeinwohlorientierte Sport seinen Output ständig den sich verändernden Anforderungen anpassen. Von Bedeutung ist nun, dass mit dem sozialen Wandel die Beziehungen auf beiden Ebenen zunehmend instabiler werden. So führen auf der einen Seite die sich verändernde Nachfrage nach Sport und Bewegung, die abnehmende Bindung an Sportvereine und der demografische Wandel dazu, dass die Mitgliedschaft in einer Sportorganisation zunehmend zu einem instabilen und kritischen Faktor wird. Auf der anderen Seite führen die Finanzknappheit sowie die gestiegene Effektivitäts- und Effizienzorientierung der öffentlichen Hand (aber auch die Sparmaßnahmen der Wirtschaft) dazu, dass externe Ressourcen ebenfalls zu einem instabilen und kritischen Faktor werden. Die entsprechend umgestellten Steuerungsmodelle der öffentlichen Verwaltungen im Sinne des *New Public Managements* (Weiß, 2002) machen darüber hinaus unübersehbar darauf aufmerksam, dass den entsprechenden Diskursen um die Zukunft des Staates und der Gesellschaft die Entwicklung neuer Instrumente und Kriterien entspricht, mit denen die Austauschbeziehungen zwischen den öffentlichen Verwaltungen und dem „Dritten Sektor“ problem- und effizienzorientierter betrachtet und präziser erfasst („gemessen“) werden. So ist beispielsweise in Nordrhein-Westfalen im Rahmen der Verwaltungsstrukturreform ein Wirksamkeitsdialog mit der Entwicklung entsprechender Controlling-Instrumente für die Leistungsbeiträge auch der Akteure des gemeinwohlorientierten Sports konstitutiv geworden. Auf einer systemtheoretischen Ebene kann dies auch als Verstärkung staatlicher Supervision bezeichnet werden (zur Funktion von Supervision als Form staatlicher Steuerung vgl. Willke, 1997) bzw. als ein Wink des Staates mit der „Rute im Fenster“ (Mayntz & Scharpf, 1995, S. 29): Mittelentzug und die Lösung struktureller Kopplung drohen, sobald die vereinbarten Kriterien nicht erfüllt werden. Für den gemeinwohlorientierten Sport ist dabei von Bedeutung, dass diese Ansätze nicht auf der konzeptionellen Ebene stehen bleiben, sondern in der Praxis der Jugendhilfe auch verstärkt umgesetzt werden (Flösser & Otto, 1996). So zeigt der „Wirksamkeitsdialog Jugendverbandsarbeit in Nordrhein-Westfalen“ ebenfalls, dass die Sportakteure im Rahmen der Jugendhilfe zunehmend gezwungen sind, entsprechende Kennzahlen ihrer Arbeit zu liefern, wenn sie weiterhin ein gleichberechtigter Akteur des Jugendverbandswesens sein wollen (vgl. Beywl et al., 2001; insbesondere aber Schäfer, 2001; Schneid, 2001). Neokorporatistische Beziehungen werden zunehmend mittels Kontraktmanagement anstatt traditionell mittels Vertrauen gesteuert (Breuer, 2002, S. 11).

Folglich dürfte mit den knapper werdenden öffentlichen Mitteln und dem verstärkten Einzug der Effektivitäts- und Effizienzorientierung in das Handeln des politisch-administrativen Systems die Lernunfähigkeit und mangelnde Responsivität von „Dritten-Sektor-Organisationen“ nicht länger belohnt werden wie dies

noch Seibel (1992, S. 205) auf Basis von Fallstudien behauptete. Vielmehr droht im Falle von organisationaler Lernunfähigkeit ein Wegbruch finanzieller Beihilfen der öffentlichen Hand – wie ihn bereits andere Organisationen des Dritten Sektors hinnehmen mussten (vgl. Bode & Graf, 1999, S. 9) – und damit eine zunehmende Ressourceninstabilität. Wie deutlich sich das Ressourcenmanagement der Akteure der Sportregion angesichts der Sparmaßnahmen von Staat und Kommune umorientieren muss, wird auch daran ersichtlich, dass die klassische Form der Ressourcenstabilisierung der Sportorganisationen über Kooptation und personelle Verflechtung im Sinne von „interlocking directorates“ (Schreyögg, 2000, S. 370) bzw. mittels Umweltkontakten bestimmter Vorstandsmitglieder (vgl. Heinemann & Horch, 1988, S. 113) zunehmend an ihre Grenzen stößt. Mit steigender Mittelknappheit und Notwendigkeit zum rationellen Wirtschaften auf Seiten der Ressourcengeber sinkt die Effektivität dieser Methode der Ressourcenstabilisierung.

Diese Entwicklungen drängen die Sportorganisationen neben den anderen Trägern des Dritten Sektors in Probleme der Selbstvergewisserung und damit zu Reflexionsleistungen, die mit dem überkommenen Wissensbestand und traditionell bewährten Legitimationsformeln sowie den tradierten Mechanismen der Politikformulierung kaum noch erfolgreich zu bestreiten sein werden.

Folglich muss der gemeinwohlorientierte Sport seine Steuerung der Außen- wie Binnenbeziehungen umstellen von einer traditions- und erfahrungsbasierten Steuerung auf eine stärker wissensbasierte Form der Steuerung. In Zeiten dynamischer Umbrüche ist Wissen das wohl funktionalste Steuerungsmedium, um Außen- wie Binnenbeziehungen stets aufs Neue zu justieren.

1 Handlungswissen

So benötigt der gemeinwohlorientierte Sport Handlungswissen, in welchen Feldern Schwachstellen und Optimierungspotenziale der gemeinwohlorientierten Angebotserstellung von Vereinen und Verbänden, aber auch der Unterstützungsleistungen der Verbände für die Vereine bestehen. Um dem gerecht zu werden, müssen die Sportentwicklungsberichte kompatibel gemacht werden mit Konzepten des organisationalen Lernens. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass es zur Sicherung der Überlebensfähigkeit des gemeinwohlorientierten Sports nicht ausreicht, das bisherige immer besser zu machen (Anpassungslernen).

Notwendig werden auch Kompetenzen des Veränderungslernens und des Prozesslernens. Veränderungslernen zielt auf eine Zielkorrektur, auf Prioritätenbildung und auf Strategieänderung ab. Es gewinnt mit den brüchigeren Außen-

und Binnenbeziehungen des gemeinwohlorientierten Sports zunehmend an Bedeutung. Das gleiche gilt für das Prozesslernen. Zielsetzung sind hier Änderungen in den Managementprozessen selbst. Prozesslernen dient der Flexibilitätserhöhung des gemeinwohlorientierten Sports, die in turbulenten Umwelten ebenfalls immer wichtiger wird (vgl. Abb. 2).

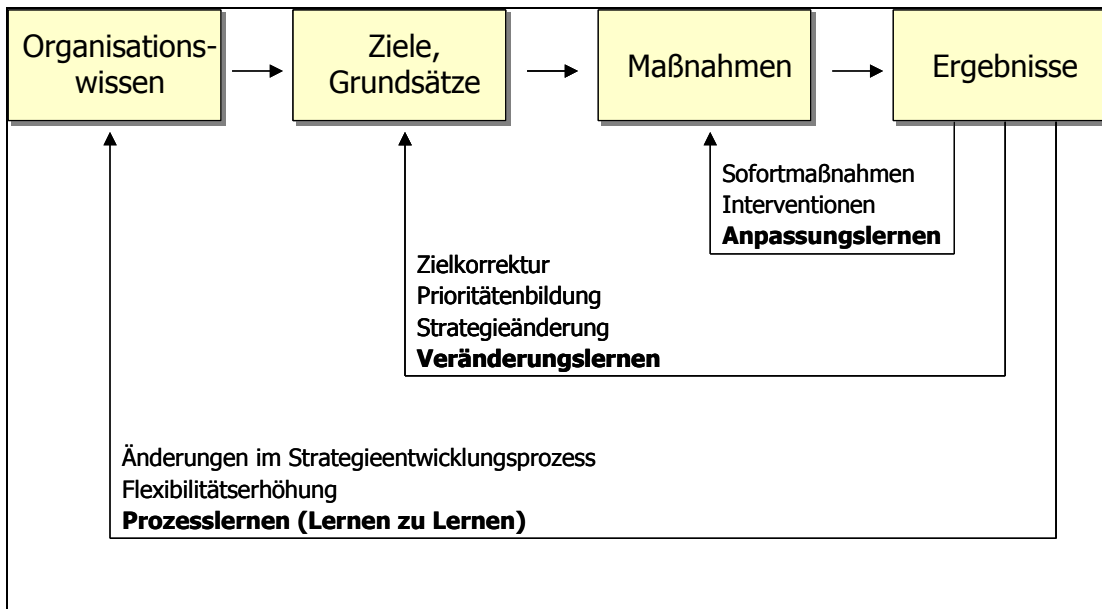


Abb. 2: Notwendige Lernprozesse in turbulenten Umwelten (in Anlehnung an Gmür, 2000, S. 191).

Von Bedeutung ist hierbei, dass die Anstöße zum organisationalen Lernen systematisch in die normativen Entwicklungsziele des gemeinwohlorientierten Sports integriert sind. Die Bereiche an Lernmöglichkeiten sollten somit auch von den Leitbildern des Deutschen Sportbundes und der Landessportbünde bzw. –verbände abgeleitet sein (soweit vorhanden; vgl. Deutscher Sportbund, 2002, S. 252ff.). Dies ist in doppelter Hinsicht funktional: (1) Dieses Vorgehen reduziert die unendliche Zahl an Entwicklungsmöglichkeiten des gemeinwohlorientierten Sports in rationaler Weise auf eine bearbeitbare Komplexität. Somit werden die Sportentwicklungsberichte nicht nur zielgenauer. Sie vermeiden auch ein „information overload“ des Managements des gemeinwohlorientierten Sports.

(2) Zudem werden die Sportentwicklungsberichte auf diese Weise so aufgebaut, dass sie auch als Controllinginstrument zur systematischen Umsetzung von Leitbildern in das organisationale Handeln des gemeinwohlorientierten Sports genutzt werden können. Damit wird zugleich der Erfolg des organisierten Sports messbar.

2 Argumentationswissen

Daneben benötigt der gemeinwohlorientierte Sport auch Argumentationswissen zur optimalen Organisationssteuerung. Er muss nicht nur in einem strategischen Sinn wissen, wie er seine Binnenbeziehungen besser steuern kann. Zugleich muss er wissen, wie er sich im Kampf um knapper werdende öffentliche Mittel besser behaupten kann. Da die öffentliche Förderung des organisierten Sports auf politisch erhofften Gemeinwohleffekten beruht (Rittner & Breuer, 2000, S. 23ff.), muss dieser hierzu die wissenschaftliche Evidenz seiner Gemeinwohlfunktionen regelmäßig dokumentieren. Wie wichtig das Argumentationswissen gerade für den gemeinwohlorientierten Sport ist, wird an der politischen Diskussion um die Ergebnisse der Studie von Brettschneider und Kleine (2002) deutlich. Mit den für die Politik überraschenden Befunden zu den Effekten sportvereinsbezogener Jugendarbeit, wonach sich ein positiver Sozialisationseffekt von Sportvereinen in vielen Bereichen nicht nachweisen lässt, ist dem Vereinssport ein Legitimationsproblem hinsichtlich seiner gesellschaftspolitischen Funktion und damit seiner Förderungswürdigkeit entstanden. Dies wäre in dieser Form vermutlich nicht geschehen, hätte der gemeinwohlorientierte Sport zu diesem Zeitpunkt bereits über eine leistungsfähige Sozialberichterstattung verfügt, die womöglich in anderen Handlungsfeldern eine Gemeinwohlevidenz des organisierten Sports dokumentiert hätte. Zukünftig wird dieses Argumentationswissen aber wohl noch stärker an Bedeutung gewinnen. So könnte sich mit der drohenden Aushebelung des deutschen Gemeinnützigkeitsrechts durch EU-Recht schon in Kürze die Frage stellen, warum der organisierte Sport weiterhin in den Genuss von Subventionen kommen sollte bzw. warum kommerziellen Sportanbietern diese nicht gleichermaßen zustehen.

Die Sportentwicklungsberichte müssen somit vier Bedingungen erfüllen: (1) Sie müssen die Optimierung der Überlebensfähigkeit des gemeinwohlorientierten Sports zum obersten Ziel haben. (2) Hierzu müssen sie die Steuerung der Außen- wie Binnenbeziehungen des gemeinwohlorientierten Sports verbessern helfen. (3) Dies impliziert, dass die Befunde zu einem systematischen Anpassungs-, Veränderungs- und Prozesslernen der Akteure des organisierten Sports beitragen müssen. (4) Um die unendliche Zahl an Entwicklungsmöglichkeiten bearbeitbar zu machen und zugleich Erfolge des gemeinwohlorientierten Sports messbar zu machen, sind entsprechende Lernbereiche und Bewertungen des Ist-Zustandes auch von den normativen Entwicklungszielen bzw. Leitbildern der Sportorganisationen abzuleiten.

III. Literatur

- Beywl, W., Mecklenburg, R., Richard, J. Schneid, T. & Wonik, M. (Hrsg.) (2001). *Evaluation im Alltag. Jugendverbände untersuchen ihre Wirkungen*. Münster: Votum.
- Bode, I. & Graf, A. (1999). *Arbeiten für gute Zwecke. Organisation und Beschäftigung im Dritten Sektor* (Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung, 4). Duisburg: Universität Duisburg, Fachbereich Soziologie.
- Brettschneider, W.-D. & Kleine, T. (unter Mitarbeit von Brandl-Bredenbeck, H.P., Bünemann, A., Duntz, C., von Einem, B., Klimek, G., Thierer, R.) (2002). *Jugendarbeit in Sportvereinen: Anspruch und Wirklichkeit (Evaluationsstudie)*. Schorndorf: Hofmann.
- Breuer, C. (2002). *Das System der Sozialen Arbeit im organisierten Sport*. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Breuer, C. (2005). *Steuerbarkeit von Sportregionen* (Reihe Sportsoziologie, 4). Schorndorf: Hofmann.
- Breuer, C. & Wicker, P. (2010). *Sportvereine in Deutschland. Sportentwicklungsbericht 2009/2010 – Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Köln: Deutsche Sporthochschule Köln.
- Deutscher Sportbund (2002). *Einheit in der Vielfalt. Dokumentation der Workshopreihe zum „Leitbild des deutschen Sports“*. Frankfurt am Main: Eigenverlag.
- DFB (2010). *Mitgliederstatistik 2008*. Zugriff am 10.05.2010 unter http://www.dfb.de/uploads/media/Mitglieder_Statistik_2008.pdf
- Dierkes, M. & Marz, L. (1998). *Wissensmanagement und Zukunft. Orientierungsnöte, Erwartungsfallen und „4D“-Strategie* (WZB-Papers FS II 98-102). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- DOSB (2009). *Bestandserhebung 2008*. Zugriff am 19.05.09 unter http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/downloads/bestandserhebung/2008.3_Bestandserhebung.pdf.
- Esser, H. (1993). *Soziologie. Allgemeine Grundlagen*. Frankfurt am Main: Campus.
- Flösser, G. & Otto, H.-U. (1996). *Neue Steuerungsmodelle für die Jugendhilfe*. Neuwied: Luchterhand.

- Gmür, M. (2000). Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen. In S. Nährlich & A. Zimmer (Hrsg.), *Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung* (Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor, 2, S. 177-200). Opaten: Leske und Budrich.
- Heinemann, K. & Horch, H.-D. (1988). Strukturbesonderheiten des Sportvereins. In H. Digel (Hrsg.), *Sport im Verein und im Verband* (Texte, Quellen, Dokumente zur Sportwissenschaft, 22, S. 108-122). Schorndorf: Hofmann.
- Mayntz, R. & Scharpf, F.W. (1995). Steuerung und Selbstorganisation in staatsnahen Sektoren. In R. Mayntz & F.W. Scharpf (Hrsg.), *Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung* (S. 9-38). Frankfurt am Main: Campus.
- Rittner, V. & Breuer, C. (2000). *Soziale Bedeutung und Gemeinwohlorientierung des Sports* (Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, 13). Köln: Sport und Buch Strauß.
- Rittner, V. & Breuer, C. (2004). *Gemeinwohlorientierung und soziale Bedeutung des Sports* (2., aktual. und erw. Aufl.; Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft). Köln: Sport und Buch Strauß.
- Schäfer, K. (2001). Aufgaben und Ziele des Wirksamkeitsdialogs. In W. Beywl, R. Mecklenburg, J. Richard, T. Schneid & M. Wonik (Hrsg.), *Evaluation im Alltag. Jugendverbände untersuchen ihre Wirkungen* (S. 36-41). Münster: Votum.
- Schneid, T. (2001). Die Organisation des Wirksamkeitsdialogs. In W. Beywl, R. Mecklenburg, J. Richard, T. Schneid & M. Wonik (Hrsg.), *Evaluation im Alltag. Jugendverbände untersuchen ihre Wirkungen* (S. 42-49). Münster: Votum.
- Schreyögg, G. (2000). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung* (3. und erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Seibel, W. (1992). *Der funktionale Dilettantismus. Zur politischen Soziologie von Steuerungs- und Kontrollversagen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat*. Baden-Baden: Nomos.
- Statistisches Bundesamt (2010a). Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Ausländische Bevölkerung, Ergebnisse des Ausländerzentralregisters (Fachserie 1, Reihe 2). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

- Statistisches Bundesamt (2010b). Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2008 (Fachserie 1, Reihe 2.2). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Vall, M. van de (1993). *Angewandte Sozialforschung. Begleitung, Evaluierung und Verbesserung sozialpolitischer Maßnahmen*. Weinheim: Juventa.
- Wagner, G. (2002). Sozialberichterstattung und Politikberatung. In W. Glatzer, R. Habich & K.U. Mayer (Hrsg.), *Sozialer Wandel und gesellschaftliche Dauerbeobachtung* (S. 405-420). Opladen: Leske und Budrich.
- Weiß, K. (2002). *Das Neue Steuerungsmodell – Chance für die Kommunalpolitik?* (Städte und Regionen in Europa, 9). Opladen: Leske und Budrich.
- Wilkens, I. (1996). *Ressourcenzusammenlegung und Lebenszyklus in eingetragenen Vereinen. Ein Beitrag zur Non-Profit-Forschung* (Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft; Bd. 1916). Frankfurt am Main: Lang.
- Willke, H. (1997). *Supervision des Staates*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.