

Aus dem Institut der Sportsoziologie
- Abteilung Geschlechterforschung -
der Deutschen Sporthochschule Köln

Geschäftsführende Leiterin: Univ.- Prof. Dr. Ilse Hartmann-Tews

**Die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen
Führungskräften im organisierten Sport als Spannungsfeld
freiwilliger Vereinigungen**

-Bewältigungsmuster organisationsgenerierter Konfliktpotentiale unter
besonderer Berücksichtigung von Geschlechterdifferenzen-

von der Deutschen Sporthochschule Köln
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Sportwissenschaften

genehmigte Dissertation

vorgelegt von
Daniela Wagner
aus
Nümbrecht

Köln 2008

Erste Referentin:

Univ.-Prof. Dr. Ilse Hartmann-Tews
(Institut für Sportsoziologie,
Abteilung Geschlechterforschung)

Zweiter Referent:

Univ.- Prof. Dr. Heinz-Dieter Horch
(Institut für Sportökonomie und
-management)

Vorsitzende des
Promotionsausschusses:

Univ.- Prof. Dr. I. Hartmann-Tews

Rigorosum
im Haupt- und Nebenfach:

14.05.2009

Eidesstattliche Versicherung gem. § 3 Absatz 2,6:

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit mit dem Titel

**Die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften im organisierten Sport als Spannungsfeld freiwilliger Vereinigungen
-Bewältigungsmuster organisationsgenerierter Konfliktpotentiale unter besonderer Berücksichtigung von Geschlechterdifferenzen-**

von mir selbst und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung kenntlich gemacht und die Herkunft nachgewiesen.

Daniela Wagner

Danksagung

Mit der vorliegenden Arbeit hat ein Projekt seinen Abschluss gefunden. Mein besonderer Dank gilt den Menschen, die mich in dieser anspruchsvollen Zeit begleitet, mir zur Seite gestanden haben und die trotz gelegentlicher Zweifel an die Realisierung des Projektes geglaubt haben.

Besonders hervorheben möchte ich

- Frau Prof. Dr. Hartmann-Tews, die mir durch ihre motivierende Betreuung geholfen hat, die Arbeit fertig zu stellen,
- Bettina Rulofs, die mich besonders zu Beginn meiner Promotion unterstützt hat,
- Claudia Combrink, die mich fachlich begleitet und beraten hat,
- meinen InterviewteilnehmerInnen, die mir sehr hilfsbereit und engagiert ihre Zeit und thematische Erfahrung zur Verfügung gestellt haben,
- Frau Kramer (Vorsitzende) und Robert Wagner (Geschäftsführer), Lernen-Fördern e.V., Kreisverband Rhein-Sieg, die sich die Zeit nahmen mit mir die ersten Probeinterviews durchzuführen und mir mit ihren Anregungen zu Seite standen,
- Frau Lohrengel, Herr Prof. Dr. Matthias Einmahl und Herr Chrosciel, die mir mit viel Engagement ihre Lektorqualitäten zur Verfügung gestellt haben.

Ebenso bedanke ich mich bei Annett Borchert, Rainer Brennecke, Monika Hertel, Ludger Feigl, Kai Lohrengel, Norbert Müller sowie den anderen lieben Freunden und Freundinnen, die mich auf ihre spezielle Weise unterstützt haben und in den alltäglichen Herausforderungen entlastet haben.

Nicht zuletzt gilt mein Dank in ganz besonderem Maße meinen Töchtern.

Dir, liebe Celina und

Dir, liebe Luana,

danke ich für Euer kindliches Verständnis und Eure kindliche Rücksichtnahme, wenn die Mama mal wieder am Schreibtisch sitzen musste.

Die Arbeit hat Euch den Großteil Eures bisherigen Lebens begleitet.

Daher sei sie Euch gewidmet.

Für Celina & Luana

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	7
2	DER ORGANISIERTE SPORT IN DEUTSCHLAND	12
	2.1 Strukturen und Entwicklungen des Deutschen Olympischen Sportbundes	12
	2.1.1 Aufgabenspektrum	13
	2.1.2 Mitgliedsorganisationen	15
	2.2 Vereine und Verbände im DOSB	17
	2.2.1 Sportorganisationen als Bestandteil des dritten Sektors	19
	2.3 Grundlegende Organisationsstrukturen freiwilliger Sportvereinigungen	25
	2.3.1 Kommunikationswege in Sportorganisationen	26
	2.3.2 Entscheidungsprogramme	26
	2.3.3 Personal	28
	2.3.4 Planung	29
	2.3.5 Organisationskultur	29
	2.4 Konstitutive Merkmale freiwilliger Sportvereinigungen	31
	2.5 Besonderheiten einer Sportvereinigung	35
	2.6 Veränderungen und Probleme der Vereine und Verbände	38
3	FÜHRUNG UND FÜHRUNGSPERSONEN IM SPORTMANAGEMENT	47
	3.1 Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungsprozesse	52
	3.2 Ehrenamtliche Führungspersonen im Sportmanagement	55
	3.2.1 Motivationsstrukturen ehrenamtlicher Mitarbeit	58
	3.2.2 Die „Krise“ des Ehrenamtes	64
	3.2.3 Leistungsmerkmale ehrenamtlicher Arbeit	67
	3.2.4 Aufgabenbereiche und Anforderungsprofile ehrenamtlicher Führungspersonen	72
	3.3 Hauptamtliche Führungskräfte im Sportmanagement	79
	3.3.1 Motivationsstrukturen hauptamtlicher Mitarbeit in freiwilligen Sportorganisationen	80
	3.3.2 Aufgabenbereiche hauptamtlicher Führungspersonen	82

3.3.3	Qualifikationserfordernisse hauptamtlicher Führungskräfte	85
3.4	Managementkonzepte	88
3.5	Zusammenfassung	90
4	HAT FÜHRUNG EIN GESCHLECHT?	95
4.1	Ehrenamt	96
4.2	Hauptamt	100
4.3	Allgemeine Erklärungsansätze für geschlechtsbezogene Segregation	102
4.3.1	Subjektorientierte Erklärungsansätze	104
4.3.2	Strukturorientierte Erklärungsansätze	105
4.4	Erklärungsansätze zur geschlechtsbezogenen Segregation in freiwilligen Sportorganisationen	111
4.5	Geschlechtstypisches und -typisiertes Führungsverhalten	116
4.5.1	Soziale Konstruktion von Geschlecht	116
4.5.2	Unterschiede und Gemeinsamkeiten	119
5	KONFLIKTE UND KONFLIKTFELDER IM MANAGEMENT	126
5.1	Soziale Konflikte	126
5.1.1	Konfliktbetrachtung aus systemtheoretischer Perspektive	127
5.1.1.1	Konfliktentstehung	130
5.1.1.2	Konflikteskalation	133
5.1.1.3	Konfliktdeeskalation	134
5.1.2	Konfliktbetrachtung aus sozialstruktureller Perspektive	140
5.2	Konflikte im Management freiwilliger Sportorganisationen	150
5.2.1	Grundlegende Aspekte	150
5.2.2	Konkrete Konfliktfelder	156
5.2.2.1	Motive und Erwartungen	156
5.2.2.2	Transparenz der Arbeitsfelder	158
5.2.2.3	Formalisierung	159
5.2.2.4	Kontrolle	161
5.2.2.5	Oligarchisierung	163
5.2.2.6	Soziale Netzwerke	166
5.2.2.7	Organisationskultur	167

5.3	Zusammenfassung und Resümee	169
6	ENTWICKLUNG DER FORSCHUNGSLEITENDEN FRAGESTELLUNG	171
7	DIE UNTERSUCHUNG	174
7.1	Überlegungen zur Methodenwahl und Stichprobe	174
7.1.1	Methode	174
7.1.2	Stichprobe	175
7.2	Datenerhebung	182
7.2.1	Vorbereitung der schriftlichen Befragung	182
7.2.2	Vorbereitung der mündlichen Befragung	182
7.2.3	Vorbereitung und zeitliche Planung des Feldaufenthaltes	185
7.3	Datenaufbereitung und -auswertung	186
7.3.1	Qualitative Datenanalyse mittels MaxQDA	187
8	ERGEBNISSE	189
8.1	Voraussetzung einer kooperativen Zusammenarbeit	191
8.2	Konfliktpotentiale im Spannungsfeld der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen	194
8.2.1	Motive und Erwartungen	194
8.2.1.1	Engagementerwartung und -bereitschaft	194
8.2.1.2	Motivationsstrukturen	199
8.2.1.3	Unterschiedliche Entlohnung	202
8.2.2	Transparenz der Arbeitsfelder	203
8.2.2.1	Informationsgefälle	203
8.2.2.2	Differierende Fachkompetenz	205
8.2.3	Formalisierung	210
8.2.3.1	Formalisierte Arbeitsstrukturen	210
8.2.3.2	Zuständigkeiten	212
8.2.3.3	Sitzungskultur	216
8.2.3.4	Entscheidungsstrukturen	222
8.2.3.5	Qualitätsmanagement	226
8.2.4	Kontrolle	231
8.2.5	Oligarchisierung	236
8.2.6	Soziale Netzwerke	241
8.2.7	Organisationskultur	243

8.2.8	Sonstige Konflikte	248
8.3	Handlungsoptionen zur Konfliktregulation und -vermeidung	250
8.4	Wahrgenommene Geschlechterdifferenzen	258
8.5	Unterschiede zwischen neuen und alten Bundesländern	263
9	RESÜMEE	269
9.1	Gestaltung der Zusammenarbeit	270
9.2	Konfliktpotentiale in der Zusammenarbeit	270
9.3	Konfliktregulation	275
9.4	Differenzen Hauptamt / Ehrenamt und Männern / Frauen	278
9.4.1	Differenzen zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Führungspersonen	278
9.4.2	Differenzen zwischen männlichen und weiblichen Führungspersonen	279
10	LITERATURVERZEICHNIS	282
	ANHANG	309

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Sektorale gesellschaftliche Differenzierung	21
Abb. 2: Zusammensetzung der Sportvereinmitglieder	50
Abb. 3: Rollendilemmata der Führung	54
Abb. 4: Anreize für freiwillige Tätige im Sport	63
Abb. 5: Erwartungen an ehrenamtliche Führungspersonen eines Sportverbandes, differenziert nach Gremium	75
Abb. 6: Anreize für freiwillige Tätige im Sport	76
Abb. 7: Motive der ehrenamtlichen Führungskräfte für die erstmalige Entscheidung für eine ehrenamtliche Leitungstätigkeit in einer Non-Profit-Organisation	80
Abb. 8: Motive der hauptamtlichen Führungskräfte für die erstmalige Entscheidung für eine hauptamtliche Leitungstätigkeit in einer Non-Profit-Organisation	81
Abb. 9: Checkliste Geschäftsführung: Tätigkeiten einer hauptamtlichen Geschäftsführung	85
Abb. 10: Leitungs- und Vorstandsfunktionen in freiwilligen Sportorganisationen	97
Abb. 11: Anteil an weiblichen Delegierten bei Bundestagen des DOSB	99
Abb. 12: Studien zur Unterrepräsentanz von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen freiwilliger Vereinigungen des Sports	110
Abb. 13: Antwortalternativen auf Selektionsvorschläge in Kommunikationen	131
Abb. 14: Deeskalationsarchetypen	136
Abb. 15: Formen der Konflikthandhabung	138
Abb. 16: Unterscheidung von Konfliktpotential und aktualisiertem Konflikt	145
Abb. 17: Idealtypische Gegenüberstellung von gehobenen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungspersonen im Sport	155
Abb. 18: Stichprobe, Stand 02/2006	179
Abb. 19: Übersicht über InterviewteilnehmerInnen	190

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
CVJM	Christlicher Verein Junger Menschen
d.h.	das heißt
DOSB	Deutscher Olympischer Sportbund
DSB	Deutscher Sportbund
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
FPO	For-Profit-Organisation
IAB	Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit
IOC	International Olympic Committee
LSB	Landessportbund
NOK	Nationales Olympisches Komitee
NPO	Non-Profit-Organisation
resp.	respektive
usw.	und so weiter
uvm.	und vieles mehr
vs.	versus
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1 Einleitung

Der organisierte Sport in freiwilligen Vereinigungen in Deutschland hat sich aufgrund seines enormen und beständigen Wachstums zu einer bedeutenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Größe entwickelt. Seit der Gründung des Deutschen Sportbundes (DSB) 1950 in Frankfurt haben sich die Mitgliederzahlen von 3,2 Millionen auf mittlerweile rund 27 Millionen Mitgliedschaften und die Zahl der Mitgliedsvereine von knapp 20.000 auf nahezu 89.000 erhöht (vgl. DOSB 2007). Damit bildet der seit der Fusionierung 2006 mit dem Nationalen Olympischen Komitee (NOK) umbenannte Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) die größte Personenvereinigung Deutschlands und gleichzeitig die größte Sportorganisation der Welt.

Diese Entwicklung verändert die Gestaltung der einzelnen Vereine und Verbände. Das Wachstum und die Ausdifferenzierung der Sportnachfrage sowie gesellschaftliche Modernisierungsprozesse führen zu erhöhten Anforderungen in Bezug auf die Flexibilität und Dynamik in der Angebotsgestaltung und auf die Qualifikationen ehrenamtlicher Führungspersonen. Diese stoßen zunehmend an ihre Leistungsgrenzen. Die steigenden Erwartungen können nur mit entsprechender Professionalität zufrieden stellend bedient werden. Daher lassen sich in größeren freiwilligen Organisationen in den vergangenen 20 Jahren zunehmend veränderte Mitarbeiterstrukturen beobachten, die sich in der Implementierung hauptamtlicher Beschäftigungsstrukturen ausdrücken¹ (vgl. Thiel, Meier & Cachay 2006, 9; Horch, Niessen & Schütte 2003, 30; Trosien 1994; Heinemann 1988; Rittner 1987; Winkler 1983). Laut aktueller Studien verfügen derzeit ca. 38% der freiwilligen Sportorganisationen über hauptamtliche MitarbeiterInnen. Knapp 5% der im Rahmen des Sportentwicklungsberichtes 2005/2006

¹ Als konkrete Größendifferenzierung der Organisationen wird in der vorliegenden Arbeit die Einteilung der Studie von Cachay, Thiel & Meyer 2001, 198ff übernommen. Dort gilt eine freiwillige Sportorganisation als Großverein, die 1000 und mehr Mitgliedschaften aufweist (vgl. Thiel, Meier & Cachay 2006, 54f). Da sich Verberuflichungsprozesse in erster Linie in großen Vereinen und Verbänden finden lassen, beziehen sich die weiteren Ausführungen auf diesen Typus von Sportorganisationen.

befragten Organisationen haben eine Geschäftsführung eingestellt (vgl. Horch, Hovemann & Schubert 2007, 166).

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf der Gestaltung der Arbeitsbeziehung haupt- und ehrenamtlicher Führungspersonen. Da haupt- und ehrenamtliche Beschäftigung grundlegende gegensätzliche Strukturen aufweist, stellt die Kooperation eine hohe Herausforderung dar und bildet das Hauptproblem freiwilliger Vereinigungen (vgl. Horch, Niessen & Schütte 2003, 34; Schütte 1988, 40f; Winkler & Karhausen 1985). Die gegensätzlichen Strukturen gewinnen dadurch zentrale Bedeutung, dass sie unmittelbar mit der Verteilung von Macht- und Entscheidungskompetenzen in der Führung freiwilliger Vereinigungen verbunden sind und eine Vielzahl von Konflikten und Spannungen in der Kooperation induzieren können.

Als theoretische Grundlage der vorliegenden Arbeit dienen sportsoziologische Analysen und Auseinandersetzungen über konstitutive Merkmale freiwilliger Vereinigungen und daraus resultierenden, ausschließlich organisationsgenerierten Spannungspotentialen in der Zusammenarbeit haupt- und ehrenamtlicher Führungspersonen.

Die Betrachtung der Konfliktentstehung basiert auf systemtheoretischen Überlegungen. Diese ermöglichen eine Herangehensweise, die den Fokus auf die Kommunikation von Entscheidungsprozessen freiwilliger Organisationen legt. Damit wird das Grundproblem der anspruchsvollen Kooperation - die Verteilung der Macht- und Entscheidungskompetenzen im Management freiwilliger Vereinigungen - ins Zentrum der Arbeit gerückt.

Alle problematischen und konstitutiven Merkmale freiwilliger Organisationen werden vor diesem Hintergrund als Konsequenzen der Entscheidungsprozesse betrachtet.

Die Auffassung von Organisationen im Sinne systemtheoretischer Denkweise vermeidet zunächst eine grundlegende stabile und veränderungsresistente Wesensbestimmung. Sie beschäftigt sich vielmehr mit basalen Entscheidungsprämissen, die die Strukturen der Organisationen und die weitere

Entscheidungsgestaltung maßgeblich prägen. Hierbei wird in der systemtheoretischen Betrachtung zwischen entscheidbaren und nicht-entscheidbaren Entscheidungsprämissen unterschieden. Konkret bezogen auf die vorliegende Arbeit werden Kommunikationswege, Entscheidungsprogramme, Personal und Organisationskultur freiwilliger Vereinigungen beleuchtet. Vor diesem Hintergrund werden Besonderheiten und Spannungspotentiale in der Zusammenarbeit haupt- und ehrenamtlicher Führungspersonen herausgearbeitet. Die Auseinandersetzung mit Spannungspotentialen in der Kooperation der Führungspersonen umfasst zunächst die theoretische Betrachtung der Konfliktenstehung, -entwicklung und -regulationsoptionen. Dabei geht es nicht um eine bewertende Analyse der Handlungsoptionen, sondern um die theoretisch verfügbaren Optionen zur Erhaltung der Handlungsfähigkeit der Organisation.

Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Betrachtung der Thematik aus der Geschlechterperspektive. Auf der Grundlage einer konstruktivistischen Sichtweise werden Geschlechterdifferenzen bzw. -gemeinsamkeiten in der Konfliktenstehung, -wahrnehmung und -regulation herausgearbeitet. Diese Thematik wird in die vorliegende Arbeit inkludiert, da sich eine deutliche Marginalisierung von Frauen in den Führungspositionen des Sports beobachten lässt. Darüber hinaus ist die Auseinandersetzung mit den in der Forschungsliteratur und im Alltagsverständnis vorherrschenden zugeschriebenen Geschlechterdifferenzen im Kontext der Führungsrealisierung von Interesse.

Im empirischen Teil der Arbeit werden die Führungspersonen im Hinblick auf ihre subjektiven Einschätzungen und Erfahrungen bzgl. der theoretisch hergeleiteten Problem- und Konfliktfelder in der Zusammenarbeit befragt. Die Spannungsfelder werden auf ihre Alltagsrelevanz überprüft und praxiserprobte Regulationsformen dargestellt. Dabei werden die geäußerten Konfliktpotentiale und ihre Bewältigungsstrukturen aus der Geschlechterperspektive betrachtet.

Aufgrund des relativ niedrigen Forschungsstandes verfolgt die vorliegende Arbeit in erster Linie explorative Ziele: Sie soll mit Hilfe qualitativer Methodik einen Einblick in die alltägliche Kooperation von haupt- und ehrenamtlichen, männlichen und weiblichen Führungspersonen in freiwilligen Vereinigungen des Sports vermitteln. Die Anwendung qualitativer Methodik ermöglicht Subjektorientierung, Offenheit und Flexibilität bei der Erfassung individueller Konzepte der befragten Personen. Quantitative Aussagen werden im Rahmen dieser Arbeit nicht angestrebt. Eine kurze schriftliche und standardisierte Befragung dient der Grundlage der qualitativen, leitfadengestützten Interviewstudie. Die Methode der Intensivinterviews mit offenen Fragen wird gewählt, um den Befragten einen hohen Freiraum zur Darlegung ihrer subjektiven Eindrücke und Erfahrungen zu ermöglichen. Alle Intensivinterviews werden mit haupt- und ehrenamtlichen, männlichen und weiblichen Führungspersonen aus verschiedenen Sportverbänden durchgeführt. Die Untersuchungspersonen werden systematisch nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- paritätische Zusammensetzung der Führungspersonen im Hinblick auf Geschlechterverteilung (männlich/weiblich)
- paritätische Zusammensetzung der Führungspersonen im Hinblick auf die Art der Beschäftigung (Hauptamt/Ehrenamt)
- paritätische Zusammensetzung der Führungspersonen im Hinblick auf den Typus der Sportart (große/kleine Sportart)

Nach intensiver Recherche ließen sich die Kriterien auf Verbandsebene realisieren. Da sich auf dieser Ebene bereits eine fortgeschrittene hauptamtliche Implementierung finden lässt, wurde die Stichprobe aus dem Pool der Landesfachverbände rekrutiert.

Ziel der Untersuchung ist die Überprüfung der Alltagsrelevanz theoretisch hergeleiteter Spannungen in der Kooperation haupt- und ehrenamtlicher Führungspersonen. Die sportwissenschaftliche Literatur geht davon aus, dass die Koexistenz haupt- und ehrenamtlicher Strukturen grundsätzlich

Spannungen induziert. Aufgrund der widersprüchlichen und antagonistischen Beschäftigungsstrukturen erscheint eine erfolgreiche Kooperation nahezu unmöglich. Inwieweit die vermuteten Konflikte die Zusammenarbeit gefährden bzw. ob die gegensätzlichen Strukturen als probleminduzierend erlebt werden und ob über die theoretisch dargestellten Konfliktpotentiale hinaus weitere Spannungsfelder wahrgenommen werden, soll die vorliegende Arbeit anhand einer Intensivstudie mit haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen verdeutlichen. Darüber hinaus soll die Arbeit einen Eindruck vermitteln, wie in freiwilligen Vereinigungen Konflikte und Spannungen bewältigt und vermieden werden. Die Zusammenarbeit haupt- und ehrenamtlicher Führungspersonen wird gleichzeitig aus der Geschlechterperspektive beobachtet, um zu überprüfen, ob sich die in der Forschungsliteratur dokumentierten geschlechtstypischen Führungsprofile und -prozesse in diesem speziellen Kontext bestätigen lassen.

2 Der organisierte Sport in Deutschland

Der Sport hat sich in der Bundesrepublik Deutschland zu einem Phänomen entwickelt, das Millionen Menschen in seinen Bann zieht. Die Beweggründe divergieren jedoch in vielfältiger Weise; seien es die aktiven Freizeit- oder LeistungssportlerInnen oder die ZuschauerInnen und Fans, die zum Teil hohe Kosten und enormen Aufwand in Kauf nehmen um am „Erlebnis Sport“ zu partizipieren.

Die Organisation des Sports in Deutschland differenziert sich neben dem kommerziellen und privaten Sektor in den selbstverwalteten Sektor mit der Vielzahl der Sportvereine und -verbände und der öffentlichen Sportverwaltung mit Bund, Ländern und Kommunen. Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist der selbstverwaltete Sektor in Form von Sportverbänden und da im Speziellen in Form von Landesfachverbänden. Zum besseren Verständnis werden im Folgenden zunächst grundlegende Strukturen des selbstverwalteten Sports unter dem Dach des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) dargestellt und erläutert².

2.1 Strukturen und Entwicklungen des Deutschen Olympischen Sportbundes

Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) ist ein eingetragener Verein (e.V.) und mit seinen rund 27 Millionen Mitgliedschaften in 90.000 Turn- und Sportvereinen, die in 95 Mitgliedsorganisationen organisiert sind, konkurrenzlos die bedeutendste und zahlenmäßig umfassendste Personenvereinigung Deutschlands.

² Die dargestellten Strukturen des DOSB beziehen sich auf den Zeitraum der Erstellung der vorliegenden Untersuchung (2004 - 2007). Hier waren der Deutsche Sportbund (DSB) und das Nationale Olympische Komitee (NOK) noch getrennte Organisationen. Im Jahr 2006 vereinte sich der Deutsche Sportbund und das Nationale Olympische Komitee für Deutschland zum Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB). Als grundlegende Veränderung zum DSB lässt sich die Integration der olympischen Bewegung mit dem Ziel der Unterstützung, Förderung und Entwicklung der olympischen Bewegung festhalten. Der DOSB hat sich verpflichtet, die Bestimmungen der olympischen Charta des Olympischen Komitees (IOC) zu beachten und die Entscheidungen und Beschlüsse des IOC anzuerkennen. Darüber hinaus sind jedoch grundlegende Strukturen des DSB erhalten geblieben (vgl. DOSB 2007a).

Gegründet wurde der damals noch separat vom Nationalen Olympischen Komitee bestehende Deutsche Sportbund (DSB) 1950 in Frankfurt unter der Regie verschiedener sportlicher und politischer Akteure. Das Ziel bestand darin, eine regierungsunabhängige Dachorganisation zu schaffen, die die verschiedenen Interessen der bereits bestehenden Turn- und Sportvereine sowie Fach- und Landessportverbände bündeln und eine konzeptionelle, organisatorische, ideelle und personelle Kontinuität im deutschen Sport sicherstellen sollte (vgl. Hartmann-Tews 1996, 124f). Zum damaligen Zeitpunkt hinsichtlich seiner inhaltlichen Aufgaben und Ziele noch sehr umstritten und basierend auf geringen finanziellen und organisatorischen Ressourcen, vollzog sich in den kommenden Jahren eine enorme Expansion der Organisation. Die Gründungsverbände brachten 1950 3,2 Millionen Einzelmitglieder und 19.874 Vereine ein. In den 50er Jahren begann ein langsames, behutsames Wachstum, welches in den folgenden 30 Jahren explosionsartig zunahm. So verzeichnete der Deutsche Sportbund 1980 16,9 Mio. Mitglieder und 53.451 Vereine (vgl. DSB 2004).

Begründet durch die Wiedervereinigung Deutschlands kamen in den 90er Jahren fünf neue Landessportbünde sowie die östlichen Bezirke Berlins hinzu. Bundesweit wurden im Jahr 2006 27 Mio. Mitglieder in mehr als 90.000 Vereinen erfasst. Die Zahlen entsprechen einem Organisationsgrad von über 30% der Gesamtbevölkerung (vgl. DSB 2003). Damit bildet die seit 2006 durch den Zusammenschluss mit dem NOK in DOSB umbenannte Organisation nicht nur die größte Personenvereinigung Deutschlands, sondern auch die größte Sportinstitution weltweit (vgl. DOSB 2007a).

2.1.1 Aufgabenspektrum

Der DOSB versteht sich als Beratungs- und Servicestation seiner organisatorisch, finanziell und fachlich selbstständigen Mitgliedsorganisationen. Er basiert auf den Prinzipien der Ehrenamtlichkeit, Gemeinnützigkeit und des Amateurgedankens, ist parteipolitisch neutral und vertritt den Grundsatz religiöser und weltanschaulicher Toleranz (vgl. Hartmann-Tews 1996, 130). Das Handlungsmotto wird von dem Gedanken

„Sport für alle“ bzw. das in der Agenda 2002 verabschiedete Motto: „Sport tut Deutschland gut“ geprägt. Diese Leitmotive repräsentieren die Grundlage für Programme, durch die möglichst viele Menschen unabhängig von Alter, Geschlecht und sozialer Herkunft Zugang zum Sport finden sollen. Darüber hinaus sollen sie das Verständnis und die Verantwortung des Sports gegenüber gesellschaftlichen Herausforderungen wie Gesundheit, Integration, Leistung, Kindheit und Jugend, Familie, Geschlechtergleichstellung, Alter, Wirtschaft, Umwelt und Ehrenamt ausdrücken.

Der DOSB vertritt die Interessen seiner Mitgliedsverbände gegenüber den Institutionen der Europäischen Union, Bund, Ländern und Gemeinden und in allen gesellschaftspolitischen und kulturellen Bereichen. Dazu gehört auch die Zusammenarbeit mit Kirchen, Parteien, Wohlfahrtsverbänden, kulturellen Einrichtungen, Gewerkschaften und Wirtschaftsorganisationen. Er ist verantwortlich für die Verbesserung des Sports, die Entwicklung neuer Programme im Freizeit-, Breiten- und Leistungssport, die Errichtung vielfältiger Sport-, Spiel- und Erholungsanlagen sowie die Lenkung der Olympiastützpunkte des Spitzensports (vgl. DOSB 2007a).

Darüber hinaus vertritt er den Sport in überverbandlichen und überfachlichen Angelegenheiten im In- und Ausland und nimmt demokratische Mitverantwortung und außerparlamentarische Mitbestimmung von hohem gesellschaftspolischem Rang wahr. Durch die internationale Zusammenarbeit mit 120 Ländern der Welt will der DOSB einen Beitrag zur Völkerverständigung und zum Frieden leisten und spielt eine wichtige Rolle in der Zusammenarbeit mit der Europäischen Union. Die Interessen des deutschen Sports werden durch einen EU-Berater in Brüssel vertreten (vgl. DOSB 2007b).

Die Finanzierung des DOSB erfolgt über Mitgliederbeiträge, Projektmittel für den Spitzensport aus dem Bundeshaushalt, Lottereeinnahmen und Vermarktungslizenzen. Auf Länder-, Städte- und Gemeindeebene rekrutieren sich die Finanzen unter anderem durch den Bau und die Unterhaltung von Sportstätten (vgl. DOSB 2007a).

2.1.2 Mitgliedsorganisationen

Zu den insgesamt 95 Mitgliedsorganisationen im Deutschen Olympischen Sportbund gehören:

- 16 Landessportbünde die sportartenunabhängig die Angebote und Leistungen der Fachverbände und Bünde wie z. B. Stadtsportbünde und Kreissportbünde sowie der Sportjugend für das jeweilige Bundesland koordinieren und auf Landesebene gegenüber der Landesregierung vertreten (vgl. Hartmann-Tews 1996, 130). Darüber hinaus sind sie verantwortlich für die Förderung der Lizenzausbildung, die Honorierung von TrainerInnen, ÜbungsleiterInnen und Führungs- bzw. Leitungskräften. Des Weiteren liegt in ihrem Zuständigkeitsbereich die Erstellung von Bildungsangeboten für Verbands- und VereinsmitarbeiterInnen, die Förderung des Sportstättenbaus sowie des Breiten- und Freizeitsports, die Organisation der kulturellen Betreuung und der Öffentlichkeitsarbeit, die Regelungen des Versicherungsschutzes der Vereine und anderes mehr (vgl. Gieseler 1992, 8). Die formelle Struktur der Landessportbünde weist relativ große Unterschiede auf: So sind in manchen die Sportvereine direkte Mitglieder (so in Bayern, Bremen, Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Schleswig-Holstein), in anderen nur mittelbar durch sportartspezifische Landesfachverbände (Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland). In einigen Landessportbünden sind neben den Vereinen auch Landesfachverbände als ordentliche oder außerordentliche Mitglieder in der Satzung verankert. Die fachliche Gliederung ist in allen Landessportbünden gleich strukturiert: Die einzelnen Sportarten werden durch Landesfachverbände vertreten, wobei jede Sportart nur durch einen Fachverband vertreten sein darf. So sichert der Landessportbund den Verbänden eine Monopolstellung und darüber hinaus eine Machtposition, da ihre Leistungen von den Vereinen nur in Anspruch genommen werden können, wenn sie eine Zugehörigkeit in einem Landesfachverband aufweisen können (vgl. Winkler & Karhausen 1985, 37).

- 60 Spitzenverbände bzw. Bundesfachverbände, die sich in 33 olympische und 27 nichtolympische Spitzenverbände differenzieren. Sie bestehen parallel zu den Landessportbünden /-verbänden, bilden die Spitzenkader heran, wählen die VertreterInnen für Länderkämpfe, Europa- oder Weltmeisterschaften aus und treiben die Weiterentwicklung des Regelwerkes voran. Darüber hinaus obliegt ihnen die Durchführung von Lehrgängen für die LeistungsträgerInnen sowie die Ausbildung von FachübungsleiterInnen (vgl. Hartmann-Tews 1996, 129f). Die Spitzenverbände verfügen über eine hohe Autonomie, die es ihnen erlaubt, ihre grundsätzlichen Angelegenheiten in ihrer Sportart selbstständig zu regeln. Die Mitgliedschaft in einem Spitzenverband begründet sich durch die Ausübung einer speziellen Sportart, d.h., dass Vereine, die verschiedene Sportarten anbieten, relativ frei wählen können, welchem Spitzenverband sie sich anschließen (vgl. Strob 1999, 39). Mitglieder sind überwiegend die Landesfachverbände, die auf dieser Ebene die fachspezifischen Interessen ihrer Sportart vertreten. Aufgrund der zweifachen Organisation der Vereine - zum einen in den sportartübergreifenden Landessportbünden über die Ebene der Stadt-, Kreis- und Bezirkssportbünde und zum anderen in den sportartspezifischen Fachverbänden über die Ebene der Kreis-, Bezirks- und Landesfachverbände bis zu den Bundesfachverbänden - werden die Mitgliedschaften im DOSB größtenteils doppelt erfasst.
- 19 Sportverbände mit besonderer Aufgabenstellung. Sie weisen hinsichtlich ihrer Ziele ein sehr heterogenes Bild auf. Viele sind dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht den Sport als übergeordnetes Handlungsmotiv, sondern ihre Verbandsschwerpunkte außerhalb des Sports definieren. Beispielhaft sei hier der Eichenkreuzsport im CVJM - Gesamtverband in Deutschland oder der Deutschen Jugendkraft genannt, die der evangelischen bzw. katholischen Kirche nahe stehen und die Vermittlung des christlichen Glaubens über das Medium Sport als Aufgabe innehaben (vgl. Strob 1999, 40). In diesen Verbänden wurden im Jahr 2006 1.485.568 Mitgliedschaften erfasst (vgl. DOSB 2006).

Die Mitgliedsorganisationen sind organisatorisch, finanziell und fachlich selbstständig. Der DOSB hat ihnen gegenüber kein Weisungsrecht. Jedes Bundesland verfügt über einen Landessportbund und jede Sportart über einen Fachverband. Diese Monopolstellungen sichert der DOSB in seiner Satzung und regelt dort die fachspezifischen und regionalen Kompetenzen der Organisationen (vgl. Hartmann-Tews 1996, 129). Als freiwillige Sportorganisation wird in Anlehnung an Emrich, Pitsch & Papathanassiou (2001, 29) jeder Verein im Sinne des Vereinsrecht verstanden, der Mitglied im DOSB oder in einer zum DOSB gehörenden Untergliederung ist (vgl. Nagel 2006, 14).

2.2 Vereine und Verbände im DOSB

Die vorliegende Untersuchung setzt sich mit der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften in freiwilligen Sportvereinigungen auseinander. Ergebnisse verschiedener Studien zeigen, dass in Sportverbänden eine stärkere Verberuflichung insbesondere im Bereich des Führungsmanagements vorhanden ist (vgl. Horch & Schütte 2002, 162; Cachay, Thiel & Meier 2001, 222; Emrich & Pitsch 2000, 17). Unter Verberuflichung werden Prozesse verstanden, die gekennzeichnet sind durch den Ersatz oder die Ergänzung freiwilliger, unentgeltlicher Arbeit durch bezahlte (nebenberufliche oder hauptberufliche) Beschäftigung, durch eine Spezialisierung und Standardisierung der Tätigkeiten und den Ersatz von Laien- durch Facharbeit (vgl. Horch et al. 2003, 29). Es lässt sich beobachten, dass das Ausmaß der Verberuflichung durch verschiedene Variablen bestimmt wird. So steigert sich die Verberuflichung mit der Größe und dem Alter der Organisationen und steht in Abhängigkeit zu den Eigenschaften der Mitglieder. Je heterogener die Interessen der Mitglieder und je stärker die Dienstleistungsorientierung und dynamischer die Angebotspolitik der Organisation, desto geringer ist das ehrenamtliche Engagement und desto ausgeprägter fällt der Verberuflichungsgrad aus (vgl. Horch et al. 2003, 50).

Die weitere Darstellung konzentriert sich in erster Linie auf Sportverbände und hier speziell auf Landesfachverbände im DOSB. Jede Sportart wird durch einen Landesfachverband vertreten. Die Landesfachverbände sind mit

anderen überfachlichen Verbänden (überfachliche Stadt-, Kreis- und Bezirkssportbünde und Stadt-, Kreis- und Bezirksfachverbände) Mitglieder des jeweiligen Landessportbundes. Ihre Aufgaben liegen in der Organisation des Wettkampfsportes über den Verein hinaus, der Beschäftigung mit übergreifenden Themen und Fragen des Sports und der Ausbildung von ÜbungsleiterInnen und TrainerInnen. Der Landessportbund sichert den Landesfachverbänden eine Monopolstellung. Die Zugehörigkeit zum Landessportbund ist verknüpft mit der Zugehörigkeit zu einem Landesfachverband. Nur unter dieser Voraussetzung können die Vereine die Leistungen der Landessportbünde in Anspruch nehmen. Die Landesfachverbände sind ebenfalls Mitglieder in den Bundesfachverbänden (Spitzenverbänden).

Im Folgenden werden zunächst Rechtsformen, strukturelle Besonderheiten und konstitutive Merkmale von Vereinen und Verbänden dargestellt, die vorerst recht allgemein behandelt werden. Nachfolgend werden dann aktuelle Entwicklungen in freiwilligen Sportorganisationen thematisiert, die in erster Linie größere Organisationen betreffen³. In diesem Kontext erfolgt eine erste Fokussierung auf das Zusammentreffen von haupt- und ehrenamtlicher Mitarbeit in freiwilligen Sportorganisationen.

³ Unter größeren Sportvereinigungen werden in der vorliegenden Untersuchung Organisationen verstanden, die über 1000 Mitglieder haben. Diese Zahl erscheint zunächst willkürlich, wird aber auch in anderen Studien als Kennziffer zur Differenzierung zwischen kleinen und großen Vereinigungen zu Grunde gelegt (vgl. Thiel et al. 2006, 54). Dabei wird davon ausgegangen, dass in großen Vereinigungen aufgrund des ausdifferenzierten Aufgabenspektrums die Wahrscheinlichkeit der Beschäftigung hauptamtlicher MitarbeiterInnen hoch ist. Diese Differenzierung soll nicht ausschließen, dass sich nicht auch hauptamtliche Beschäftigungsstrukturen in kleineren Vereinigungen finden lassen, sofern sie über ausreichende finanzielle Ressourcen verfügen.

2.2.1 Sportorganisationen als Bestandteil des dritten Sektors

Aus juristischer Perspektive sind Sportverbände ideelle Vereinigungen, da ihr Zweck in der Erreichung eines bestimmten gemeinsamen Zweckes und nicht in der Erzielung eines gewinnmaximierenden Geschäftsbetriebes liegt. Als Verband bezeichnet sich eine Gruppe von Einzelpersonen (natürliche Person) oder Körperschaften (juristische Person), die sich freiwillig in der Rechtsform eines Vereins zusammengeschlossen haben. Zwar ist jeder Sportverband aufgrund seiner Rechtsform ein Verein, jedoch nicht jeder Verein zugleich ein Verband. Der Unterschied beruht darin, dass sich Vereine in der Regel zusammenschließen, um spezifische (Freizeit-) Bedürfnisse zu befriedigen. Die unmittelbare Realisierung dieser Interessen steht dabei im Zentrum. Verbände dagegen beinhalten als wesentliche Funktion die kollektive Vertretung von Einzelinteressen gegenüber „Dritten“ - in der Regel dem politischen System. Hier geht es primär um die Bündelung und Organisation von Interessen und deren Artikulation und Durchsetzung nach außen. Verbände artikulieren einerseits gesellschaftliche Bedürfnisse gegenüber dem politischen System und sind andererseits Instrument politischer Planung und Steuerung (vgl. Kieser 1995, 2006; Sievers 1992, 144f; Winkler & Karhausen 1985, 28f).

Die Rechtsform des eingetragenen Vereins ist im Vereinsrecht des Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) § 21 verankert und bildet die Basis ihrer demokratischen Grundstrukturen. Grundlegende formelle Elemente sind vorgegeben: So ist jeder Verein ein auf unbestimmte Dauer ausgerichtetes körperschaftlich organisiertes System und besteht unabhängig von bestimmten Mitgliedern. Körperschaftliche Organisation bedeutet, dass die Vereinsmitglieder als eine Einheit mit einem Namen auftreten und ihre Beschlussfassung demokratisch erfolgt. Ein Wechsel der Mitglieder hat keine Konsequenzen für den Fortbestand der Organisation. Als formelle Elemente müssen Satzung und ehrenamtliche Führung (Vorstand) vorhanden sein (vgl. Nagel 2006, 20ff; Velsen-Zerweck 1998; Kieser 1995, 2006; Winkler & Karhausen 1985, 28f). Rechtlich ist zu unterscheiden, ob es sich um einen

eingetragenen Verein oder um einen nicht eingetragenen Verein handelt. Nur der eingetragene Verein ist rechtsfähig und dadurch haftet z.B. im Falle einer Insolvenz der Verein und nicht das einzelne Mitglied. Weiterhin gibt es die Unterscheidung hinsichtlich der Gemeinnützigkeit. Die Vereine, die als gemeinnützig anerkannt sind, können vielfältige Steuervergünstigungen in Anspruch nehmen und dürfen Spendenbescheinigungen ausstellen. Ist der Verein als gemeinnützig anerkannt, tritt für ihn eine Befreiung der Körperschaftssteuer, der Gewerbesteuer und der Vermögenssteuer in Kraft. Zudem bildet diese Anerkennung die Grundlage der offiziellen Zurechnung der Organisation zum Non-Profit-Sektor (vgl. Emrich, Papathanassiou & Pitsch 1999, 19 und 31; Badelt 1997, 22; Ettl & Nowotny 1997, 172f; Reichert 1995, 3).

Non-Profit-Organisationen (NPOs) existieren und agieren in allen Gesellschaftsbereichen und sind aufgrund ihrer eigenen Handlungslogik Bestandteil des dritten Sektors. Dieser wird als eigenständiger gesellschaftlicher Bereich verstanden und umfasst die Organisationen, die zwischen Staat (erster Sektor), Markt (zweiter Sektor) und informellen Kontexten wie privaten Haushalten und informellen Gruppierungen eingelagert sind (siehe Abb. 1) (vgl. Nagel 2006, 26; Bode & Wex 2001, 2; Baur & Braun 2000, 17; Hohl & Dressel 1998, 13; Seibel 1997, 19; Klausen 1992, 96f; Sievers 1992, 155).

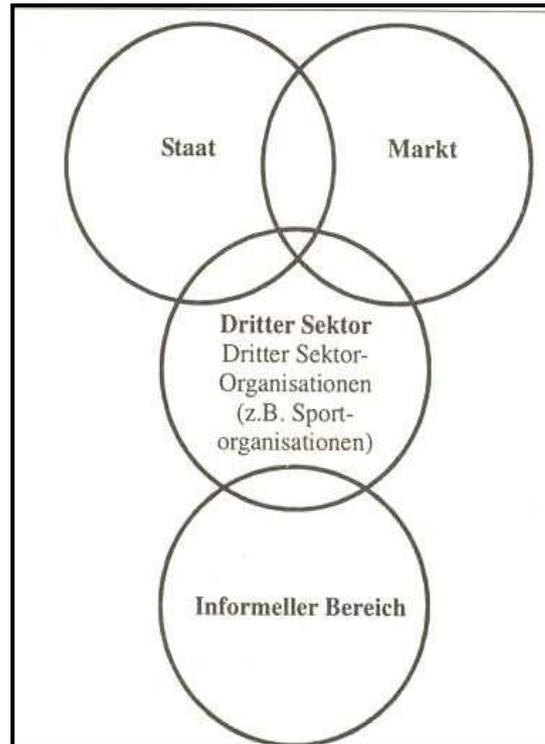


Abb. 1: Sektorale gesellschaftliche Differenzierung
(in Anlehnung an Bauer 1992, 155)

Jeder Sektor verfügt über spezifische Funktionsprinzipien und ist durch entsprechende Organisations- und Handlungslogiken charakterisiert. So organisiert der Staat mittels hierarchischer Koordination die Produktion öffentlicher Güter, wobei die Logik des Rechts als gleiches Recht für alle zum allgemeinen Nutzen gilt. Der Markt hingegen koordiniert Angebot und Nachfrage durch einen preisvermittelten Tausch, der durch die Handlungslogik der Gewinnmaximierung geleitet wird. Der informelle Bereich befriedigt individuelle Bedürfnisse nach Zuwendung und wechselseitiger Unterstützung durch die Handlungslogik der Selbstlosigkeit. Der dritte Sektor ist durch Zusammenschlüsse von Organisationen gekennzeichnet, in denen die Logik des gemeinschaftlichen, solidarischen Handelns gilt. Die Mitglieder organisieren sich mit dem Ziel des wechselseitigen Nutzens, der in der Realisierung und Verfolgung ihrer Interessen liegt. Grundlegende Basis ist die Bereitschaft zum freiwilligen Engagement auf der Grundlage einer hohen personalen Bindung. In erster Linie finden sich im dritten Sektor die eingetragenen und nicht eingetragenen Vereine als größte Gruppe, und darüber hinaus

Stiftungen und vor allem als gemeinnützig anerkannte Gesellschaften mit beschränkter Haftung (siehe Abb. 1).

Charakteristische Merkmale der Non-Profit-Organisationen des dritten Sektors sind deren mitgliedschaftliche Struktur, ihre Bedarfsorientierung und ihr Kollektiveigentum. Darüber hinaus beinhalten sie wichtige Vermittlungsfunktionen zwischen Individuum und Gesellschaft, Privatheit und Öffentlichkeit, Lebenswelt und gesellschaftlichem System, und verbinden Ressourcen und Leitprinzipien aus dem staatlichen und marktlichen mit dem informellen Bereich (vgl. Nagel 2006, 26f; Zimmer & Priller 2004, 15f; Bode & Wex 2001, 3; Baur & Braun 2000, 17f; Velsen-Zerweck 1998, 24).

Die Organisationslogik der „Gemeinschaftsarbeit“ (Strob 1999), bzw. die „Logik der assoziativen Kooperation“ (vgl. Wex 2004, 284; Bode & Wex 2001, 3) bildet die zentralen Unterscheidungskriterien des 3. Sektors zu den anderen Sektoren (Staat, Markt und informellem Sektor). Aufgrund ihres Assoziationscharakters realisieren Non-Profit-Organisationen bedeutende gesellschaftliche Integrationsaufgaben. Der assoziative Moment in Form der diskursiven Abstimmung prägt im Wesentlichen die Integrationsfunktion der NPO.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Organisationen des dritten Sektors durch folgende gemeinsame Merkmale gekennzeichnet sind:

- Sie verfügen über eine formal rechtliche Organisationsform und sind auf Dauer angelegt
- Sie zählen weder zu den öffentlichen Einrichtungen noch sind sie Bestandteil der staatlichen Verwaltung
- Sie verwalten sich selbstständig und besitzen eine unabhängige Führungsstruktur

- Sie verfolgen keine eigenwirtschaftlichen Ziele oder spezielle kommerzielle Interessen und unterliegen dem nonprofit-constraint, welches die Ausrichtung auf Gewinnmaximierung untersagt
- Freiwilliges Engagement ist erwünscht und in vielen Organisationen auch konstitutiv (vgl. Braun 2003a, 668; Baur & Braun 2000, 18; Zimmer 1996, 86f).

Strob (1999) weist darauf hin, dass jede Organisation trotz ihrer prägenden und ursprünglichen Organisationslogik auch Merkmale der anderen Sektoren integriert und sich mit deren konfligierenden Eigenheiten auseinandersetzen muss. Diese verschiedenen Organisationslogiken werden in unterschiedlichem Maße absorbiert und können dadurch innerorganisatorische Transformationsprozesse erwirken. In Sportorganisationen lassen sich diese Transformationsprozesse z. B. dann beobachten, wenn Leistungen nicht nur für Mitglieder sondern öffentlich nach der Logik des Marktes oder des Staates angeboten werden (vgl. Nagel 2006, 28; Baur 2003, 651f). Konsequenz dieser Prozesse ist der Verlust der eindeutigen Funktionszugehörigkeit und eine schleichende Angleichung an den For-Profit-Sektor (vgl. Bode & Wex 2001, 4).

Mit dieser relationalen Betrachtungsweise überwindet Strob (1999) das statisch abgrenzende Sektorenmodell und

„verortet sämtliche Organisationen in einem dynamischen Raum, in dem jede von ihnen permanent verschiedene Handlungslogiken mit ihren spezifischen Zielen in Einklang bringen muss“ (Strob nach Braun 2003a, 676).

In den Sportvereinen und -verbänden des dritten Sektors versuchen Mitglieder oder Organisationen auf der Basis des Solidaritätsprinzips ihre gemeinsamen Interessen, Ziel- und Wertvorstellungen zu realisieren. Dies erfolgt über die Bereitstellung eigener Ressourcen wie Freiwilligenarbeit, Mitgliedsbeiträge und anderer Einnahmen, die in einen Gesamtpool eingebracht werden. Der entscheidende Grund des Zusammenschlusses der Individuen liegt darin begründet, dass sie

„...auf diese Weise Ziele erreichen, Bedürfnisse befriedigen können usw., die ihnen verwehrt blieben, wenn sie diese Ziele allein, in Konkurrenz zu anderen oder mit allen Individuen einer Gesellschaft gemeinsam zu erreichen versuchten“ (Strob 1999, 171).

In der Realisierung gemeinsamer Interessen als primärem Ziel liegt gleichzeitig die Abgrenzung zu den hierarchisch strukturierten For-Profit-Organisationen (FPO), deren Ziel die Gewinnmaximierung darstellt. Relevante Kennzeichen für das Führungsmanagement der Non-Profit-Organisationen liegen in den demokratischen, genossenschaftlich partizipativen Strukturen, die durch Sachziel-Dominanz, Nicht-Marktökonomik, Rollenidentität von BenutzerInnen und TrägerInnen sowie spezifischem Leistungsprogramm mit spezieller Finanzierung gekennzeichnet sind (vgl. Emrich et al. 1999, 41f; Kieser 1995, 2005f).

Die Finanzierung erfolgt über Mitgliedsbeiträge, Spenden, Zuschüsse und zusätzliche personelle und sachliche Leistungen durch Mitglieder und ehrenamtliche MitarbeiterInnen. Die Höhe der Mitgliedsbeiträge bemisst sich weitestgehend am Grundsatz der Kostendeckung im Rahmen eines Globalbudgets und ist unabhängig von den jeweils bezogenen Leistungen. Über die Verwendung des Gesamtbudgets entscheiden die Mitglieder aufgrund gemeinsamer finanzwirksamer Beschlüsse. Als Gegenleistung für die erbrachten Beiträge erhalten die Mitglieder das Recht zur Nutzung der Vereins- bzw. Verbandsleistungen. Die Mitgliedschaft ist freiwillig und durch demokratische Entscheidungsstrukturen gekennzeichnet. Jedes Mitglied hat die Möglichkeit mittels Stimmenabgabe in der Mitgliederversammlung (als oberstem Entscheidungsorgan) entscheidenden Einfluss auf die Organisationspolitik zu nehmen (vgl. Emrich et al. 1999, 42; Velsen-Zerweck 1998, 26; Bernhardt 1997, 260f; Winkler & Karhausen 1985, 28ff).

Des Weiteren sind Vereine und Verbände durch ein duales Management gekennzeichnet, in dem ehrenamtliche und zunehmend auch hauptamtliche MitarbeiterInnen zusammenarbeiten. Sie arbeiten nach dem Gesetz der Subsidiarität, welches besagt, dass die Dinge, die eine tiefere Organisationsebene aus eigener Kraft leisten kann, nicht durch eine höhere

Vereins- bzw. Verbandsebene übernommen werden soll. Dieses Prinzip verfolgt das Ziel, dass Entscheidungen an den Stellen getroffen werden sollen, an denen die entsprechend notwendigen Sachkenntnisse vorhanden sind (vgl. Velsen-Zerweck 1998, 28; Eckardtstein 1997, 228f; Badelt 1997, 362 und 380; Winkler & Karhausen 1985, 30f).

2.3 Grundlegende Organisationsstrukturen freiwilliger Sportvereinigungen

Um den grundlegenden Funktionsmechanismus freiwilliger Sportorganisationen verstehen zu können, ist eine Auseinandersetzung mit basalen Organisationsstrukturen Voraussetzung. Der Form der Entscheidungsfindung kommt in diesem Kontext zentrale Bedeutung zu, da alle Ziele und Inhalte des organisatorischen Geschehens als Resultate der getroffenen Entscheidungen zu verstehen sind und diese wiederum die Entwicklungen und Ausprägungen nachfolgender Entscheidungen prägen und bedingen (vgl. Luhmann 2000, 63; Zauner 1997, 115f). Luhmann differenziert in seinen organisationsstrukturellen Betrachtungen zwischen „entscheidbaren Entscheidungsprämissen“ in Form von Entscheidungsprogrammen, Kommunikationswegen, Personalentscheidungen und Planungsprozessen und „nichtentscheidbaren Entscheidungsprämissen“, die aus informellen Regeln, gemeinsamen Werten, Ideologien und Traditionen bestehen und die die so genannte Organisationskultur bilden. Auf diese nichtentscheidbaren Entscheidungsprämissen legt sich eine Organisation irgendwann fest. Im weiteren Organisationsverlauf werden diese Strukturen nicht weiter hinterfragt, sondern als selbstverständliche, gemeinsame Grundlage der Mitglieder verstanden und gelebt (vgl. Thiel et al. 2006, 16; Luhmann 2000, 243f).

Im Folgenden werden diese grundlegenden Strukturen skizziert und dienen der weiteren Auseinandersetzung mit konstitutiven Merkmalen und Besonderheiten von Sportorganisationen als Folie, vor deren Hintergrund die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen zu verstehen ist.

2.3.1 Kommunikationswege in Sportorganisationen

Kommunikationswege in For-Profit-Organisationen spiegeln sich in der Verteilung und Spezifikation fachlicher und hierarchischer Kompetenzen wieder, die durch Stellen konkret ihre Realisierung finden. In freiwilligen Organisationen läuft die Verteilung und Spezifikation über Ämter bzw. dienen auch hauptamtliche Positionen letztendlich als Ausführungsorgane der AmtsinhaberInnen (vgl. Thiel et al. 2006, 16f). Zwar sind auch Ämter in freiwilligen Organisationen durch eine gewisse Funktionalität und hierarchische Ordnung geprägt, jedoch im Vergleich zu For-Profit-Organisationen von wesentlich höherer Durchlässigkeit gekennzeichnet. Die Verteilung von Tätigkeiten ist weniger an fachliche Kompetenzen als vielmehr an persönliche Eigenschaften geknüpft. Restriktionen in der Verteilung und Spezifikation der Ämter sind durch die Beschlussfassung der Mitgliederversammlung gegeben (vgl. Thiel et al. 2006, 18; Digel 2002, 156).

Problematisch an diesen Kommunikationswegen in freiwilligen Organisationen ist zum einen, dass die EntscheidungsträgerInnen nicht permanent präsent sind, jedoch aktuelle Ereignisse je nach Sachlage kurze Entscheidungsabläufe verlangen. Darüber hinaus sind sie nur stellvertretend für die Mitgliederversammlung tätig und üben ihr Amt auch nur für zunächst eine bestimmte Zeitperiode aus (vgl. Digel 2002, 156). So lässt sich im Hinblick auf die Kommunikationswege in Sportorganisationen festhalten, dass sich diese eher flüchtig, spontan, variabel, informell und teilweise recht langwierig gestalten (vgl. Thiel et al. 2006, 19).

2.3.2 Entscheidungsprogramme

Entscheidungsprogramme lassen sich in Zweck- und Konditionalprogramme differenzieren, die Auskunft über Richtigkeit und Notwendigkeit von Entscheidungen geben. Zweckprogramme in freiwilligen Vereinigungen sind in der Organisationssatzung festgelegt und umfassen - meist in Form einer allgemeinen Formulierung - den zentralen Organisationszweck und die dazu einzusetzenden Mittel. Problematisch an Zweckprogrammen in freiwilligen Vereinigungen ist, dass die Erfüllung der Ziele nur schwer kontrollierbar ist.

Die Ausnahme im sportlichen Organisationsgeschehen bildet - wenn als Zweck explizit festgelegt - das eindeutig messbare Ziel des sportlichen Erfolges, der sich über Aufstiege, gewonnene Meisterschaften und gute Platzierungen ausdrückt (vgl. Thiel et al. 2006, 19f; Eckardstein & Simsa 1997, 321f).

Zimmer (1996) beschreibt dies als die Schattenseiten freiwilliger Organisationen:

„Die Zielsetzungen von Vereinen sind häufig derart vage gehalten, dass sich keine konkreten Handlungsanweisungen ableiten lassen. Die Organisationsteilnehmer haben daher keine klaren Vorstellungen von ihren Aufgabengebieten. Was ist z.B. konkret gemeint, wenn ein Verein für Traditionspflege eintritt oder wenn er im Dienst der Emanzipation der Frau arbeitet? Der größte Nachteil einer solchen vagen Zielsetzung besteht darin, dass nichts abgearbeitet werden kann und keine Teilerfolge erkennbar sind. Auch hochmotivierte Vereinsmitglieder verlieren die Lust, wenn im Prinzip nichts bewirkt wird und keine Erfolge erkennbar sind“ (152f).

Konditionalprogramme resultieren aus Entscheidungen in der Vergangenheit, in denen zumeist in Form von Satzungen und Protokollen bestimmte Handlungsvorgaben festgelegt werden (vgl. Thiel et al. 2006, 22). Diese umfassen z.B. das demokratische Wahlverfahren, Verfahrensweisen im Falle einer möglichen Organisationsauflösung, Satzungsänderungen oder Einberufungsverfahren bei außerordentlichen Sitzungen.

Konditionalprogramme dienen somit als Prämissen für weitere Entscheidungen und werden im Rahmen bestimmter, dafür einberufener Gremien entwickelt. Diese Gremien haben zwar Vertretungsbefugnisse, sind jedoch den Mitgliedern gegenüber rechenschaftspflichtig. Da Mitgliederversammlungen turnusmäßig nur in größeren Zeitabständen stattfinden, ist ein zeitnahe und kurzer Entscheidungsprozeß eher problematisch (vgl. Thiel et al. 2006, 22f).

„Die Folge ist eine mitunter erheblich verzögerte Reaktion auf ein spezifisches Ereignis, nicht selten verbunden mit weiteren Verzögerungen, wenn der geringe Informationsstand der Gremiumsmitglieder einen Beschluss nicht sofort zulässt, dieser vielmehr auf die nächste Sitzung vertagt wird“ (Thiel et al. 2006, 23).

Konsequenz ist eine geringe Flexibilität und eine organisatorische Trägheit, die Wandel, Innovation und Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen nur begrenzt möglich macht (vgl. Thiel et al. 2006, 24). Um dieses Problem zu umgehen, werden in freiwilligen Vereinigungen häufig Entscheidungen auf informeller Ebene getroffen (vgl. Emrich et al. 1999, 193; Heinemann & Horch 1988, 113).

2.3.3 Personal

Personalentscheidungen resultieren in der Regel aus einer Zuordnung von bestimmten Personen zu bestimmten Stellen, die in Abhängigkeit der jeweiligen vorhandenen Kompetenzen und dem entsprechenden Anforderungsprofil getroffen werden (vgl. Luhmann 2000). Trotz genauer Überprüfung der Kompatibilität verbleibt bei Personalentscheidungen ein relativ hohes Maß an Unsicherheit, da nicht alle Lebensbezüge und -erfahrungen der gewählten Person bekannt und deshalb nicht berücksichtigt werden können (vgl. Thiel et al. 2006, 25).

In freiwilligen Sportorganisationen werden Ämter jedoch nicht in erster Linie entsprechend der geforderten fachlichen Qualifikationen vergeben, sondern eher an persönliche Eigenschaften geknüpft (vgl. Digel 1997, 45f; Eckardstein 1997, 230f). Die Eignung für eine Amtübernahme wird meist an einer langjährigen Mitgliedschaft oder Vereinskariere festgemacht, die als Garantie zur erfolgreichen Realisierung der Mitarbeit dienen soll. Diese Verfahrensweise hat auch entscheidenden Einfluss auf den Planungsprozess, der im nächsten Punkt dargestellt wird.

Da ehrenamtliche Mitarbeit freiwillig zur Verfügung gestellt wird, stehen den Personen wesentlich mehr Spielräume im Hinblick auf die Festlegung der Arbeitsbedingungen zur Verfügung, als dies vergleichsweise in klassisch-

hierarchisch strukturierten For-Profit-Organisationen der Fall ist. Es müssen zwar gewisse rechtliche und satzungsgemäße Vorgaben eingehalten werden, doch sind diese meist recht offen und individuell gestaltbar. Ehrenamtliche MitarbeiterInnen fordern ein hohes Maß an Mitbestimmung und Kontrolle bei anstehenden Entscheidungen und können dadurch massiv die Handlungsfähigkeit der Organisation einschränken (vgl. Eckardstein & Simsa 1997, 322f).

2.3.4 Planung

Entscheidungen werden in freiwilligen Vereinigungen nicht in letzter Instanz durch hierarchische Strukturen gefällt, sondern obliegen der Mitgliederversammlung als oberstem Organ. In ihrer Zuständigkeit liegt die Kontrollfunktion über die Richtigkeit von Entscheidungen im Hinblick auf die Erfüllung von Zwecken und den Einsatz der Mittel. Trotz dieser formellen Kompetenzverteilung werden alltagspraktische Entscheidungen häufig auf dem kurzen informellen Wege gefällt.

Da diese informelle Verfahrensweise den Mitgliedern bekannt und von ihnen toleriert und akzeptiert wird, gewinnt der Aspekt des Vertrauens in die AmtsinhaberInnen und deren Entscheidungsverhalten zentrale Bedeutung. Risiken und Unsicherheiten werden dadurch reduziert, indem die Ämter eher an Personen gebunden werden, die bekannt sind, denen bereits Vertrauen entgegengebracht wird und deren Handlungen vorhersehbar erscheinen. Konsequenz dieser Handlungslogik ist eine verminderte Veränderungsfähigkeit und eine Reduzierung von Innovationsmöglichkeiten im Hinblick auf die organisatorische Entwicklung (vgl. Thiel et al. 2006, 28f).

2.3.5 Organisationskultur

Als „unentscheidbare Entscheidungsprämisse“ definiert Luhmann (2000) gemeinsam geteilte Wertüberzeugungen, die für alle bindend sind und als fester Bestandteil des Organisationsgeschehens gelten (vgl. Thiel et al. 2006, 30f). Die Organisationskultur vermittelt latent und unbewusst Sicherheit, Orientierung und kollektive Identität (vgl. Luhmann 2000, 224). Grundsätzlich

kann auch eine Organisationskultur veränderbar sein, doch sind ihre Strukturen in der Regel weitaus stabiler und resistenter als andere Organisationsstrukturen, da sie in ihrer Latenz unbewusst und dauerhaft das Organisationsgeschehen prägen. Nur durch eine bewusste Auseinandersetzung mit grundlegenden Werten, Leitbildern und Ideologien können diese traditionellen Gewohnheiten aufgebrochen und verändert werden (vgl. Thiel et al. 2006, 31f).

Eine Auseinandersetzung und kritische Reflexion grundlegender Traditionen und Werte verursacht jedoch auch ein erhebliches Maß an Verunsicherung und Konfliktpotential. Aufgrund der Angst vor weitreichender Destabilisierung der Organisation und folgenreicher Irritation der Mitglieder gelingt es freiwilligen Organisationen eher selten, ihre basalen Traditionen in Frage zu stellen und zu verändern. Nur wenn führende AmtsinhaberInnen in der Lage sind, diesen Prozess zu leiten, kann es Organisationen gelingen, neue Leitbilder zu installieren.

Problematisch gestaltet sich letztendlich die Situation dadurch, dass es zwar möglicherweise AmtsinhaberInnen gibt, die ausreichend kompetent sind, um solche Prozesse zu leiten, ihnen aber die Entscheidungsmacht fehlt, sie zu realisieren. Entscheidungsmacht hat die Mitgliederversammlung. Sie ist in der Regel jedoch eher weniger risikobereit, da sie die Verantwortung gefällter Entscheidungen trägt, die Umsetzung der Entscheidungen durch Vorstand oder andere aber nur unzureichend kontrollieren kann.

„Demnach bewirkt also die Trennung zwischen Führung und Kontrolle bzw. Verantwortung in Sportvereinen, dass keines der beiden Führungsorgane hinreichend Macht besitzt, in Situationen struktureller Instabilität Ordnung wiederherzustellen. Was fehlt, ist der Entscheider, der zugleich die Verantwortung trägt. Entsprechend zeigt sich genau diese Trennung zwischen Führung und Kontrolle resp. Verantwortung letztendlich auch dafür verantwortlich, dass in Sportvereinen riskante Entscheidungen meist ausbleiben“ (Thiel et al. 2006, 35).

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Mechanismen, die das Organisationsgeschehen freiwilliger Vereinigungen prägen, werden im Folgenden

daraus resultierende Merkmale und Besonderheiten von Sportorganisationen dargestellt.

2.4 Konstitutive Merkmale freiwilliger Sportvereinigungen

Zentrales Charakteristikum einer freiwilligen Sportorganisation ist ihr Vereinigungshintergrund, der auf der Verwirklichung gemeinsamer Interessen und Ziele basiert. Darüber hinaus bilden neben der a) Orientierung an Mitgliederinteressen (Vereinigungshintergrund) folgende Kriterien weitere konstitutive Merkmale eines Vereines bzw. Verbandes: b) Freiwillige Mitgliedschaft, c) Autonomie, d) Demokratie und e) Freiwilligenarbeit. Die Kongruenz der Vereinsziele mit den Mitgliederinteressen wird durch die Ausprägung dieser Merkmale im Wesentlichen beeinflusst. Denn:

„Je freiwilliger die Mitgliedschaft ist, desto leichter kann der, der mit den Zielen der Vereinigung nicht übereinstimmt, austreten. Je freiwilliger die Mitarbeit ist, desto leichter kann der, der mit der Arbeit nicht einverstanden ist, seine Mitarbeit beenden. Je demokratischer die Vereinigung ist, desto mehr hat jedes Mitglied die Möglichkeit, die Entscheidungen der Organisation zu beeinflussen. Je weniger die Organisation von Nichtmitgliedern abhängt, desto mehr kann sie sich an den Interessen ihrer Mitglieder orientieren“ (Horch 1992b, 44f).

Diese Kriterien treten in der Realität nicht in der vorgestellten reinen Form auf, sondern sind als Variablen zu verstehen, die sich in kontinuierlichen Übergangsformen äußern. Die Unabhängigkeit von Dritten ist z.B. durch externe finanzielle Unterstützung, die häufig mit bestimmten Auflagen verbunden ist, eingeschränkt und die demokratischen Entscheidungsmöglichkeiten durch Mitgliederpassivität unausgeschöpft (vgl. Emrich et al. 2001, 38f; Heinemann & Horch 1988, 111). Im Folgenden werden die genannten Variablen näher beleuchtet:

Orientierung an den Interessen der Mitglieder: Das Leistungsangebot der Organisation muss den Interessen der Mitglieder entsprechen, da diese ihre Ressourcen wie Mitarbeit und finanzielle Beiträge nur zur Verfügung stellen, wenn sie eine ihren Vorstellungen und Bedürfnissen adäquate Gegenleistung erhalten. Im Gegensatz zu Betrieben und Behörden müssen die Ziele der Organisation und die Mitgliedschaftsmotivation identisch sein. In FPOs werden die Ziele der Organisation durch die EigentümerInnen festgelegt und beinhalten in erster Linie gewinnmaximierende Strategien. Die hauptamtlich Beschäftigten sind Mittel zur Zielerreichung und werden für ihre Arbeit entsprechend entlohnt (vgl. Heinemann & Horch 1988, 110). In NPOs hingegen setzen die Mitglieder die Ziele fest. Zentrale Aufgabe einer freiwilligen Sportorganisation ist daher die Herstellung und Aufrechterhaltung einer Identität der Ziele mit den Mitgliederinteressen. Voraussetzung hierfür ist eine differenzierte Kenntnis der Mitgliederbedürfnisse und -interessen (vgl. Heinemann & Horch 1991, 5). Die Gestaltung einer idealtypischen Übereinstimmung von Zielen und Interessen der Mitglieder stellt nach Horch (1992a) eine große Herausforderung und ein

„...charakteristisches Hauptproblem von Vereinigungen dar. Deshalb sind für Vereinigungen weiter jene beiden zentralen Mechanismen konstitutiv, über welche die Mitglieder die Ziele beeinflussen können: die Abhängigkeit der Organisation von den Mitgliederressourcen und die demokratische Entscheidungsstruktur“ (41).

Die Übereinstimmung der Mitgliederinteressen stellt lediglich ein theoretisches Ideal dar und ist in der Alltagsbetrachtung eher von Divergenzen geprägt. Dies resultiert laut Trosien (1994) daraus, dass das primäre Interesse der Vereinsmitglieder nicht in der Sportart selbst begründet liegt, denn dann würde der Sport eher im Rahmen einer anderen Organisationsform ausgeübt werden (vgl. Trosien 1994, 91). Das Primäre und Besondere einer Mitgliedschaft in freiwilligen Vereinigungen „stellt die Motivation zur Beteiligung an der Selbstorganisation im Verein“ dar (Meier 2003, 19), was eine hohe Ausdifferenzierung individueller Erwartungen und Interessen beinhaltet (vgl. Nagel 2006, 23).

Freiwillige Mitgliedschaft: Mitglieder entscheiden sich unabhängig und frei für eine Mitgliedschaft und stellen freiwillig eigene Ressourcen zur Verfügung. Entsprechend frei entscheiden sie über Austritte, wenn die eigenen Erwartungen nicht erfüllt werden. Dieses Merkmal rechtfertigt auch die Autonomie der Vereine, denn nur durch die Entscheidungsfreiheit der Mitglieder gestehen diese ihm zu, Aufnahmegebühren, Mitgliedsbeiträge, Mitarbeit und vereinsinterne Angelegenheiten selbstständig festlegen und regeln zu können (vgl. Heinemann 2004, 83; Horch 1992a, 42f; Horch 1983, 12). Die Mitgliedschaft beruht entsprechend nicht wie in For-Profit-Organisationen auf Tausch oder Zwang. Ebenso wenig gründet sie sich jedoch auf altruistische Ideale, sondern beinhaltet für die Mitglieder individuelle Nutzenerwartungen, die von Mitglied zu Mitglied und von Organisation zu Organisation unterschiedlich ausfallen (vgl. Meier 2003, 18; Zimmer 1996, 190f). Der Nutzen eines Sportvereinsmitgliedes kann z.B. darin liegen, dass Entscheidungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Ausgestaltung des Sportangebotes in Richtung der persönlich favorisierten Sportmöglichkeiten gegeben sind oder in der Gewinnung eines höheren gesellschaftlichen Ansehens aufgrund der Ausübung eines Amtes im Verein. Die Erfüllung und Gewährleistung der individuellen Nutzenerwartung entscheidet über den Verbleib oder den Austritt aus der Organisation (vgl. Nagel 2006, 23; Meier 2003, 18, Horch 1992b, 46).

Unabhängigkeit von Dritten (Autonomie): Sportorganisationen verfolgen ihre Interessen in Eigenverantwortung und tragen sich durch die finanziellen und sonstigen Leistungen der Mitglieder. Dies ermöglicht zwar einerseits eine hohe Autonomie, andererseits liegen hier auch die Grenzen der Leistungsfähigkeit begründet, da die Organisation alle angestrebten Ziele mittels eigener Ressourcen bzw. mittels der Leistungsbereitschaft der Mitglieder erreichen muss (vgl. Heinemann & Horch 1991, 7). Dieses Merkmal findet sich in der beschriebenen Idealform in der Alltagspraxis jedoch so nicht wieder. Freiwillige Vereinigungen finanzieren sich nicht nur aus eigenen Ressourcen, sondern rekurrieren darüber hinaus beispielsweise auch

Spenden- und Sponsorengelder (vgl. Nagel 2006, 24; Meier 2003, 27; Zimmer 1996, 149; Horch 1992b, 47).⁴

Demokratische Entscheidungsstruktur: In der Satzung sind die Grundsätze der Gleichheit, Gerechtigkeit und Freiheit verankert und bilden die Basis für das Mitbestimmungsrecht aller Mitglieder (vgl. Cachay 1988a, 390). Durch Mehrheitsentschlüsse in Abstimmungen werden Entscheidungen getroffen und Ziele definiert und nicht - wie in anderen Organisationen üblich - über hierarchische Entscheidungsstrukturen.

In Vereinen bildet das Stimmrecht die Machtbasis im Gegensatz zu For-Profit-Organisationen, in denen das Individualeigentum das Fundament bildet und hierarchische, pyramidenförmige Strukturen das Unternehmensgeschehen kennzeichnen (vgl. Heinemann & Horch 1991, 7). Wie bereits beschrieben, gestaltet sich die allgemeingültige Zielfestlegung aufgrund der divergenten Interessenslagen als hohe Herausforderung für freiwillige Vereinigungen. Insbesondere findet sich dieses Problem in größeren Vereinen, da die demokratische Zielaushandlung aufgrund des Ausmaßes an Interessensheterogenität verhältnismäßig hohe Entscheidungs- und Kontrollkosten erfordert. Dies wird durch mögliche Wechsel der Mitglieder und Vorstandsvorsitzenden noch verstärkt. Eine kontinuierliche Arbeit an bestehenden Problemen, Aufgaben oder Zielfindungen ist dadurch erheblich erschwert (vgl. Nagel 2006, 23; Meier 2003, 21; Horch 1992a, 45; Horch 1992b, 46f; Klausen 1992, 99).

Freiwilligenarbeit: Die unentgeltliche, ehrenamtliche Arbeit der Mitglieder stellt die wesentliche Ressource der Vereine und Verbände dar. Unentgeltlich bedeutet nicht, dass die Mitarbeit für die Organisation kostenlos ist, da andere, nicht monetäre Gegenleistungen zur Verfügung gestellt werden müssen, um die Motivation zur Mitarbeit aufrechtzuerhalten. Es werden jedoch keine vertraglich vereinbarten monetären Gegenleistungen gezahlt. Neben der Leistungserstellung bilden die sozialen Beziehungen der Mitglieder und die einfließenden Ressourcen aus anderen Kontexten (Berufstätigkeit,

⁴ Anheier (1997) bezifferte das Spendenaufkommen bei Sportvereinen auf 9,9% des Gesamtfinanzbudgets (54f). Horch (1992a) kommt in seiner Studie auf einen Spendenanteil von 7,0% des Gesamtbudgets (481).

Vielfalt der Professionen) weitere tragende Voraussetzungen zur Existenzsicherung der Organisationen (vgl. Nagel 2006, 24; Horch 1992b, 46; Heinemann & Horch 1988, 110f).

Diese Variablen prägen - neben anderen spezifischen Gegebenheiten wie der Größe der Organisation, der Zusammensetzung der Mitglieder, der Anzahl der angebotenen Sportarten, der regionalen Lage usw. - das Organisations- und insbesondere auch das Führungsgeschehen. Welche Auswirkungen und Anforderungen die genannten Strukturbesonderheiten für die Organisationsführung konkret bedeuten, wird in den anschließenden Kapiteln intensiver beleuchtet.

Im Folgenden werden typische Verhaltensmuster der Organisationssteuerung und -koordination im Sport dargestellt, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den oben beschriebenen konstitutiven Eigenschaften stehen.

2.5 Besonderheiten einer Sportvereinigung

Typische Merkmale einer Sportvereinigung sind die zum Teil äußerst widersprüchlichen und paradoxen Anforderungen und Interessen, die sich aus den oben beschriebenen konstitutiven Eigenschaften ergeben: Einerseits bestehen sachlich rationale Verpflichtungen zur Organisationsführung, um die angestrebten Ziele, wie z.B. die Bereitstellung eines dem Gemeinwohl dienenden und damit für jedermann zugänglichen Sportangebotes ermöglichen zu können. Andererseits stehen der konsequenten Zielrealisierung Mitglieder gegenüber, die erforderliche Formalisierungstendenzen und notwendige Autoritätsstrukturen im Widerspruch zu ihrem traditionellen und ideologischen Organisationsbild sehen. Das Dilemma der Sportorganisation ist das Aufeinandertreffen der Notwendigkeit eines effektiven Führungsmanagements und der Erfordernis der Mitglieder- und MitarbeiterInnen-einbindung. Dies führt zu einer ständigen Gratwanderung zwischen motivierenden und „mitarbeiterInnenpflegenden“ Elementen wie z.B. informellen Treffen und Feierlichkeiten und effizientem Führungsmanagement (vgl. Heinemann 2004, 81f).

Als typische Vereins- und Verbandsstrukturmuster gelten:

Interaktionsverfestigung: Die Mitarbeit und Zusammenarbeit in Sportorganisationen ist in erster Linie durch informelle, soziale Prozesse gesteuert und weniger durch formalisierte Mitgliedschaftsanforderungen. Die interaktionelle Abstimmung ist geprägt durch die Atmosphäre und durch die Übereinstimmung der Mitglieder im Hinblick auf Ziele, Werte und Traditionen der Organisation. Die informellen Regelungen verfestigen sich im Laufe der Zeit, bilden das individuelle Profil und prägen entscheidend die Organisationskultur (vgl. Eckardstein & Simsa 1997, 323f; Heinemann & Horch 1991, 8).

Personalisierung: Positionen und Ämter sind im Wesentlichen durch die Persönlichkeit und Fähigkeiten der FunktionsträgerInnen geprägt. Es besteht nur ein geringes Maß an Standardisierung und abstrakten Regelungen. Orientierung erfolgt eher an Personen (vgl. Heinemann & Horch 1991, 9). Dieses geringe Maß an Standardisierung und Formalisierung bildet die Grundlage für die besondere Leistungsfähigkeit der Vereine. Die MitarbeiterInnen sind unsicher in Bezug auf Art, Umfang und Begrenzung ihres Arbeitsbereiches und ihrer Zuständigkeit und bleiben dadurch aufnahmebereit für verschiedenste unvorhersehbare Aufgaben (vgl. Heinemann & Horch 1988, 113).

Informelle Kontrolle: Mitglieder stellen ihre Ressourcen freiwillig zur Verfügung. Ihre Beweggründe liegen in intrinsischen Motiven und weniger in der Erwartung einer adäquaten materiellen oder monetären Gegenleistung. Dies hat zur Folge, dass Sanktionen im Rahmen der Zusammenarbeit nur begrenzt möglich sind, eher informellen Charakter haben und sich in Form eines Scherzes, einer Ironisierung, eines Tadels oder durch demonstratives Schweigen, abrupten Themenwechsel oder Unaufmerksamkeit äußern. Da eine klare Kontrolle der Aufgabenerfüllung aufgrund der Freiwilligenarbeit nicht möglich ist, bleibt Versagen oder unzulängliche Amtsausführung praktisch folgenlos (vgl. Heinemann 2004, 121; Eckardstein & Simsa 1997, 322f).

Selbstbestimmung und Führung: Aufgrund einer häufig eher geringen Arbeitsteilung in selbstverwalteten Vereinigungen, besteht nur ein geringer Bedarf an Koordination. Wenn koordinative Absprachen notwendig sind, erfolgen sie eher in Selbstabstimmung in informellen Zusammenkünften, da wenig Bereitschaft vorhanden ist, Befehlen oder Weisungen zu folgen (vgl. Heinemann 2004, 121f).

Einflussnahme über persönliche Beziehungen: Kontakte und Beziehungsgeflechte der Mitglieder haben einen hohen Stellenwert im Rahmen der Ämtervergabe, da sie als Anpassungsmodul an die Außenwelt genutzt werden (vgl. Heinemann & Horch 1991, 9).

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Situation, dass MitarbeiterInnen hauptamtlich eingestellt werden, um die Geschäftsführung der Organisation zu übernehmen. Damit treffen klassisch hierarchische Beschäftigungsstrukturen auf die oben beschriebenen ehrenamtlichen Organisationsstrukturen. Die skizzierten Besonderheiten freiwilliger Vereinigungen lassen erahnen, auf welche Blockaden und Probleme hauptamtliche Führungskräfte stoßen können, wenn sie die Geschäftsführung einer selbstverwalteten Sportorganisation übernehmen. Der vorherrschende hohe Grad an informeller Kommunikation, spontaner Entscheidungsfindung und basisdemokratischer Zielsetzung kann zu einer instabilen und improvisierten Organisationsform führen. Zwar ist die Bereitschaft der Mitglieder vorhanden, eigenes Potential einzubringen, dafür erwarten sie jedoch Gegenleistungen z.B. in Form der Durchsetzung ihrer Vorstellung, Interessen und Wünsche.

Das gesamte Entscheidungsgefüge und Zusammenwirken beinhaltet ein hohes Maß an Emotionalität und informeller Interaktion. Hierin werden die typischen Eigenheiten des Sportorganisationsdilemmas deutlich: Einerseits die Aufrechterhaltung und Förderung der vereinscharakteristischen freundschaftlichen, solidarischen, geselligen, nicht durch Leistungsdruck geprägten familiären Atmosphäre, andererseits der zunehmende Professionalisierungsdruck, der eine effiziente und geschäftsmäßige Führung der Organisationen erfordert (vgl. Heinemann & Schubert 1992, 28). Konkret beleuchtet wird in

der vorliegenden Arbeit das Zusammentreffen der hauptamtlichen Geschäftsführung mit der oder dem von der Mitgliederversammlung beauftragten Präsidentin oder Präsidenten.

2.6 Veränderungen und Probleme der Vereine und Verbände

Wie bereits dargestellt, beziehen sich die Ausführungen zu den Veränderungen der Organisationen in erster Linie auf Großvereine und Verbände, da dort eine hauptamtliche Beschäftigungskultur weitgehend implementiert ist und die beschriebenen Probleme in Form des Aufeinandertreffens widersprüchlicher und gegensätzlicher Beschäftigungsstrukturen in deutlicherer Ausprägung vorliegen. Kleinste und kleine Sportorganisationen bleiben von den skizzierten Entwicklungen weitgehend verschont.

Gesellschaftliche Prozesse haben die traditionellen Sportorganisationen im Laufe der Zeit verändert und konfrontieren diese sowohl im Leistungs- und Wettkampfsport als auch im Freizeit- und Breitensport mit immer neuen Aufgaben und Herausforderungen. Der Sportmarkt ist geprägt durch einen Angebotsüberschuss aufgrund einer Vielzahl entstandener und noch im Entstehen begriffener kommerzieller, staatlicher oder halbstaatlicher SportanbieterInnen. Dies hat zur Folge, dass die vormals zentrale, nahezu konkurrenzlose Stellung der Vereine und Verbände gefährdet ist. Darüber hinaus haben sich die Beziehungen des Sports zu anderen Teilsystemen der Gesellschaft wie z.B. der Politik, den Medien und der Wirtschaft verändert (vgl. Anders & Hartmann 1999, 69). Die Verflechtungen vor allem der im Leistungs- und Showsport engagierten Organisationen mit privaten und staatlichen GeldgeberInnen werden intensiver und distanzloser. Entsprechend nimmt der externe Erwartungsdruck zu (vgl. Heinemann & Schubert 1992, 29).

Gesellschaftliche Individualisierungstendenzen sowie ein gesundheits- und fitnessorientiertes Streben haben ebenfalls ihre Spuren in der Sportnachfrage hinterlassen. So spielen Individualität, Spaß und Unabhängigkeit zunehmend wichtigere Rollen, während diszipliniertes Training mit langfristig angestrebter

Leistungssteigerung sowie Regeln und Wettkampf an Bedeutung verlieren (vgl. Nagel 2006, 60f; Hohl & Dressel 1998, 18; Digel 1986, 17). Tendenz ist eine zunehmende Vielseitigkeit und individuellere Ausprägung des Sporttreibens. Das entsprechend ausdifferenzierte Angebot der SportanbieterInnen ist zum Teil von hoher Flexibilität und Kurzlebigkeit geprägt, um den Erwartungen der Sportnachfrage gerecht werden zu können (vgl. Nagel 2006, 12f und 47ff). Organisationsmitglieder entwickeln zunehmend instrumentelle und zweckorientierte Erwartungen, die mit KundInnenverhalten im sonstigen Dienstleistungssektor vergleichbar sind (vgl. Heinemann 2004, 162). Während die Motivstrukturen der Organisationsmitglieder labiler und differenzierter werden, steigen gleichzeitig die Ansprüche und Erwartungen an eine bedürfnisgerechte und kompetente Anleitung und Versorgung (vgl. Nagel 2006, 57f).

Dennoch ist die Bereitschaft zur Mitarbeit nach wie vor in hohem Maße vorhanden. Ergebnisse verschiedener Untersuchungen zum Ehrenamt konstatieren weiterhin eine ausgeprägte und bedeutende Engagementbereitschaft (vgl. Thiel et al. 2006, 11; Rittner, Keiner & Keiner 2006, 8f; Anheier 1997, 38)⁵.

⁵ Die dargestellten Postulate im Hinblick auf nachlassende Bereitschaft zur unbezahlten Mitarbeit in freiwilligen Organisationen sowie die sinkende Identifikation und geringer werdende solidarische Grundhaltung gegenüber der Vereinigung sind kritisch zu betrachten und werden in ihrer alltagsrelevanten Ausprägung sehr unterschiedlich bewertet. Es handelt sich bei den dargestellten Entwicklungstendenzen um Prognosen, die vor etwa 20 Jahren von der Sportorganisationsforschung geäußert und als zunehmend zukunftsrelevant eingeschätzt wurden. Die Prognosen stützen sich auf Vermutungen, die empirisch gesehen nur eine schmale Datenbasis aufweisen. Auch wenn Tendenzen einer nachlassenden Bereitschaft zur freiwilligen Mitarbeit und ein gesteigertes Kosten-Nutzen-Denken sowie ein geringeres Solidaritätsgefühl der Mitglieder zu beobachten sind, ist es nach wie vor so, dass der überwiegende Teil der Vereins- und Verbandsarbeit nach wie vor freiwillig und ohne finanzielle Entschädigung geleistet wird. Bisher fehlten Panel- und Längsschnittdaten zur Analyse der Veränderung von freiwilligen Sportorganisationen (der 2007 erschienene Sportentwicklungsbericht 2005/2006 bildet einen ersten Versuch auf der Grundlage einer Panelstudie ausgerichteten Langzeitstudie Entwicklungen und Veränderungen der Sportvereine umfassend zu untersuchen). Die bisher vorhandenen Untersuchungen haben in erster Linie formale Strukturdaten auf der Grundlage schriftlicher Befragungen von FunktionsträgerInnen erhoben. Studien die ihren Blick auf die Vereinsmitglieder richten und sich mit Vereinzielen und Handlungsorientierungen der Mitglieder beschäftigen, existieren nur in unzureichendem Maße. Insgesamt existieren deutlich mehr quantitative als qualitative Untersuchungen, die sich mit den Strukturgegebenheiten einzelner Sportvereine im Detail beschäftigen (vgl. Nagel 2006, 59f). Vor diesem Hintergrund sind die dargestellten Entwicklungen in freiwilligen Vereinigungen mit einem kritischen Blick zu betrachten.

Im Vergleich zu anderen Non-Profit-Organisationen weisen Sportvereine und -verbände den größten Umfang ehrenamtlichen Engagements auf

„...und zwar gemessen an der Zahl der in den Vereinen Tätigen als auch an der Zahl der Stunden, die als Freiwilligenarbeit geleistet wird...Die idealtypische Vorstellung, dass die Arbeit in freiwilligen Vereinigungen überwiegend von freiwilligen Mitarbeitern geleistet wird, stimmt nur für die Sportvereine“ (Heinemann & Schubert 1992, 64f).

Es lässt sich jedoch beobachten, dass ein eher gelegentliches Engagement mit weniger umfassender Verantwortung zunehmend vorgezogen wird. Vor allem jüngere Mitglieder haben weniger Interesse sich längerfristig an eine Organisation zu binden und zeigen sich im Hinblick auf ein umfassendes und längerfristiges Engagement eher zurückhaltend. Laut Cachay (1988) ist der Sportverein und -verband auf dem Weg

„...zu einer Organisation zu werden, die den Mitgliedern vornehmlich die sachlichen, personellen und organisatorischen Rahmenbedingungen zur Realisierung sportlicher Interessen bereitstellt. Die Mitglieder treten gewissermaßen als Kunden auf und nehmen konkrete Dienstleistungen des Vereins im Bereich der Sportausübung in Anspruch. Das Verhältnis der Mitglieder untereinander wird distanzierter und das zum Verein sachbezogener“ (Cachay 1988a, 228).

Diese Prognose, die aufgrund ihrer geringen empirischen Datenbasis mit einem gesunden Maß an Skepsis betrachtet werden sollte, besagt, dass die eher zweckrationale Erwartungshaltung und das steigende Kosten-Nutzen-Denken der Sportorganisationsmitglieder auf Kosten des Identifikationsmaßes mit der Organisation stattfinden. Konsequenz dieser Entwicklung können nach Cachay (1988) eine abnehmende emotionale Bindung und dementsprechend eine flexiblere und spontanere Lösung aus dem Verein bzw. Verband sein.

Trotz der dargestellten Entwicklungen verzeichnen Vereine und Verbände steigende Mitgliederzahlen. Dies macht deutlich, dass im Sport scheinbar widersprechende Motivbündel zusammentreffen und kompatibel werden: Auf der einen Seite findet sich die Suche nach Spaß und Wohlbefinden, auf der anderen Seite die Instrumentalisierung des Sports in der Suche nach Gesundheit, körperlicher Fitness und Stressausgleich. Es besteht die Bereitschaft,

traditionelle Bindungen an den Sport einzugehen und Verpflichtungen in der Organisation zu übernehmen, während gleichzeitig Formen des informellen, nicht organisierten Sports immer beliebter werden. Diese Unübersichtlichkeit und Widersprüchlichkeit scheint ein wesentliches Entwicklungsmerkmal aktueller Sportkultur zu sein. Häufig lassen sich diese gegensätzlichen Wert- und Handlungsorientierungen sogar bei ein und derselben Person feststellen (vgl. Dietrich & Heinemann 1999, 17).

Hintergrund der steigenden Mitgliederzahlen bildet neben den beschriebenen gesellschaftlichen Veränderungen auch die Ausrichtung des DOSB auf einen möglichst hohen Inklusionsgrad der Bevölkerung in das Sportsystem. Hartmann-Tews (1996) analysiert diese Entwicklung vor dem Hintergrund akteurtheoretischer Ansätze. Der DOSB verfolgt als kollektiver Akteur die Inklusion der gesamten Bevölkerung in das Sportsystem (verdeutlicht unter anderem in seinem Motto: „Sport für alle!“). Das angestrebte Größenwachstum entspricht grundsätzlich dem zentralen Anliegen von Organisationen, da sie dadurch ihre gesellschaftliche Bedeutung steigern. Daraus resultierend erhöhen sich für den individuellen Akteur die Gestaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten. Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Funktionen und Leistungen des Sportsystems im Hinblick auf Gesundheitswert, Bildungswert, Sozialwert und Freizeitwert werden zunehmend Programme und Aktionen zur Erhöhung des Inklusionsgrad entwickelt (vgl. Hartmann-Tews 1996). Um möglichst viele verschiedene Personengruppen zu erreichen, nimmt die Heterogenität des Angebots seitens der Sportorganisationen zu. Als Folge dieser Ausdifferenzierung lässt sich eine zunehmende Interessensheterogenität konstatieren, in deren Rahmen sich die widersprüchlichsten Motive, Bedürfnisse und Wünsche finden. Dadurch riskieren die Organisationen den Verlust ihrer herausragendsten Merkmale: Zum einen ihre solidarische und verbindende Gemeinschaftsgesinnung und zum anderen ihre Autonomie, die aufgrund der zunehmenden Abhängigkeit von externen Finanzmitteln (z.B. öffentliche Zuschüsse oder Sponsoring) zunehmend eingeschränkt wird (vgl. Nagel 2006, 63f; Emrich et al. 1999, 47).

Bereits Timm (1979) beschreibt das Phänomen der Ausdifferenzierung der Interessen und Bedürfnisse der Sportinteressierten in freiwilligen Vereinigungen:

„Das einzelne Mitglied orientiert seine Aktivitäten vorwiegend an persönlichen Interessen und Zielsetzungen, die von der Verfolgung absoluten Spitzensports über Gesundheits- und Fitnesspflege bis zur Möglichkeit sozialer Kontaktaufnahme sowie ökonomischen und politischen Zwecks reichen können“ (Timm 1979, 179).

Wie bereits zu Beginn beschrieben, steht diese Entwicklung in unmittelbarem Zusammenhang zur Organisationsgröße. So lässt sich die beschriebene Tendenz der Angebotsausdifferenzierung und der nachlassenden Identifikation selten bei kleineren Organisationen beobachten. Diese verfügen meist über ein besonders intensives und affektives Bindungspotential zwischen den Mitgliedern, was sich in einer ausgeprägten Bereitschaft zur freiwilligen Mitarbeit widerspiegelt (vgl. Nagel 2006, 57f). Dies gründet sich auf einem gut funktionierenden „Gemeinschaftskern“, der weitgehend alle Mitglieder umfasst. In mittelgroßen und großen Organisationen findet sich zwar meist ebenfalls ein solcher „Gemeinschaftskern“, diesem steht jedoch eine ausgedehnte „Gemeinschaftsperipherie“ gegenüber, die ein geringeres ausgeprägtes Interesse an intensiver Bindung und Mitarbeit aufweist, da

„...in relativ anonymen Großvereinen mit Dienstleistungscharakter..., vereinstypische Bedürfnisse nach informellen Kontakten und gemeinschaftlichen Bindungen nicht mehr in ausreichendem Maße befriedigt werden“ (Heinemann & Schubert 1994, 80).

Im Hinblick auf die Folgen der veränderten Mitgliederinteressen und der Ausdifferenzierung des Angebotes bestehen in der sportwissenschaftlichen Literatur verschiedene Ansätze zu adäquaten Reaktionsmöglichkeiten der Organisationen. So wird eine effiziente Ausschöpfung der ökonomischen Potentiale gefordert, um in Anbetracht der großen Anzahl kommerzieller Sportanbieter, die auf die modernen Formen der Sportnachfrage reagieren, wettbewerbsfähig bleiben zu können. Die gestiegenen Erwartungen und Anforderungen, verbunden mit wachsender Bürokratisierung und der Notwendigkeit einer rational wirtschaftlichen Betriebsführung mit typischer

Systemrationalität, erfordern von den Sportorganisationen ein entsprechend professionelles und qualifiziertes Personal, die Bereitstellung eines umfassenden Angebotes mit entsprechender Geräte- und Raumausstattung und einer professionellen Organisation und Vermarktung der Angebote. Die Frage ist, ob eine rein ehrenamtliche Mitarbeit und die geringen Mitgliederbeiträge diesen Anforderungen noch gerecht werden können. Da die Erfüllung der Erwartungen allein durch ehrenamtliche Mitarbeit für größere Sportorganisationen immer weniger zu realisieren ist, bedeutet es in der Konsequenz, dass sich die Organisationen um qualifizierte hauptamtliche MitarbeiterInnen in der Geschäftsführung und um zusätzliche FinanzgeberInnen in Form von Sponsoren, Fernsehanstalten oder staatliche Subventionsmöglichkeiten bemühen müssen, damit die notwendigen fachlichen und finanziellen Ressourcen gesichert werden (vgl. Heinemann 2004, 163; Hartmann-Tews 1996).

Als Folge dieser Entwicklung verlieren die Organisationen zunehmend ihre Unabhängigkeit und verändern ihre traditionellen Strukturen. Dies lässt wiederum einen Kreislauf entstehen, der nur schwer zu durchbrechen ist: Durch die Einstellung von hauptamtlichen MitarbeiterInnen verringert sich die Bereitschaft und das Verpflichtungsgefühl der Mitglieder, sich ehrenamtlich zu engagieren, während gleichzeitig die Abhängigkeit der Organisation von Dritten und die Unabhängigkeit vom Mitgliederengagement steigen. Dadurch verringert sich jedoch auch die Möglichkeit der Einflussnahme der Mitglieder auf das Organisationsgeschehen. Die aktiven ehrenamtlichen Führungspersonen gewinnen die Chance zur Durchsetzung eigener Ziele und Interessen und setzen damit die sozial integrative Funktion der Organisation aufs Spiel. Diese mittelbaren oder unmittelbaren Versuche der Einschränkung von Partizipationschancen mit dem Ziel der Stabilisierung traditioneller Herrschaftsmuster bedingt eine zunehmende Oligarchisierung der Organisationen. Trotz satzungsgemäßer demokratischer Entscheidungsstrukturen interessieren sich in der Alltagsrealität nur wenige Mitglieder für die entscheidenden Führungsfunktionen der Organisationen und tragen Entscheidungen, die von den engagierten Mitgliedern getroffen werden,

stillschweigend mit. Nagel (2006) etikettiert dieses Phänomen als „Zuschauerdemokratie“ (52) und beschreibt damit klassische Oligarchisierungstendenzen (vgl. Heinemann 2004, 162; Braun 2003b, 224; Emrich et al. 2001, 78). Es zeigt sich darüber hinaus, dass auf Führungsebene eine längere Verweildauer der AmtsinhaberInnen in den übernommenen Positionen zu beobachten ist und damit häufig eine Überalterung der FunktionsträgerInnen oder - entsprechend der Bezeichnung von Baur & Braun (2000) - ein deutliches „Senioritätsprinzip“ (150) innerhalb der Vorstände einhergeht. Die Ergebnisse der Repräsentativerhebung zum ehrenamtlichen Engagement in Deutschland von Rosenblatt & Blanke (2001) ergab eine durchschnittliche Verweildauer in Vorstandspositionen von 12,7 Jahren (333). Die FunktionsträgerInnen neigen dazu, ihre Positionen abzusichern, um die Einflussmöglichkeiten der anderen zu verringern. Das durchschnittlich hohe Alter der FührungsamtinhaberInnen verdeutlicht diese Tendenz. Der größte Anteil der Führungspersonen in Sportorganisationen ist zwischen 40 und 60 Jahre alt. Der Anteil der über 60jährigen ist mit 11,7-19% auch noch relativ hoch (Fischer, Pfaffel & Xenodochius 2003, 71; Baur & Braun 2000, 149; Rosenblatt & Blanke 2001, 328; Jütting 1994, 147; Winkler 1988, 91; Winkler & Karhausen 1985, 93f). Da jüngere Mitglieder schnell feststellen, dass nur geringe Aufstiegsmöglichkeiten vorhanden sind und die entscheidenden Positionen blockiert werden, steigt die Gefahr der Abwanderung. Unterstützt wird diese Reaktion darüber hinaus durch die bereits beschriebene nachlassende emotionale Identifikation mit der Organisation. Eine hohe Fluktuation auf den unteren Ebenen ist die daraus resultierende Folge (vgl. Heinemann 2004, 164f; Horch 1992b, 56f)⁶.

Die beschriebenen Veränderungen der traditionellen Sportkultur und die Annahme, dass Hauptamtlichkeit ein Synonym für höhere Effizienz und Qualifikation darstellt, bewirkt einen Trend zu mehr Hauptamtlichkeit in den Bereichen Management und Geschäftsführung der Großvereine und -verbände. Angemerkt sei an dieser Stelle, dass eine höhere Effizienz durch die Beschäftigung hauptamtlicher MitarbeiterInnen in freiwilligen Vereinigungen

⁶ Auch diese Darstellung sollte vor dem Hintergrund einer fehlenden gesicherten Datenbasis betrachtet werden. Es handelt sich bei den beschriebenen Phänomenen um Tendenzen die beobachtet werden, ohne dass sie in ihrem Ausmaß und ihrer Entwicklung umfassend empirisch belegt sind.

weitgehend ungeprüft ist (vgl. Thiel et al. 2006, 10f). Eine Studie von Thiel et al. (2006) zur Verberuflichung in freiwilligen Sportorganisationen zeigt, dass die Effizienz einer Strukturveränderung weg von rein ehrenamtlichen und hin zur Integration von hauptamtlichen Beschäftigten von bestimmten Kriterien abhängig ist. Dies umfasst zum Beispiel die Bereitschaft und Offenheit der Mitglieder, verstärkt zweckorientiert zu arbeiten, d.h. klare, überprüfbare Ziele und Erfolgskriterien zu entwickeln, neue kulturelle Leitbilder zu formulieren und einen zielgerichteten Wachstumsprozess anzustreben (vgl. Thiel et al. 2006, 300f).

In den großen Vereinen und Verbänden wird weitgehend bereits seit längerem als Reaktion auf die moderne Sportnachfrage ein hauptamtliches, professionelles Organisationsmanagement praktiziert.⁷ Weiterhin bleibt jedoch parallel zur hauptamtlichen Mitarbeit das ehrenamtliche Engagement als wesentliches tragendes Fundament der Sportorganisationsgestaltung bestehen (vgl. Nagel 2006, 53f).

Die Annahme, dass eine hauptamtliche Beschäftigung im Bereich der Geschäftsführung effizienzsteigernd wirkt, führt dazu, dass die Dachverbände Berufsstandards für Vereinsmanagementtätigkeiten entwickelt haben, die als spezielle Ausbildungsmöglichkeit für hauptamtliche Führungspersonen im Sport angeboten werden (vgl. Thiel et al. 2006, 11; Heinemann & Schubert 1992, 64f). Die Koexistenz der Mitarbeitsformen „Ehrenamt“ und „Hauptamt“ und die damit einhergehende Mischform traditioneller und moderner Elemente setzt sich in größeren Organisationen zunehmend durch und dient als notwendige Grundlage zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit. Da es sich bei diesen zwei Arbeitsformen um völlig verschiedene institutionalisierte Formen der Aufgabenerfüllung handelt, können an den Schnittstellen der Zusammenarbeit Konflikte entstehen. Sie werden in den nachfolgenden Kapiteln

⁷ Vgl. die Befunde von Cachay et al. (2001), die eine umfangreiche FunktionsträgerInnenbefragung in Sportverbänden und Sportgroßvereinen in NRW durchführten. Ergebnis ihrer Untersuchung ist, dass die Verbände in großen Teilen verberuflicht sind und über ein weitgehend erschlossenes Berufsfeld mit klaren Beschäftigungsprofilen und stabilen Berufspositionen verfügen. Die großen Sportvereine mit über 1000 Mitgliedern haben nach wie vor eine ausgeprägte ehrenamtliche Beschäftigungskultur, aber parallel dazu einen zunehmend verberuflichten Tätigkeitsbereich der administrativen Geschäftsführung (152). Auch die Ergebnisse des Sportentwicklungsberichtes 2005/2006 bestätigen diese Tendenzen (siehe Kapitel 3).

Gegenstand der Betrachtung sein. Letztendlich bedeutet eine effiziente und effektive Verberuflichung eine grundlegende Veränderung der traditionellen Organisationskultur und des bisherigen Selbstverständnisses freiwilliger Sportorganisationen. Sind Bereitschaft und Einsicht in die Notwendigkeit einer Veränderung von Seiten der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen nicht gegeben, kann die Beschäftigung von hauptamtlichen MitarbeiterInnen eher Konflikte verschärfen als zu Entlastung und positiver Erneuerung der Organisationen zu führen (vgl. Thiel et al. 2006, 299f).

3 Führung und Führungspersonen im Sportmanagement

Führungspersonen in freiwilligen Vereinigungen des Sports werden in der sportwissenschaftlichen Literatur auch als „SportmanagerInnen“ bezeichnet. Verstanden werden darunter alle Personen, die eine Vorgesetztenfunktion wahrnehmen und Hierarchieebenen unter sich haben (vgl. Pieper 1992, 238; Steinmann & Schreyögg 1990, 6). Staehle (1989) definiert alle Personen als ManagerInnen, die „vorwiegend dispositive Tätigkeiten ausüben und über gewisse Entscheidungsmacht verfügen“ (69). Mintzberg (1991) versteht unter SportmanagerIn eine Person, die Verantwortung für eine Organisation oder eine ihrer Untereinheiten trägt (28f). Eine Sportmanagerin bzw. ein Sportmanager ist demnach

„a person whose job entails planning, organizing, staffing, directing and controlling to be performed within the context of an organization whose primary or predominant product or service is sport or sport-related in that such activity is play-like in nature, is based on physical prowess, involves physical skill, strategy or chance, is uncertain of outcome, is governed by rules and has a dependence upon specialised equipment and facilities“ (Mullin 1980, 3).

In Anlehnung an dieses Verständnis und als Grundlage des Begriffsverständnisses der vorliegenden Arbeit finden sich in freiwilligen Sportorganisationen SportmanagerInnen im ehrenamtlichen Sektor im Amt der PräsidentInnen sowie in großen Vereinen und Verbänden zunehmend auch im hauptamtlichen Sektor in der Funktion der Geschäftsführung.

In der vorliegenden Arbeit wird weitgehend von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungspersonen gesprochen. Damit sind zum einen die ehrenamtlichen Führungspersonen gemeint, die in der Funktion als Präsident oder Präsidentin Führungsverantwortung in einer freiwilligen Sportorganisation tragen und zum anderen hauptamtliche Führungspersonen, die geschäftsführende und sonstige Managementtätigkeiten ausführen.

Im Rahmen dieses Kapitels werden zunächst gesellschaftliche Veränderungen und Entwicklungen dargestellt, die die Basis der

Implementierung hauptamtlicher Führungsstrukturen in traditionell ehrenamtliche Strukturen freiwilliger Organisationen bilden. Im Anschluss daran werden konkrete Motivationsstrukturen, Anforderungen und Arbeitsfelder der Führungspersonen im Sportmanagement näher betrachtet.

Wie im voranstehenden Kapitel bereits dargestellt, sind die vorhandenen Sportorganisationen im Non-Profit-Sektor in Bezug auf Größe, Zahl der Sparten, regionale Lage, Merkmale der angebotenen Sportarten und dem Vorhandensein oder Nicht-Vorhandensein hauptamtlicher GeschäftsführerInnen durch eine hohe Divergenz charakterisiert. Diese Variablen haben entscheidenden Einfluss auf die konkreten Beschäftigungsstrukturen der Organisationen und korrelieren mit dem Bedürfnis bzw. dem Druck der Organisationen im Hinblick auf eine Professionalisierungssteigerung des Führungsmanagements.

Dieses Professionalisierungsbedürfnis kann sehr vielfältig interpretiert werden (vgl. Emrich et al. 2000, 72ff). In der vorliegenden Untersuchung beinhaltet es jedoch in Anlehnung an Horch & Schütte (2002) ausschließlich die personalstrukturelle Veränderung der Vereine und Verbände von rein freiwilliger, unbezahlter und nebenberuflicher Arbeit hin zur zusätzlichen Einstellung von bezahlten, hauptamtlichen und kontinuierlichen Beschäftigten (163). Sportwissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass das Professionalisierungsbedürfnis umso ausgeprägter ist,

- je größer die Organisation ist,
- je vielfältiger die Interessen und Fähigkeiten der Mitglieder sind,
- je fachlich anspruchsvoller die Aufgaben sind und
- je räumlich unbegrenzter die Organisation ist (vgl. Horch & Schütte 2002, 167).

Das ursprüngliche und immer noch geltende Charakteristikum der Sportorganisationen ist das der selbstverwalteten Solidargemeinschaft, die

von der unentgeltlichen Arbeit und aktiven Mitgestaltung seiner Mitglieder getragen wird. In Kleinvereinen mit geringeren Mitgliederzahlen (bis ca. 1000 Mitgliedern) und in der Regel wenigen Sparten finden sich meist noch die ursprünglichen Strukturen. Führung und Leitung dieser Vereine liegen weiterhin in den Händen ehrenamtlicher MitarbeiterInnen (vgl. LSB 2007). Aufgrund bereits skizzierter gesellschaftlicher Veränderungen verändert sich dieses traditionelle Merkmal (vgl. Thiel et al. 2006, 9; Digel 2002, 153f; Cachay et al. 2001, 19).

In Anlehnung an vorhandene Daten lässt sich schließen, dass Sportverbände stärker verberuflicht sind als Sportvereine und der Bereich des Sportmanagements deutlich stärker verberuflicht ist als der sportpraktische Bereich (vgl. Horch & Schütte 2002, 162; Cachay et al. 2001, 222; Emrich & Pitsch 2000, 17).

Im Folgenden werden die zur Verfügung stehenden Daten zunächst allgemein im Hinblick auf ehrenamtliche und hauptamtliche Beschäftigungsverhältnisse freiwilliger Sportorganisationen vorgestellt. Daran anschließend konkretisiert sich die Darstellung auf den Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit: Die Beschäftigungsverhältnisse im Führungsmanagement freiwilliger Vereinigungen.

- a) Ehrenamtliche Beschäftigungsstrukturen:

Die Ergebnisse der Untersuchungen im Rahmen des Sportentwicklungsberichtes 2005/2006 zum ehrenamtlichen Engagement in freiwilligen Vereinigungen konstatieren eine nach wie vor hohe ehrenamtliche Engagementbereitschaft im Sport. Den Untersuchungsergebnissen entsprechend üben 2,1 Millionen Menschen ein festes Amt in einer freiwilligen Vereinigung des Sports aus, in dessen Rahmen sie sich monatlich durchschnittlich 16,2 Stunden engagieren. Darüberhinaus stellen 4,7 Millionen Menschen regelmäßig oder gelegentlich ihre ehrenamtliche Mitarbeit zur Verfügung. In der Gesamtheit betrachtet, engagieren sich laut diesen Untersuchungsergebnissen rund 29% der Mitglieder aktiv in freiwilligen Sportorganisationen (vgl. Schubert et al. 2007, 196).

Auch im Rahmen der Veltins-Sportstudie⁸ wurde, ausgehend von einer repräsentativen Stichprobe, die Anzahl der ehrenamtlich engagierten MitarbeiterInnen hochgerechnet. Die folgende Abbildung beleuchtet den Anteil der ehrenamtlich Tätigen im Sportverein zwischen 16 und 69 Jahren:

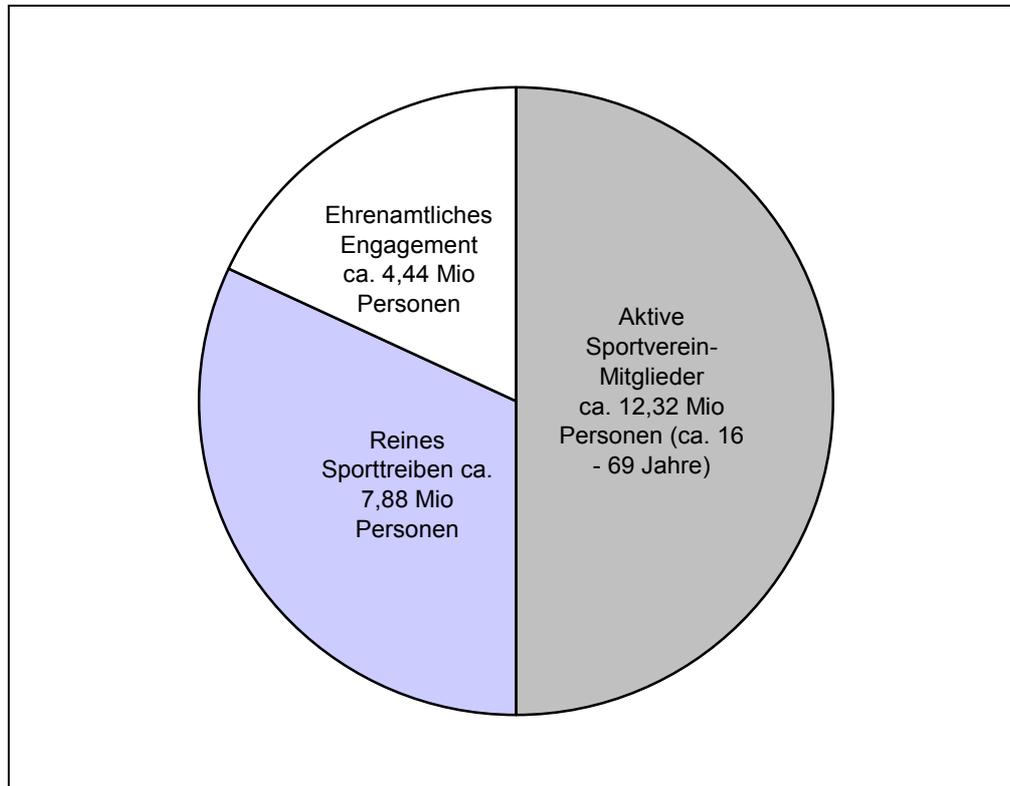


Abb. 2: Zusammensetzung der Sportvereinmitglieder
(in Anlehnung an Landessportverband Baden-Württemberg 2008, 16)

Die sportbezogene Auswertung der Freiwilligensurveys des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend der Jahre 1999 und 2004⁹ ergeben, dass mehr als jede 10. Bundesbürgerin bzw. jeder 10

⁸ Die VELTINS-Sportstudie 2001 wurde von der Brauerei C.&A. VELTINS in Kooperation mit dem Deutschen Sportbund (DSB) in Auftrag gegeben. Es handelt sich um eine repräsentative Grundlagenstudie, die vom Marktforschungsinstitut Sport + Markt AG Köln zum zweiten Mal bundesweit durchgeführt wurde. 1.023 sportlich Aktive im Alter zwischen 16 und 69 Jahren, wurden per Telefon zu ihren Vorlieben im Sport und zu ihrer Einstellung zum Vereinssport und zu kommerziellen Sportstätten befragt. Neben der gesellschaftlichen Bedeutung der Sportvereine für Deutschland, wurde auch die Bedeutung des Ehrenamtes für die Vereinsarbeit betrachtet (vgl. Landessportverband Baden-Württemberg 2008).

⁹ Der Freiwilligensurvey wurde vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend bei TNS Infratest Sozialforschung in Auftrag gegeben. Die Untersuchung umfasste 30.000 telefonische Interviews, die mit der Technik des computergestützten Interviewens (CATI) durchgeführt wurden. Verzerrungsfreiheit und Repräsentativität der Gesamtbevölkerung Deutschlands (ab 14 Jahren) wurden durch die Stichprobenziehung auf der Basis des Infratest-Telefon-Master-Sample (ITMS) garantiert. Das Institut der Sportsoziologie der Deutschen Sporthochschule Köln wurde vom Bundesinstitut für Sportwissenschaft und dem Deutschen Sportbund beauftragt, eine sportspezifische Auswertung der Daten durchzuführen. In dieser Auswertung sind die wichtigsten Ergebnisse in komprimierter Form dargestellt (vgl. Rittner et al. 2006, 4f).

Bundesbürger über 14 Jahren im Bereich Sport und Bewegung eine ehrenamtliche Tätigkeit ausübt. Über 90% dieser ehrenamtlich Tätigen sind in einer freiwilligen Sportorganisation engagiert. Dies entspricht hochgerechnet einer Anzahl von 7,6 Millionen MitarbeiterInnen, deren freiwilliger Arbeits-einsatz im Vergleich zu anderen ehrenamtlich Aktiven häufiger und umfangreicher ist (62% vs. 47% mindestens einmal pro Woche; 16 vs. 14,5 Stunden pro Monat) (vgl. Rittner et al. 2006, 8; Rittner & Breuer 2004, IX).

- b) Hauptamtliche Beschäftigungsstrukturen:

Im Hinblick auf die hauptamtliche Beschäftigung in freiwilligen Sportorganisationen ergab die FISAS Studie (1996), dass 12% der Sportvereine hauptamtliche MitarbeiterInnen (durchschnittlich zwei Personen pro Verein) auf der Ebene der Führung und Verwaltung in Vollzeit, 6,3% sozialversicherungspflichtig in Teilzeit und 18,1% nicht sozialversicherungspflichtig beschäftigen (vgl. Emrich et al. 1999, 277). 55,9% der befragten Vereine gaben an, dass ihre MitarbeiterInnen Aufwandsentschädigungen oder Honorare für ihre Tätigkeit bekommen und nur 44,1% der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen keinerlei finanzielle Entschädigungen erhalten (vgl. Emrich et al. 2001, 264; Emrich et al. 1999, 20; Heinemann & Schubert 1994, 243).

Aktuelle Studien zeigen, dass hinsichtlich der Struktur der bezahlten Arbeit in freiwilligen Sportorganisationen (Vorhandensein und Zusammensetzung der Stellentypen nach Aufgabenart und arbeitsrechtlicher Stellung) keine wesentlichen Veränderungen in den vergangenen Jahren zu verzeichnen sind. Bezogen auf die Anzahl bezahlter MitarbeiterInnen in den Organisationen ergeben sich in jüngeren Untersuchungen jedoch deutlich höhere Werte: Die Ergebnisse des Sportentwicklungsberichtes 2005/2006 belegen, dass insgesamt 38% der befragten Organisationen über bezahlte MitarbeiterInnen verfügen. Davon sind 20% Teil- oder Vollzeitstellen. Knapp 5% der befragten Organisationen gaben an, über eine bezahlte Geschäftsführung zu verfügen. Anhand einer Hochrechnung bedeutet dies konkret, dass es in den deutschen Sportvereinen insgesamt (incl. Honorarkräfte) ca. 240.000 bezahlte Stellen gibt. Davon sind 76.000 Teil- und Vollzeitstellen. Diese beinhalten 3.500

Geschäftsführungspositionen (vgl. Horch et al. 2007, 166). Mit dieser Beschäftigungsstruktur weicht der Sport erheblich von anderen Non-Profit-Organisationen in Deutschland ab. In allen anderen gesellschaftlichen Bereichen finden sich weitaus mehr hauptamtliche voll- oder teilzeitbeschäftigte MitarbeiterInnen (vgl. Zimmer & Priller 2004, 128f). Es zeigt sich jedoch auch, dass die Anzahl der bezahlten Stellen mit dem Vereinstyp und hier insbesondere mit der Größe der Organisation und damit verbunden mit der jeweiligen Mitgliederanzahl und dem Organisationsbudget zusammenhängen. Es bestehen darüber hinaus auch deutliche Unterschiede zwischen neuen und alten Bundesländern. So haben 43% der alten Bundesländer bezahlte Stellen in den Organisationen und in den neuen Bundesländern lediglich 19% (vgl. Horch et al. 2007, 166).

3.1 Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungsprozesse

Haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte im Sport müssen sich mit den oben beschriebenen fortwährend verändernden Systembedingungen auseinandersetzen. Die komplizierter und vielfältiger werdenden Rahmenbedingungen bewirken eine zunehmend hohe Belastung und stellen differenzierte Anforderungen an die Führungskräfte. Bedingt durch den hohen gesellschaftlichen Stellenwert des Sports und der zunehmenden Zusammenarbeit mit Medien, Politik und Wirtschaft sind sie mehr und mehr der Öffentlichkeit und dem damit verbundenen Leistungs- und Erfolgsdruck ausgesetzt. Für ehrenamtliche Führungspersonen kommt erschwerend hinzu, dass sie meist berufstätig sind und damit zusätzlich einer Doppelbelastung unterliegen (vgl. Schütte & Horch 1999, 70ff; Eckardstein 1997, 229).

Haupt- und ehrenamtliche Führungspersonen sind mit Organisationswirklichkeiten konfrontiert, die von traditionellen als auch modernen und postmodernen Handlungs- und Orientierungsmustern getragen werden. Diese Organisationsmodi existieren nebeneinander und gleichzeitig relativ unabhängig voneinander und sind dennoch miteinander verwoben. Beispielhaft zu nennen sind die unentgeltliche und die bezahlte Beschäftigung, der Rationalismus der Bürokratie und Professionalität bei gleichzeitig aus-

geprägter hoher Informalität sowie das Spannungsfeld zwischen Breiten-/Freizeitsport und Spitzen-/Leistungssport und zwischen gesellschaftlicher Aufgabe und kommerzieller Vermarktung des Sports (vgl. Paris 1999, 15; Höflacher 1999, 60).

Führungskräfte im Sport

„...leben in ständiger Auseinandersetzung mit dem Ziel (gesellschafts-) politischer Anerkennung und Unterstützung des Sports und einer mehr oder weniger notwendigen wirtschaftlichen Ausrichtung des Sports, der Vereine u. Verbände. Nicht zuletzt stehen sie in einem ständigen zeitlichen Konflikt zwischen Funktion - Familie - Beruf und Fürsorge für sich selber“ (Rosenkötter 1999, 51).

Neuberger (1990) hat in der folgenden Abbildung (3) das Rollendilemma der Führung schematisch dargestellt (91). Die Vielzahl widersprüchlicher oder zumindest nur teilverträglicher Verhaltenserwartungen, die von diversen PositionsinhaberInnen an die Führungskraft herangetragen werden, und die oben beschriebenen diffizilen Verflechtungen lassen erahnen, welche hohen Anforderungen im Hinblick auf persönliche Qualifikationen eine gelingende Führung in freiwilligen Vereinigungen erfordert.

1. Mittel Betrachtung des einzelnen als „Kostenfaktor“, „Einsatzgröße“, „Instrument“, „Parameter“, „Leistungsträger“	↔	Zweck Selbstverwirklichung und Bedürfnisbefriedigung des einzelnen als oberstes Ziel „Mensch im Mittelpunkt“
2. Gleichbehandlung aller Fairness, Gerechtigkeit, Anwendung allgemeiner Regeln, keine Bevorzugungen und Vorrechte	↔	Eingehen auf den Einzelfall Rücksichtnahme auf die Besonderheiten des Einzelfalls, Aufbau persönlicher Beziehungen
3. Distanz Unnahbarkeit, hierarchische Überlegenheit, Unzugänglichkeit, Statusbetonung	↔	Nähe Wärme „Verbrüderung“, Betonung der Gleichberechtigung, Freundschaft, Einfühlung
4. Fremdbestimmung Gängelung, Reglementierung, Lenkung, Unterordnung, Durchsetzung, Strukturierung, Zentralisierung, enge Kontrolle, Überwachung	↔	Selbstbestimmung Autonomie, Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Entfaltungsmöglichkeiten, Dezentralisierung, Selbständigkeit
5. Spezialisierung „Fachmann“ sein, um bei Sachproblemen kompetent entscheiden zu können	↔	Generalisierung Einen allgemeinen Überblick und keine Detailkenntnisse haben, Zusammenhänge sehen
6. Gesamtverantwortung Wenig Verantwortung delegieren, die Zuständigkeit an sich ziehen, für alle Fehler einstehen	↔	Einzelverantwortung Verantwortung und Aufgabengebiete aufteilen, bei Versagen Rechenschaft fordern
7. Bewahrung Stabilität, Tradition, Sicherheit, Vorsicht, Regeltreue, Konformität, Kalkulierbarkeit	↔	Veränderung Flexibilität, Innovation, Experimentierfreude, Toleranz, Nonkonformität, Unberechenbarkeit
8. Konkurrenz Rivalität, Wettbewerb, Konfrontation, Aggressivität, Konflikt	↔	Kooperation Harmonie, Hilfeleistung, Solidarität, Ausgleich
9. Aktivierung Antreiben, drängen, motivieren, begeistern	↔	Zurückhaltung sich nicht einmischen, Entwicklungen abwarten
10. Innenorientierung Sich auf interne Gruppenbeziehungen konzentrieren; Mittelpunkt, Identifikationszentrum sein	↔	Außenorientierung Repräsentieren, Außenkontakte pflegen, Gruppeninteressen gegenüber Dritten durchsetzen
11. Zielorientierung Lediglich Ziele oder Ergebnisse vorgeben und kontrollieren	↔	Verfahrensorientierung Die „Wege zum Ziel“ vorgeben und kontrollieren
12. Belohnungsorientierung Tauschbeziehungen etablieren, mit Belohnung / Bestrafung operieren, Kurzzeitperspektive	↔	Wertorientierung Auf die Verinnerlichung von Normen und Werten dringen, Belohnungsaufschub fordern, Langzeitperspektive
13. Selbstorientierung Die eigenen Interessen und Ziele verfolgen	↔	Gruppenorientierung Kompromisse / übergeordnete Ziele anstreben

Abb. 3: Rollendilemmata der Führung (in Anlehnung an Neuberger 1990, 91)

Dieser Vielzahl von Widersprüchen, denen Führungskräfte im Sportmanagement freiwilliger Vereinigungen in besonderem Maße ausgesetzt sind, lassen sich nach Neuberger nie objektiv und ein für alle Mal lösen. Sie erfordern einen kritisch - bewussten Umgang und stellen eine dauerhafte Herausforderung für Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen dar (vgl. Paris 1999, 10f; Badelt 1997, 334; Neuberger 1983).

3.2 Ehrenamtliche Führungspersonen im Sportmanagement

Zunächst werden im Folgenden grundlegende Merkmale einer ehrenamtlichen Tätigkeit in Abgrenzung zur hauptamtlichen, bezahlten Arbeit dargestellt. Dabei ist voranzustellen, dass ein äußerst breites Spektrum an konkurrierenden Definitionen und Begriffsverständnissen in der Literatur vorherrscht. Als Beispiele seien nur Begrifflichkeiten wie „Ehrenamt“, „Freiwilligen- oder Bürgerarbeit“, „gemeinwohlorientiertes“, „bürgerschaftliches“, „freiwilliges“ oder auch „zivilgesellschaftliches Engagement“ genannt, deren inhaltliche Positionierung und Abgrenzung nur schwer möglich erscheint. So reduziert sich die folgende begriffliche Bestimmung auf einige wesentliche Inhalte und Differenzierungsindikatoren, ohne jedoch explizit die sehr kontroverse begriffliche Diskussion näher zu fokussieren.

Max Weber (1972) hat die ehrenamtliche bzw. Honoratiorentätigkeit mit den Worten beschrieben (170):

„Honoratioren sollen solche Personen heißen, welche

- kraft ihrer ökonomischen Lage imstande sind, kontinuierlich nebenberuflich in einem Verband leitend und verwaltend ohne Entgelt oder gegen nominalen oder Ehren-Entgelt tätig zu sein, und welche

- eine, gleichviel worauf beruhende, soziale Schätzung derart genießen, dass sie die Chance haben, bei formaler unmittelbarer Demokratie kraft Vertrauens der Genossen zunächst freiwillig, schließlich traditional, die Aemter inne zu haben“.

Deutlich wird anhand dieses Zitates, dass es in der ständischen Lebensführung üblich war, die freie Zeit aufgrund einer spezifisch ethischen Verpflichtung, die auf traditionellen und wertrationalen Orientierungen

gründete, gemeinschaftsdienenden Zwecken zur Verfügung zu stellen und das Gemeinwohl auch in materieller Hinsicht zu fördern. Hier ging es nicht um spezifische fachliche Qualifikationen, sondern um den Willen zur Hingabe an eine bestimmte Sache und damit verbunden der Zuschreibung von Ehre, also eher um das „Wollen“ als um das „Können müssen“ (vgl. Emrich et al. 2001, 74; Wadsack 1996, 11).

Im Laufe der Zeit wandelte sich diese Grundorientierung und führte zu einem veränderten Verständnis der ehrenamtlichen Tätigkeit. Knapp skizziert lassen sich von der ehrenamtlichen Tätigkeit jene Bereiche abgrenzen,

„...in denen Leistungen für Organisationen im Rahmen eines formal geregelten Abhängigkeitsverhältnisses und im Rahmen einer versachlichten Tauschbeziehung erbracht werden“ (Emrich et al. 2001, 80).

Um den Begriff für die folgende Untersuchung präziser zu fassen, werden dieser Arbeit die von Beher, Krimmer, Rauschenbach & Zimmer (2006) herausgearbeiteten Definitionskriterien zugrunde gelegt. Demnach bezeichnet ehrenamtliche Tätigkeit in Sportorganisationen ein Engagement (104),

- das in einen organisatorischen Kontext, nämlich den des Sportvereins eingebunden ist,
- das außerhalb des sozialen Nahraums erbracht wird,
- das von Mitgliedern für Mitglieder und z.T. auch für Dritte, also für Nichtmitglieder, geleistet wird,
- das mit oder ohne spezielle Bildungs- und Berufsqualifikationen erbracht werden kann,
- das weitgehend selbstbestimmte Aufgaben umfasst,
- das personenbezogene und sachbezogene Tätigkeiten beinhalten kann, wobei auch die sachbezogenen Tätigkeiten wiederum Personen (Mitgliedern) zugutekommen.

Da die Identifizierung der ehrenamtlichen Arbeit ein äußerst komplexes Feld umfasst, welches durch die verschiedenen Merkmale wie der Position in Form des sozialen Status und der Stellung im öffentlichen Leben, der Art und dem Umfang der zur Verfügung gestellten Ressourcen sowie der Entschädigungs- oder Gegenleistungsverfahren eine breite Varianz aufweist, werden im Folgenden verschiedene Dimensionen ehrenamtlicher Mitarbeit dargestellt, die eine soziale Differenzierung im Ehrenamt verdeutlichen sollen (vgl. Emrich et al. 2001, 86f; Baur & Braun 2000, 117ff; Erlinghagen 2000, 7ff; Heinemann & Schubert 1992, 15):

- Ehrenamtliche Tätigkeiten finden sich auf allen möglichen Hierarchieebenen, ob in der Führungsebene oder im Leistungserstellungsprozess. Abhängig von der jeweiligen Position korrespondieren in der Regel auch die Zugangsvoraussetzungen. Hier spielen Selektionskriterien wie sozialer Status, Stellung der ehrenamtlich Tätigen im öffentlichen Leben, wirtschaftliche und politische Beziehungsmacht und anderes mehr eine entscheidende Rolle.
- Weiteres Unterscheidungskriterium ist die Art und der Umfang der zur Verfügung gestellten Ressourcen seitens der ehrenamtlich Tätigen. Diese können eigene materielle Mittel umfassen sowie andere Leistungen, über die die Personen im Rahmen anderer Tätigkeiten direkt oder indirekt verfügen können. In Zusammenhang mit diesem Kriterium lässt sich auch der Grad der Einbindung in den Ablauf des Organisationsgeschehens fassen.
- Darüber hinaus kann ehrenamtliches Engagement hinsichtlich seiner Gratifikationsmöglichkeiten, die in Form von finanziellen oder symbolischen Zuwendungen den ehrenamtlich Aktiven zukommen, unterschieden werden. Unter symbolischen Gratifikationen lassen sich Zuwendungen wie soziale Anerkennung, Ehrungen, Auszeichnungen, persönliches oder öffentliches Lob fassen, während unter materiellen und finanziellen Gratifikationen Aufwandsentschädigungen z.B. für Fahrtkosten,

Sportbekleidung etc. bis hin zu vertraglich vereinbarten Honoraren für Betreuungstätigkeiten zu verstehen sind.

- Weiteres Kriterium ist die Permanenz bzw. die Dauerhaftigkeit und Kontinuität bzw. Diskontinuität der übernommenen Tätigkeit.
- Des Weiteren lässt sich ehrenamtliche Mitarbeit nach dem Grad der Institutionalisierung differenzieren. Hierunter versteht sich zum einen die formelle Art der ehrenamtlichen Mitarbeit, die an ein „Amt“, also eine feste Positionsübertragung gebunden ist. Diese Art der Mitarbeit basiert auf Wahlentscheidungen, Delegation oder Berufung. Zum anderen existiert die informelle ehrenamtliche Mitarbeit, die das spontane Engagement oder sonstige Unterstützungsleistungen von Mitgliedern umfasst, ohne dass diese Hilfeleistung an eine dauerhafte Funktionsübernahme gebunden ist.

Die ehrenamtliche Mitarbeit bildet für die freiwilligen Sportorganisationen die zentrale Bestandsbasis. Sie sichert die notwendige Arbeitsleistung und bringt zusätzlich weitere Ressourcen in die Organisation mit ein. Ehrenamtliche MitarbeiterInnen bilden die Schnittstellen zwischen der Organisation und den Mitgliedern sowie zwischen der Organisation und der Umwelt. Sie sind Teil der inneren Struktur freiwilliger Vereinigungen und werden entsprechend der demokratischen Grundprinzipien in ihre Ämter gewählt. Ihr Handeln resultiert aus den Interessen und dem Auftrag der Mitglieder, gegenüber denen sie rechenschaftspflichtig sind. Als Delegierte sowie als RepräsentantInnen der Organisation bestehen ihre Aufgabe zum einen in der Vertretung der Mitgliederinteressen nach außen und zum anderen in der Transformation der Umweltinteressen in die Organisation (vgl. Winkler 1988, 62f).

3.2.1 Motivationsstrukturen ehrenamtlicher Mitarbeit

Als Grundlage der im Folgenden dargestellten Beweggründe zum ehrenamtlichen Engagement dienen die Ergebnisse der Studie von Braun (2003c), der im Rahmen der Sportvereinsmitglieder- und Bevölkerungserhebung

2001¹⁰ ehrenamtliche FunktionsträgerInnen hinsichtlich ihrer Motivstrukturen befragte. Des Weiteren wird die Untersuchung von Combrink (2004) einbezogen, die sich mit ehrenamtlichen Führungspersonen in Sportjugendverbänden beschäftigt. Darüber hinaus werden die Ergebnisse der Studie „Bürgerschaftliches Engagement und Management“ von Behr et al. (2006)¹¹ hinzugezogen sowie die Ergebnisse der Freiwilligensurvey 2004 (Gensicke 2005).

Zunächst muss festgehalten werden, dass die Motivforschung zum Thema ehrenamtliche Mitarbeit in freiwilligen Sportvereinigungen erhebliche Lücken aufweist, da ehrenamtliche FunktionsträgerInnen selten direkt befragt wurden. Die Studie von Braun (2003c) ist eine der wenigen Untersuchungen, die sich direkt mit ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen auseinandersetzt und damit einen ersten Schritt auf dem Wege zur Schließung dieser Forschungslücke unternimmt (vgl. Combrink 2004, 44). Zu FunktionsträgerInnen zählen zum einen die ehrenamtlich Tätigen, die in einem politisch-administrativen Amt beschäftigt sind (z.B. Präsidium) als auch diejenigen, die sich auf der praktischen Ebene (z.B. ÜbungsleiterIn, TrainerIn etc.) engagieren (vgl. Braun 2003c, 248).

Als Ergebnis der Studie von (2003c) zeigt sich, dass Motive, die zu dem Komplex der „Gemeinschaftsorientierung“ gehören, von mehr als 75% der Befragten hoch und von nur 6% der Befragten als unbedeutend gewichtet werden. Ähnlich hoch werden Kriterien, die zum Komplex „persönlicher Sinn“

¹⁰ Die Mitglieder- und Bevölkerungserhebung wurde von Infratest Burke Sozialforschung 2001 im Rahmen einer schriftlichen Befragung durchgeführt. Es wurden mittels einer repräsentativen Quotenstichprobe rund 50.000 Haushalte mit etwa 120.000 befragungsbereiten Personen erfasst, so dass die Ergebnisse der Studie hinsichtlich der Merkmalsverteilung Geschlecht, Alter und Bundesland als repräsentativ für west- und ostdeutsche Sportvereinsmitglieder bzw. als repräsentativ für die Bevölkerung Gesamtdeutschlands betrachtet werden kann. Die Indikatorenliste umfasste Fragestellungen zur Sozialintegration der Mitglieder (soziale Bindung, vereinsgebundenes freiwilliges Engagement und vereinspolitische Partizipation), zur Integration über sozialstrukturelle Bindungen, zur Systemintegration und zu den Strukturmerkmalen der Sportvereine. Sie wurde vom Arbeitsbereich Sportsoziologie/Sportanthropologie des Instituts für Sportwissenschaft der Universität Potsdam initiiert (vgl. Nagel 2003, 35ff).

¹¹ Die Studie „Bürgerschaftliches Engagement und Management“ wurde unter der Federführung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Kooperation mit der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und der Universität Dortmund unter der Leitung von Prof. Dr. Annette Zimmer und Prof. Dr. Thomas Rauschenbach durchgeführt. Erstmals wurde in dieser Studie die Führungsebene in Non-Profit-Organisationen gezielt in den Blick genommen. Im Zeitraum von Anfang November 2004 bis Ende Januar 2005 wurden 2040 telefonische Befragungen (CATI-Interviews) realisiert. Um die Unterschiede zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften differenziert betrachten zu können, wurden zwei Fragebogenvarianten erstellt, die jeweils rund 300 Fragen enthielten.

gehören, bewertet, sodass diese Beweggründe als maßgebliche Motivationskriterien der Studie angesehen werden können (vgl. Combrink 2004, 44f; Braun 2003c, 250).

Gestützt wird diese Schlussfolgerung durch die von Baur & Braun (2000) durchgeführte Analyse ostdeutscher Sportvereine. Auf die Frage zum Hintergrund der Amtsübernahme äußerten fast 90%, dass ihre enge emotionale Bindung an den Sport ausschlaggebend für ihr Engagement war. Sie übernahmen das Amt, da sie etwas für den Sport insgesamt tun wollten oder um den sozialen Zusammenhalt zu fördern (vgl. Baur & Braun 2000, 161f).

Die Ergebnisse der aktuelleren Untersuchung von Braun (2003c, 256) verweisen jedoch auf Veränderungen hinsichtlich der Motivstrukturen. Es wird deutlich, dass eine zunehmend steigende „Nutzenerwartung“ zumindest bei den jüngeren FunktionsträgerInnen vorhanden ist. Die Bereitschaft, sich unentgeltlich zu engagieren, scheint zunehmend an einen entsprechenden Gegenwert geknüpft zu sein. Diese tauschwertorientierte Freiwilligenarbeit umfasst nicht nur materielle Gegenleistungen wie Einladungen, Reisen und Geld, sondern auch immaterielle Güter wie die Möglichkeit, eigene Ziele und Vorstellungen im Verein durchsetzen zu können, bessere Zugriffsmöglichkeiten auf die Ressourcen des Vereins zu erhalten oder Geschäftsbeziehungen bzw. politische Verbindungen zum eigenen Vorteil zu nutzen (vgl. Fischer et al. 2003, 89; Heinemann & Schubert 1992, 28).

„Mitglieder übernehmen freiwillig Organisations- und Betreuungstätigkeiten, um an einem geeigneten organisatorischen Rahmen mitzuwirken, in dem sie ihre eigenen Sportinteressen realisieren können. Sie engagieren sich freiwillig, weil sie selbst davon profitieren (...). Sie können in der von ihnen gewünschten Form Sport treiben; sie können auf die mit dem Sport verknüpften „vorteilhaften Nebeneffekte“ wie Wohlbefinden, Gesundheit, Geselligkeit, soziale Kontakte setzen; und sie erhalten darüber hinaus womöglich noch andere soziale Gratifikationen wie Anerkennung, Dank oder Reputation. Allerdings dürfen die Investitionen dauerhaft nicht die Gegenleistungen überschreiten, damit die Teilnahme und das Engagement im Sportverein insgesamt positiv bilanziert werden können“ (Baur & Braun 2000, 102).

Die Untersuchungen zeigen jedoch, dass die FunktionsträgerInnen dieser „nutzenorientierten“ Gruppe ihr Amt vielfach erst seit wenigen Jahren ausüben und in erster Linie in Organisations-, sowie in Betreuungs- und Wettkampfbereichen und eher selten auf Führungsebene engagiert sind.

Ihre Erwartungs- und Anspruchshaltung und ihr individuelles Kosten-Nutzen-Kalkül liegen auch darin begründet, dass aufgrund der oben beschriebenen Veränderungen in der Vereins- und Verbandslandschaft ein erhöhter Qualifizierungsbedarf erforderlich ist. So bemühen sich vor allem die größeren Vereine und Verbände um eine stetige Verbesserung der Qualität, indem auf Leitungsebene wie auch auf Ausführungsebene mittels Fortbildung, Supervision oder sonstiger Angebote formale Qualifikationen und Lizensierungen erworben werden (vgl. Thiel et al. 2006, 9f). Mit Zunahme formaler Qualifikation korrespondiert jedoch auch gleichzeitig der Anspruch auf berechnete Entschädigungs- oder Entgeltleistungen, was zu einer zunehmenden Verwischung der Grenzen zwischen ehrenamtlicher und hauptamtlicher Tätigkeit führt. Die Übergänge zwischen bezahlter und unbezahlter Mitarbeit in Form von Aufwandsentschädigungen und Honoraren gestalten sich zunehmend fließend (vgl. Horch et al. 2007, 167). Ergebnisse des Sportentwicklungsberichtes 2005/2006 in Bezug auf anfallende Personalkosten der befragten Organisationen machen deutlich, „dass es weitgehend üblich ist, Aufwandsentschädigungen an Ehrenamtliche zu bezahlen“ (Horch et al. 2007, 168; Schubert et al. 2007, 197).

Ergebnis der Studie von Combrink (2004) ist, dass Begeisterung und Spaß an der Sportart - also der inhaltliche Aspekt - als wesentliches Motivationskriterium zum ehrenamtlichen Engagement dienen. Unterschiede lassen sich nach dieser Studie im Hinblick auf die Verbandsform (Erwachsenen- oder Jugendverbände) und das Geschlecht der Engagierten feststellen: So stellen ehrenamtlich tätige Frauen und ehrenamtliche Funktionsträgerinnen in Jugendverbänden insgesamt eher selbstbezogene Motive, wie Erweiterung eigener Erfahrungen und Kenntnisse in den Vordergrund, während männliche

Funktionsträger in Erwachsenenverbänden eher gemeinwohlorientierte Motive wie Verantwortungsübernahme stärker gewichten (vgl. Combrink 2004, 177).

Laut weiterer Studien liegt darüber hinaus ein Anreiz zum ehrenamtlichen Engagement in der modernisierungstheoretisch begründeten Tatsache, dass die heutige Gesellschaft zunehmend durch Entfremdung, Isolation und Individualisierung geprägt ist und somit das Bedürfnis nach Zuwendung, Orientierung, Anerkennung und wiederholten Gratifikationen dominant wird (vgl. Emrich et al. 2001, 90; Baur & Braun 2000, 102f; Andeßner 1999, 35). Untersuchungen zeigen, dass diese symbolischen Belohnungen höhere Bedeutung für die FunktionsträgerInnen haben als vergleichsweise materielle Anreize bieten können (vgl. Andeßner 1999, 39; Heinemann & Schubert 1992, 26).

Der Anreiz ehrenamtlichen Engagements kann auch altruistisch begründet sein. In diesem Fall wird persönliche Befriedigung erlebt, indem anderen geholfen wird. Weiterhin können eigenwertorientierte Gründe vorliegen, die sich darin ausdrücken, dass die Befriedigung aus der Tätigkeit selbst und unabhängig vom Ergebnis gezogen wird. Die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit wird nach individuellem Empfinden - wie bereits zu Beginn des Kapitels beschrieben - aufgrund von Merkmalen wie subkultureller Einbindung, Anerkennung, Prestige, Dank und Achtung bewertet. Darüber hinaus können die Motive auch in der Herausforderung schwieriger Aufgaben, in der Lösung komplizierter Probleme und in der Durchsetzung eigener Ziele sowie in der Freude an der Mitarbeit in demokratischen Strukturen oder in der verantwortlichen Leitung von Sitzungen liegen (vgl. Baur & Braun 2000, 104ff; Andeßner 1999, 34f; Heinemann & Schubert 1992, 28).

Die Studie von Beher et al. (2006) hat ergeben, dass vor allem drei Motive zum freiwilligen Engagement im Vordergrund stehen. Als wichtigster Grund wurde genannt, „sich für andere Menschen und für gesellschaftlich wichtige Anliegen einsetzen“, gefolgt von „Teil einer Gruppe sein, die durch eine gemeinsame Sache verbunden ist“. Als dritt wichtigster Beweggrund wird „eine Tätigkeit übernehmen, die Spaß macht“ genannt (vgl. Beher et al. 2006, 29).

Laut Beher et al. (2006) und den Ergebnissen der Freiwilligensurveys 1999 und 2004 (Rittner et al. 2006; Rosenblatt & Blanke 2001, 303ff) spielen Erwartungen, die auf individuelle Vorteile abzielen, wie z.B. die „Verbesserung beruflicher Aufstiegschancen“ oder das „Knüpfen politischer Kontakte“, nur eine untergeordnete Rolle in der Entscheidung zum ehrenamtlichen Engagement. Die sportbezogenen Ergebnisse der Freiwilligensurveys ergab als Anreiz zum freiwilligen Engagement als wichtigstes Kriterium „Spaß haben“ (64,1%), gefolgt von „Sympathische Leute kennen lernen“ (50,6%) (vgl. Rittner et al. 2006, 11). Die folgende Tabelle spiegelt darüber hinaus die Veränderungen der Motivationsstrukturen in den vergangenen Jahren wieder. Deutliche Veränderung im Vergleich zu den Motivstrukturen von 1999 lässt sich nur in dem Kriterium „Sympathische Menschen kennen lernen“ finden. Damals war dieses Motiv deutlich stärker ausgeprägt als 2004:

	2004	1999
Anreiz	Außerordentlich wichtig (in Prozent)	Außerordentlich wichtig (in Prozent)
Spaß haben	64,1 (1.)	66,6 (1.)
Sympathische Menschen kennen lernen	50,6 (2.)	55,2 (2.)
Anderen Menschen helfen	35,8 (3.)	37,9 (3.)
Wichtig für Gemeinwohl	31,9 (4.)	36,2 (4.)
Kenntnisse erweitern	29,9 (5.)	34,1 (5.)
Eigenverantwortung	20,5 (6.)	25,3 (6.)
Anerkennung	18,2 (7.)	20,4 (7.)
Verfolgung eigener Interessen	13,6 (8.)	11,8 (8.)
Eigene Probleme lösen	12,6 (9.)	11,2 (9.)
Nutzen auch beruflich	7,6 (10.)	6,5 (10.)

Abb. 4: Anreize für freiwillige Tätige im Sport (in Anlehnung an Rittner et al. 2006, 11)

Die dargestellten Ergebnisse machen deutlich, dass ein weites Spektrum an möglichen Motivbündeln vorhanden ist, die in vielfältiger Weise miteinander und nebeneinander existieren können. Wesentliche Motivationsgrundlagen zu ehrenamtlichem Engagement, die sich in allen dargestellten Untersuchungen wieder finden, bilden die Zugehörigkeit und Bindung an die jeweilige Wahlgemeinschaft sowie eine persönliche Sinnggebung, die die Ausführung der freiwilligen Tätigkeit beinhalten sollte (vgl. Beher et al. 2006; Rittner et al. 2006; Combrink 2004; Braun 2003c; Andeßner 1999, 34f).

Die dargestellten Motivationsmöglichkeiten lassen erkennen, dass die Grundlage einer Funktionsübernahme in freiwilligen Vereinigungen weniger in den Anforderungen durch die Aufgabe selber, sondern eher in einer diffusen Verflechtung emotionaler Bindungen und irrationaler Bedürfnisbefriedigungen liegt. Fachliche Voraussetzungen spielen keine entscheidende Rolle und lassen vermuten, dass sich die Führungstätigkeit nicht unbedingt an wirtschaftlichen Effizienzkriterien orientiert (vgl. Winkler 1988, 68).

3.2.2 Die „Krise“ des Ehrenamtes

Im Hinblick auf die Rekrutierung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen in freiwilligen Sportorganisationen lassen sich in der sportwissenschaftlichen Diskussion widersprüchliche Aussagen feststellen. So besteht die Klage der Organisationen darin, dass es trotz der oben beschriebenen Anreize zur freiwilligen Mitarbeit und der Tatsache, dass es in Deutschland eine überaus große Anzahl ehrenamtlich tätiger Menschen gibt, zunehmend schwieriger wird, ehrenamtliche MitarbeiterInnen zu gewinnen (vgl. Schubert et al. 2007, 196 und 219). Aktuelle Studien zum ehrenamtlichen Engagement bestreiten jedoch diese „Krise“. So zeigen die aktuellen Ergebnisse der Untersuchungen im Rahmen des Sportentwicklungsberichtes 2005/2006 in der Gesamtbetrachtung des ehrenamtlichen Engagements in freiwilligen Vereinigungen, dass keine eindeutigen Indizien zu finden sind, die eine „Krise“ bestätigen. Sie dokumentieren ein nach wie vor ausgeprägtes ehrenamtliches Engagement im Kontext freiwilliger Vereinigungen des Sports (vgl. Schubert et al. 2007, 224).

Die „Krise des Ehrenamtes“ beruht auf verstärkter Konkurrenz seit Mitte der 1980er Jahre durch kommerzielle Sportangebote, die ihr Angebot entsprechend der individuellen Bedürfnisse der Sportinteressierten flexibel gestalten können. Dadurch reduziert sich die Mitgliederbeteiligung in den traditionellen Sportorganisationen (vgl. Beher et al. 2006, 135f; Schulz 1996; Rübke 1996, 297f; Heinemann & Schubert 1994, 23f; Heinemann & Schubert 1992, 7).

Weitere mögliche Erklärungen für die angeblich rückläufigen Zahlen der ehrenamtlich Engagierten finden sich in folgenden Gründen:

Die Motivstruktur der Mitglieder verändert sich dahingehend, dass die Erwartungen und Bedürfnisse labiler und differenzierter werden (vgl. Schubert et al. 2007, 224; Baur & Braun 2000, 97; Dierker 1999, 63ff; Heinemann 1988, 125).

Die Erwartungen an die Kompetenz ehrenamtlicher Führungskräfte sind gestiegen. Professionelle Standards der Aufgabenerfüllung werden zunehmend erforderlich und lassen die Möglichkeit der erfüllten Laientätigkeit geringer werden. Qualifizierte Kenntnisse über Methoden des Managements, der Verwaltung und Führung werden erwartet (vgl. Baur & Braun 2000, 97ff; Dierker 1999, 63ff; Heinemann & Schubert 1994, 23; Heinemann & Schubert 1992, 25ff; Badelt 1985, 196ff).

Alternative, neue und innovative Freizeitangebote gewinnen zunehmend an Attraktivität und lassen die Bereitschaft sinken, sich längerfristig an eine traditionelle Organisation zu binden. Darüber hinaus ist die Bedeutung des Sozialprestiges, die mit der Übernahme eines Amtes lange Zeit verbunden war, kaum noch vorhanden, so dass besonders jüngere Mitglieder immer weniger bereit sind, sich im Verein umfassend zu engagieren. Ehrenamtliches Engagement ist zwar nach wie vor vorhanden, jedoch in reduziertem Umfang und begrenzt auf überschaubare Zeitspannen. Langfristige Bindungen an eine Organisation finden sich zunehmend selten, da dies die Möglichkeit der Nutzung zukünftiger alternativer Möglichkeiten einschränkt (vgl. Schubert et

al. 2007, 224; Heinemann & Schubert 1994, 23; Heinemann & Schubert 1992, 29f).

Darüber hinaus ist der Faktor Zeit nur begrenzt verfügbar und die gestiegene Erwartung an die ehrenamtliche Aufgabenerfüllung erfordert einen erhöhten Zeiteinsatz. Der Freizeitwissenschaftler Opaschowski beschreibt die Situation mit folgenden Worten:

„Die Bereitschaft, zeitaufwendige Verpflichtungen oder gar Bindungen einzugehen, sinkt...Gleichzeitig wächst die Bereitschaft, (soziale) Dienstleistungen wie eine Ware aufzurechnen, das heißt zu kaufen und bei Nichterfüllung entsprechend einzuklagen“ (zitiert nach Krings 1996, 15 in Baur & Braun 2000, 92).

Einen weiteren Grund sehen Heinemann & Schubert (1994) in der Veränderung der Geschlechterbeziehung, da es häufig Männer waren, die sich nebenberuflich unter der Voraussetzung, dass ihnen ihre Frauen durch Haushaltsführung und Kindererziehung diesen privaten Freiraum zur Verfügung stellten, engagieren konnten. Durch die zunehmende Berufstätigkeit der Frauen und der veränderten geschlechtsrollenspezifischen Arbeitsteilung verringert sich der Freiraum für zusätzliches Engagement (vgl. Heinemann & Schubert 1994, 23).

Fazit der beschriebenen Ansätze der Freiwilligenarbeit ist eine zunehmende Oligarchisierung im Führungsmanagement, die durch die rückläufige Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement und der daraus folgernden längeren Verweildauer in den Ämtern bedingt ist. Da es zunehmend weniger personelle Möglichkeiten zum Amtswechsel gibt, konzentrieren sich Macht- und Entscheidungsbefugnisse auf einige wenige aktive, zumeist ältere PositionsinhaberInnen, die die Organisationsführung nach ihren persönlichen und häufig traditionellen Maßstäben ausrichten (vgl. Combrink 2004, 42; Baur & Braun 2000, 150; Jütting 1994, 149; Digel, Hartmann, Singer, Ungerer-Röhrich & Weßling-Lünnemann 1992, 130; Winkler 1988, 69).

Demgegenüber existieren jedoch aktuelle Studien zum freiwilligen Engagement in Sportorganisationen, die die Rekrutierung ehrenamtlicher

MitarbeiterInnen als weiterhin stabil und weitestgehend problemlos darstellen (vgl. Schubert et al. 2007, 197ff). Eine eindeutige „Krise des Ehrenamtes“ in den Sportvereinen ist demnach empirisch nicht ausgemacht worden. Nach Jütting (1994) ist es seit Gründung des DSB so, „dass es in Nonprofit-Organisationen gewissermaßen zum „guten Ton“ gehört, Probleme bei der Rekrutierung von Mitarbeitern zu beklagen“ (143). Die stetige Neugründung von Sportvereinen und der anhaltende Mitgliederzuwachs des DOSB sprechen eher für eine nach wie vor hohe Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement (vgl. Jütting 2000, 123ff). Auch in der Studie von Zimmer & Priller (2004), die 1998 eine schriftliche Befragung zur Bedeutung und Beschäftigung in Non-Profit-Organisationen durchführten, zeigte sich keine rückläufige Tendenz. Problematisch scheint aufgrund der vorliegenden widersprüchlichen Aussagen die Rekrutierung der potentiell Interessierten und der reibungslose Einsatz sowie die notwendige Koordination der ehrenamtlich Beschäftigten zu sein. (130). Die nach außen häufig dokumentierte Darstellung der „Krise des Ehrenamtes“ scheint laut einiger Vermutungen eher eine Strategie zur Steigerung öffentlicher Aufmerksamkeit für das Ehrenamt zu sein. Ziel dieser Diskussion kann ein Appell an Gesellschaft und Politik sein, weiterhin die Erschließung der Ressource im Bewusstsein der Menschen zu halten (vgl. Thiel et al. 2006, 12; Rosenblatt & Blanke 2001, 167f; Baur & Braun 2000, 94f; Heinemann & Schubert 1999, 92f).

3.2.3 Leistungsmerkmale ehrenamtlicher Arbeit

Die freiwillige, ehrenamtliche Mitarbeit bildet die wichtigste Ressource und dient als Existenzgrundlage der Sportorganisationen. In rund 350.000 Vereinen in Deutschland sind fast 12 Millionen Menschen ehrenamtlich tätig, was geradezu utopische Hochrechnungen im Sinne gemeinnütziger Wertschöpfung möglich macht. Der Sport rangiert in dieser gesellschaftlichen Werteskala mit 2,7 Millionen Ehrenamtlichen und über 500 Millionen Stunden unentgeltlichem Einsatz pro Jahr in 89.000 Vereinen ganz vorne (vgl. Schubert et al. 2007, 196 und 218; Thiel et al. 2006, 11; Erlinghagen 2000, 30; Wadsack 1992, 35; Heinemann & Horch 1991, 14ff). Dieses hohe

ehrenamtliche Engagement weist in seiner praktischen Auswirkung Vor- und Nachteile auf, die im Folgenden skizziert werden sollen:

Ein wesentlicher Vorteil liegt in der Vielfalt der Qualifikationen und beruflicher Erfahrungen, die die Mitglieder aufweisen und der Organisation zur Verfügung stellen. Studien zum Thema Ehrenamt machen deutlich, dass ehrenamtliche MitarbeiterInnen überdurchschnittlich qualifiziert und sich überproportional aus den oberen Berufsgruppen rekrutieren (vgl. Beher et al. 2006; 20ff; Gensicke 2005, 88ff; Picot 2005, 224ff; Winkler 1988, 150).

„Die Bereitschaft zu sozialem Engagement ist bei höher Qualifizierten stärker (...) als bei Bürgern mit einem niedrigen Schulabschluss; Ehrenamtliche Mitarbeiter gehören (...) eher zu den sozial und besonders ausbildungsmäßig besser Gestellten, wobei besonders häufig Berufsfelder mit kommunikativer Kompetenz und verwaltungstechnischer und kaufmännischer Qualifikation vertreten sind. Dabei kommen in besonderem Umfang persönlichkeitsbezogene Eigenschaften zum Tragen (psychische Stabilität und Belastbarkeit, Kontaktfähigkeit, Einfühlsamkeit), die oft keinen Markt und keinen Marktpreis haben“ (Heinemann & Schubert 1992, 17).

Trotz aller Qualifikationsvielfalt muss konstatiert werden, dass diese Merkmale auch einige problematische und eingrenzende Konsequenzen mit sich bringen. So sind Effektivität und Qualität einer Sportorganisation eng mit den vorhandenen Qualifikationspotentialen der Mitglieder verwoben, da nur auf vorhandene Kompetenzen zurückgegriffen werden kann. Ergebnisse der Umfrage zum Freiwilligensurvey 1999 (Rosenblatt & Blanke 2001, 334) zeigen, dass nur ein geringer Anteil ehrenamtlicher Führungskräfte eine direkte fachliche Beziehung zwischen beruflicher Qualifikation und den Anforderungen der Führungstätigkeit herstellen kann. Eher scheinen in dieser Hinsicht große Abweichungen zwischen Ehrenamt und Erwerbsarbeit die Regel zu sein (vgl. Meier 2003, 144ff; Heinemann & Schubert 1992, 16 und 24; Winkler 1988, 68).

Ein weiterer Vorteil des ehrenamtlichen Engagements liegt in den sozialen Beziehungen der Mitglieder zu anderen Institutionen und Personen, die für die Organisation von Bedeutung sind. So sind ehrenamtliche MitarbeiterInnen in höherem Maße bereit, persönliche Ressourcen auch in Form von privaten,

nutzenstiftenden Beziehungsgeflechten mit einzubringen, als dies beispielsweise in For-Profit-Organisationen der Fall ist. Ehrenamtliche MitarbeiterInnen stellen eine „Beziehungsressource“ in Form von Kontakten, Informationen, Einfluss, personalen Verflechtungen, Prestige und Ansehen zur Verfügung, die es der Organisation ermöglicht, ihre Interessen gegenüber Dritten durchzusetzen und Ressourcen zu mobilisieren. Darüber hinaus werden aus privaten und beruflichen Kontexten zusätzliche Ressourcen für die Ziele der Organisation nutzbar gemacht und zur Erfüllung der Aufgaben herangezogen (vgl. Heinemann & Schubert 1992, 18; Winkler 1988, 69 und 186).

Doch auch in diesem zunächst sehr positiven Merkmal verbergen sich Probleme, da sich die Ämterbesetzung und -rekrutierung eher an Kriterien wie Bekanntheit, Persönlichkeit, Ausstrahlungskraft und nutzbaren Beziehungsnetzwerken als an sachbezogenen Qualitätsmerkmalen orientiert (vgl. Thiel et al. 2006, 25f; Beher et al. 2006, 36ff; Meier 2003, 145; Digel 1997, 45f; Heinemann & Schubert 1992, 24; Winkler 1988, 68f). Da die Bereitschaft zur Übernahme eines arbeitsintensiven Ehrenamtes tendenziell eher rückläufig ist und meist aufgrund mangelnder Bereitschaft bei der Besetzung geringe Wahlmöglichkeiten vorhanden sind, spielen Selbstselektion und Kooptation in der Ämterbesetzung eine große Rolle. Persönliche Kontaktaufnahme und Gespräche zur Überzeugung von der Notwendigkeit oder den Vorzügen einer Wahl scheinen übliche Verfahren zu sein. Aufgrund der Größe mancher Organisationen und der daraus resultierenden Anonymität in Bezug auf Qualifikation und Verfügbarkeit ist ein Engagementpotential, oder nach Heinemann (1995) eine Rekrutierungsbasis, hauptsächlich durch den Kreis derer determiniert, die für die Rekrutierung verantwortlich sind (vgl. Combrink 2004, 43; Meier 2003, 154f; Baur & Braun 2000, 138ff; Heinemann 1995, 164f).

In der Folge kann dies bedeuten, dass selbst bei hohem Qualifizierungsstandard der Mitglieder die zu vergebenden Ämter von Personen übernommen werden, deren fachliche Voraussetzungen in keinem Bezug zur

übernommenen Aufgabe stehen. So lässt sich in manchen Organisationen beobachten,

„...dass sich vor allem diejenigen zur Wahl stellen und dann auch gewählt werden, die nicht „Nein“ sagen können. Dies braucht nicht notwendigerweise aus einer Charakterschwäche heraus zu erfolgen; es kann auch Ausdruck von besonderer Solidarität und Verbundenheit mit dem Verein und aus einem besonderen Gefühl der Verpflichtung heraus geschehen, muss aber nicht unbedingt die Besten in die Vereinsführung bringen“ (Heinemann & Schubert 1992, 25).

Diese Rekrutierungsverfahren und die Tatsache, dass sich eine Amtsbesetzung weniger an aufgabenbezogenen Kriterien orientiert und damit ehrenamtliche Führungskräfte nicht unbedingt für Führungsaufgaben qualifiziert sind, prägen das Arbeitsverhältnis und die Zusammenarbeit auf Führungsebene. Entscheidungen und Ziele werden möglicherweise entsprechend weniger an fachlichen und ökonomischen Kriterien ausgerichtet und stehen somit unter Umständen im Widerspruch zu der Führungsausrichtung der hauptamtlichen Führungskraft (vgl. Thiel et al. 2006, 26f; Meier 2003, 154f).

Ein weiteres, in seinen Auswirkungen umstrittenes Merkmal der ehrenamtlichen Arbeit ist die geringe Formalisierung und Standardisierung in den Arbeitsabläufen. Klare, möglicherweise sogar schriftlich fixierte Arbeitsplatzbeschreibungen oder Rollenerwartungen finden sich selten. Ehrenamtliche MitarbeiterInnen orientieren sich eher an bekannten Eigenschaften der Personen und weniger an abstrakten Regelungen (vgl. Thiel et al 2006, 26f; Meier 2003, 149; Digel 1997, 45f). Dies hat die positive Konsequenz, dass MitarbeiterInnen eine höhere Leistungsfähigkeit aufweisen im Vergleich zu MitarbeiterInnen, die in klar strukturierten Zusammenhängen tätig sind, da ihnen die Grenzen der zu erledigenden Aufgaben und Pflichten nicht deutlich sind. So erhalten sie sich eine positive und sensible Aufnahmebereitschaft für verschiedenartige und unvorhersehbare Aufgaben (vgl. Heinemann & Schubert 1992, 17). Eher nachteilig wirkt sich dieses Charakteristikum für die Einarbeitung und Aufnahme hauptamtlicher Führungspersonen oder auch anderer neuer Mitglieder aus, da Routineabläufe für sie nur schwer

nachvollziehbar und unübersichtlich erscheinen. Darüber hinaus verlieren Sportorganisationen ein erhebliches Maß an effizienzsteigernden Möglichkeiten, da sich die Umsetzung von spezialisierten und arbeitsteiligen Strukturen im Kontext ehrenamtlicher Zusammenarbeit eher schwierig gestaltet (vgl. Heinemann & Schubert 1992, 23f).

Eine weitere Besonderheit der ehrenamtlichen Ressource ist die Unsicherheit der zeitlichen Kalkulation. Der Zeitpunkt, die Dauer und die Intensität des Einsatzes sind nicht klar festgelegt und lassen sich nicht verlässlich einplanen. Zudem sind ehrenamtliche Führungskräfte meist durch ihre berufliche Arbeit belastet und verfügen darüber hinaus über ein eher geringes Zeitbudget (vgl. Beher et al. 2006, 44ff; Eckardstein 1997, 229; Heinemann & Schubert 1992, 22f). Da die ehrenamtliche Tätigkeit aufgrund der Berufstätigkeit zumeist in den Abendstunden und am Wochenende erfolgt, gestaltet sich die notwendige Koordination mit anderen Institutionen wie Behörden, Firmen und Verbänden problematisch. Der Nachfrage nach Sportangeboten zu verschiedenen Tageszeiten kann mit rein ehrenamtlichen MitarbeiterInnen ebenfalls nicht entsprochen werden. Dies spiegelt wiederum die Notwendigkeit zur Beschäftigung einer hauptamtlichen Führungskraft wieder, die hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit flexibler und belastbarer ist. Jedoch liegen an dieser Schnittstelle auch potentielle Konfliktherde, da die unterschiedlichen Anwesenheitszeiten von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften eine Abstimmung und einen Informationsaustausch erschweren. Die Gefahr der geringen zeitlichen Überschneidungen ist ein Informationsgefälle, das aufgrund der häufigeren Anwesenheit eher zu Gunsten hauptamtlicher Führungspersonen ausfällt (vgl. Digel 2002, 156; Heinemann & Schubert 1992, 22f).

Im folgenden Kapitel werden formale Aufgabenbereiche ehrenamtlicher FunktionsträgerInnen betrachtet und entsprechende Anforderungsprofile skizziert. Hier geht es in erster Linie um die Darstellung allgemeiner Funktionen und Verantwortlichkeiten eines Vorstandes und um Gestaltungsmodelle eines erfolgreichen Führungsmanagements. Die folgende

Ausführung fokussiert dabei schwerpunktmäßig die Verantwortung ehrenamtlicher Führungspersonen in Bezug zu ihren hauptamtlichen Führungspersonen. Diese Ausführung impliziert nicht, dass in jeder freiwilligen Vereinigung eine hauptamtliche Geschäftsführung vorhanden ist, sondern hat jene Vereinigungen im Blick, die über hauptamtliche Führungskräfte verfügen.

3.2.4 Aufgabenbereiche und Anforderungsprofile ehrenamtlicher Führungspersonen

Aufgrund der Vielzahl verschiedenartiger Sportorganisationen im Non-Profit-Sektor, gestaltet sich die differenzierte Ausführung allgemeingültiger Anforderungs- und Aufgabenprofile ehrenamtlicher Führungspersonen schwierig. Inhaltliche Gestaltung und Ausführung der vorhandenen Aufgaben stehen in enger Beziehung zur jeweiligen Organisation. Die folgenden Darlegungen beziehen sich auf jene Organisationen, die über eine hauptamtliche Geschäftsführung verfügen. Trotz dieser Fokussierung lassen sich keine konkreten Patentrezepte zur Führung definieren, sondern lediglich allgemeine Grundlagen, die jede Organisation für sich individuell interpretieren und füllen muss.

Trotz aller Verschiedenartigkeit können drei grundlegende und für alle ehrenamtlichen Vorstände, die eine hauptamtliche Geschäftsführung eingesetzt haben, gültige Verantwortungsbereiche definiert werden, deren positive Bewältigung entscheidende Wirkung auf die gesamte Organisationsentwicklung hat (vgl. Langnickel 2002a, 7ff; Langnickel 2002b, 4f; Hohl & Dressel 1998, 25f; Langnickel & Gabler 1997, 14; Eschenbach, Horak & Plasonig 1990, 129f):

1. die Verantwortung für Ziele und Prioritäten sowie für die strategische Planung.
2. die Verantwortung für die Gestaltung einer effektiven Kooperation zwischen Vorstand und Geschäftsführung.

3. die Verantwortung für die eigene Arbeit, insbesondere für die Gestaltung einer konstruktiven Vorstands- oder Sitzungskultur

Zu 1: Zentrale Aufgabe ehrenamtlicher Führung ist die strategische Führungsfunktion und nicht die Klärung einzelner Detailfragen. Ihr obliegt es, langfristige, übergreifende Organisationsziele und -perspektiven zu definieren und diese in das Organisationsleitbild bzw. die Organisationsphilosophie zu integrieren. Sie ist verantwortlich für die Koordination konkurrierender Anforderungen durch verschiedene Anspruchs- und Interessensgruppen. Die Festlegung einer Organisationsvision und -mission und die daraus resultierende Prioritätensetzung bei grundlegenden Entscheidungsprozessen gehören ebenso in die Zuständigkeitsbereiche ehrenamtlicher Führung. Trotz gesellschaftlicher Veränderungen, steigender Mitgliederansprüche und Professionalisierungsanforderungen ist es ihre Aufgabe, die traditionelle, grundlegende Mission und den Existenzgrund der Organisation nicht aus den Augen zu verlieren. Nicht zuständig ist die ehrenamtliche Führung für programmatische, finanzielle und verwaltungstechnische Einzelfragen. Erfüllung und Klärung dieser Aufgaben sollten an hauptamtliche Führungspersonen delegiert werden (vgl. Hohl & Dressel 1998, 29f; Langnickel & Gabler 1997, 17ff).

Zu 2: Ein weiterer entscheidender Verantwortungsbereich ehrenamtlicher Führungspersonen ist die klare, eindeutige Festlegung der Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche. Während sie grundlegende strategische Ziele vorgeben und für die globale Steuerung und Übersicht zuständig sind, liegt es in der Verantwortung der Geschäftsführung, diese selbstständig umzusetzen. Solche Funktionstrennungen sollten schriftlich fixiert und für alle transparent gestaltet sein (vgl. Langnickel & Gabler 1997, 27ff).

Zu 3: Da die regelmäßig stattfindenden Vorstandssitzungen die Orte der politischen Entscheidungsfindungen darstellen, sollten sie konsequenterweise durch ein effizientes Sitzungsmanagement und eine klar strukturierte Aufgabenverteilung charakterisiert sein. In diesem Kontext spielen ehrenamtliche Führungspersonen eine bedeutende Rolle, da ihnen die Leitung der Sitzungen

unterliegt. Als wichtige Basis effektiver Diskussionen dienen hier Gesprächsführungsmethoden und fachliche Kenntnisse über Gruppenprozesse und soziale Gruppenarbeit. Die Vorsitzenden müssen sich ihrer Verantwortung im Hinblick auf die Qualität der Sitzungen bewusst sein und entsprechend für eine konstruktive und lebendige Arbeitsgrundlage sorgen. Klare Strukturen und Dokumentationen sowie eine konsequente Gesprächsführung sind unerlässliche Bestandteile einer effektiven Sitzungskultur (vgl. Langnickel & Gabler 1997, 36ff).

Die Veränderungen in den Sportorganisationen und der damit verbundene Anstieg der Aufgaben und Herausforderungen erfordern eine Zunahme und Ausdifferenzierung des Qualifikationsniveaus der Führungskräfte. Im Hinblick auf wesentliche Kriterien erfolgreicher Führung bestehen in der sportwissenschaftlichen Literatur unterschiedliche Einschätzungen und differierende Untersuchungsergebnisse. Im Folgenden werden einige Ergebnisse dargestellt:

Die Studie von Combrink (2004) ergab bezüglich der Erwartungen an ehrenamtliche Führungspersonen, dass ganz bedeutsame Anforderungen im Bereich sozialer Kompetenzen liegen. Hier sind Teamfähigkeit, Engagementbereitschaft, Organisations- und Entscheidungsfähigkeit sowie kommunikative Kompetenzen von zentraler Bedeutung (siehe Abb. 5). Eine eher untergeordnete Rolle spielen Beziehungsressourcen zu Politik und Wirtschaft sowie spezielle berufliche Kenntnisse.

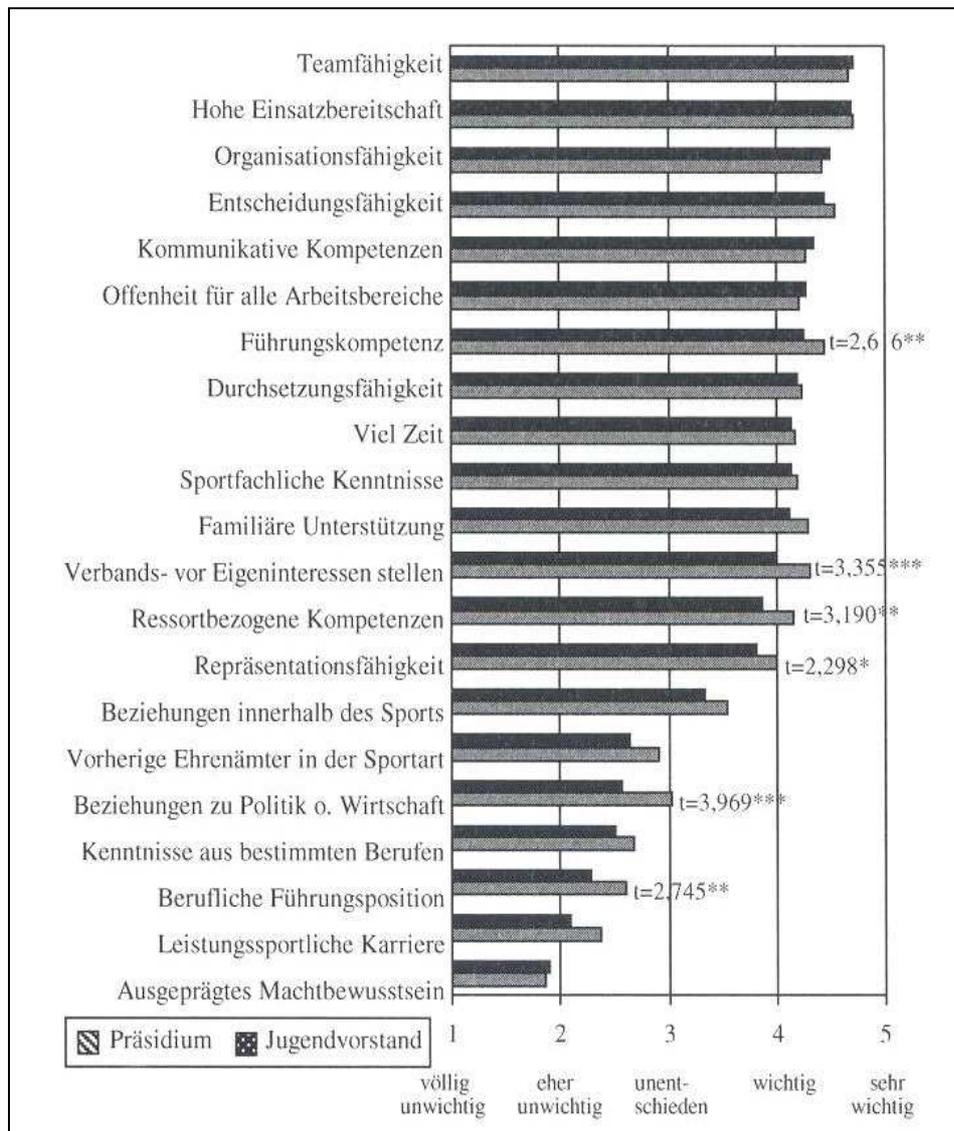


Abb. 5: Erwartungen an ehrenamtliche Führungspersonen eines Sportverbandes, differenziert nach Gremium (in Anlehnung an Combrink 2004, 131)

Im Rahmen der Freiwilligensurvey 1999 und 2004 (Rittner et al. 2006, 11; Rosenblatt & Blanke 2001, 334f) wurde ein weiteres Anforderungsprofil für Ehrenamtliche erhoben. Die folgende Abbildung (6) verdeutlicht die Entwicklung der Einschätzung von 1999 bis 2004 und spiegelt die wesentlichen Kriterien wieder:

Sportengagement	2004	1999
Tätigkeitsanforderungen	In starkem Maße (in Prozent)	In starkem Maße (in Prozent)
Mit Menschen umgehen können	65,1 (1.)	69,5 (1.)
Hohe Einsatzbereitschaft	53,1 (2.)	54,9 (2.)
Fachwissen	38,1 (3.)	33,1 (5.)
Organisationstalent	37,4 (4.)	36,6 (3.)
Belastbarkeit	32,8 (5.)	34,2 (4.)
Führungsqualitäten	27,7 (6.)	30,3 (6.)
Selbstlosigkeit	15,6 (7.)	17,1 (7.)
Mit Behörden gut umgehen können	12,0 (8.)	14,6 (8.)

Abb. 6: Anreize für freiwillige Tätige im Sport (in Anlehnung an Rittner et al. 2006, 11)

An diesen Ergebnissen wird deutlich, dass soziale Kompetenzen als grundlegende Voraussetzung für erfolgreiche und verantwortliche Führung einer freiwilligen Vereinigung gesehen werden. In Anbetracht der skizzierten vielfältigen, sich teilweise widersprechenden und dennoch miteinander verwobenen Organisationswirklichkeiten erfordert insbesondere die Führung von Sportvereinigungen hohes Einfühlungsvermögen und strategisches Gespür. Beide bilden die Grundlage einer erfolgreichen Führung, die adäquat den Interessen und Bedürfnissen der Mitglieder gerecht wird und die vorhandenen Potentiale und Entwicklungsmöglichkeiten mobilisieren und ausschöpfen kann (vgl. Anders & Hartmann 1999, 10).

So versteht sich unter „sozialer Kompetenz“ eine von Empathie getragene Haltung, die die MitarbeiterInnen unterstützt, fördert und kooperatives, selbstgesteuertes Arbeiten und Lernen ermöglicht. Sie umfasst im Einzelnen die Fähigkeit und Bereitschaft zu ganzheitlichem Denken und Handeln, ferner den Mut, Logik und Intuition gleichermaßen zuzulassen und zu verbinden sowie die Förderung von Selbstvertrauen und Selbstsicherheit durch vorbildhaftes Verhalten. Darüber hinaus bildet auch die Fähigkeit, andere Menschen von der Sinnhaftigkeit des eigenen zielgerichteten Handelns zu überzeugen und gleichzeitig Offenheit und Toleranz für Anregungen und Bereicherungen von außen zu bewahren, eine wichtige Grundlage (vgl. Rosenkötter 1999, 48f).

Neben diesen grundlegenden Fähigkeiten der sozialen Kompetenz finden sich in der sportwissenschaftlichen Literatur weitere Qualifikationen, Fertigkeiten und Grundhaltungen, die das Fundament eines erfolgreichen Führungsmanagements bilden:

Nach Wadsack (1996 und 1992) sind Kenntnisse und Fachwissen über Führung, Verwaltung, Management und aktuelle trainingswissenschaftliche Erkenntnisse die wichtigsten Qualifikationen einer effizienten Führung (vgl. Wadsack 1996, 14f; Wadsack 1992, 63f). Als problematisch nennt er die zunehmende Kurzlebigkeit der Theorien, die eine regelmäßige Auseinandersetzung und thematische Fortbildung notwendig machen. Darüber hinaus weist die Sportorganisationsführung in immer anspruchsvollerer und differenzierterer Form ein Maß an Rechtsvorschriften und Verordnungen auf, die zunehmend Spezialkenntnisse und professionelle Standards erfordern.

Zusammenfassend lassen sich die wesentlichen Anforderungen und Voraussetzungen eines erfolgreichen ehrenamtlichen Führungsmanagements nach Weinhold (1999, 44f), Rosenkötter (1999, 49f) und Wadsack (1996, 15 und 1992, 63) in folgendem Profil darstellen:

- **Berufsbildende Qualifikationen**, die gute Allgemeinkenntnisse, sportspezifisches Fachwissen, Kenntnisse über Verbands- und

Sportpolitik, über Sportsysteme und über Sport- Vereins- und Verbandsrecht, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sowie Basiskenntnisse in Psychologie, Pädagogik und Soziologie umfassen.

- **Didaktische Fertigkeiten** wie Gruppen- und Organisationsführung.
- **Kommunikative Kompetenzen**, die die Fähigkeit zur Kontaktaufnahme und -aufrechterhaltung und die Sensibilität für Aufnahme, Verarbeitung und Interpretation verbaler und nonverbaler Informationen sowie für ablaufende soziale Prozesse beinhalten.
- **Kooperations- und Koordinationsfähigkeit.**
- **Teamfähigkeit** und die Bereitschaft, Zusammenarbeit zu optimieren und ihre Effizienz zu steigern.
- **Konfliktfähigkeit**, um das in Gruppenzusammenhängen und -arbeit immanente Konfliktpotential regeln zu können.
- **Interpersonale Flexibilität**, um das Verhalten an sich verändernde Situationen anzupassen.
- **Empathie**, die die Fähigkeit, sich in Denken, Handeln, Lage und Rolle der anderen hineinzuversetzen und deren Gefühle, Reaktionen und Verhaltensweisen antizipieren zu können, umfasst.
- **Sensibilität**, um andere differenziert wahrnehmen zu können.
- **Fähigkeit zur Selbstkontrolle**, d.h. auf Angriffe anderer gelassen und nicht aggressiv reagieren und eigene Stimmungen und Emotionen weitgehend kontrollieren zu können.

Die Aufzählung und Beschreibung der Qualitätsanforderungen an ehrenamtliches, erfolgsorientiertes Führungsmanagement vermittelt den Eindruck umfassender Komplexität. Traditionelle Führungs- und Leitungskonzepte scheinen den gegenwärtigen differenzierten Herausforderungen nicht mehr zu

entsprechen (vgl. Digel 2002, 153f). Da größere freiwillige Sportorganisationen aufgrund dieser Ausdifferenzierungen in der Regel nicht mehr allein durch ehrenamtliche Personen geführt werden, liegt ein weiterer wesentlicher Verantwortungsbereich ehrenamtlicher Führung darüber hinaus in der Definition und Gestaltung der Kooperation mit ihren Geschäftsführungen.

Im folgenden Kapitel werden die Aufgabenbereiche und Anforderungen an hauptamtliche Führungskräfte dargestellt, um dann zunächst auf mögliche Geschlechterdifferenzen im Hinblick auf die Führung von Sportvereinigungen einzugehen. Daran anschließend ist die Zusammenarbeit mit möglichen Konfliktpunkten innerhalb der Kooperation von haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen detaillierter zu betrachten.

3.3 Hauptamtliche Führungskräfte im Sportmanagement

Die begriffliche Abgrenzung zwischen haupt- und ehrenamtlicher Tätigkeit liegt in der Tatsache begründet, dass es sich bei hauptamtlicher Arbeit um eine bezahlte, unter der Aufsicht des Organisationsvorstandes durchgeführte Tätigkeit handelt. Es ist eine Leistung, die für eine Organisation im Rahmen eines formal geregelten Abhängigkeitsverhältnisses und im Rahmen einer versachlichten Tauschbeziehung erbracht wird (vgl. Emrich et al. 1999, 36). Abhängig von Art und Umfang der Tätigkeit lassen sich diese den Begriffen Gelegenheitserwerbsarbeit, Job, Erwerbsarbeit oder Beruf zuordnen, wobei bei letzterem spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten, die im Rahmen einer formalisierten Ausbildung erworben wurden, Voraussetzung sind.

Hauptamtliche Führungskräfte sind die „Top-Angestellten“ einer freiwilligen Vereinigung, die (Vor-) Entscheidungen im Hinblick auf struktur- und verbandspolitische Entwicklungen der Organisation mitgestalten und denen die Vertretungsmacht für bestimmte Aufgabenbereiche von ehrenamtlichen Führungspersonen übertragen wurde (vgl. Behr et al. 2006, 14). Nach dem Gesetz obliegt alleine den ehrenamtlichen Führungspersonen einer freiwilligen Vereinigung die Geschäftsführung. Diese können jedoch gemäß

§30 BGB zur Führung der laufenden Verwaltung eine hauptamtliche Geschäftsführung als besondere Vertretung einsetzen, die den Vorstand in allen Routineaufgaben unterstützt. Die Vertretungsmacht erstreckt sich in der Regel auf alle Rechtsgeschäfte, die der ihm zugewiesene Zuständigkeitsbereich gewöhnlich mit sich bringt. Die freiwillige Vereinigung haftet für die Handlungen der angestellten Geschäftsführung ebenso wie für die Handlungen der ehrenamtlichen Führung. Die Geschäftsführung muss in das Vereinsregister eingetragen werden (vgl. Wegweiser-Bürgergesellschaft 2007; Förderland 2007).

3.3.1 Motivationsstrukturen hauptamtlicher Mitarbeit in freiwilligen Sportorganisationen

Im Hinblick auf die Beweggründe zum Einstieg in die hauptamtliche Beschäftigung in freiwilligen Sportorganisationen lassen sich in der sportwissenschaftlichen Literatur unterschiedliche Aussagen finden. Die Untersuchung von Beher et al. (2006) konstatiert eine hohe Übereinstimmung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen. Sie zeigt, dass die befragten hauptamtlichen Führungskräfte ähnliche Beweggründe nannten wie ihre ehrenamtlichen KollegInnen. In den folgenden Abbildungen (7 und 8) werden die Parallelitäten der Einstiegsmotivation von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften deutlich (vgl. Beher et al. 2006, 29):

Gründe	Mittelwert
...sich für andere Menschen und für gesellschaftlich wichtige Anliegen einzusetzen	4,4
...Teil einer Gruppe zu sein, die durch eine gemeinsame Sache verbunden ist	4,2
...eine Tätigkeit übernehmen, die Spaß macht	4,1
...persönlichen Vorstellungen und Interessen nachgehen	3,6
...gesellschaftlichen Einfluss ausüben	3,4
...berufliche Kontakte	2,5
...politische Kontakte	2,5

Abb. 7: Motive der ehrenamtlichen Führungskräfte für die erstmalige Entscheidung für eine ehrenamtliche Leitungstätigkeit in einer Non-Profit-Organisation (in Anlehnung an Beher et al. 2006, 29)

Gründe	Mittelwert
...sich für andere Menschen und für gesellschaftlich wichtige Anliegen einzusetzen	4,3
...eine Tätigkeit übernehmen, die Spaß macht	4,3
...persönlichen Vorstellungen und Interessen nachgehen	4,1
...Teil einer Gruppe zu sein, die durch eine gemeinsame Sache verbunden ist	3,7
...gesellschaftlichen Einfluss ausüben	3,6
...finanzielle Sicherheit	2,9
...berufliche Aufstiegschancen	2,7

Abb. 8: Motive der hauptamtlichen Führungskräfte für die erstmalige Entscheidung für eine hauptamtliche Leitungstätigkeit in einer Non-Profit-Organisation (in Anlehnung an Beher et al. 2006, 29)

1 = Mittelwert auf einer Skala von 5 („ist mir sehr wichtig“) bis 1 („ist mir unwichtig“)

Entsprechend der Ergebnisse spielen auch für hauptamtliche Führungskräfte in freiwilligen Organisationen soziale Kriterien im Hinblick auf ihre Einstiegs-motivation eine wesentliche Rolle. Als wichtigsten Einstiegsgrund nennen die Befragten in der Studie, dass sie sich für andere Menschen und für gesellschaftlich wichtige Belange einsetzen wollen (siehe Abb. 8). Weitere entscheidende Kriterien bilden der Wunsch, eine Tätigkeit auszuführen, die Spaß macht und individuelle Kosten-Nutzen-Erwartungen in Form der Realisierung persönlicher Vorstellungen und Interessen. Ein weiteres wesentliches Motiv bildet der Wunsch, Teil einer Gruppe zu sein, die durch eine gemeinsame Sache verbunden ist und damit sinnhaftes Handeln mit Gleichgesinnten möglich macht. Als weiterer Beweggrund wird die Erwartung geäußert, gesellschaftlichen Einfluss ausüben zu können und erst im Anschluss daran die Motivation der finanziellen Existenzsicherung und die Hoffnung auf eine Verbesserung beruflicher Perspektiven und Aufstiegs-möglichkeiten (vgl. Beher et al. 2006, 27ff).

Andere Untersuchungsergebnisse und theoretische Vermutungen gehen eher von unterschiedlichen Motivationsstrukturen zwischen haupt- und ehren-amtlichen Führungspersonen aus. So lassen sich in der Literatur Aussagen finden, die konstatieren, dass hauptamtliche Führungspersonen eine höhere Distanz zur freiwilligen Vereinigung aufweisen. Ihr dominantes Interesse liegt

in erster Linie in der Sicherung ihrer persönlichen materiellen Existenz. Im Vergleich zu ehrenamtlichen Führungspersonen sind sie weniger ideologisch geprägt und arbeiten vielmehr sachbezogen, rational und wirtschaftlich orientiert (vgl. Höflacher 1999, 59f; Niessen 1998, 77; Wührl-Struller 1995, 84f; Winkler & Karhausen 1985, 141f). Ausgehend von dieser Einschätzung hauptamtlicher Motivationsstrukturen, scheinen Spannungen und Konflikte in der Koexistenz haupt- und ehrenamtlicher Positionen unvermeidbar (vgl. Schütte & Horch 1999, 77; Höflacher 1999, 59f; Wadsack 1992, 26).

3.3.2 Aufgabenbereiche hauptamtlicher Führungspersonen

Da die Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten einer hauptamtlichen Geschäftsführung in direktem Zusammenhang mit dem jeweiligen Organisationskonzept, den festgelegten Organisationszielen und der jeweiligen Personalstruktur verbunden sind, ist deren Handlungsschwerpunkt durch eine breite Varianz charakterisiert. Die Art und Weise des Führungskonzeptes und des Selbstverständnisses der Organisation spielt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle.

Entsprechend differenzieren Horch, Niessen & Schütte (2003) in ihrer Studie die Tätigkeitsschwerpunkte in Abhängigkeit zur jeweiligen Ausformung der Zusammenarbeit. Die Untersuchung, in der haupt- und ehrenamtliche Führungspersonen aus freiwilligen Sportvereinigungen (69% aus Verbänden und 31% aus Vereinen) befragt wurden, macht deutlich, dass zumindest bei dieser Stichprobe drei verschiedene Typen der Zusammenarbeit von Geschäftsführung und Vorstand zu erkennen sind und damit einhergehend die Aufgabenbereiche der hauptamtlichen Geschäftsführung variieren.

Typ 1 lässt sich dahingehend beschreiben, dass die Organisationsführung in der Verantwortung des Vorstandes liegt und sich die Tätigkeit der hauptamtlichen Geschäftsführung auf die Bearbeitung administrativer Aufgaben beschränkt. Dieses Modell findet sich in Organisationen, in denen Vorstandsmitglieder über eine hohe Fachkompetenz im Hinblick auf Führungsmanagement und über ein entsprechendes Zeitbudget verfügen.

Typ 2 versteht die Zusammenarbeit in der Weise, dass die Organisationsführung in den Händen des Vorstandes liegt und die hauptamtliche Geschäftsführung als Vermittlungsinstanz und Verbindungselement zwischen Vorstand und Mitgliederinteressen fungiert. Die Geschäftsführung ist bei dieser Form der Zusammenarbeit zuständig für das operative Tagesgeschäft und besitzt die Vertretungsmacht für alltägliche Entscheidungen im Organisationsablauf um die durch den Vorstand vorgegebenen Organisationsziele zu realisieren. Auch die Betreuung und Führung angestellter oder ehrenamtlicher MitarbeiterInnen obliegt der Geschäftsführung. Dieses Modell findet sich in solchen Vereinigungen, in denen ehrenamtliche Führungspersonen zwar über hohe Fachkompetenzen verfügen, sie jedoch aufgrund zeitlicher Restriktionen nur eingeschränkt der Organisation zur Verfügung stehen.

Typ 3 stellt die Form der Zusammenarbeit dar, in der die hauptamtliche Geschäftsführung die gesamte Organisationsführung übernimmt. Sie trägt die Verantwortung für alle Managementaufgaben einer Organisation, die die Bereiche Planung, Organisation, Personal, Führung und Kontrolle umfassen (vgl. Scheuch 1997, 76; Eschenbach et al. 1990, 121f). Die Funktion der ehrenamtlichen Führungspersonen ist auf repräsentative Aufgaben beschränkt (vgl. Horch et al. 2003, 232).

Bei der Betrachtung des Organisationsalltags zeigt sich, dass der beschriebene Typ 1 äußerst selten anzutreffen ist und in der Regel die Zusammenarbeit durch Typ 2 oder Typ 3 geprägt ist (vgl. Horch et al. 2003, 232).

Die Ausgestaltung der Zusammenarbeit und die übertragenen Zuständigkeiten werden durch die ehrenamtlichen Führungspersonen definiert. Die Geschäftsführung trägt die Verantwortung für Ausführung und Realisierung der übertragenen Aufgabenbereiche. Die freiwillige Vereinigung haftet für alle Aktionen der Geschäftsführung, sofern diese nicht grob fahrlässig handelt. Die Geschäftsführung ist verpflichtet, die ehrenamtlichen

Führungspersonen über alle relevanten Vorgänge zu informieren und über Schwierigkeiten, Probleme und Erfolge in Kenntnis zu setzen.

Neben der Personalführung und der Umsetzung der Organisationsziele kommen hauptamtliche Führungspersonen in folgenden Bereichen zum Einsatz (vgl. Emrich et al. 1999, 36):

- in sportpraktischen Bereichen
- zur Koordination und Kontrolle des Sportbetriebes
- im Management und in betriebswirtschaftlichen Bereichen
- in der Werbung, Außendarstellung und im Aufbau von Kontakten

Zusammenfassend werden im Portal VIBSS-ONLINE¹², dem Vereins Informations- und Beratungssystem des Landessportbundes Nordrhein Westfalen e.V. folgende Tätigkeitsbereiche und Einsatzfelder einer hauptamtlichen Geschäftsführung genannt:

¹² VIBSS-ONLINE ist ein Portal des Landessportbundes NRW, das Führungskräfte von Sportvereinen beraten und informieren will. Es hat das Ziel, aktuellen Anforderungen und Bedürfnissen einer optimalen Gestaltung des Vereinslebens gerecht zu werden und bietet folgende Themenschwerpunkte an: Vereinsentwicklung, Marketing, MitarbeiterInnen, Finanzen, Management, Recht & Versicherungen, Jugend, Praxis für die Praxis, Seminare, Sporträume & Umwelt (vgl. VIBSS-ONLINE 2007).

- Abwicklung des Geschäftsbetriebs
- Erledigung der Korrespondenz
- Unterrichtung des Vorstands über wichtige und zentrale Geschäftsvorgänge
- Informationsaufnahme und Beschaffung jeglicher Art
- Kontrolle und Überwachung von Rechnungen und Mahnungen
- Wartung und Betreuung der EDV-Anlage
- Auswahl von Computersystemen und Software-Programmen
- Schulung und Betreuung der Mitarbeiter
- Terminabsprachen
- Beratung des Vorstands
- Vertretung des Vorstandes bei Abwesenheit
- Unterstützung des Vorstands bei seinen Aufgaben
- Vorbereitung und Ausführung von Beschlüssen des Vorstands
- Vorbereitung von Sitzungen, Terminen, Protokollführung
- Regelmäßige Teilnahme an Vorstandssitzungen
- Entwicklung von Sitzungsvorlagen
- Führung von Vereinsakten
- Dokumentation, Archivierung
- Personalführungsaufgaben (Urlaubsplanung, Arbeitseinsatz, Bewerbungen)
- Durchführung oder Kontrolle der Buchführung
- Erstellen von Finanz-, Investitions-, Kalkulationsplänen
- Wirtschaftlichkeitsrechnungen
- Statistiken und Analysen

Abb. 9: Checkliste Geschäftsführung: Tätigkeiten einer hauptamtlichen Geschäftsführung

3.3.3 Qualifikationserfordernisse hauptamtlicher Führungskräfte

Befragungen zur Stellenausschreibung und -besetzung ergaben, dass sich die zentral geforderten Qualifikationen in erster Linie auf personenbezogene und weniger auf fachliche Kompetenzen beziehen. Die Untersuchungen von Heinemann & Schubert (1992) ergaben, dass vor allem Merkmale wie Kreativität, Durchsetzungsvermögen, Einfühlungsvermögen und Kontaktfähigkeit wesentliche Voraussetzungen einer erfolgreichen hauptamtlichen Führungskraft sind. Grundlage dieser Ergebnisse sind die dichten und intensiven sozialen Kontakte innerhalb und außerhalb der Organisation, die durch die hauptamtliche Führungskraft gesteuert werden (93).

Weitere wichtige Voraussetzung einer erfolgreichen Arbeit ist ein hohes Maß an Selbstkontrolle und Selbstdisziplin, da von Seiten der ehrenamtlichen Führung in der Regel wenige Vorgaben gemacht werden und wenig Kontrolle ausgeübt wird. Meist verfügen hauptamtliche GeschäftsführerInnen über einen großen Entscheidungs- und Handlungsspielraum und müssen daher in der Lage sein, selbstständig Ziele und Aufgabenschwerpunkte zu setzen. Voraussetzung hierfür ist eine hohe Identifikation mit der Organisation und den Arbeitsinhalten sowie kognitive Fähigkeiten zur selbstständigen Planung und Strukturierung des Arbeitsalltags (vgl. Heinemann & Schubert 1992, 166). Kehrseite dieses relativ großen Entscheidungsspielraumes ist ein Mangel an sozialen und fachlichen Kontakten. Die Arbeitssituation ist meist recht isoliert und die Geschäftsführung verbleibt in vielen Situationen sich selbst überlassen. Daher sind Frustrationstoleranz, Ausdauer und Engagement wichtige Voraussetzungen zum Gelingen der Arbeit. Als weitere wichtige Grundlagen werden in den Studien von Heinemann & Schubert (1992) Offenheit, Toleranz, Kontaktfreude, Überzeugungskraft und Bindungsbereitschaft genannt. Weiterhin bilden spezifische soziale und kommunikative Fertigkeiten sowie praktische Erfahrungen im Sport und in der Vereinsarbeit notwendige Qualifikationserfordernisse (vgl. Niessen 1998, 175ff). Darüber hinaus werden Fähigkeiten zum wissenschaftlichen Arbeiten, Kompetenzen in Gesprächsführung, allgemeine Flexibilität und rechtliche und betriebswirtschaftliche Kenntnisse betont (vgl. Hohl & Dressel 1998, 31f; Heinemann & Schubert 1992, 188f). Die Untersuchung von Heinemann & Schubert (1992) ergab jedoch auch, dass formale Qualifikationen zwar eine hilfreiche Voraussetzung im Einstellungsverfahren darstellen, jedoch der individuellen Sportorganisationsbiographie ein wesentlich höherer Stellenwert zugeschrieben und diese als notwendige Grundlage erfolgreicher Organisationsführung angesehen wird (196).

Die Ergebnisse der Studie von Beher et al. (2006) sowie die Ergebnisse der Studie über Arbeitsförderungsmaßnahmen in ostdeutschen Sportorganisationen von Baur & Braun (1999) bestätigen diesen Befund. Denn auch hier sind die Vereinsbiographien ausschlaggebende Kriterien zur Stellenbesetzung

gewesen. Als Begründung für dieses Rekrutierungsverfahren haben die FunktionsträgerInnen die damit geschaffene Grundlage des sozialen Zusammenhalts und Vertrauens genannt, die nur durch organisationsintern sozialisierte Mitglieder gesichert werden kann (vgl. Beher et al. 2006, 36f; Thiel et al 2006, 26f; Meier 2003, 208; Braun 2001, 251ff; Baur & Braun 1999, 110; Niessen 1998, 170 und 186).

Neuere Studien zeigen jedoch einen Bedeutungszuwachs der fachlichen und in diesem Kontext speziellen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse. Zwar spielen weiterhin soziale Kompetenzen eine zentrale Rolle, jedoch haben die Erwartungen an vorhandene kaufmännische Kompetenzen in den vergangenen Jahren zunehmend an Gewicht gewonnen (vgl. Thiel et al. 2006, 217). Dennoch verdeutlicht auch diese Studie, dass betriebswirtschaftliche Kenntnisse allein nicht ausreichen, um sich als hauptamtliche Geschäftsführung im Sportmanagement zu positionieren. Soziale Kompetenzen sowie eine sportliche Affinität haben nach wie vor eine wesentliche Bedeutung in der Personalentscheidung (vgl. Thiel et al. 2006, 222f; Meier 2003, 207f).

Zusammenfassend lässt sich als Ergebnis der verschiedenen Studien (Thiel et al. 2006, Beher et al. 2006; Braun 2001; Niessen 1998; Heinemann & Schubert 1992) zum Anforderungsprofil hauptamtlicher Führungskräfte konstatieren, dass die älteren Studien in erster Linie Kommunikationsfähigkeit als zentrales Kriterium genannt haben. Fachliche und methodische Fähigkeiten sind zwar auch als wichtig, aber nicht von gleichwertiger Bedeutung mit kommunikativen und sozialen Kompetenzen eingestuft worden (vgl. Niessen 1998, 208). Hier hat sich eine Veränderung der Prioritäten vollzogen. Die Erwartungen an administrative Kompetenzen und spezifische betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind gestiegen und spielen neben sozialen Kompetenzen eine entscheidende Rolle in der Stellenbesetzung (vgl. Thiel et al. 2006, 227f).

Im folgenden Kapitel werden Managementkonzepte und Empfehlungen im Hinblick auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften dargestellt.

3.4 Managementkonzepte

Wie bereits in Kap. 3.2.4 dargestellt, lässt sich als zentraler Verantwortungsbereich ehrenamtlicher Führungspersonen die Gestaltung der Beziehung zwischen hauptamtlicher und ehrenamtlicher Führung festhalten. Die Qualität jeglicher Vorstandsarbeit basiert auf der Klärung der jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Die entscheidende Aufgabe ehrenamtlicher Führungspersonen ist die Definition eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen der Ausübung strategischer Führungsaufgaben, der Einmischung in Detail- und Alltagsfragen und der Entwicklung eines kooperativen Gleichgewichtes (vgl. Langnickel 2002b, 4; Klicpera 1993, 279; Badelt, 1997, 375f; Eschenbach et al. 1990, 129f).

Konkret bezogen auf die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Vorstand bedeutet dies, dass der Vorstand für die globale Steuerung und Übersicht zuständig ist und Ziele und Richtung vorgibt, die von der Geschäftsführung im operativen Alltagsgeschäft realisiert werden (vgl. Hohl & Dressel 1998, 29f). Durch die Festlegung strategischer Ziele durch den Vorstand erhält die Geschäftsführung einen eigenen Handlungsspielraum. Sind die Erwartungen von Seiten des Vorstandes inklusive eindeutig formulierter rechtlicher, ethischer und budgetmäßiger Grenzen klar definiert, obliegt es der Geschäftsführung, die adäquaten Wege zur Realisierung zu finden und zu gehen. Entscheidend an diesem Punkt ist die Fähigkeit ehrenamtlicher Führungspersonen zur Delegation. Ein Vorstand kann nur erfolgreich arbeiten, wenn er Kompetenzen überträgt und die Fähigkeit besitzt, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen. Bedingungen für dieses Kooperationskonzept sind neben klarer Ziel- und Prioritätenfestlegung eindeutige Stellenbeschreibungen für Vorstand sowie Geschäftsführung und entsprechendes Vertrauen in ihre Fähigkeit. Ermöglicht wird dadurch ein autonomer Handlungsspielraum innerhalb vorher festgelegter Rahmendaten und weitgehende Selbstkontrolle für die Geschäftsführung. Funktionieren kann Delegation nur dann, wenn der Vorstand seine Führungsaufgaben wahrnimmt, sich auf die zentralen Aufgaben der Steuerung konzentriert, die Eigenständigkeit der Geschäftsführung und das Gebot der grundsätzlichen

Nichteinmischung in die Angelegenheiten der Geschäftsführung respektiert (vgl. Horch et al. 2003, 34f; Langnickel 2002b, 8ff; Schütte & Horch 1999, 77; Hohl & Dressel 1998, 29f; Langnickel & Gabler 1997, 27ff; Eschenbach et al. 1990, 136f).

Dies bedeutet jedoch nicht, dass der Vorstand die Führungsfunktion der Kontrolle vernachlässigen darf. Die Geschäftsführung als Angestellte der Organisation stellt ihre Arbeitskraft nicht uneigennützig zur Verfügung und verfolgt nicht unbedingt die gleichen Interessen wie der Vorstand. Kontrolle ist daher unabhängig von den handelnden Personen strukturell notwendig. Voraussetzung zur Kontrolle liegt in einer klaren und messbaren Zielvereinbarung, die regelmäßig durch den Vorstand evaluiert werden sollte (vgl. Hohl & Dressel 1998, 75f; Wühl-Struller 1995, 89). Unmittelbarer Zweck der regelmäßigen Erfolgskontrolle ist die Effektivitätsüberprüfung der geleisteten Arbeit durch die Geschäftsführung und dient letztlich ihrer Unterstützung und Stärkung. Die Geschäftsführung benötigt als Basis einer kontinuierlichen erfolgreichen Arbeit ein regelmäßiges Feedback seitens des Vorstandes, um mögliche Fehler und Schwächen korrigieren und positive und effiziente Handlungsmaßnahmen verstärken zu können (vgl. Langnickel 2002b, 28f; Hohl & Dressel 1998, 27f; Eschenbach & Horak 1997, 283; Langnickel & Gabler 1997, 31f).

Die Aufgaben hauptamtlicher Führungspersonen liegen in ihrer „Berichtspflicht“, d.h. sie müssen den Vorstand über die wesentlichen Dinge des Alltagsgeschäftes informieren, so dass dieser in die Lage gesetzt wird, verantwortliche Entscheidungen für die Organisation zu treffen. Dabei besteht die Aufgabe einer professionellen Geschäftsführung darin, den Mittelweg zwischen Überfrachtung und Unterversorgung mit Informationen so zu steuern, dass der Vorstand zielgerichtet und transparent mit entscheidenden Daten versorgt wird (vgl. Langnickel 2002b, 21ff; Langnickel & Gabler 1997, 30ff).

Ausgangsvoraussetzung einer positiven Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung ist eine kritische und reflektierte Personalpolitik seitens

ehrenamtlicher Führungspersonen. Häufig finden sich in freiwilligen Vereinigungen personalopportunistische Entscheidungen, die die fachlichen Kriterien und Anforderungen an die potentielle Geschäftsführung vernachlässigen. Eine erfolgreiche Kooperation erfordert jedoch eine hohe Fachlichkeit und kritisches Reflexionsvermögen auf Vorstands- wie auch auf Geschäftsführungsseite. Dies kann auch eine konsequente personalpolitische Umstrukturierung bei anhaltend negativbilanzierter Zusammenarbeit bedeuten.

3.5 Zusammenfassung

Die dargestellte Situation ehrenamtlicher und hauptamtlicher Führungskräfte verdeutlicht die komplexe personelle Problematik innerhalb der Sportorganisationen. Die Führung einer freiwilligen Sportorganisation erfordert, wie bereits im Schaubild des Rollendilemmas von Neuberger verdeutlicht, ein sehr differenziertes und sensibles Führungsverständnis, da die vorhandenen Gegebenheiten durch eine Vielzahl von Widersprüchen und scheinbar disparaten Faktoren geprägt sind. Entsprechend dieser anspruchsvollen, diffizilen Bedingungen sollte eine hohe soziale und fachliche Qualifikation die Voraussetzung für eine personelle Rekrutierung der Führungsposition sein. Da es sich bei Vorstandstätigkeiten jedoch um ehrenamtliche Mitarbeit handelt, gewinnen in diesem Kontext andere, nicht qualifikationsbezogene Faktoren eine wesentliche Rolle und bewirken ein hohes Maß an Unkalkulierbarkeit hinsichtlich fachlicher Kompatibilität.

Grundsätzlich sind bislang Sportorganisationen auf ein ausgeprägtes ehrenamtliches Engagement angewiesen und nur durch dieses tragbar und finanzierbar. Ihre grundlegende Ausrichtung umfasst die Förderung des Gemeinwohls und basiert auf demokratischen Strukturen. Die nachlassende Bereitschaft zum verantwortungsvollen langfristigen Engagement der Mitglieder verschärft die Abhängigkeit der Sportorganisation von aktiven ehrenamtlichen Führungspersonen. So muss die Sportorganisation in erster Linie ihren Fortbestand dahingehend sicherstellen, dass sie auf das vorhandene ehrenamtliche Potential zurückgreift, ohne den qualitativen Anspruch als

maßgebliches Rekrutierungskriterium in den Vordergrund setzen zu können. Dies kann zur Folge haben, dass ehrenamtliche Führungsebenen überaltern, da in den jüngeren Generationen eine nachlassende Bereitschaft zum verantwortlichen und kontinuierlichen Engagement feststellbar ist.

Des Weiteren bewirken die praktizierten Rekrutierungsmaßnahmen, dass tendenziell eher Personen in Führungspositionen gewählt werden, die über eine lange Organisationskarriere verfügen und ein entsprechend gefestigtes soziales Netzwerk aufweisen. Diese Kriterien finden sich eher bei älteren Mitgliedern. Aufgrund der geringen personellen Wahlmöglichkeiten verbleiben die gewählten FunktionsträgerInnen meist längerfristig in ihrem Amt und bedingen damit deutliche Oligarchisierungsmerkmale. Das überdurchschnittlich hohe Alter und die lange Verweildauer der ehrenamtlichen Führungspersonen lassen eine Reihe von Konflikten vermuten. Sie können durch die Zusammenarbeit mit den meist jüngeren und oft spezifisch ausgebildeten hauptamtlichen Führungspersonen entstehen, die unter Umständen ein anderes Verständnis von Organisationsführung aufweisen.

Die dargestellten Ausführungen und Ergebnisse bisheriger Studien zum freiwilligen Engagement zeigen zwar, dass ehrenamtliche MitarbeiterInnen überdurchschnittlich qualifiziert sind und sich überproportional aus gehobenen Berufsgruppen rekrutieren, dies gibt jedoch keinerlei Auskunft über die differenzierte Eignung zur ehrenamtlichen Funktionsübernahme. Eher scheint der Vereins- und Verbandsalltag in der Form zu funktionieren, dass aufgrund geringer Wahlmöglichkeiten und enger emotionaler und sozialer Vernetzung innerhalb des MitarbeiterInnengefüges diejenigen die verantwortungsvollen und leitenden Positionen übernehmen, die über den entsprechenden sozialen Status und die entscheidenden sozialen Beziehungsressourcen verfügen. Darüber hinaus sind zeitliche und materielle Ressourcen, die eine potentielle Führungskraft der Organisation zur Verfügung stellen kann, wesentliche Kriterien bei der Amtsvergabe.

Hinsichtlich der Motivstrukturen ehrenamtlicher Funktionsträgerinnen lässt sich keine eindeutige Aussage treffen. Hier findet sich eine breite Varianz. Sie

deckt die Bereiche von altruistischer Gesinnung über macht- oder eigennutzorientierte Beweggründe bis hin zur Freude an gemeinsamer Arbeit und geselliger, verbindender Gemeinschaft im sportlichen Kontext ab. Die Ergebnisse der Studie von Beher et al. 2006 weist z.B. eine hohe Homogenität in Bezug auf haupt- und ehrenamtliche Beweggründe zur Mitarbeit in freiwilligen Vereinigungen nach. Andere Theorien gehen eher von gegensätzlichen oder zumindest unterschiedlichen Motivstrukturen aus. Sie betonen, dass hauptamtliche Führungspersonen eher distanzierter zur Organisation stehen und erfolgs- und sachorientierter arbeiten (vgl. Höflacher 1999, 59f; Niessen 1998, 77; Wühl-Struller 1995, 84f; Winkler & Karhausen 1985, 141f).

Da moderne gesellschaftliche Entwicklungen eine Ausdifferenzierung und Veränderung traditioneller Sportorganisationen bewirken, erhöhen sich auch die qualitativen Anforderungen an ihre Führungspersonen. Zunehmendes öffentliches Interesse und Medienpräsenz an Sportveranstaltungen und Aktivitäten sportlicher Großvereine und -verbände, gesteigener Wettbewerbsdruck und damit verbundener Profilierungszwang, anspruchsvollere Akquisition von Mitgliedern und Erstellung eines bedarfsgerechten und interessenorientierten flexiblen Angebotes sind nur einige Gründe, die die hohe Verantwortung und Anforderung an heutige Führungspersonen deutlich machen (vgl. Kapitel 3.2.4 Aufgabenbereiche und Anforderungsprofile ehrenamtlicher Führungspersonen und Kapitel 3.3.2 Aufgabenbereiche hauptamtlicher Führungspersonen). Um wettbewerbsfähig zu bleiben und den gesellschaftlichen Entwicklungen gerecht zu werden, bietet der DOSB z.B. in seiner Führungsakademie eine zunehmende Anzahl von Seminaren, Vorträgen, Schulungen und Beratungen zum Thema Management und Marketing für Führungskräfte im Sport an (vgl. Führungsakademie 2007). Neben den klassischen Aus- und Weiterbildungsseminaren, wie Qualifikationen im Vereinsmanagement, werden Kongresse zur Thematik durchgeführt und eine große Anzahl an Servicediensten im Bereich Führung, Management und Verwaltung angeboten. Das Programm der Führungsakademie zeigt deutlich, dass die Qualifizierung der ehrenamtlichen

Führungspersonen im Sport eine zentrale und aktuelle Notwendigkeit der Sportorganisationen darstellt (vgl. Thiel et al. 2006, 9).

Der zunehmende Qualifizierungsdruck auf Führungskräfte im Sport und vor allem auf ehrenamtliche Führungspersonen hat jedoch zur Folge, dass die Trennung zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Führungskräften aufgeweicht wird. So lässt sich als eine problematische Nebenerscheinung die gestiegene Nutzenerwartung bzw. die Forderung nach berechtigter Entschädigungs- oder Entgeltleistung der ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen nennen. Sie ist jedoch weder finanzierbar noch entspricht sie den grundlegenden basisdemokratischen Statuten der Sportorganisation.

Dieser Veränderungsprozess findet nicht nur auf Seiten der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen statt, sondern lässt sich auch auf Seiten der hauptamtlichen beobachten. Im gleichen Maße, wie im Kontext des Ehrenamtes eine zunehmende Entschädigungspraxis sowie ein gezielter Qualifizierungsbedarf zu konstatieren ist, zeigt sich im Hinblick auf hauptamtlich Beschäftigte eine Tendenz zu ehrenamtlichen Strukturen. Auch von hauptamtlich Beschäftigten wird z.B. eine besondere Bindung und Identifikation mit der Organisation und ein über das Übliche hinausgehendes Engagement erwartet, während die Bezahlung oft unter dem Marktpreis liegt und das Engagement nicht selten zur Selbstaussbeutung führt (vgl. Schubert et al. 2007, 197; Heinemann & Schubert 1992, 21).

Deutlich ist in diesem Kapitel geworden, dass die Anforderungen an haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte in Sportorganisationen so divergent sind, dass eine problemlose und konstruktive Zusammenarbeit nicht ohne weiteres möglich scheint. Grundlegende Voraussetzungen einer positiven Kooperation werden in den Kapiteln 3.2 bis 3.4 deutlich. Werden diese Empfehlungen im alltäglichen Führungsmanagement berücksichtigt, schaffen sie eine solide Basis für eine gelingende und erfolgreiche Zusammenarbeit.

Inwieweit dies im Organisationsalltag realisiert wird bzw. welche problematischen und konfliktbehafteten Situationen entstehen können, wird im

empirischen Teil der Arbeit Gegenstand der Betrachtung sein. Im Folgenden wird die bisherige Darstellung ehrenamtlicher und hauptamtlicher Führungspersonen aus geschlechtsbezogener Perspektive fokussiert und der Frage nachgegangen, ob im Hinblick auf Präsenz in Sportorganisationen, Motivationsstrukturen, Führungsvorstellungen etc. Geschlechterdifferenzen deutlich werden.

4 Hat Führung ein Geschlecht?

Frauen sind in den Führungspositionen des Sports deutlich unterrepräsentiert. Je mehr Führungsverantwortung zu tragen ist, desto seltener finden sich Frauen in diesen Positionen. Bei der Suche nach den Ursachen dieser deutlichen weiblichen Marginalität lassen sich zunächst keine offensichtlichen Gründe und sichtbaren Barrieren feststellen. Einige Untersuchungen zum Thema „Frauen und Führung“ skizzieren trotz eindeutig geringer Anzahl von Frauen in Führungspositionen recht positiv klingende Bilder der zukünftigen beruflichen Geschlechterhierarchie und prognostizieren eine in naher Zukunft realisierte Nivellierung der Geschlechterverteilung in den Führungsebenen (vgl. Pfister 2004a, 8; Müller 1999, 137).

Auch wenn diese positiven Zukunftsvisionen optimistisch stimmen sollen, weisen die Zahlen der engagierten Frauen in den Führungsetagen des Sports eine andere Realität auf: Deutlich wird, dass es sich hier nach wie vor um ein von Männern dominiertes gesellschaftliches Terrain handelt, in welches Frauen eher selten vordringen. Trotz verschiedener Frauenförderprojekte und Frauenförderpläne des DOSB lässt sich eine Stagnation der Frauenpräsenz auf Führungsebene konstatieren, die aktuell bei einem durchschnittlichen Anteil von 10-25% liegt (vgl. Combrink 2004, 39).

Im Folgenden wird der aktuelle Stand der Geschlechterverteilung in den ehrenamtlichen und in den hauptamtlichen Führungsfunktionen näher betrachtet und der Frage nachgegangen, welche möglichen Blockaden eine erfolgreiche Geschlechtergleichstellung weiterhin verhindern. Daran anschließend werden auf der theoretischen Grundlage der sozialen Konstruktion von Geschlecht verschiedene Aspekte bestehender Geschlechterdifferenzen in Bezug auf weibliche Motivations- und Erwartungsstrukturen zur Übernahme einer Führungsposition in freiwilligen Sportorganisationen dargestellt und damit verbundene gesellschaftliche Anforderungen und Stereotype skizziert.

4.1 Ehrenamt

Der DOSB bildet mit der Anzahl von 10,7 Millionen weiblicher Mitglieder¹³ (entspricht 39,3% des Gesamtmitgliederanteils) den bundesweit größten Dachverband für Mädchen und Frauen. Mehr als jede vierte Frau, jedes zweite Mädchen ist Mitglied im organisierten Sport. 90% des jährlichen Mitgliederzuwachses des Deutschen Olympischen Sportbundes ist weiblich und in sieben Spitzenverbänden des DOSB sind Frauen und Mädchen in der Überzahl (vgl. Combrink 2006, 204; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2006, 2). An der Spitze steht der Deutsche Turner-Bund mit über 3,5 Millionen weiblichen Mitgliedern (rund 70%), gefolgt von der Reiterlichen Vereinigung, dem Schwimmverband, dem Volleyball-Verband, dem Tanzsport und der Sportakrobatik (vgl. Radtke 2004, 20).

Trotz des hohen weiblichen Mitgliederanteils im DOSB zeigen sich im Hinblick auf die Präsenz der Frauen in den Führungsgremien des organisierten Sports offensichtliche Geschlechterhierarchien. Frauen dringen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen deutlich seltener in Führungspositionen vor. Laut Ergebnissen des Sportentwicklungsberichtes 2005/2006 waren in den befragten Sportorganisationen lediglich 9% der Vorsitzenden weiblich (vgl. Schubert et al. 2007, 196 und 206f). Frauen finden sich eher in sportpraktischen oder administrativen Bereichen. Im Jahr 2004 waren unter den in ehrenamtlichen Leitungsfunktionen Tätigen 38,2% männlich und nur 24,7% weiblich (vgl. Rittner et al. 2006, 16f; Combrink 2006, 204f; Gensicke 2005, 21; Picot & Gensicke 2005, 281f; Combrink 2004, 39; Rittner & Breuer 2004, 42; Zimmer & Priller 2004, 87ff; Emrich et al. 2001, 265; Wadsack 1992, 26).

¹³ Die genannten Zahlen entsprechen den Darstellungsverfahren des DOSB. Die Daten spiegeln die registrierten Mitgliedschaften im DOSB wieder. Aufgrund doppelter Registrierungsverfahren (siehe Kapitel 2.1.2) stellen die Zahlen nicht die reale Personenanzahl dar.

	Sportengagement		Anderes Engagement	
	2004	1999	2004	1999
Gesamt	32,7	39,2	32,3	36,6
Männlich	38,2	44,2	40,3	43,4
Weiblich	24,7	29,7	26,2	31,0
14-30 Jahre	20,9	19,9	28,8	30,2
31-45 Jahre	34,1	37,3	32,1	35,1
46-65 Jahre	46,2	41,0	53,8	33,5
66 Jahre u. älter	36,1	51,4	36,8	38,0
Alte Länder	32,9	39,7	33,2	37,2
Neue Länder	32,4	37,8	30,9	35,1

Abb. 10: Leitungs- und Vorstandsfunktionen in freiwilligen Sportorganisationen (in Prozent)
(in Anlehnung an Rittner et al. 2006, 16f)

So findet sich in 25 der 55 Spitzenverbände des DOSB keine einzige Frau im Präsidium und nur ein Landessportbund und vier Spitzenverbände werden von einer Präsidentin geleitet (vgl. Meck 2004, 179ff; Combrink 2004, 39; Radtke 2004, 21ff; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2006).

Gesamtgesellschaftlich betrachtet engagieren sich Männer mit 39% häufiger ehrenamtlich als Frauen mit 32% (vgl. Gensicke 2005, 20f). Der Bereich Sport bildet mit 11% des freiwilligen Engagements den größten Bereich (vgl. Rittner et al. 2005, 6ff; Rosenblatt & Blanke 2001, 315f). Bezogen auf den sportlichen Kontext und ganz offensichtlich in sportlichen Führungspositionen sind Frauen jedoch noch deutlicher unterrepräsentiert. So engagieren sich insgesamt 8% der Frauen und 15% der Männer im sportlichen Bereich (vgl. Zierau 2001, 34f).

Im Hinblick auf Vorstands- und Leitungsfunktionen sind Frauen, abgesehen vom Gesundheitsbereich, in allen Feldern ehrenamtlichen Engagements seltener vertreten als Männer (vgl. Radtke 2004, 20ff). Selbst in den Bereichen, in denen der weibliche Anteil des ehrenamtlichen Engagements überwiegt, sind in den Leitungsfunktionen Männer häufiger vertreten (vgl. Schubert et al. 2007, 205ff; Gensicke 2005, 21; Combrink 2004, 40; Baur,

Braun, Burrmann & Nagel 2003, 289; Zierau 2001, 71; Emrich et al. 2001, 265). Ergebnisse der Studie „Frauen an die Spitze“ (2004) zeigen, dass die PräsidentInnenämter der Stichprobe zu 97% von Männern bekleidet werden. In allen Funktionsbereichen (außer im Frauenressort) überwiegt der Männeranteil. Keine einzige Frau findet sich im Amt der EhrenpräsidentIn. Die Frauen, die Leitungsfunktionen innehaben, üben diese in den Bereichen „Mädchen/Frauen/Familie“ aus (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2004, 11f; Combrink 2006, 205)¹⁴.

Die folgende Abbildung (11) stellt die Entwicklung des Frauenanteils im Bundestag des DOSB¹⁵ dar. Es lässt sich erkennen, dass sich der Frauenanteil im Bundestag trotz der immer noch deutlichen Marginalität bis zum Jahr 1996 ständig erhöht hat und 1996 einen außergewöhnlich hohen Stand aufweist. Dieser lässt sich zurückführen auf den Bundestag in Leipzig, der unter dem Thema „Mädchen und Frauen im Sport: Mit uns in die Zukunft!“ stand (vgl. Meck 2004, 183).

¹⁴ Die Grundgesamtheit dieser Studie besteht aus den Präsidiumsmitgliedern der Spitzenverbände, der Landessportbünde, des DSB und NOK und umfasst insgesamt 697 Personen, davon 15,2% Frauen und 84,8% Männer. Die Stichprobe umfasst 413 Personen, darunter 17,4% Frauen und 82,6% Männer.

¹⁵ Als Bundestag des DOSB wird die Mitgliederversammlung des Deutschen Olympischen Sportbundes bezeichnet. Er ist das oberste Beschlussorgan des DOSB und findet einmal jährlich statt. Ihm gehören die Delegierten der Mitgliedsorganisationen, die Mitglieder des Präsidiums, die persönlichen Mitglieder mit Stimmrecht, die Mitglieder der Präsidialausschüsse und des Vorstands der Deutschen Sportjugend, die EhrenpräsidentInnen und Ehrenmitglieder sowie die Mitglieder des Beirats der Aktiven mit beratender Stimme an. Aufgaben des Bundestages sind u.a. Entscheidungen in grundsätzlichen, die Sportorganisation oder die Sportpolitik betreffenden Angelegenheiten zu treffen, den Bericht des Präsidiums entgegenzunehmen, die Jahresrechnung zu genehmigen und das Präsidium zu entlasten, Änderungen der Satzung zu verabschieden, Bestätigung der Jugendordnung, Beschluss und Änderung der Finanzordnung sowie anderer Ordnungen, soweit diese der Mitgliederversammlung vorbehalten sind, die Aufnahme neuer Mitglieder bzw. den Ausschluss eines Mitglieds zu beschließen, den oder die Präsidenten/Präsidentin und Vizepräsidenten/Vizepräsidentin zu wählen, den Wirtschaftsplan zu verabschieden etc. (vgl. DOSB 2008).

Bundestage	Anzahl der Delegierten		Anteile der Frauen in %
	Gesamt	Davon Frauen	
Bundestag, Berlin 1972	174	11	5,2
Außerordentlicher Bundestag, Frankfurt 1974	133	4	3,0
Bundestag, Essen 1974	203	17	8,7
Bundestag, Kiel 1976	199	22	11,1
Bundestag, München 1978	246	20	8,1
Bundestag, Bremen 1980	231	18	7,8
Bundestag, Düsseldorf 1982	246	18	7,3
Bundestag, Bad Homburg 1984	215	18	8,4
Bundestag, Saarbrücken 1986	307	38	12,4
Bundestag, Würzburg 1988	255	31	12,4
Bundestag, Hannover 1990	283	48	16,9
Bundestag, Berlin 1992	236	41	17,4
Bundestag, Timmendorfer Strand 1994	299	49	16,4
Bundestag, Leipzig 1996	274	88	32,1
Bundestag, Baden-Baden 1998	287	62	21,6
Bundestag, Hannover 2000	276	61	22,1
Bundestag, Bonn 2002	140	25	17,9

Abb. 11: Anteil an weiblichen Delegierten bei Bundestagen des DOSB
(in Anlehnung an Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2004)

In den Führungsgremien des DOSB finden sich insgesamt 290 ehrenamtliche MitarbeiterInnen. 233 Mitarbeiter sind männlichen und 57 Mitarbeiterinnen weiblichen Geschlechts. Dies entspricht einem Frauenanteil von 19,7%. Das erweiterte Präsidium setzt sich aus 16 Mitgliedern zusammen. In den Jahren

2002/2003 waren darunter drei Frauen (eine Vizepräsidentin, eine Vorsitzende des Bundesausschusses Frauen im Sport und ein weibliches Ehrenmitglied). Seit Gründung des DOSB gab es bisher noch keine Frau in der Funktion der Verbandspräsidentin. Das engere Präsidium besteht aus 11 Mitgliedern. Hier finden sich zwei Frauen. Die Satzung des DOSB verlangt, dass mindestens eine Funktion (PräsidentIn, VizepräsidentIn) von einer Frau wahrgenommen werden muss (vgl. Meck 2004, 183 und Combrink 2004, 39).

In den oben genannten weiteren Gremien des DOSB sind bis auf die Ausnahme des Bundesausschusses für Frauen im Sport, der ausschließlich von Mitarbeiterinnen besetzt ist, Frauen eindeutig unterrepräsentiert. Studien zur Verteilung der Positionen machen darüber hinaus deutlich, dass sich hinsichtlich der Sachgebiete und der Inhalte der Aufgaben eine geschlechtsspezifische Besetzung der Posten konstatieren lässt. So sind die zentralen und mit Einfluss verbundenen Betätigungsfelder von Männern besetzt, während Frauen weitaus häufiger nur als einfache Mitglieder oder Gäste in den Ausschüssen vertreten sind oder aber Positionen übernehmen, die mit weniger Macht- und Führungsfunktion verbunden sind (vgl. Schubert et al. 2007, 206; Combrink, Dahmen & Hartmann-Tews 2006, 288f; Combrink 2006, 205; Picot & Gensicke 2005, 228; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2004, 16; Combrink 2004, 41; Zimmer & Priller 2004, 87f; Meck 2004, 186; Belz 1993, 133). Eine ähnliche Geschlechterverteilung findet sich in den Landesfachverbänden sowie in den Stadt- und Kreissportbünden (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2004, 17).

4.2 Hauptamt

Kennzeichen des hauptamtlichen Sektors des DOSB ist eine weitaus stärkere hierarchische Strukturierung im Vergleich zum ehrenamtlichen Bereich. Der erste Eindruck der Geschlechterverteilung ist zunächst überraschend positiv: Insgesamt verzeichnete der DOSB im Jahr 2004 155 hauptamtliche MitarbeiterInnen, wovon 83 männlich und 72 weiblich sind. Bei Betrachtung der einzelnen Funktionen wird jedoch eine klare Hierarchie der Geschlechter

offensichtlich: Die Funktionen AbteilungsleiterIn, GeneralsekretärIn, GeschäftsführerIn, JustiziarIn, PressesprecherIn und RevisorIn sind ausschließlich von Männern besetzt, während die Funktionen AssistentIn, Empfangsdame, pädagogische MitarbeiterIn nur von Frauen ausgeübt werden. Die 7 von insgesamt 16 Leitungspositionen, die von Frauen ausgefüllt werden, betreffen die „weichen“ Arbeitsgebieten Buchhaltung, Programme und Veranstaltungsmanagement, Präventionspolitik und Gesundheitsmanagement, Integration durch Sport, Frauen im Sport, Europäisierung der Jugendarbeit, Freiwilliges soziales Jahr. Von den insgesamt 54 ReferentInnenpositionen entfallen 13 auf Frauen. Nahezu die Hälfte der Frauen (46,5%) im Hauptamt sind als Sachbearbeiterinnen tätig, wohingegen lediglich 16,9% der Männer dieser Tätigkeit nachgehen (vgl. Combrink 2006, 204; Meck 2004, 186). Deutlich wird, dass Frauen zwar im hauptamtlichen Bereich präsent sind, jedoch auch hier eine mit der ehrenamtlichen Geschlechterhierarchie vergleichbare Situation vorherrscht: Verantwortliche Leitungs- und Führungsaufgaben im Sport liegen weiterhin in erster Linie in männlicher Zuständigkeit.

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit möglichen Erklärungsansätzen, warum es Frauen bislang nicht gelungen ist, die „gläserne Decke“ im Sport zu durchbrechen und sich trotz deutlichem und steigendem Interesse an sportlichen Zusammenhängen und hoher beruflicher Qualifikationen ihre Präsenz in den Führungsgremien nicht wesentlich verändert hat. Da sich diese Situation auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen wie Politik, Verwaltung, Kultur und Wissenschaft wiederfindet, werden im Folgenden allgemeine theoretische Ansätze über Geschlechterhierarchien auf den sportlichen Kontext übertragen und als Erklärungsansätze angewendet.

4.3 Allgemeine Erklärungsansätze für geschlechtsbezogene Segregation

Der nach wie vor geringe Frauenanteil in Führungspositionen des Sports wie auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen, den Müller (1999) mit den Worten: „wenig Frauen überall“ beschrieben hat (138) (vgl. auch Achatz, Fuchs, von Stebut & Wimbauer 2002; Zierau 2001, 71ff; Wimbacher 1999) macht deutlich, dass trotz Bildung und Emanzipation Faktoren vorhanden sein müssen, die den Zugang von Frauen in die Spitzenpositionen erfolgreich verhindern. Bezogen auf Bildung, Qualifikation und berufliche Motivation wird deutlich, dass Frauen mittlerweile einen im Vergleich zu den Männern mindestens gleichwertig hohen Bildungsstand aufweisen, wie die Bilanz 2003 in der Vereinbarung zwischen Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft deutlich macht¹⁶. Ergebnisse von Statistiken und empirischen Untersuchungen zeigen, dass Mädchen und junge Frauen im Hinblick auf den Bildungssektor in manchen Bereichen bereits die Männer überholt oder zumindest mit ihnen gleichgezogen haben. Auch bezogen auf ihre Berufsmotivation stehen sie den Männern nicht nach (vgl. Pfister 2004a, 18; Achatz et al. 2002, 285; Geissler 1998, 151). Dennoch scheint diese positive Ausgangslage eines gleichberechtigten beruflichen Geschlechterarrangements keine wirkliche Veränderung nach sich zu ziehen. Nach wie vor bestehen Strukturen, die eine Etablierung der Frauen zumindest in bestimmten Führungspositionen erfolgreich verhindern.

Das häufig angewandte Argument, Frauen in Führungspositionen haben im Hinblick auf Akzeptanz- und Identitätsfragen einen schweren Stand und leiden unter einer Unvereinbarkeitsproblematik der „Frauen- und Führungsrolle“, lässt sich wissenschaftlich nicht nachweisen. Die Zahlen belegen zwar

¹⁶ So verfügen junge Frauen heutzutage über einen besseren Schulabschluss als junge Männer: 56,7% der GymnasialabsolventInnen, 51,6% der RealschulabsolventInnen und 42,6% der HauptschulabsolventInnen sind Frauen. Der weibliche Anteil an den SchulabgängerInnen ohne Schulabschluss beträgt 36,2%. Im Wintersemester 2002/2003 waren erstmalig mehr Frauen als Männer an den deutschen Hochschulen eingeschrieben (50,6% Frauen) (vgl. Bilanz 2003 der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2003).

eindeutig die offensichtliche Marginalität der Frauen in Führungspositionen¹⁷, die Ursachen sind jedoch eher in tiefer liegenden Schichten der Geschlechtersegregation zu vermuten. Die Metapher der „gläsernen Decke“ veranschaulicht, dass diese Faktoren nicht offensichtlich und deutlich erkennbar, sondern vielmehr in strukturellen und individuellen Faktoren zu suchen sind.

Die Ursachenforschung zur Geschlechtersegregation stellt eine sehr komplexe Thematik dar, die nur mit Hilfe von multikausalen Erklärungsansätzen und mit einer intensiven Beschäftigung mit Arbeitsmarktstrukturen, den Wechselwirkungen von Angebot und Nachfrage, dem weiblichen Arbeitsmarktverhalten, den individuellen Geschlechterarrangements und gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen erfolgen kann. Diese Auseinandersetzung kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden. Die folgenden Ausführungen vermitteln einen Eindruck der Komplexität der Thematik, erheben aber nicht den Anspruch einer umfassenden Ursachenforschung.

Die dargestellten Ansätze beziehen sich nicht durchgehend spezifisch auf die Situation in Sportorganisationen, sondern auch auf die gesamtgesellschaftliche Arbeitsmarktsituation. Sie können aber aufgrund ihrer in vielerlei Hinsicht kongruenten Strukturen als Erklärungsmöglichkeiten hinzugezogen werden.

¹⁷ Ergebnisse der Führungskräftestudie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit für das Jahr 2004 machen deutlich, dass sich die Präsenz der Frauen in Führungspositionen in den vergangenen Jahren nur unwesentlich verändert hat: So ist die oberste Leitungsebene von privatwirtschaftlichen Betrieben nur zu 28% von Frauen besetzt, im Jahr 2000 waren es 25%. Der Führungsanteil bei hohen Leitungsfunktionen, bei Führungspositionen in Vollzeit sowie in der Altersgruppe der 30 – 49 Jährigen stagnierte in den Jahren von 2000 bis 2004 und verringerte sich bei den weiblichen Führungskräften mit Kindern sogar. In der zweiten Führungsebene liegt der Frauenanteil mit 41% bereits wesentlich höher. Die Studie macht deutlich, dass Führungsfrauen eher in kleineren Betrieben zu finden sind und in Großbetrieben nur mit lediglich 4% vertreten sind. Frauen leiten eher Betriebe des öffentlichen Dienstes, des Gesundheits- und Sozialwesens. (vgl. IAB 2006a und IAB 2006b).

Da die Definition von Führungspositionen sehr unterschiedlich gefasst werden, lassen sich starke Variationen der Daten und Aussagen im Hinblick auf die Beteiligung von Frauen an Führungspositionen feststellen. So ergab die Hoppenstedt Datenbank im Jahr 2002 einen weiblichen Anteil von Frauen im Management in Höhe von knapp 10%, worauf 8,1% auf das Topmanagement und 13,15 auf das mittlere Management fallen. Eine europäische Vergleichsstudie (Personalberatung Dr. Heimeier & Partner) stellte einen weiblichen Anteil auf der obersten Führungsebene in Deutschland von 5% und im mittleren Management von 14% fest. Die Berechnungen des deutschen Institutes für Wirtschaftsforschung für das Jahr 2000 errechneten einen Anteil von 25% der Frauen in höheren Positionen und Führungspositionen (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2003, 20).

4.3.1 Subjektorientierte Erklärungsansätze

Der subjekt- oder auch angebotsorientierte Erklärungsansatz basiert auf der Annahme eines geschlechtsspezifischen Arbeitsvermögens, welches aus den unterschiedlichen Lebensentwürfen und -anforderungen von Männern und Frauen resultiert. Hierunter versteht sich, dass sich Frauen mit einer „doppelten Vergesellschaftung“ oder „doppelten Sozialisation“ konfrontiert sehen, da sie in der Regel eine Integration der Bereiche Familie und Beruf anstreben und entsprechende Qualifikationen aufbauen müssen, um die damit verbundenen teilweise ambivalenten Anforderungen ausbalancieren und bedienen zu können. Der Begriff „Arbeitsvermögen“ umfasst Faktoren wie die im Sozialisationsprozess angeeigneten Kompetenzen, Motive, Einstellungen und Prioritäten, darüber hinaus zeitliche, ökonomische und/oder materielle Ressourcen sowie wirkliche oder vermeintliche Konflikte zwischen Beruf und anderen Lebensbereichen, vor allem der Familie (vgl. Pfister 2004a, 16; Geissler 1998, 146f). Die damit verbundene geteilte Loyalität lässt Frauen für den Arbeitsprozess weniger attraktiv erscheinen, da eine geringer ausgeprägte Flexibilität, zeitliche Verfügbarkeit, Motivations- und Engagementbereitschaft Folgen dieser doppelten Orientierung sind.

Subjektorientierte Erklärungsansätze begründen die geschlechtsspezifische Segregation mit der beschriebenen reduzierten Bereitstellung und Abrufbarkeit weiblichen Arbeitsvermögens. Gestützt wird dieser Ansatz durch aktuelle Befragungen, in denen Familienplanung und damit verbundene berufliche Auszeiten für Kindererziehung nach wie vor ein fester Bestandteil der weiblichen Lebensplanung sind (vgl. Deutscher Bundestag 2002). Konkret bedeutet dies, dass Frauen eher bereit sind, ihr Erwerbsverhalten an die familiäre Lebenssituation anzupassen und entsprechend ihren beruflichen Handlungsspielraum einzuschränken, während Männer auch aufgrund der nach wie vor bestehenden Einkommensungleichheit zwischen den Geschlechtern - auch bei Tätigkeit in denselben Berufsfeldern - ihrer Berufstätigkeit Priorität einräumen (vgl. Combrink et al. 2006, 290; Pfister 2004a, 22; Achatz et al. 2002, 285; Geissler 1998, 158). Entscheidend gestützt wird dieses Geschlechterarrangement durch die bestehende Frauen- und

Geschlechterpolitik und damit verbunden durch die Bereitstellung von Kinderbetreuungsinfrastrukturen, die in Deutschland nach wie vor eher defizitär gestaltet sind und eine Berufsunterbrechung, oder zumindest Teilzeitarbeit der Frauen mit kleinen Kindern, nahezu unerlässlich werden lassen (vgl. Pfister 2004a, 19f; Pfau-Effinger 1998, 187f).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass dieser Ansatz trotz seiner eher traditionellen Verankerung nach wie vor aktuelle und weiterhin bestehende Faktoren thematisiert, die eine gleichberechtigte und modernisierte Erwerbsbeteiligung der Frauen verhindern oder zumindest erschweren können. Dies gilt gerade auch im Hinblick auf die Besetzung von Führungspositionen, da diese in der Regel eine erhöhte zeitliche Flexibilität und Engagementbereitschaft erfordern und sich damit nur schwer mit Familienplanung und Kindererziehungszeiten vereinbaren lassen.

4.3.2 Strukturorientierte Erklärungsansätze

Im Fokus struktur- oder nachfrageorientierter Erklärungsansätze stehen die Strukturen des Arbeitsmarktes und die damit verbundenen Strategien der ArbeitgeberInnen. Thematisiert werden Platzierungs- und Aufstiegschancen verschiedener Personengruppen im Zusammenhang mit Merkmalen der formalen Struktur, der demographischen Zusammensetzung, der Politik und des institutionellen Umfeldes von Organisationen. Hier zeigen sich deutliche Geschlechterdifferenzen dahingehend, dass sich Frauen eher in marginalen Segmenten und in „relativ wenigen Wirtschaftszweigen, Berufs- und Tätigkeitsfeldern sowie in „Sackgassenberufen“ mit schlechten Weiterbildungs- und Aufstiegschancen“ (Pfister 2004a, 21; Achatz et al. 2002, 288f) etablieren. Eine wesentliche Ursache dieser Segregation wurde lange Zeit daran festgemacht, dass Frauen aufgrund potentieller beruflicher kinderbedingter Auszeiten, reduzierter Beschäftigung und anderer familieninduzierter unkalkulierbarer Diskontinuität, kein effizientes Arbeitspotential darstellen würden und von ArbeitgeberInnen entsprechend eher in weniger entscheidenden Positionen eingesetzt werden. Dabei werden diese „common sense-Annahmen“ über Familienplanung als statistische

Diskriminierungsoption angewandt ohne individuelle Vorstellungen und Lebensziele der einzelnen Frauen in Betracht zu ziehen. Diese Vorgehensweise legitimiert ArbeitgeberInnen zu einer Orientierung an männlichen Arbeitnehmern, die bei Einsatz in Führungspositionen sogar eine „Eineinhalb-Position“ einnehmen können. Dieser überdurchschnittliche Einsatz bedarf in der Regel im Rahmen der Familienkonstellation einer Partnerin, die dem Partner den Rücken in Bezug auf Hausarbeit und Kindererziehung weitgehend freihält und somit eine klassische traditionelle Rollenverteilung erfordert.

Statistiken über Biografien von weiblichen Führungskräften zeigen, dass diese häufiger kinderlos bleiben als ihre männlichen Kollegen - was darauf hindeutet, dass sich die Rollenverteilung in umgekehrter Form eher problematisch gestaltet, bzw. wenig Bereitschaft von Seiten der Männer vorhanden ist, die Rolle des Hausmanns zu übernehmen (vgl. Combrink et al. 2006, 290; Radtke & Pfister 2004, 148f; Bahlke et al. 2003, 124; Achatz et al. 2002, 306; Bischoff 1999a)¹⁸.

Historisch betrachtet lässt sich ein sozialer Schließungsmechanismus in bestimmten Berufszweigen und Positionen beobachten, der eine Geschlechtshomogenität sicherstellt und damit zur Machterhaltung männlicher Privilegien dient. Zwar können sich im Laufe der Zeit bestimmte Berufszweige im Hinblick auf ihre Geschlechtstypik verändern, jedoch „öffnen sich aber männerdominierte Berufe erst dann für Frauen, wenn die gesellschaftliche Wertschätzung und damit das Prestige dieses Berufes sinkt und eine Dequalifizierung stattfindet“ (Wimbauer 1999, 15). Bestimmte Mechanismen, wie z.B. geschlechtsstereotype Zuschreibungen bestimmter Verhaltensweisen, werden eingesetzt, um eine Angleichung der Geschlechterhierarchien zu verhindern. So wird z.B. aggressives Verhalten bei männlichen Führungskräften eher als Durchsetzungsfähigkeit beschrieben, während es

¹⁸ Ergebnisse der vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführten Studien zu Frauen in Führungspositionen des Sports „Frauen an die Spitze“ skizzieren den aktuellen Typus der weiblichen Führungskraft im Sport entweder als Single und kinderlos oder als verheiratet mit möglicherweise erwachsenen Kindern, die jedoch nicht mehr zu Hause leben. In diesem Fall verfügt sie über einen Ehemann, der sie unterstützt indem er sich gleichberechtigt um die Hausarbeit kümmert und ihr in Stresssituationen den Rücken freihält (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2004, 80f).

bei Frauen als Hysterie empfunden wird. Diese Strategien dienen der Aufrechterhaltung der Geschlechterdifferenzen und werden vor allem in Konkurrenzsituationen aktiviert (vgl. Pfister 2004a, 24; Bischoff 1999b, 71; Heintz, Nadai, Fischer & Ummel 1997). Stereotype Zuschreibungen und Annahmen über die Fähigkeiten der Geschlechter lassen sich im beruflichen Kontext sehr häufig beobachten und erweisen sich als äußerst veränderungsresistent. So werden Männern eher Status, Wissen und Kompetenz zugeschrieben und Frauen eher empathische und kooperative Fähigkeiten (vgl. Pfister 2004a, 24; Achatz et al. 2002, 307).

In den vergangenen Jahren hat sich allerdings eine Veränderung des Führungskräfteimages dahingehend vollzogen, dass die Vorteile eines eher teamorientierten und empathischen Führungsstils betont werden und der klassisch autoritäre Führungsstil zunehmend kritisch beurteilt wird. Im Rahmen dieser Entwicklung wurde die Frage aufgeworfen, ob nicht weibliches Führungsverhalten das effizientere und effektivere ist und Frauen zunehmend in Führungspositionen platziert werden sollten. Doch auch hier bildet das klassische Stereotyp, Geschlecht als zentralen Faktor für die Anwendung eines bestimmten Führungsstils zu definieren, letztendlich der Konstruktion und Untermauerung von Geschlechterdifferenzen.

Untersuchungen zu Reduktionsmöglichkeiten von Geschlechterungleichheiten in Organisationen kommen zu dem Ergebnis, dass grundsätzlich jüngere und kleinere Organisationen Frauen eher integrieren als größere und ältere. Auch die bestehende Anzahl weiblicher Mitarbeiterinnen innerhalb einer Organisation wirkt auf die Integration von Frauen: Je höher der Anteil von Frauen in der Belegschaft, desto eher finden sich Frauen in den Führungspositionen. Haben sich Frauen in solchen Positionen etabliert, rücken in der Regel weitere nach. Die höchste Effizienz im Kontext weiblicher Integration bilden jedoch rechtliche Regelungen zur Steigerung der Beschäftigungszahlen von Frauen. Es zeigt sich darüber hinaus, dass klare formelle Verfahren und Kriterien zur Stellenbesetzung und Beförderung zu einer deutlichen Erhöhung der Frauenpräsenz in Organisationen führen, da dies eine Verringerung des

Ausagierens von Geschlechterdifferenzen impliziert (vgl. Combrink 2004, 73; Achatz et al. 2002, 289f; Heintz 2001, 19). Erfolgt die Personalrekrutierung über öffentliche Ausschreibungen oder Personalvermittlungen, werden Frauen häufiger in Führungspositionen eingesetzt als bei Besetzung über informelle Netzwerke.

Zusammenfassend stellen sich die genannten Aspekte zur Erklärung weiblicher Marginalität in Führungspositionen wie folgt dar:

- Frauenkarriereplanung weist eine doppelte Orientierung auf: Neben beruflicher Zielentwicklung besitzt die Familienplanung hohe Priorität und damit verbunden stellen berufliche Auszeiten eine akzeptierte Situation für Frauen dar. Nach wie vor lässt sich aufgrund diverser gesellschaftlicher Rahmenbedingungen die traditionelle Rollenverteilung, in der die Verantwortung für Familie in weiblicher Zuständigkeit liegt, in der häuslichen Organisation beobachten. Eine gleichberechtigte berufliche und familiäre Orientierung beider PartnerInnen lässt sich im Alltag nur schwer realisieren. Dies gilt umso mehr für Führungspositionen, da sie in der Regel einen überdurchschnittlichen zeitlichen Einsatz erfordern. Aufgrund dieser „common-sense“ Annahme der reduzierten kontinuierlichen Verfügbarkeit von Frauen werden diese eher in weniger entscheidenden Positionen eingesetzt. Führungspositionen erfordern im Allgemeinen einen sehr hohen Arbeitseinsatz. Im Rahmen der Partnerschaft und Familienorganisation, konkretisiert sich dies in der Erwartung, dass die Partnerin bzw. der Partner überdurchschnittlich viele private Anforderungen wie Kindererziehung und Haushaltsführung übernimmt.
- Größere und ältere Organisationen integrieren Frauen seltener als kleinere und jüngere. Rechtliche Regelungen zur Steigerung der weiblichen Beschäftigungszahlen und zur Beförderung von Frauen reduzieren Geschlechterdifferenzen im beruflichen Kontext.
- Die dargestellten Ansätze machen deutlich, dass geschlechtsstereotype Zuschreibungen nach wie vor aktuell sind und sich als sehr beständig

erweisen. Sie verwehren oder erschweren Frauen aufgrund angeblich fehlender Führungskompetenzen den Zugang zu Führungspositionen oder lassen sie als besonders kompetent erscheinen, da sie „qua Geschlecht“ über die zurzeit aufgewerteten „soft skills“ verfügen. Tatsache ist, dass stereotype Zuschreibungen die beruflichen Positionierungsoptionen entscheidend prägen.

Im folgenden Kapitel werden die genannten Aspekte auf den sportorganisatorischen Kontext bezogen. Inwieweit bestehende Strukturen freiwilliger Vereinigungen über die genannten Aspekte hinaus zur Geschlechtersegregation beitragen bzw. unterstützend wirken, wird anhand organisationssoziologischer Ansätze und vorhandener Ergebnisse von Studien zur Unterrepräsentanz von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen freiwilliger Vereinigungen des Sports näher betrachtet. Zwar beziehen sich die Ausführungen in erster Linie auf die ehrenamtliche Besetzung der Funktionen, lassen sich aber in weiten Teilen auch auf den hauptamtlichen Sektor übertragen. In der folgenden Abbildung werden die zu Grunde gelegten Studien tabellarisch dargestellt:

Quelle	Land	Untersuchte Organisationen	Jahr	Studiendesign	Stichprobe
Burk (1994)	BRD	DSB und Mitgliedsverbände	1993	Schriftliche Befragung Interviewstudie	Sportorganisationen 8 weibliche Präsidiumsmitglieder
Kraus (1995, 1997)	BRD	Sportvereine	Nicht angegeben	Interviewstudie	14 weibliche Vorstandsmitglieder
Wopp (2000)	Niedersachsen	Niedersächsischer Turnerbund	1999-2000	Interviewstudie und Dokumentenanalyse	20 Übungsleiterinnen, Vereins- und Verbandsfunktionärinnen
Fischer, Pfaffel & Xenodochius (2003)	Bayern	Bayerischer Landessportverband und seine Mitgliedsorganisationen	2002-2003	Dokumentenanalyse und Interviewstudie Schriftliche Befragung Schriftliche Befragung	32 weibliche und 22 männliche Ehrenamtliche von allen Verbandsebenen sowie 20 Expertinnen und 16 Experten 306 Sportvereine 2.204 Sportvereinsmitglieder
Hartmann-Tews, Combrink & Dahmen (2003)	NRW	Landesfachverbände	2000-2002	Dokumentenanalyse und Interviewstudie	10 weibliche und 18 männliche Präsidiumsmitglieder von 8 Landesfachverbänden
Bundesministerium Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2004)	BRD	DSB und Mitgliedsverbände	2001-2002	Interviewstudie Quantitative Befragung (Quantitative) Befragung Organisationsanalyse	23 weibliche ehrenamtliche Führungspersonen auf Landes- und Bundesebene 591 männliche und 106 weibliche Präsidiumsmitglieder des DSB oder eines Mitgliederverbandes 221 weibliche und 10 männliche ÜbungsleiterInnen des DTB Jahrbuch des Sports (DSB) 2002-2003 & Jahrbücher der Sportfachverbände (Eissportverband / 2001, Tischtennisbund / 2001, Ruderverband / 2000)
Combrink (2004)	NRW	Jugendverbände	2002	Schriftliche Befragung	438 Jugendvorstands- und Präsidiumsmitglieder von 86 Landesfachverbänden
Beraternetzwerk System und Kommunikation, München	BRD	Führungskräfte aus der Wirtschaft	2001	Storytelling Methode	20 Frauen und 20 Männer in Führungspositionen aus verschiedenen Unternehmen im gesamten Bundesgebiet

Abb. 12: Studien zur Unterrepräsentanz von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen freiwilliger Vereinigungen des Sports

4.4 Erklärungsansätze zur geschlechtsbezogenen Segregation in freiwilligen Sportorganisationen

Freiwillige Vereinigungen sind einerseits durch formale Strukturen in Form von Satzungen und Ordnungen sowie andererseits durch ein hohes Maß an informellen Verfahren und geringer Formalisierung gekennzeichnet. Ergebnisse bestehender Studien in Sportorganisationen zeigen, dass insbesondere die informellen Strukturen freiwilliger Vereinigungen eine Etablierung der Frauen in Führungspositionen erschweren (vgl. Pfister 2004a, 39; Radtke 2004, 77; Combrink 2004, 50; Wopp, Wittkötter & Kattmann 2000, 11; Burk 1994, 221; Horch 1992a, 46ff). Ergebnisse der Arbeitsmarktforschung bestätigen, dass Frauen bei geringer Transparenz und Formalisierung der Einstellungsverfahren eindeutig geringere Chancen als Männer haben (vgl. Fischer et al. 2003, 57; Achatz et al. 2002, 290; Wimbauer 2000, 444; Kraus 1995, 52).

Soziale Netzwerke, Bildung von Seilschaften ohne Beteiligung von Frauen und informelle Entscheidungsverfahren prägen die zentralen Strukturen im Sportorganisationsgeschehen. Frauen betrachten die in Sportorganisationen übliche „Vereinsmeierei“ eher kritisch und distanziert. Sie prägt jedoch in wesentlicher Form das Miteinander in freiwilligen Vereinigungen. Aufgrund der meist gering ausgeprägten formellen Zielvorgaben gewinnen gemeinsam geteilte Wertvorstellungen, Traditionen, Zielvorstellungen und eine hohe Identifikation mit der Organisation an Bedeutung. Die Ergebnisse der Studie des Bundesministeriums weisen auf aktive Verhinderungsstrategien bis hin zu Mobbing von Seiten der männlichen, traditionellen Funktionäre gegenüber weiblichen Kolleginnen hin, die auch aufgrund dieser hohen Informalität sanktionslos möglich werden. Aus Angst vor Machtverlust und Veränderung des herkömmlichen männlich dominierten Systems versuchen männliche Funktionsträger ein Vordringen der Frauen in entscheidende Positionen zu verhindern (vgl. Radtke 2004, 79).

In freiwilligen Vereinigungen erfolgt die Besetzung der ehrenamtlichen Positionen durch Wahlen, die häufig durch eine bereits im Vorfeld liegende

Phase der Koalitionsbildung und Selektion geprägt sind. Das zahlenmäßige Missverhältnis zwischen stimmberechtigten Männern und Frauen bietet eine gute Grundlage, Entscheidungen im Vorfeld „männlich solidarisch“ zu fällen und diese dann im Rahmen offizieller Wahlen bestätigen zu lassen (vgl. Radtke 2004, 79; Digel 2002, 156). Die Rekrutierungs- und Wahlprozesse sind häufig für weniger Involvierte nicht durchschaubar, sehr zeitaufwändig und unflexibel (vgl. Combrink 2004, 50; Fischer et al. 2003, 58f). Darüber hinaus basiert die Personalrekrutierung in der Regel auf Kooptationsverfahren, in denen der „Stallgeruch“, das Loyalitätsversprechen und die „richtige Gesinnung“ (Emrich et al. 2001, 75) sowie persönliche Beziehungen von zentraler Bedeutung sind (vgl. Radtke 2004, 83; Horch 1992a).

Das im Kontext der Personalrekrutierung häufig angewandte Prinzip der „homologous reproduction“ erschwert potentiellen Führungsfrauen den Einstieg in die Führungsebene. Hierbei handelt es sich um eine systematische Reproduktion der dominanten (männlichen) Gruppe durch eine permanente Rekrutierung „Ihresgleichen“ (vgl. Combrink 2004, 51; Hartmann-Tews, Combrink & Dahmen 2003, 180). Konkret bedeutet dies für die Personalfrage in freiwilligen Organisationen, dass sich die Rekrutierung eher selten als ein offenes, für jeden zugängliches Verfahren darstellt, da sich die meist männlichen Positionsträger zumeist auch wieder Männer suchen, die zudem von Freunden, Kollegen und langjährigen Vereinsmitgliedern empfohlen werden (vgl. Combrink et al. 2006, 292f; Bahlke, Benning & Cachay 2003, 261; Fischer et al. 2003, 61). Dies führt dazu, dass Frauen eine Ansammlung an nahezu unüberwindbaren Hindernissen bewältigen müssen, um in dieses männlich dominierte Ressort der freiwilligen Vereinigungen des Sports vordringen zu können. Hilfreich erweisen sich in diesem Zusammenhang Gremien, die aus möglichst unterschiedlichen Schwerpunkten zusammengesetzt werden und formale Verfahren einfordern und kontrollieren, wie es sich z.B. in Form eines quotierten Wahlausschusses darstellen könnte (vgl. Combrink 2004, 52 und 198; Hartmann-Tews et al. 2003, 180; Achatz et al. 2002, 290; Heintz 2001, 19f; Wimbauer 2000, 444).

Darüber hinaus bildet eine ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstinszenierung als Kompensationsmedium der nur schwer messbaren Erfolge im Sportmanagement ein wichtiges Kriterium zur Etablierung in höheren Positionen im Sport. Befragungen weiblicher Führungskräfte im Sport sowie organisationssoziologische Studien zeigen, dass Frauen in dieser Hinsicht gegenüber den Männern deutlich im Nachteil sind. Zum einen haben sie durch ihre nach wie vor bestehende AußenseiterInnenrolle Schwierigkeiten, die bestehenden informellen Strukturen durchschauen und durchbrechen zu können und zum anderen prägen nach wie vor männliche Inszenierungen von „Macht und Männlichkeit“ die Erfolgsideale und Orientierungslinien des Sports. Aufgrund der geringeren weiblichen Vorbildfunktionen fällt es schwer, diese männlich konnotierten Ideale von Erfolg, Macht und Stärke geschlechtsunabhängig zu besetzen (vgl. Combrink 2006, 207; Wilz 2002, 267; Emrich et al. 2001, 75; Wimbauer 1999, 153; Lange 1998, 84; Heintz et al. 1997, 223ff)¹⁹. Ergebnisse der Studien zeigen, dass Frauen eher eine ambivalente Beziehung zu Macht (vgl. Kraus 1997, 212; Burk 1994, 211) und Angst vor Entscheidungen sowie Verantwortung zugeschrieben wird (vgl. Combrink et al. 2006, 293; Hartmann-Tews et al. 2003, 184; Bahlke et al. 2003, 134; Fischer et al. 2003, 55; Wopp et al. 2000, 10; Burk 1994, 220).

Einen weiteren Grund für die geringe weibliche Präsenz in den Führungspositionen des Sports sehen die Befragten in der vom Bundesministerium durchgeführten Untersuchung im Verhalten der Frauen selbst. Sie zeigen sich oftmals zu defensiv und treten zu zögerlich auf. Dabei führen die befragten Frauen dieses Verhalten nicht auf fehlende Führungsfähigkeiten zurück. Sie sehen als Ursache sehr ausgeprägtes Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein der Frauen, die vor Amtsübernahme prinzipiell eher ihre Qualifikationen überprüfen, um sich sicher sein zu können, den zukünftigen Anforderungen gewachsen zu sein. Frauen neigen laut Aussage der

¹⁹ Die vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführte Studie zu Frauen in Führungspositionen des Sports „Frauen an die Spitze“ macht deutlich, dass die befragten Frauen sich nicht aufgrund besonderer Selbstinszenierung in den Führungspositionen etablieren wollten. Sie nahmen das Amt an, nachdem sie dazu aufgefordert wurden und waren nicht bereit, sich auf eine Kampfkandidatur einzulassen (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2004, 62). Darüber hinaus gaben die befragten Frauen an, dass sie sich von männlichem Profilierungsverhalten distanzieren und nicht bereit sind, sich dieser Mentalität anzupassen (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2004, 77f).

Befragten grundsätzlich eher zu unrealistisch niedriger Selbsteinschätzung und provozieren damit den Eindruck eines geringer ausgeprägten Selbstbewusstseins. Entsprechend wird ihnen ein Mangel an Zielstrebigkeit, Durchsetzungsvermögen und Belastbarkeit zugeschrieben (vgl. Combrink 2004, 48; Hartmann-Tews et al. 2003, 176; Wopp et al. 2000, 11). Um sich gegen die männliche Konkurrenz durchsetzen zu können, müssten sie jedoch dieses zurückhaltende Verhalten ablegen und offensive Selbstvermarktung betreiben. Fachliche Qualifikationen spielen in diesem Verfahren häufig nur eine zweitrangige Rolle, während persönliche Ambitionen zur Selbstinszenierung und z.B. eine charismatische Ausstrahlung höher bewertet werden (vgl. Meier 2003, 145). Da sie dazu nicht bereit sind oder dies mit ihrem Selbstbild nicht kompatibel ist, gelingt es ihnen nicht, in die führenden Positionen vorzudringen (vgl. Radtke, 78f; Heintz et al. 1997, 237f).

Ein weiteres erschwerendes Kriterium für Frauen, in die Führungsetagen der Sportorganisationen vorzudringen, bildet die hohe Bedeutung der Außenkontakte für freiwillige Vereinigungen. Gute Verbindungen zu Politik, Wirtschaft und anderen Verbänden verschaffen Sportorganisationen Potentiale und Ressourcen, die ihren erfolgreichen Fortbestand nicht unwesentlich stützen können (vgl. Pfister 2004a, 39; Achatz et al. 2002, 304f; Wimbauer 2000, 444; Lange 1998, 109; Heintz et al. 1997, 238). Entsprechend werden bei Personalentscheidungen eher Personen gewählt, die der Organisation einen Zuwachs an Ressourcenpotential bieten können. Da sich jedoch auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen größtenteils Männer in den führenden Machtpositionen befinden, Frauen eher selten eine ausgeprägte Vereins- oder Verbandskarriere aufweisen und möglicherweise über entsprechend weniger lukrative Kontakte verfügen, bildet dieser Faktor einen weiteren Grund, die entscheidenden Positionen eher männlich zu besetzen (vgl. Emrich et al. 2001, 75).

Zusammenfassend lassen sich zusätzlich zu den im vorigen Kapitel dargestellten Erklärungsansätzen zur weiblichen Unterrepräsentanz in Führungsposition folgende sportvereinsspezifische Aspekte benennen:

- Das Zusammenspiel der vorhandenen Strukturen in Sportorganisationen, und dabei insbesondere das ausgeprägte Maß an vorherrschender Informalität, ermöglicht eine Stabilisierung der Barrieren, die ein Vordringen der Frauen in Führungspositionen erschweren. Ein wesentliches Phänomen bilden Personalrekrutierungs- und Wahlprozesse, die männlich dominiert, informell und undurchschaubar gesteuert sind und eine systematische homosoziale Reproduktion ermöglichen.
- Die zugeschriebenen weiblichen geschlechtsspezifischen Fähigkeiten und Stereotypen sind mit den Erwartungen an Führungskompetenzen nicht vereinbar. Erfolg, Leistungsfähigkeit, Macht und Männlichkeit werden insbesondere im sportlichen Kontext nahezu gleichgesetzt.
- Da Frauen einer offensiven Selbstvermarktung eher kritisch gegenüberstehen und Machtpositionen einen geringeren Anreiz ausüben, treten sie häufig zu zurückhaltend und zögerlich auf. Dieses Verhalten wird unmittelbar mit fehlender Führungskompetenz gleichgesetzt.
- Führungspositionen im Sport werden erfahrungsgemäß häufig mit Blick auf nutzbare Ressourcenpotentiale aus anderen gesellschaftlichen Machtbereichen wie Politik und Wirtschaft besetzt. Da Frauen seltener über ein entsprechend vorteilhaftes und anerkanntes Netzwerk verfügen, sinkt ihre Attraktivität im Hinblick auf die Besetzung einer Führungsposition.

Im Folgenden konzentriert sich die weitere Auseinandersetzung in erster Linie auf Geschlechterdifferenzen im Hinblick auf Führungsverhalten und Motivstrukturen zur Übernahme einer Führungsposition. Hiermit eröffnet sich ein breites Spektrum unterschiedlicher Theorien, wissenschaftlicher und pseudo-wissenschaftlicher Studien, die zu verschiedenen Aussagen führen. Einige Ansätze und Weiblichkeitsstereotype im Kontext der aktuellen Führungsvorstellungen und -zuschreibungen werden im Folgenden beispielhaft dargestellt. Die Betrachtung erfolgt aus sozialkonstruktivistischer Perspektive. Daher wird zunächst der Ansatz zur sozialen Konstruktion von Geschlecht skizziert und vor diesem Hintergrund die weitere Thematik behandelt.

4.5 Geschlechtstypisches und -typisiertes Führungsverhalten

Männer und Frauen eignen sich ein Leben lang über Interaktions- und Sozialisationsprozesse „geschlechtstypisches“ Verhalten entsprechend der spezifischen, gesellschaftlichen und kulturellen Erwartungen an. Die Auswirkungen haben weitreichende Konsequenzen und prägen individuelle Entscheidungen wie auch strukturelle gesellschaftliche Möglichkeiten. Berufliche Chancen, Verhaltensvorstellungen und -erwartungen werden durch dieses „doing gender“ maßgeblich beeinflusst. Traditionell ist im Kontext der Auseinandersetzung mit weiblichen und männlichen Berufsbiographien die Begründung der Geschlechterdifferenzen mittels geschlechtsbezogener Rollenerwartungen, diskriminierender Alltagstheorien und daraus resultierender sozialstruktureller Arrangements erfolgt. Zunächst in der anglo-amerikanischen und dann auch in der deutschen Frauen- und Geschlechterforschung ist es Mitte der 1980er Jahre zu einer veränderten Sichtweise gekommen, die eine Differenzierung zwischen dem biologischen und dem sozialen Geschlecht vornimmt und sich damit von dem traditionellen Verständnis der naturgegebenen Determination der Geschlechterdifferenzen verabschiedet. Im Folgenden werden die basalen Gedanken dieser konstruktivistischen Theorie dargestellt und deren Konsequenzen skizziert.

4.5.1 Soziale Konstruktion von Geschlecht

Grundlegende Annahme der feministischen Theoriebildung um Geschlechterdifferenzen ist die Prozessualisierung der Geschlechterkonstruktion und der „(inter-) aktive Charakter der (Re-) Produktion von Geschlechterdifferenz“ (Hartmann-Tews 2003, 19), das so genannte „doing gender“. Dies umfasst die alltägliche soziale Praktik der sichtbaren Unterschiede, die sich in bestimmten geschlechtsspezifischen Darstellungspraktiken manifestiert. Die traditionelle Auffassung der natürlichen Existenz geschlechtsspezifischer Merkmale und Identitäten wird durch diese Sichtweise in Frage gestellt. Soziale und kulturelle Komponenten rücken in den Vordergrund.

Demnach ist Geschlecht

„...nicht eine Eigenschaft oder ein „Wesensmerkmal“, sondern eine soziale Konstruktion, die in allen gesellschaftlichen Strukturen und Institutionen von der Familie bis zur Sprache verankert, in allen Interaktionen verkörpert und von allen Menschen internalisiert und inszeniert wird“ (Pfister 2004b, 211).

Im alltäglichen interaktiven Miteinander entsteht somit eine soziale Ordnung der Geschlechtszugehörigkeit und der Geschlechterdifferenzen, an deren Entwicklung alle AkteurInnen beteiligt sind und die das Alltagswissen der sozialen Wirklichkeitsstrukturen reproduziert (vgl. Pfister 2004b, 218; Gieß-Stüber 2002, 52). Die Zweigeschlechtlichkeit ist dementsprechend nicht natürlich, sondern als Ergebnis eines Diskurses zu verstehen, der aus den gesellschaftlichen Auffassungen von Männlichkeit und Weiblichkeit resultiert und in den Vorstellungen und Köpfen der Menschen ständig reproduziert wird. Unter Diskurs wird ein produktiver Prozess verstanden, der Bedeutungen zuweist und Dinge konfiguriert, um Struktur und Orientierung zu vermitteln und die Grundlage gemeinsamer Kommunikation bildet (vgl. Villa 2003, 22ff). Diese Sichtweise geht so weit, dass auch das biologische Geschlecht als konstruiert dargestellt und damit auch die Unterteilung von Sex und Gender in Frage gestellt wird. Diese argumentative Dekonstruktion der Vorstellung des biologischen Geschlechts gilt als Kritik an einer natürlichen Heterosexualität, findet aber in der vorliegenden Ausarbeitung keine weitere Beachtung (vgl. Frey & Dingler 2002, 17; Roedig 2002, 28f).

Bis in die 1960er Jahre dominierte die Auffassung über genetisch programmierte und in Körper und Psyche verankerte Geschlechterdifferenzen. Die bis dahin vorherrschende Überzeugung der genetisch programmierten Unterschiede, die sich in Körper und Geist manifestieren, veränderte sich erst durch die Unterscheidung zwischen dem biologischen Geschlecht (Sex) und dem sozialen Geschlecht (Gender), welches auf individuellen Aneignungsprozessen und kulturellen Zuschreibungen basiert. Gender als soziale Konstruktion findet sich in allen gesellschaftlichen Strukturen und Institutionen und wird von allen Menschen in jeglicher Interaktion inszeniert

und transportiert (vgl. Pfister 2004a, 13; Pfister 2004b, 211; Frey & Dingler 2002, 9).

Entsprechend lässt sich der Prozess der Geschlechterkonstruktion in die Leistungen des Zuschreibens und Darstellens differenzieren. Sie stellen eine wesentliche Grundlage zur Herstellung und Bewahrung gesellschaftlicher Ordnung und Orientierung dar. Der Prozess der Zuschreibung umfasst die gesellschaftliche Erwartungshaltung an bestimmtes geschlechtsspezifisches Verhalten. Vor dem Hintergrund der zunehmenden gesellschaftlichen Komplexität und Pluralität, die einhergeht mit Prozessen der Enttraditionalisierung und Individualisierung, mit neuen Lebensformen und diskontinuierlichen Lebensläufen, bemühen sich die Menschen um Orientierung und Sicherheit (vgl. Beck & Beck-Gernsheim 1990; Beck 1986).

In diesem Kontext vermitteln Geschlechtsstereotypen dahingehend Orientierung, als dass spezifische geschlechtsbezogene Erwartungen im Sinne von Wahrscheinlichkeitsannahmen die Wahrnehmung und Bewertung anderer Personen vereinfachen. Geschlechtsstereotype umfassen „...verbreitete und allgemeine Annahmen über die relevanten Eigenschaften“ (Alfermann 1996, 9) und bewirken eine Reduktion verschiedenartiger individueller Persönlichkeitsausprägungen durch einerseits gesellschaftliche Zuschreibungen und andererseits aktive Selbsteinbindung in binäre Strukturen. Geschlechtsstereotype haben zur Folge, dass die Unterschiede zwischen den Geschlechtern übermäßig betont werden, während die Unterschiede innerhalb der Geschlechtsgruppen kaum Beachtung finden. Darüber hinaus bewirken Stereotype eine Rechtfertigung und Stabilisierung bestehender Rang- und Wertordnungen und verhindern Veränderung und Offenheit für neue Entwicklungen (vgl. Combrink 2004, 74f; Alfermann 1996, 14).

So werden nach wie vor Männlichkeitsbilder konstruiert, die Stärke, Macht und Konkurrenz beinhalten sowie Frauenbilder, die von Fürsorglichkeit, Einfühlungsvermögen und Emotionalität geprägt sind. Männern wird eher mehr Kompetenz und Wissen zugesprochen, was sie im Hinblick auf

Führungsqualitäten im Vergleich zu Frauen als geeigneter erscheinen lässt (vgl. Combrink et al. 2006, 293; Combrink 2004, 76; Achatz et al. 2002, 293; Wilz 2002, 268; Lange 1998, 84; Heintz et al. 1997, 233). Eigenschaften, die diesen Zuschreibungen nicht entsprechen, verursachen Irritationen, Verunsicherung und Ambivalenz (vgl. Gieß-Stüber 2002, 52f).

Der Prozess der Darstellung basiert auf den gesellschaftlich tradierten und kulturell bedingten Rollenerwartungen und Bildern der binären Geschlechterdifferenzierung, die von Geburt an in lebenslangen Sozialisationsprozessen internalisiert werden. Diese Erwartungen sind unablässig präsent und werden unmittelbar nach Bewusstwerden der Geschlechterzugehörigkeit bereits ab Kleinkindalter in manchen Situationen „betont und dramatisiert“, in anderen „ent-dramatisiert und heruntergespielt“ (vgl. Doll & Tepper 2004, 13). Über vermeintlich geschlechtstypische Symbole wie Kleidungsstücke, Frisuren, Namen, Berufe, Fähigkeiten, Eigenschaften u.v.m. wird das Geschlecht dargestellt und über geschlechtstypische Bewegungsweisen, Körperhaltungen, Gestik und Mimik ein Leben lang inszeniert. In Abhängigkeit der kulturellen Zugehörigkeit präsentiert jedes Individuum seine Geschlechtszugehörigkeit als zentrale Basis weiterer Identitätsbildung. Vor diesem Hintergrund werden andere Menschen entsprechend wahrgenommen.

„Geschlecht drückt sich demnach in Gesten, Haltungen und Tätigkeiten (!) aus wie auch in der Sexuierung kultureller Objekte wie z.B. Körperteilen und Kleidungsstücken oder aber in öffentlichen Räumen, Berufsdefinitionen, Organisationsstrukturen oder Technik“ (Gottschall 1998, 66)

Diese binäre Einordnung und die einseitig naturwissenschaftliche und Diskriminierung begünstigende Betrachtung der Geschlechtlichkeit wird durch die Unterscheidung in das biologische und das soziale Geschlecht durchbrochen, da das soziale Geschlecht interkulturell variabel und unabhängig vom biologischen Geschlecht ist.

4.5.2 Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen wie Individualisierung, zunehmende Komplexität wirtschaftlicher und globaler Zusammenhänge,

gestiegene Anforderungen und Erwartungen an und von MitarbeiterInnen sowie zunehmende Technologisierung und erforderliche Flexibilität sind nur einige Schlagworte, die das moderne Arbeitsleben prägen. Sie beinhalten ein hohes Maß an Vielfalt und Heterogenität. Der Erfolg einer Organisation steht in unmittelbarem Zusammenhang mit den Managementfähigkeiten auf Führungsebene. Je besser es einer Führungskraft gelingt, die vorhandenen Kompetenzen, Potentiale, kulturellen Erfahrungen und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen zu nutzen, desto erfolgreicher wird sie diese auch im Hinblick auf Innovation, Außendarstellung und Marktpositionierung einsetzen und entsprechenden Erfolg bilanzieren können.

Stereotype Zuschreibungen und Ansichten über das Verhalten und die Fähigkeiten beider Geschlechter in der Öffentlichkeit und in der Arbeitswelt sind weit verbreitet und ermöglichen eine simplifiziertere Wahrnehmung und Zuordnung der komplexen Wirklichkeit. Das Geschlecht und die damit verbundenen stereotypen gesellschaftlichen und persönlichen Erwartungen bilden zentrale Ordnungskriterien, die relativ konsistente, veränderungsresistente Bilder von Weiblichkeit und Männlichkeit vermitteln. Auch im Rahmen von Untersuchungen zum Führungsverhalten finden sich diese zugeschriebenen geschlechtsspezifischen Unterschiede wieder, da sie in den meist ungeschriebenen Normen und Regeln verankert sind und die alltägliche Interaktion in Organisationen beeinflussen. Entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung und Beurteilung der Führungskraft nehmen die vorhandenen Bilder, Stereotypen, Mythen und Images, die der idealen Führungspersönlichkeit in einer Organisation zugeschrieben werden. Widersprechen diese Vorstellungen dem weiblichen Stereotyp, ist es für Frauen sehr schwer diesem Image zu entsprechen, da ihr Umfeld sie mit der „geschlechtsstereotypen Brille“ wahrnimmt, auch wenn sie z.B. einen eher autoritären, konkurrenzorientierten Führungsstil leben. Die vorherrschenden Erwartungen haben nicht nur Einfluss auf die Wahrnehmung und Interpretation des Verhaltens einer Person, sondern beeinflussen auch im Sinne einer „sich selbst erfüllenden Prophezeiung“ deren Reaktion (vgl. Pfister 2004b, 229).

Als Grundlage der weiteren Auseinandersetzung mit weiblichem Führungsverhalten und möglichen Geschlechterdifferenzen wird zunächst der Frage nachgegangen, ob Frauen im Hinblick auf ihre Motivation zur Übernahme einer Führungsfunktion andere Schwerpunkte setzen als Männer. Es ist zu sehen, dass sich in diesem Kontext Geschlechterdifferenzen bis auf die Studie von Combrink und den Ergebnissen der sportbezogenen Auswertung der Freiwilligensurveys (vgl. Rittner et al. 2006, 11ff) nur marginal belegen lassen. Die vorherrschenden Motivstrukturen scheinen in den anderen Studien weitestgehend geschlechtsübergreifend gültig (vgl. Beher et al. 2006, 50; Zierau 2001, 88ff). Nach den Ergebnissen der Studie von Beher (2006) bilden der Einsatz für andere Menschen und gesellschaftliche Anliegen, der Spaß an der Tätigkeit und die Verbundenheit durch eine gemeinsame Sache wichtige Einstiegsmotivationen für beide Geschlechter. Differenzen zeigen sich im Hinblick auf die politische Motivation, in dem Frauen ihrem Amt eine höhere politische Bedeutung zumessen als Männer. Auch die Ziele „gesellschaftlichen Einfluss ausüben“, „sich für andere Menschen und gesellschaftliche Anliegen einsetzen“ sowie „politische Kontakte knüpfen“ wird von den Frauen höher bewertet als von den Männern (vgl. Beher et al. 2006, 50; Zierau 2001, 90).

Die Studien von Combrink (2004) und die Ergebnisse der sportbezogenen Auswertung der Freiwilligensurveys (vgl. Rittner et al. 2006) beziehen sich ausschließlich auf die Motivationen zur Übernahme ehrenamtlicher Führungspositionen. Hauptamtliche Führungskräfte wurden in diesen Untersuchungen nicht befragt. Die Studie von Combrink zeigt, dass Frauen selbstbezogene Motive (Erweiterung eigener Kenntnisse und Erfahrungen und die Zusammenarbeit mit sympathischen Menschen) stärker gewichten als Männer (vgl. Combrink 2004, 177). Bestätigt wird dieses Ergebnis durch die sportbezogene Auswertung der Freiwilligensurveys (vgl. Rittner et al. 2006, 11). Auch hier werden Geschlechterdifferenzen im Hinblick auf die Motivation „Spaß haben“ deutlich: Für Frauen hat die Freude an der Sache einen höheren Stellenwert als für Männer (69% gegenüber 61%). Ebenso zeigte sich eine Geschlechterdifferenz bei dem Kriterium „sympathische Menschen kennen lernen“ (Frauen

60% im Vergleich zu den Männern 44%). Thesen, die eine typisch ehrenamtliche Führungsperson als Frau mittleren Alters beschreiben, die vom Einkommen ihres Mannes lebt und nach der Kindererziehung eine neue Aufgabe sucht und daher Sinnfindung oberste Priorität bei der Amtsübernahme besitzt, werden durch diese Studien nicht gestützt (vgl. Braun 2003c, 255f; Erlinghagen 2000, 30).

Im Hinblick auf die Frage, welche Erwartungen an moderne Führungskompetenzen in freiwilligen Vereinigungen des Sports gestellt werden, erscheint der Einsatz weicher Faktoren, den Human Resources, „soft skills“ oder soziale Kompetenzen besonders bedeutsam. Neben den bereits dargestellten Anforderungsprofilen werden soziale Kompetenzen als zentrale Voraussetzung erfolgreichen Managements bewertet (vgl. Combrink et al. 2006, 293; Paris 1999, 9; Weinhold 1999, 44f; Rosenkötter 1999, 48; Emrich et al. 1999, 58f; Echter 1994, 37 und 66f; Eschenbach et al. 1990, 139).

Die Zuwendung zu den angeblich weiblichen Prinzipien lässt zunächst eine fortschrittliche Entwicklung vermuten. Bei näherer Betrachtung erweist sie sich jedoch als eine Reaktivierung alter Vorurteile gegenüber weiblichen Eigenschaften, nur unter umgekehrtem Vorzeichen. Lange Zeit waren es die angeblich weichen weiblichen Eigenschaften, die Frauen für eine Führungsposition im oberen Management disqualifizierten. Aufgrund moderner Entwicklungen liegt jetzt, basierend auf der Annahme, Frauen seien von Natur aus integrativ, ausgleichend und verständnisvoll, die Betonung auf den angeblich weiblichen Eigenschaften als Qualifikationskriterium für das Führungsmanagement (vgl. Spörri 2000, 39f; Echter 1994, 31f). Darüber hinaus lassen sich im Hinblick auf die Bewertung spezifischer Eigenschaften geschlechtsspezifische Maßstäbe beobachten, die bewirken, dass bestimmte Eigenschaften bei Männern als positiv und bei Frauen als Schwäche interpretiert werden. Dies hat zur Konsequenz, dass die ohnehin anspruchsvolle Aufgabe der Führung einer Organisation (siehe auch Abb. 3 „Rollendilemmata der Führung“ in Anlehnung an Neuberger) für Frauen eine zusätzliche Problematik gewinnt: So wird kooperatives Führungsverhalten, oder der

Einsatz sozialer Kompetenzen bei Männern als fortschrittlich angesehen, während es bei Frauen ihre Führungskompetenz in Frage stellen lässt. Wenden Frauen in Führungspositionen hingegen einen eher autoritären Führungsstil an, werden sie vielfach als „herrsüchtige Mannweiber“ bezeichnet (vgl. Spörri 2000, 17). Diese „Double-bind-Situation“ bringt Frauen in das Dilemma, dass sie, sobald sie eine Rolle übernehmen, die andere verletzen. Entweder sie werden in ihrer Führungsrolle nicht mehr als Frau anerkannt oder ihr „weibliches Verhalten“ führt zur Nichtanerkennung als Führungsperson (vgl. Spörri 2000, 17; Bernadoni & Werner 1987; Preuss 1986, 49).

Im Folgenden werden weitere Geschlechtsstereotype im Hinblick auf das Führungsverhalten von Frauen beispielhaft skizziert. An dieser Stelle sei jedoch darauf verwiesen, dass in diesem Kontext eine breite Varianz unterschiedlicher Ergebnisse und Einschätzungen zu finden ist. Ein auch nur annähernd eindeutiges Ergebnis über die Existenz geschlechtsspezifischen Führungsverhaltens lässt sich durch die Literatur nicht belegen (vgl. Spörri 2000, 35ff).²⁰

Eine qualitative Untersuchung auf der Basis von 40 storytelling-Gesprächen der Münchner System + Kommunikation²¹ ergibt, dass

- für Frauen Führung Mittel zum Zweck ist. Sie stellen die zu erfüllenden Aufgaben in den Mittelpunkt und verstehen sich als Teammitglieder, um gemeinsame Ziele zu verfolgen. Für Männer bedeutet Führung Macht. Sie stellen ihre Führungsrolle in den Mittelpunkt.

²⁰ Die mitunter unterschiedlichen Untersuchungsergebnisse verschiedener Studien zu dieser Thematik liegen unter anderem in methodischen Problemen in Bezug auf die Erfassung bzw. Aggregation von Daten begründet. Je nach Stichprobe, einbezogenen Unternehmensgrößen, Branchen, Managementebenen etc. und der zugrundegelegten Definition von Management, Führungspersonen und -positionen lassen sich unterschiedliche Ergebnisse erzielen. Die Daten bestehender Untersuchungen lassen sich daher nur begrenzt vergleichen und führen zu widersprüchlichen Aussagen.

²¹ An der Untersuchung nahmen jeweils 20 Frauen und Männer in Führungspositionen teil. Der Fokus der Studie lag auf den Fragen:

- Ist es überhaupt wahr, dass Frauen anders führen?
- Und wenn ja, in welcher Hinsicht?
- Woran liegt es, dass Frauen in Führungspositionen trotz des anhaltenden Diskurses über die Relevanz von „Human resources“ und „Neuer Führungskultur“ weiterhin so unterrepräsentiert sind? (vgl. System und Kommunikation 2008).

- Frauen ihre Arbeit qualitativ, nicht quantitativ bewerten und das Arbeitsklima für sie wichtiger ist als für Männer.
- Frauen MitarbeiterInnen in Verantwortung mit einbeziehen und auf Kooperation und Teamfähigkeit setzen. Sie delegieren komplexe Aufgabebereiche, während Männer eher hierarchisch orientiert arbeiten, den Überblick bewahren wollen und entsprechend eher Einzeltätigkeiten anstatt komplexer Aufgaben delegieren.
- Frauen Führungsposition als gleitenden Übergang zu ihrer vorigen Position erleben, während Männer ihre Führungsposition als völlig neuen Job bewerten.
- Frauen besser motivieren können und flexibler auf Marktbedürfnisse und Kundenwünsche reagieren. (vgl. Frenzel, Sottong & Müller 2001; Personalmagazin 2005).

Eine höhere Flexibilität und Transformationsfähigkeit der Führungsfrauen im Vergleich zu den Männern belegen auch Studien der Universität Leipzig. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass Frauen in Führungspositionen zum einen eine ausgeprägte Partizipation der MitarbeiterInnen realisieren und zum anderen aufgrund geringerer Angst vor Machtverlust innovativer arbeiten. Sie gehen eher Risiken ein, streben nach Veränderung und suchen neue Wege und Möglichkeiten, um ihre Aufgaben und Ziele effektiv und effizient zu verwirklichen. Ihr Führungsverhalten enthält in höherem Maße Elemente von Charisma und Visionen (vgl. Mohr, Paul & Wolfram 2004, 12f; Westerholt 1998, 25f).

In der Literatur werden Frauen in Bezug auf Führungsverhalten häufig wie folgt dargestellt: Sie arbeiten eher konfliktmeidend, harmonie- und kompromissorientiert, stellen Beziehung in den Vordergrund und wählen im Konfliktfalle eher den Weg der Anpassung, auch wenn dies nicht ihrer Authentizität entspricht (vgl. Spörri 2000, 40f; Westerholt 1998, 30f; Dobner 1997, 165f; Echter 1994, 35). Frauen vermeiden möglichst „GewinnerInnen / VerliererInnen-Situationen“, tolerieren Ambiguität - wenn dies

harmoniefördernd wirkt und stellen den Menschen als ganzheitliches System unter Berücksichtigung seiner Emotionen und Bedürfnisse in den Vordergrund (vgl. Dobner 1997, 165f; Echter 1994, 36). Sie arbeiten eher netzwerkorientiert und konzentrieren sich auf den Aufbau und Erhalt einer effektiven Teamarbeit (vgl. Westerholt 1998, 27f; Dobner 1997, 167f; Helgesen 1991, 55f). Männer dagegen stellt Echter (1994) betont pragmatisch und sachlich dar. In Konfliktsituationen wählen Männer öfter den direkten, klaren, berechenbaren, aber auch konflikträchtigeren Weg, der mit ausgesprochenen Regeln und Machthierarchien konform läuft (35f).

Abschließend sei noch einmal kritisch angemerkt, dass neben diesen dargestellten Geschlechterdifferenzen auch viele Untersuchungen bestehen, die keine signifikanten Unterschiede im Führungsverhalten feststellen konnten (vgl. Pfister 2004a, 24f; Klingen 2001, 28; Spörri 2000, 35f; Bischoff 1999, 132; Rau 1995, 40 und 112; Friedel-Howe 1990; Gold 1988). Auch die angewandte Untersuchungsmethodik gestaltet sich problematisch, da sich Eigenschaften wie Emotionalität oder Sensibilität nur schwer messen lassen. Viele empirische Arbeiten basieren auf Befragungen und Interviews, die die subjektive Selbsteinschätzung der Befragten als objektive Führungskompetenzen darstellen. Auch die Auswahl des befragten Personenkreises bei den verschiedenen Studien variiert aufgrund einer unpräzisen Führungskraftdefinition (vgl. Spörri 2000, 40f; Rau 1995, 20f).

Ob sich Geschlechterdifferenzen im Führungsprozess der untersuchten Stichprobe beobachten lassen und ob es dort möglicherweise geschlechtsspezifische Führungsvorstellungen und Problemlösungsstrategien speziell im Hinblick auf mögliche Konflikte auf Führungsebene gibt, wird im empirischen Teil der Arbeit Gegenstand der Auseinandersetzung sein. Die folgende Darstellung bezieht sich zunächst auf die Klärung des Begriffsverständnisses von „Konflikt“ aus systemtheoretischer und sozialstruktureller Perspektive und daran anschließend auf strukturgenerierte Konfliktfelder im Sport.

5 Konflikte und Konfliktfelder im Management

In der folgenden Darstellung handelt es sich um das systemtheoretische Konfliktverständnis nach Niklas Luhmann (2000, 1984, 1975), das durch Ansgar Thiel (2002) ergänzt und in Bezug zu Sportorganisationen gesetzt wird. Auf systemtheoretischer Basis werden individuelle Komponenten im Kontext der Konfliktentstehung, -äußerung und -eskalation sowie Formen und Handlungsoptionen im Hinblick auf Konfliktdeeskalation dargestellt.

Da sich die vorliegende Arbeit mit strukturellen Gegebenheiten in freiwilligen Vereinigungen des Sports auseinandersetzt, bildet der sozialstrukturelle Ansatz nach Ralf Dahrendorf (1979, 1972, 1961, 1959) eine weitere wesentliche Grundlage des theoretischen Verständnisses. Ergänzt wird die Theorie Dahrendorfs durch Bruno Rüttinger (1977) und Karl Berkel (1984), die neben strukturellen Aspekten auch auf individuelle Komponenten der Konfliktentstehung verweisen. Abschließend werden auch die diesem Ansatz zugrunde liegenden Prinzipien der Konfliktbehandlung dargestellt.

5.1 Soziale Konflikte

Der Begriff Konflikt (lat. *confligere*) bedeutet „aneinandergeraten, zusammenstoßen, kämpfen“. In unserem Sprachgebrauch wird der Begriff in vielfältiger und teilweise sehr unterschiedlicher Weise angewandt. So umfasst der Begriff Auseinandersetzungen ganzer Nationen und Völkergruppen, als auch die kleinen Alltagsstreitigkeiten zwischen zwei oder mehreren Personen. Auch individuelle Entscheidungssituationen einer Person werden als Konflikte bezeichnet. Die kurze Aufzählung deutet bereits die Vieldeutigkeit des Begriffes an.

Der kleinste gemeinsame Nenner lässt sich nach Erika Regnet (2001) wie folgt umschreiben:

Konflikte umfassen

„innere psychische Zustände, Verhaltens- und Zieldiskrepanzen zwischen zwei oder mehr Personen, aber auch Auseinandersetzungen auf einer kollektiven Ebene“ (7).

Für die vorliegende Untersuchung sind soziale Konflikte in Organisationen von Relevanz, die in der Interaktion zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften in freiwilligen Vereinigungen des Sports auftreten. Sie stellen ein alltägliches Phänomen in Organisationen dar, wobei ihre Erscheinungsart auf vielfältigste Weise differieren kann.

Der Zugang zur Auseinandersetzung mit sozialen Konflikten erfolgt aus soziologischer und nicht aus psychologischer oder pädagogischer Perspektive, da nicht intraindividuelle Aspekte der Konfliktentstehung im Zentrum stehen. In erster Linie hat die vorliegende Untersuchung individuumsunabhängige Ursachen der Konfliktentstehung zum Gegenstand. Im Zusammenhang mit Bewältigungsstrategien und möglichen Geschlechterdifferenzen im Kontext der Konfliktbetrachtung werden individuelle Aspekte relevant.

Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf einer systemtheoretischen und einer sozialstrukturellen Perspektive liegt, werden im Folgenden diese Begriffsverständnisse dargestellt und der weiteren Auseinandersetzung zugrunde gelegt.

5.1.1 Konfliktbetrachtung aus systemtheoretischer Perspektive

Aus systemtheoretischer Perspektive betrachtet, ist die Voraussetzung zur Bestimmung eines sozialen Konfliktes die verbalisierte Kommunikation eines Widerspruches. Für Niklas Luhmann (1984) reicht die Wahrnehmung einer

Unvereinbarkeit nicht aus, um einen Konflikt zu definieren. Der Widerspruch oder die Unvereinbarkeit muss verbalisiert werden (vgl. Luhmann 1984, 530).

Luhmann betrachtet Konflikte als soziale Systeme. Wenn psychische Systeme aufeinandertreffen, sich durch Kommunikation verbinden und sich auch nach Beendigung der lokalen Kommunikation jederzeit über den Anschluss von Kommunikation an Kommunikation reproduzieren, konstituieren sich soziale Systeme und erlangen die Fähigkeit der

„...Autopoiesis, als Fähigkeit von Systemen, die eigenen konstitutiven Elemente selbst herzustellen und sich dadurch gegenüber der Umwelt abzugrenzen“ (Bonacker 1997, 71).

Luhmann (1984) unterscheidet zwei Arten der Anschlusskommunikation: Dies ist zum einen der positive Anschluss in Form eines Konsenses und zum anderen der negative in Form eines Widerspruchs. Entsprechend definiert er Konflikte als „kommuniziertes ‚Nein‘, das eine vorherige Kommunikation beantwortet“ (530). Dies bedeutet nach Luhmann kein Versagen, sondern eine Fortsetzung von Kommunikation. Ein Konflikt wird durch Benutzung einer der beiden Antwortmöglichkeiten in Form der verbalisierten Ablehnung initiiert. Die Autopoiesis des Systems wird dadurch nicht blockiert, denn diese basiert auf der kommunikativen Anschlusskommunikation, die auch durch ein kommuniziertes „Nein“ gegeben ist (vgl. Bonacker 1997, 73).

Indem Luhmann Konflikte wertfrei als eine mögliche Form von Kommunikation darstellt, vermeidet er eine Klassifizierung und damit die häufig umstrittene Auseinandersetzung mit Zuschreibungen wie Funktionalität oder Dysfunktionalität von Konflikten.

Eine solche Etikettierung findet sich in verschiedenen Theorien und bildet Anlass zur Kritik (vgl. die funktionalistische Konflikttheorie von Lewis A. Coser²²).

Wesentliche Voraussetzung zur Entstehung eines Konfliktes ist bei Luhmann die Rückkommunikation des Widerspruchs, d.h. die Negation der Kommunikation muss verbalisiert werden. Da der Widerspruch eine mögliche Art der Anschlusskommunikation darstellt, ist die Konfliktenstehung nach Luhmann erwartbar, normal und ein grundlegender Bestandteil der Systembildung in sozialen und psychischen Systemen. Deren Funktion bezeichnet Luhmann als Rückversetzung des Systems in seinen Urzustand, indem alle Möglichkeiten wieder neu eröffnet werden, Flexibilität reaktiviert wird und somit funktional notwendiger Bestandteil der Autopoiesis ist.

Das Kriterium des verbalisierten Widerspruchs als grundlegende Voraussetzung zur Entstehung von Konflikten wird bei Ansgar Thiel (2002) um die Möglichkeit eines gleichrangigen nonverbalen Widerspruchs erweitert. Überzeugend argumentiert Thiel, dass auch ein nonverbal geäußertes Widerspruch, wie er sich im Rahmen alltagspraktischer Begegnungen häufig finden lässt, zur Entstehung eines Konfliktes führen kann (vgl. Thiel 2002, 51). So definiert er in Anlehnung an Luhmann Konflikte wie folgt:

²² Coser (1965) betrachtet Konflikte in erster Linie im Hinblick auf ihre Funktionalität. Er benennt zum einen den Aspekt der Veränderung und des Wandels, der durch Konflikte induziert wird. Zum anderen weist er darüber hinaus Konflikten auch einen stabilisierenden Effekt für Organisationen zu: Sie bewirken auch einen Zusammenschluss von Gruppenidentitäten, die sich durch Abgrenzung gegenüber anderen Gruppen bilden können (vgl. Coser 1965, 44). Konflikte erzeugen dementsprechend nicht nur Instabilität und Veränderung, „sondern auch sozialen Zusammenhalt und somit Erwartbarkeit, Stabilität und Befestigung sozialer Strukturen“ (Thiel 2002, 28).

Weiterer wesentlicher Bestandteil in der Konflikttheorie nach Coser liegt in der Differenzierung zwischen funktionalen und dysfunktionalen Konflikten. Unter funktionalen Konflikten lassen sich kooperative Konflikte fassen, in denen eine konsensfähige Konfliktlösung möglich ist, während dysfunktionale Konflikte durch das Fehlen gemeinsamer Ziele und der Absicht einer gemeinschaftlichen Einigung charakterisiert sind (vgl. Coser 1965, 20f). Funktionale Konflikte bewirken Veränderung, setzen sich mit den ursächlichen Problemen des Konfliktes auseinander, suchen nach Lösungen und werden entsprechend als „positive Konflikte“ klassifiziert. Dysfunktionale Konflikte hingegen initiieren keine konsensfähigen Lösungen und werden als „negative Konflikte“ bewertet.

Diese Differenzierung erscheint zunächst aufgrund seiner Einfachheit recht plausibel. Bei näherer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass sich Konflikte nicht so ohne weiteres und eindeutig in die Kategorien „positiv“ oder „negativ“ einordnen lassen. Die Zuordnung bzw. das Erleben eines Konfliktes ist wesentlich von der jeweiligen Betrachtungsperspektive abhängig und entsprechend unterschiedlich als positiv oder negativ zu bewerten. Auch der Zeitaspekt der Bewertung spielt eine zentrale Rolle: So kann im Moment der Konfliktwahrnehmung dieser als negativ - im Nachhinein jedoch als positiv - erlebt werden. Die Schwierigkeit der klaren Trennung von funktionalen oder dysfunktionalen Konfliktfolgen legt die Vermutung nahe, dass ein Konflikt beide Bedeutungen für ein System innehat (vgl. Thiel 2002, 30).

“Konflikte als soziale Systeme sind als Zusammenhänge kommunizierter Widersprüche zu begreifen, wobei die Form des kommunizierten Widerspruchs sowohl eine verbale als auch eine nonverbale sein kann“ (Thiel 2002, 53).

Im Folgenden wird der Konfliktverlauf auf systemtheoretischer Basis dargestellt und Bedingungen der Eskalation bzw. Möglichkeiten einer Deeskalation dargestellt.

5.1.1.1 Konfliktentstehung

Die Entstehung eines Konfliktes begründet sich zunächst auf der Entscheidung der empfangenden Person (ego), ob ein Selektionsvorschlag der absendenden Person (alter) abgelehnt oder akzeptiert werden soll. Wird er akzeptiert, lässt sich der Prozess als ein Kooperationsvorgang bezeichnen, der nicht zwingend einen Konsens bedeuten muss, sondern zunächst nur verstanden wird als

„...eine kommunikative Verständigung auf wechselseitig anschlussfähige - also nicht notwendigerweise übereinstimmende Präferenzen“ (Willke 1993, 99f).

Es ist also möglich, dass ego den Selektionsvorschlag weder auf der Inhalts- noch auf der Beziehungsebene²³ akzeptiert. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass ego ihn auf einer der Ebenen akzeptiert, aber auf der anderen Ebene ablehnt. Entscheidend für die Konfliktentstehung ist die Entscheidung, wie ego auf den vorliegenden Dissens reagiert. Hier stehen verschiedene Optionen zur Verfügung:

²³ Kommunikationspsychologisch betrachtet, beinhaltet jede Nachricht gleichzeitig verschiedene Botschaften: Die Person, die eine Nachricht übermitteln möchte (alter), realisiert dies zum einen auf der Inhaltsebene. Hierunter wird die Sachinformation einer Nachricht verstanden. Gleichzeitig werden jedoch auch Botschaften auf der Beziehungsebene und auf der Selbstoffenbarungsebene übermittelt. Die Beziehungsebene umfasst die Botschaft, wie alter zu ego steht bzw. was er von ihm/ihr hält. Dies wird durch die Art und Weise der gewählten Formulierung, dem Tonfall und anderen nichtsprachlichen Begleitsignalen zum Ausdruck gebracht. Die Selbstoffenbarungsseite beinhaltet Informationen über alter (vgl. Schulz von Thun 1999, 32ff; Schulz von Thun 1989, 26f).

Ego kann sich für den kommunizierten Widerspruch entscheiden, kann aber
alter

„...auch genauso tolerieren (Toleranz), der Dissenz kann ego einfach gleichgültig sein (Indifferenz), ego kann sich nach der Prüfung des Selektionsvorschlags alters von dessen „Richtigkeit“ überzeugen (Affirmation) oder ego kann Angst vor möglichen Folgen des Widerspruchs haben (Furcht)“ (Thiel 2002, 56).

Wesentliches Kriterium im Hinblick auf die gewählte Reaktion bildet die Beziehungsstruktur zwischen alter und ego. Ist diese, wie in betrieblichen Kontexten, durch hierarchische Abhängigkeiten (Komplementärbeziehung) geprägt, wird die abhängige KommunikationspartnerIn eher auf alternative Reaktionen zum kommunizierten Widerspruch zurückgreifen. In symmetrischen Beziehungen, in denen beide Parteien tendenziell gleichberechtigt sind, ist bei Dissenz eher ein kommunizierter Widerspruch zu erwarten. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die Entscheidung, in welcher Form eine Reaktion auf Dissenz ausfällt, in Abhängigkeit des Erwartungsnutzens und der Abwägung von Kosten und Nutzen für ego kalkuliert wird (siehe Abb. 13).

Bewertung der Kommunikation	Entscheidungsbedingungen	Entscheidung
Konsens	Einigkeit Affirmation	Kooperation
Dissens	EN (kW) < EN (koop.) - Toleranz - Indifferenz - Furcht	Kooperation
Dissens	EN (kW) > EN (koop.)	kommunizierter Widerspruch
Konsens	EN (kW) > EN (koop.) - Strategische Ablehnung	kommunizierter Widerspruch

Abb. 13: Antwortalternativen auf Selektionsvorschläge in Kommunikationen (in Anlehnung an Thiel 2002, 62)

Nur der kommunizierte Widerspruch zielt entsprechend der Ausführungen auf einen Konflikt, während die anderen Optionen in Form von Aufklärung (es wird gelernt oder überzeugt), Verdrängung (der Dissenz wird verschwiegen z.B. aus Angst vor möglichen negativen Konsequenzen oder weil die Entscheidung gleichgültig erscheint) oder Toleranz des Kommunikationsangebotes eine Kooperation anstreben. Wie letztendlich die Entscheidung ausfällt und ob es zu einem Konflikt kommt, hängt neben strukturbedingten Komponenten unmittelbar mit individuellen Voraussetzungen wie der Bereitschaft zum Widerspruch, dem Ausmaß der Enttäuschung etc. zusammen (siehe Abb. 13).

Im betrieblichen Alltag ist die Entstehung von Konflikten im Sinne eines kommunizierten Widerspruchs eine häufige Erscheinung, deren Relevanz in erster Linie vom weiteren Konfliktverlauf abhängig ist. Viele kommunizierte Widersprüche können bereits in einem frühen Stadium bereinigt werden, ohne dass sie eskalieren und die Zusammenarbeit (dauerhaft) beeinträchtigen. Eine Konfliktstabilisierung ist dann vorhanden, wenn mehrere zusammenhängende Widersprüche kommuniziert werden, ohne dass eine Auflösung in Betracht gezogen wird. Jeder angeschlossene kommunizierte Widerspruch reduziert die Klärungswahrscheinlichkeit. Inwieweit die Beteiligten eine Stabilisierung des Konfliktes auf sich nehmen, hängt von der Bedeutung des Konfliktgegenstandes und damit verbunden von der individuellen Kosten-Nutzen-Kalkulation ab.

Charakteristisch für die Stabilisierung eines Konfliktes ist die Bildung einer verzerrten affektlogischen Wirklichkeitskonstruktion, die sich im Zuge der Konfliktstabilisierung bildet und eine Eigendynamik negativer Erwartungen nach sich zieht. Da sich die entwickelnde Affektlogik auf beiden Seiten diametral entgegengesetzt verfestigt, wird die Tragweite von den Beteiligten meist nicht bewusst wahrgenommen. Sie bewirkt zunehmend negative Schlussfolgerungen und realitätsferne Einschätzungen, auch rückblickend über gemeinsame Erfahrungen mit der anderen Person. Auch in anderen Systemen bildet sie eine eigene Struktur aus und kann dort „eine parasitäre

Existenz entwickeln“ (Thiel 2002, 73). Hat sich der Konflikt in diesem Umfang stabilisiert, ist ein Einlenken oder ein Kooperationsangebot einer Partei nicht mehr zu realisieren, da die andere Partei aufgrund der beschriebenen Affektlogik in dem Kooperationsangebot lediglich ein Täuschungsmanöver oder eine andere schädigende Strategie vermutet. Diese Form des stabilen Konfliktes umfasst also eine zunehmende Verfestigung einer affektlogischen Wirklichkeitskonstruktion, die die gesamte weitere Kooperation der Beteiligten prägt bzw. beeinträchtigt (vgl. Thiel 2002, 69ff).

5.1.1.2 Konflikteskalation

Stabile Konfliktstrukturen können eskalieren, wenn es sich um eine

„permanent zuspitzende Gegnerschaft mit einer ständig zunehmenden Bereitschaft, alles zu tun, um aus dieser Gegnerschaft als Sieger hervorzugehen“ (Thiel 2002, 76).

handelt.

Typisches Phänomen dieses Prozesses ist eine steigende Anzahl an Personen, die in den laufenden Konflikt mit einbezogen werden und sich polarisieren. Die involvierten Personen zeichnen sich dadurch aus, dass sie das dem Konflikt inhärente Denken übernehmen und sich somit eine Kollektivierung der individuellen konfliktspezifischen Affektlogik einstellt, in dem jedoch nach wie vor die Anfangsbeteiligten als AnfangsgegnerInnen determiniert bleiben. Dies ermöglicht die Aufrechterhaltung einer klaren und konkreten Gegnerschaft. Weiterhin lässt sich eine Ausweitung des Konfliktgegenstandes beobachten, der den Konflikt für die Beteiligten als zunehmend komplexer erscheinen lässt und von subjektiven Zuschreibungen gefärbt ist. Eng verbunden mit dieser Entwicklung ist eine steigende Fixierung auf die andere Partei mit wachsender Gewaltbereitschaft. Die gegnerische Partei wird zunehmend als Projektionsobjekt sämtlicher Probleme und Bedrohungen erlebt. Diese Empfindung rechtfertigt die Ausweitung der einsetzbaren Konfliktmittel. Hierunter fallen je nach Eskalationsstufe auch Drohungen und Gewalt als legitimierte Optionen. Folge dieser Ausweitung ist selten eine Auflösung des Konfliktes als vielmehr eine Eskalation und Erhöhung der

Gewaltbereitschaft auf beiden Seiten. Eine Ausstiegsmöglichkeit aus der Konfliktsituation zu diesem Zeitpunkt wird, auch bedingt durch die zunehmende Anzahl inkludierter Personen, immer schwieriger, wenn nicht sogar unmöglich (vgl. Thiel 2002, 76f).

5.1.1.3 Konfliktdeeskalation

Grundvoraussetzung einer Konfliktdeeskalation ist die Umwandlung der reflexiven formallogischen Wirklichkeitskonstruktion. Dies kann durch Selbstreflexion infolge von inneren oder äußeren Ereignissen erfolgen, mit Hilfe von Kontextsteuerung durch äußere AkteurInnen oder durch Destruktion des Konfliktsystems. Selbstreflexion kann initiiert werden durch Lernen oder Flucht. In einer dynamischen Konflikteskalation ist die Wahrscheinlichkeit einer durch Lernen initiierten Verhaltensänderung recht gering. Sie kann aber durch ein bestimmtes Ereignis wie z.B. die Besinnung auf den vernachlässigten Nutzen einer Kooperation mit der Gegnerschaft und damit verbundener Veränderung der Kosten-Nutzen-Kalkulation angeregt werden. Da solche Ereignisse mit Radikalisierung der Eskalationsstufe immer geringer werden und auch die Akzeptanz eines möglichen Kooperationsangebotes von gegnerischer Seite in dieser Phase äußerst fraglich ist, spielt diese Form der Deeskalation eher eine nebensächliche Rolle. Bedeutsamer in diesem Zusammenhang ist die Flucht aus dem Konfliktsystem aufgrund bestimmter Ereignisse wie z.B. der Resignation gegenüber dem steigenden psychischen, physischen oder sozialen Druck oder der Überforderung im Hinblick auf materielle oder immaterielle anfallende Kosten (vgl. Thiel 2002, 85f).

Eine Deeskalation durch äußere Kontextsteuerung kann durch Vermittlung oder Unterordnung erfolgen. Die äußere AkteurIn, die über eine neutrale Perspektive verfügt, bemüht sich, über Spiegelung der Rationalitäten oder Anreize eines Ausstiegs aus dem Konfliktsystem, die eingefahrenen reduzierten Denkmuster zu destabilisieren. Ziel der Vermittlung ist aufgrund der Fremdbeobachtung und Verhaltensspiegelung eine Revision der Kosten-Nutzen-Bilanz auf beiden Seiten und damit verbunden die Entwicklung eines allseits akzeptierten Konsenses zwischen den Konfliktparteien. Diese Form

der Konfliktregulierung kann jedoch wie in Abbildung 13 zu erkennen ist, nur in den ersten beiden Konfliktphasen erfolgreich sein. Bei fortgeschrittener Konflikteskalation ist eine Vermittlung kaum aussichtsreich. Eine andere Form der Konfliktregulierung liegt in der hierarchisch verankerten Unterordnung, indem Machtpotentiale genutzt werden, um die gegnerische Seite zur Aufgabe zu zwingen. Hier besteht jedoch die Gefahr, dass der eigentlich ungelöste Konflikt, der gegen den Willen einer Konfliktpartei „ruhig gestellt“ wurde, weiterhin latent schwelt (vgl. Thiel 2002, 87f).

Die dritte, allerdings extremste Möglichkeit der Deeskalation oder Konfliktbewältigung bildet die Vernichtung oder Selbstzerstörung. Sie umfasst die endgültige Eliminierung einer (oder wenn äußere AkteurInnen involviert sind, auch beider Konfliktparteien) in Form von Kündigung, Entlassung, Ausschluss aus der Gruppe oder durch natürlichen Tod (siehe Abb. 14).

Archetypus	Charakteristika	Wirkungsgrad
Selbstreflexion <ul style="list-style-type: none"> • Lernen 	Revision der Ursache-Wirkungs- und Schuld-Unschuld-Konstruktionen durch eine oder beide Konfliktparteien	<ul style="list-style-type: none"> • <i>gering</i>, da zufällig und nicht garantiert dauerhaft • sowohl Beschränkung der Konfliktmittel als auch Auflösung des Konfliktsystems möglich
<ul style="list-style-type: none"> • Flucht 	Verlassen des Konfliktsystems durch eine oder beide Konfliktparteien	<ul style="list-style-type: none"> • <i>mittel</i>, da nur dann garantiert erfolgreich, wenn zumindest eine Koalition den Konflikt ganz verlässt • Auflösung des Konfliktsystems
Kontextsteuerung <ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung 	Einführung von Erwartungsunsicherheit ins Konfliktsystem	<ul style="list-style-type: none"> • <i>hoch</i>, da dauerhaft erfolgreich, wenn beide Parteien zu einem selbstgewählten Konsens finden • sowohl Beschränkung der Konfliktmittel als auch Auflösung des Konfliktsystems möglich
<ul style="list-style-type: none"> • Unterordnung 	Unterwerfung und Festlegung auf Vorgaben	<ul style="list-style-type: none"> • <i>mittel</i>, da zwar erfolgreich, aber es besteht weiterhin die Gefahr des Wiederaufbruchs • sowohl Beschränkung der Konfliktmittel als auch Auflösung des Konfliktsystems möglich
Destruktion <ul style="list-style-type: none"> • Vernichtung 	Zerstörung lebenswichtiger Ressourcen und Vitalfunktionen von zumindest einer Konfliktpartei	<ul style="list-style-type: none"> • trotz extrem hoher Kosten hoch, da dauerhaft erfolgreich solange keine „Metastasen“ bleiben • Auflösung des Konfliktsystems
<ul style="list-style-type: none"> • Selbsterstörung/Tod 	Zerstörung lebenswichtiger Ressourcen und Vitalfunktionen von zumindest einer Konfliktpartei	<ul style="list-style-type: none"> • trotz extrem hoher Kosten hoch, da dauerhaft erfolgreich, wenn die gesamte Konfliktpartei betroffen ist • Auflösung des Konfliktsystems

Abb. 14: Deeskalationsarchetypen (in Anlehnung an Thiel 2002, 90)

Das Schaubild verdeutlicht die verschiedenen Reaktions- und Bewältigungsoptionen im Kontext der Konfliktregulierung (vgl. Thiel 2002, 91f). Hierbei handelt es sich weniger um eine Darstellung der Handlungsoptionen zur dauerhaften Klärung und Beseitigung der Problempotentiale als vielmehr um eine Aufzählung der Handlungsmöglichkeiten, die zumindest

kurzfristig zur Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit beider Parteien führt. Die Optionen lassen sich auf einige wenige zentrale Grundmuster reduzieren, die in Abbildung 14 als Lernen, Flucht, Vermittlung, Unterordnung, Vernichtung oder Selbstzerstörung/Tod beschrieben werden. Deutlich wird anhand des Modells auch das Ausmaß des Wirkungsgrades, der unmittelbar mit der Wahl der Bewältigungsform zusammenhängt.

Andere AutorInnen nennen als Grundstrategien der Konfliktbewältigung Flucht und Kampf mit dem Ziel der Vernichtung oder Unterwerfung der Gegner, Delegation an eine dritte Instanz, Kompromiss oder Konsens. Die Wirkungsgrade der Bewältigungsformen werden in der folgenden Abbildung 15 dargestellt:

Konflikthandhabung			
Handhabungsform	Beispiele	Vorteile	Nachteile
Flucht	Leugnen des Problems Vertragen, Harmonisieren Innere Kündigung 'unter den Teppich kehren'	rasch, einfach, schmerzlos, manches erledigt sich von selbst	meist keine Lösung Konflikt kann verschärft wiederkommen; Leugnen kann zu Eskalation führen
Kampf: Vernichtung	Rufmord, Kündigung Entlassung Vernichtung/ Aufkaufen von Konkurrenzbetrieben Ausschluss aus Gruppe	Dauerlösung Auslese/Selektion Unkompliziert, bindet Energie nur kurzfristig	Nicht korrigierbar: Weiterentwicklung gefährdet durch Verlust einer Alternative; Richtige Argumente des Gegners mit vernichtet
Kampf: Unterordnung	Sklaverei Hierarchie Erpressung, Bestechung Manipulation Abstimmung, Überredung	Unterworfener lebt weiter: Umkehrbarkeit Gegner/Widerspruch nicht vernichtet entwicklungsfähig	Umkehrbarkeit Kontrollaufwand Gegenüber Unterworfenen
Delegation	Gericht Vorgesetzten- entscheidung Konfliktlösung durch anonyme Strukturen (Normen, Verfahren) oder Glaubenssysteme	Objektivität Sachlichkeit Gemeinsame Verbindlichkeit einfach	Oft keine Identifikation mit Lösung Kein Lerneffekt für Beteiligte
Kompromiss	Teileinigung Verhandlung Arbeitsgerichtlicher Vergleich	Einigung, Verantwortung der Betroffenen Guter Kompromiss Wesentliche Interessen der Parteien berücksichtigt	Teilzufriedenheit, bei schlechtem Kompromiss kommt Konflikt wieder

Abb. 15: Formen der Konflikthandhabung (in Anlehnung an Zauner & Simsa 1997, 339)

Welche Bewältigungsform letztendlich realisiert wird, ist im Wesentlichen durch individuelle Neigungen sowie durch organisationskulturelle Vorerfahrungen geprägt. Die Muster stehen als gleichwertige Handlungsoptionen nebeneinander und treten im alltäglichen Organisationsgeschehen in der

Regel als vielfältige Mischformen auf, die durch individuelle Kosten- und Nutzenkalkulationen ihre Ausprägung begründen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Konflikte aus systemtheoretischer Perspektive betrachtet, eine mögliche Form der Anschlusskommunikation darstellen und in verbalisierter oder nonverbalisierter Form auftreten können.

Reagiert ego (EmpfängerIn) im kommunikativen Kontext mit Ablehnung bzw. Widerspruch auf einen Selektionsvorschlag von alter (AbsenderIn), stehen ego verschiedene Handlungsoptionen zur Auswahl:

- Ego kann den Dissenz akzeptieren, da er gleichgültig erscheint.
- Ego lässt sich nach nochmaliger Prüfung von der Richtigkeit des Angebotes von alter überzeugen.
- Ego akzeptiert aus Furcht vor möglichen Folgen eines Widerspruches das Angebot.

Diese Handlungsmöglichkeiten führen alle zur Kooperation zwischen alter und ego und damit zur Beendigung des Konfliktes. Die andere Alternative ist die Entscheidung von ego zur Kommunikation des Widerspruches. Ob ein Dissenz beigelegt oder kommuniziert wird, ist maßgeblich durch die Beziehungsstruktur zwischen alter und ego geprägt. Ist die Beziehungsstruktur durch hierarchische Abhängigkeiten gekennzeichnet - wie es in betrieblichen Kontexten der Fall ist - fällt die Entscheidung eher zu Gunsten des kooperativen Weges aus. Sind beide Partner eher gleichberechtigt, fällt die Entscheidung zur Kommunikation des Widerspruches leichter. Neben diesen strukturellen Komponenten spielen auch individuelle Faktoren, wie die Bereitschaft zum Widerspruch und das Ausmaß der Enttäuschung, eine wesentliche Rolle.

Eine Vielzahl kommunizierter Widersprüche lassen sich klären, ohne dass es zu einer Konfliktstabilisierung oder -eskalation führen muss. Zeichnet sich

jedoch keine Klärung ab und erhöht sich die Anzahl der kommunizierten Widersprüche, tritt die Phase der Konfliktstabilisierung ein, die durch eine verzerrte affektlogische Wirklichkeitskonstruktion und einer zunehmenden negativen Wahrnehmung und Einschätzung der Gegenpartei gekennzeichnet ist. Verfestigt sich des Weiteren das Bedürfnis die gegnerische Partei zu besiegen und die eigenen Vorstellungen mit aller Gewalt durchzusetzen, tritt die Phase der Konflikteskalation ein. Aus dieser Konfliktspirale auszusteigen, erfordert eine Umwandlung der reflexiven formallogischen Wirklichkeitskonstruktion. Dies kann aus Angst vor negativen Folgen bei Fortführung der Auseinandersetzung erreicht werden (Flucht) oder durch Selbstreflexion, die zur Neueinschätzung und Revidierung der Konfliktproblematik führt (Lernen). Weitere Möglichkeit ist eine durch äußere Kontextsteuerung initiierte Vermittlung, die zu einer Beilegung des Konfliktes in Form von Kompromiss- oder Konsensfindung führen kann.

Eine weitere Option zur Konfliktdeeskalation ist der Einsatz von Machtpotentialen, die z.B. in hierarchischen Strukturen verankert sind und zur Unterdrückung der gegnerischen Partei führen (Unterordnung). Extremste Formen sind in diesem Kontext die Vernichtung oder Selbstzerstörung, die in betrieblichen Zusammenhängen in Form von Entlassungen, Kündigungen oder Ausschluss realisiert werden können.

Zauner & Simsa (1997) benennen darüber hinaus noch die Möglichkeit der Delegation. Dies beinhaltet eine Konfliktlösung durch anonyme Strukturen wie sie z.B. durch Gerichtsurteile oder Vorgesetztenentscheidung hervorgerufen werden kann (338).

5.1.2 Konfliktbetrachtung aus sozialstruktureller Perspektive

Ralf Dahrendorf (1961), als einer der bedeutendsten Vertreter der soziologischen Auseinandersetzung mit Konflikten, betrachtet soziale Konflikte aus einer ganz anderen Perspektive und verortet ihre Entstehung in strukturellen Bedingungen, die durch eine ungleiche Herrschafts- und Machtverteilung geprägt sind. Die strukturellen Gegebenheiten bestehen

individuumsunabhängig und sind als latente Konfliktpotentiale vorhanden, ohne dass sie als solche von den Beteiligten wahrgenommen werden. In Form antagonistischer Rollenerwartungen finden sie ihren Ausdruck (vgl. Dahrendorf 1972, 35). So definiert Dahrendorf (1961) Konflikte als „strukturell erzeugte Gegensatzbeziehungen von Normen und Erwartungen, Institutionen und Gruppen“ (125). Ein sozialer Konflikt ist demnach „jede Beziehung von Elementen, [...] die sich durch objektive (,latente') oder subjektive (,manifeste') Gegensätzlichkeiten kennzeichnen lässt“ (23). Entscheidende Voraussetzung für die Bestimmung eines sozialen Konfliktes ist, dass „er sich aus der Struktur sozialer Einheiten ableiten lässt, also überindividuell ist“ (Dahrendorf 1972, 24; Dahrendorf 1961, 202).

Nach Dahrendorf liegen die Ursachen sozialer Konflikte in den strukturellen Bedingungen des jeweiligen Systems wie z.B. der vorherrschenden Historie oder bestehenden Herrschafts- und Machtverhältnissen begründet. Damit knüpft der strukturzentrierte Erklärungsansatz an soziologische Denktraditionen von Karl Marx (1818-1883) und Emile Durkheim (1858-1917) an und basiert auf der Annahme der „universalen Tatsache“ von Herrschaft in jeglichem Sozialgebilde, die Organisationen in Herrschende und Beherrschte teilt. Hier liegen objektiv disparate Interessensgegensätze vor, die die Ursachen betrieblicher Arbeitskonflikte bilden und grundsätzlich unauflösbar sind, solange diese Interessensgegensätze anhalten (vgl. Berkel 1984, 15). Betriebliche Strukturen sind so gestaltet, dass wichtige Elemente in einem widersprüchlichen und gegensätzlichen Verhältnis zueinander stehen und somit Personen, die in diesen Strukturen agieren, unwillentlich an diesem Konflikt partizipieren müssen. Soziale Konflikte lassen sich somit mit Auseinandersetzungen rangungleicher Personen bzw. einer ungleichen Verteilung von Macht begründen und gewinnen damit ihre „Überindividualität“ (vgl. Regnet 2001, 13; Rüttinger 1977, 62f). Die wechselseitige Abhängigkeit der Mitglieder einer Organisation, die auf den Bedingungen der Arbeitsteilung, der Knappheit der Mittel und juristischer Vorschriften beruht und die Tatsache, dass bestimmte Positionen im betrieblichen Kontext determinierte latente

Rollenerwartungen und -interessen erfüllen müssen, bilden die Grundlage und beinahe zwangsläufige Entstehung strukturinduzierter sozialer Konflikte.

So definiert Rüttinger (1977) soziale Konflikte im Hinblick auf die wechselseitige Abhängigkeit der verschiedenen PositionsträgerInnen als

„Spannungssituationen, in denen zwei oder mehr Parteien die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind“ (22).

Weitere wesentliche Voraussetzung zur Entstehung sozialer Konflikte ist nach Rüttinger (1977) eine relative Selbstständigkeit der verschiedenen Parteien trotz hierarchischer Unterschiede. Beide Parteien müssen die Möglichkeit haben, eigene Ziele setzen und durchsetzen zu können (64).

Neben diesen einerseits konfliktinduzierenden Aspekten bestehender Autoritätsstrukturen in Organisation bilden diese andererseits die notwendige Grundlage der Koordination und Kompetenzabgrenzung der verschiedenen PositionsträgerInnen und sind damit Voraussetzung einer soliden Organisationsstabilität. Das Management als der „Sitz der betrieblichen Autorität“ (Dahrendorf 1959, 22) verkörpert die Position der letzten Entscheidungsbefugnisse, symbolisiert Bestand und Einheit nach außen wie nach innen und bestimmt Zielvorgaben und Arbeitsanweisungen für Angestellte und MitarbeiterInnen.

Zwischen diesen beiden Polen im Organisationsgefüge finden sich gemäß Dahrendorf (1959) die „Männer in der Mitte“ (31), womit die Gruppe der MitarbeiterInnen in Leitungs- und Führungspositionen gemeint ist. Ihre Aufgabe liegt in der Vermittlung zwischen den Anweisungen des Managements und den Umsetzungen der Angestellten. Sie müssen einerseits top down die Anordnungen des Managements konkretisieren und andererseits bottom up die Interessen und Belange der ausführenden Organe vertreten. Diese Position ist gekennzeichnet durch ein erhöhtes Potential an Unvereinbarkeit und Problemen. Einerseits fungieren Personen in diesen Positionen als verlängerte Arme des Managements, andererseits müssen sie

das Vertrauen der Angestellten und MitarbeiterInnen gewinnen und wahren, um deren Interessen adäquat vertreten zu können (vgl. Dahrendorf 1959, 32).

Entsprechend lassen sich aufgrund vorgegebener Organisationsstrukturen mehrere problematische Konstellationen festhalten, die latente Konfliktherde beinhalten: Zum einen die ungleiche Verteilung von Macht, die die Mitglieder einer Organisation in BefehlsgeberInnen und -empfängerInnen teilt und zum anderen die widersprüchlichen, schwer kompatibel gestaltbaren Erwartungen an bestimmte Positionen in Führungs- und Leitungsaufgaben, die dem obersten Management untergeordnet ist.

Im Hinblick auf die Funktionalität sozialer Konflikte, schreibt Dahrendorf ihnen wesentliche positive Auswirkungen auf das Organisationsgeschehen zu. Sinn und Bedeutung sozialer Konflikte liegen nach Dahrendorf in ihrer Funktion begründet, gesellschaftlichen Wandel zu initiieren und zu fördern. Soziale Konflikte stellen die beteiligten Personen vor die Aufgabe, neue Wege und Lösungen zu suchen und somit Veränderung herbeizuführen. Mit dieser Feststellung betont Dahrendorf die lebensnotwendige Funktion von Konflikten für jede Gesellschaft, denn „ohne sie gäbe es nur Erstarrung und Stehenbleiben“ (Berkel 1984, 210).

Die Entstehung und den weiteren Verlauf von Konflikten beschreibt Dahrendorf anhand eines Modells, das den dynamischen Prozesscharakter der Konfliktentfaltung verdeutlicht. Diesen Prozess gliedert er in drei Zeitabschnitte. Die erste Phase kennzeichnet die objektive Aufdeckung des strukturellen Konflikthintergrundes. Damit ist gemeint, dass die beiden „Parteien der Konfliktfront“ sichtbar werden, obwohl beide Parteien auch durch gemeinsame Interessen und Zielvorstellungen geprägt sind. Die offensichtlich werdenden antagonistischen Interessen können in dieser Phase der Latenz den beteiligten Personen bewusst oder unbewusst sein. In dieser Phase sind die Gegensätzlichkeiten der Orientierung der verschiedenen Interessensgruppen zunächst nur an bestimmte Positionen geknüpfte Erwartungen zur Erhaltung des gesellschaftlich oder betrieblich determinierten Rollen-Status Quo (vgl. Dahrendorf 1979, 116).

Rüttinger & Sauer (2000) definieren einen latenten Konflikt als eine Situation,

„die aufgrund ihrer Eigenart leicht zu offenen Konflikten führen kann“

bzw.

„in der zwischen mehreren Parteien offene Gegensätze bestehen, deren sie sich jedoch (noch) nicht bewusst sind. Es ist noch nicht zur Konfliktwahrnehmung gekommen“

oder

„in der mehrere Parteien wahrgenommen haben, dass sie gegensätzliche Pläne realisieren wollen, in der sie es aber noch nicht wagen, sich für ihre Pläne einzusetzen“ (16f, Rüttinger 1977, 28f).

Innerhalb der zweiten Phase treten deutliche Gegensätze der Parteien unter der Voraussetzung bestimmter sozialer, technischer und politischer Bedingungen hervor, die eine Kristallisierung möglich und zulässig machen. In der dritten Phase sind die Konflikte manifest, eindeutig identifiziert und beiden Parteien voll bewusst. Verbleibt der Konflikt einer Partei verborgen, definiert ihn Dahrendorf als „unvollständigen Konflikt“ der sich in einem Zwischenstatus von Latenz und Manifestation befindet (vgl. Berkel 1984, 202f; Dahrendorf 1972, 35f).

Thiel (2002) erweitert diese Differenzierung um ein für die vorliegende Studie wesentliches Kriterium. Er definiert ein „prälatentes“ Konfliktstadium, in dem die Konflikte noch keiner konkreten Person oder Partei zuweisbar sind, sondern als strukturinduzierte Gegensätze vorliegen. Das Vorhandensein strukturgenerierter Spannungsfelder bezeichnet Thiel als Konfliktpotentiale, während er den bereits konkrete Personen betreffenden Konfliktprozess von der Latenz bis zur Manifestation als aktualisierten Konflikt charakterisiert (24f):

Konflikt- potential	Aktualisierter Konflikt		
	Latenter Konflikt	Unvollständiger Konflikt	Manifester Konflikt
Die Konflikträchtigkeit, die eine bestimmte situative Konstellation angesichts gegebener struktureller Bedingungen typischerweise besitzt	<ul style="list-style-type: none"> • „stiller“, d.h. unbewusster Verlauf einer Interaktion von an einem Anspruchsgegenstand interessierten Akteuren in einer Konfliktsituation 	<ul style="list-style-type: none"> • nur eine Partei hat eine Identität als Konfliktt TeilnehmerIn ausgebildet 	<ul style="list-style-type: none"> • offene Auseinandersetzung von AkteurInnen um einen Anspruchsgegenstand in einer Konfliktsituation. Beide Parteien haben eine Identität als Konfliktt TeilnehmerIn mit bewussten gegensätzlichen Interessen

Abb. 16: Unterscheidung von Konfliktpotential und aktualisiertem Konflikt (in Anlehnung an Thiel 2002, 24)

Der sozialstrukturelle Erklärungsansatz ist durch seine Rückkoppelung sozialer Konflikte auf strukturelle Gegebenheiten charakterisiert. Dahrendorf schließt in seinen Überlegungen eine Betrachtung von Einzelkonflikten aus und schafft damit die Möglichkeit der Formulierung personenübergreifender und generalisierender Aussagen bezüglich des Erkennens, Beschreibens und Erklärens von Konflikttypen. Diese Überindividualität verleiht der Konflikt-auseinandersetzung für Dahrendorf - im Gegensatz zu Luhmanns Überzeugung - ihre soziologische Bedeutung (vgl. Dahrendorf 1979, 114), hat jedoch den Nachteil, dass mögliche individuelle Entscheidungskomponenten und persönliche intrapsychische Dispositionen, die ebenfalls wesentliche Einflussgrößen im Hinblick auf die weitere Konfliktentwicklung darstellen, nicht zum Tragen kommen. Individuelle Aspekte der Konfliktäußerung und der -bewältigung werden bei Dahrendorf nicht thematisiert. Dieses Kriterium bildet einen zentralen Kritikpunkt an seiner Theorie und begründet die Erweiterung des Ansatzes insbesondere durch Berkel (1984).

Berkel vereint den strukturzentrierten Ansatz mit personenzentrierten und entscheidungstheoretischen Komponenten und entwickelt einen eigenständigen interdisziplinären organisationspsychologischen Ansatz, indem er im Kontext der Konfliktenstehung auf die Bedeutung des Individuums neben strukturellen Ursachen hinweist. Seine Kritik an Dahrendorfs Ansatz bezieht sich primär auf die isolierte Betrachtung von Konflikten im Hinblick auf deren strukturelle Ursachen. Er betont den „Eigenbeitrag“ der Person und die Zusammenhänge zwischen persönlichen Lebensbereichen und Verhalten auf die Entstehung, die Ausprägung und die Bewältigung von Konflikten. Er „untersucht die Person im Konflikt unter den Rahmenbedingungen der Organisation“ (49). Denn

„wo immer Konflikte ursprünglich herrühren - aus der Gesellschaft, aus Wertesystemen, aus kooperativen und technischen Sachzwängen - es ist allein die Person, die in bestimmten Situationen im Konflikt und damit vor der Aufgabe steht, ihn zu bewältigen. Auf diese Situation kann die Person vielfältig reagieren“ (48).

Begründung dieser Herangehensweise liefert seine Annahme, dass sich Konflikte und ihre Bewältigung auf inter- und intrapersonalen Ebenen abspielen und nicht isoliert auf einer Ebene begrenzt ablaufen. Berkel betont die Notwendigkeit einer differenzierten Definition der Konfliktbedeutung aus der Perspektive der Betroffenen, um die individuelle Reichweite der Konfliktbestimmung und der möglichen Bewältigungsformen in seiner Gesamtheit wahrnehmen zu können. Da sich organisationsgenerierte Konflikte in der Regel nicht nur auf den betrieblichen Kontext auswirken, sondern auch in andere Lebensbereiche ausstrahlen, ermöglicht der organisationspsychologische Ansatz eine umfassendere Betrachtung der möglichen Vermischungen und individuellen Begrenzungen. Damit versucht Berkel allgemeingültige Anregungen und Konfliktmanagementansätze aus einer kritischen Distanz zu betrachten, da es für ihn zunächst um die Klärung geht, ob und inwieweit das betroffene Subjekt den vermeintlichen Konflikt als solchen erlebt und identifiziert (vgl. Berkel 1984, 50f).

Wie letztendlich mit Konflikten umgegangen wird, welches Handlungsmuster gewählt wird, ist individuell verschieden und in Abhängigkeit der individuellen Motivstruktur zu sehen. Diese bildet die Grundlage der Zielentwicklung und der Entwicklung konkreter Handlungsleitlinien und basiert auf der eigenen Berufsbiographie und der Nichterwerbsarbeitsbiographie. Als basales Grundmotiv eines jeden Lebewesens definiert Baitsch (1993) den Erhalt der eigenen Identität bzw. die „autonome Realisierung seiner Selbst“ (44). In diesem Sinne wird versucht, wie bereits bei Rüttinger genannt, vor dem Hintergrund eines ausreichenden Handlungsspielraums, die Lebensbedingungen entsprechend zu beeinflussen (vgl. Baitsch 1993, 66f).

Im Hinblick auf den Umgang mit Konflikten benennt Dahrendorf verschiedene Prinzipien, die im Kontext der Konfliktregulierung berücksichtigt werden und als Basis der Herangehensweise dienen sollten:

- Akzeptanz des Vorhandenseins der Konflikte. Konflikte bewirken Bewegung und Wandel, haben also wichtige Funktionen um eine Organisation vor Erstarrung zu schützen. Konflikte sind sinnvoll und haben ihre Berechtigung im betrieblichen Alltag (vgl. Dahrendorf 1959, 62f).
- Einsicht, dass die Lösung der Konflikte nur in der Regelung der Formen, nicht in der Beseitigung der Ursachen liegt. Konflikte können zwar gelehrt oder systematisch unterdrückt werden, aber die Ursachen bleiben weiterhin bestehen und müssen akzeptiert werden (vgl. Dahrendorf 1959, 63).
- Kanalisierung der Auseinandersetzungen in verbindlicher Weise z.B. durch Organisation verschiedener Interessensgruppen (Gewerkschaften, Betriebsräte) (vgl. Dahrendorf 1959, 63f).
- Festlegung von Spielregeln zur Determinierung der Konfliktaustragungsart. Verabredungen über Ort, Zeit und Art des Zusammentreffens, Form der Diskussion, Art und Weise der Entscheidungsfindung und Konsequenzen der Nicht-Einigung. Zusammenfassen lässt sich dieses Prinzip mit der

Forderung nach einem erhöhten Maß an Formalisierung und Standardisierung im Organisationsgeschehen (vgl. Dahrendorf 1959, 64).

Zusammenfassend lassen sich folgende wesentliche Aspekte des strukturzentrierten Ansatzes für die weitere Untersuchung festhalten:

- Die Betrachtung von Konflikten auf struktureller Ebene ermöglicht eine personenunabhängige Auseinandersetzung mit der Thematik. Individuelle Aspekte der Konfliktentstehung finden keine Berücksichtigung.
- Die ungleiche Verteilung von Macht und Herrschaft in Organisationen verursacht disparate Interessenlagen und gegensätzliche Zielvorstellungen. Solange diese Disparität noch keiner konkreten Partei oder Person zuweisbar ist, handelt es sich um „prälatentes“ Konfliktpotential.
- Latente Konflikte basieren im betrieblichen Kontext auf bestimmten determinierten Rollenerwartungen an die verschiedenen PositionsträgerInnen. Diese bilden einerseits die Grundlage der Konfliktentstehung, sind aber andererseits auch notwendige Voraussetzung zur Stabilisierung und Ordnung des Organisationsgeschehens. Obwohl die Anforderungen antagonistische, spezifische Rollenerwartungen sind, stehen die PositionsträgerInnen in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis zueinander. Besonders konfliktbehaftet ist in diesem Zusammenhang die „mittlere Managementebene“, da in dieser Position einerseits top down die Vorgaben der obersten Hierarchieebene ausgeführt werden müssen und andererseits bottom up die Interessen der Basis vertreten werden sollen. Latente Konflikte sind Bestandteil jeder hierarchisch organisierten Organisation. Sobald sich eine Partei des Konfliktes bewusst wird, tritt die Konfliktentwicklung in die zweite Phase ein („unvollständiger Konflikt“).
- Voraussetzung zur Manifestation des Konfliktes ist eine beidseitige bewusste Wahrnehmung des Dissens und der gegenseitigen Abhängigkeit verbunden mit dem Ziel, die eigenen, mit der Gegenpartei unvereinbaren

Interessen durchsetzen zu wollen. Grundlage dieser Auseinandersetzung ist eine relative Handlungsautonomie auf beiden Seiten.

- Sinn und Funktion sozialer Konflikte liegen in der Initiierung von Veränderung und Wandel im betrieblichen Kontext. Konflikte geben Anstoß zur Suche nach neuen Wegen und Lösungen.

Da ein weiterer Schwerpunkt der Untersuchung auf Bewältigungsstrategien und Formen der Konfliktäußerung liegt, ist eine Berücksichtigung individueller Komponenten im Rahmen der Thematik sinnvoll. Eine Erweiterung findet der sozialstrukturelle Ansatz durch Berkel, der neben strukturellen Ursachen der Konfliktenstehung auf die Bedeutung des Individuums verweist, da die Entwicklung und Bewältigung von Konflikten letztendlich personenabhängig ist. Die Berücksichtigung aller relevanten Ebenen ist wesentliche Voraussetzung zur Erfassung der Komplexität der Thematik.

Im Hinblick auf den Umgang mit Konflikten nennt Dahrendorf als zentrales Prinzip zunächst die grundlegende Akzeptanz eines unvermeidlichen Konfliktbestehens im Organisationsgeschehen. Er fordert eine positive Einstellung zu Konflikten und betont deren konstruktive Funktion. Wesentlich ist die Auseinandersetzung und Regelung der Konflikthandhabung mittels einer differenzierten Formalisierung und Standardisierung, die in Form von klaren Regeln und Verhaltensnormen ihren Ausdruck findet.

Im folgenden Kapitel werden bestehende strukturelle Begebenheiten in freiwilligen Vereinigungen des Sports näher beleuchtet. Diese Betrachtung dient der Aufdeckung von Konfliktpotentialen oder latenten Konflikten, die die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften prägen. Im Kontext systemtheoretischer Perspektiven soll das folgende Kapitel auch dazu dienen, Möglichkeiten und Probleme im Hinblick auf die Kommunikation der Widersprüche aufzuzeigen, die maßgeblich durch vorhandene Organisationsstrukturen determiniert sind.

5.2 Konflikte im Management freiwilliger Sportorganisationen

Die in der vorliegenden Untersuchung relevanten Konflikte umfassen Spannungspotentiale, deren Ursprünge in den vorhandenen Organisationsstrukturen zu suchen sind. Aufgrund der rollen- und funktionsspezifischen Parallelität von demokratisch-genossenschaftlichen sowie klassisch hierarchischen Strukturen bewegen sich haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte grundsätzlich in diesem Spannungsfeld. Allein schon aufgrund der formalen Hierarchie (ehrenamtlicher Vorstand als EntscheidungsträgerIn und hauptamtliche Geschäftsführung als operatives Organ) und dem damit implizierten Machtgefälle werden Konflikte provoziert.

Zusammenfassend

„lassen sich die Strukturprobleme freiwilliger Organisationen sämtlich auf das Problem der Integration von untereinander unverträglichen Strukturformen in ein und dieselbe soziale Einheit bzw. der Erfüllung widersprüchlicher Funktionen mittels ein und derselben Struktur zurückführen“ (Streek, Wolfgang (1981) nach Blindenbacher 1997, 55).

Die Koexistenz und Verwobenheit dieser zwei Realitäten schafft Konfliktfelder, die es zu erkennen und in der Zusammenarbeit zu berücksichtigen gilt, um eine möglichst konfliktarme Kooperation gewährleisten zu können (vgl. Thiel 2002, 116; Niessen 1998, 77; Winkler & Karhausen 1985, 106).

5.2.1 Grundlegende Aspekte

Zunächst geht es um die differenzierte Betrachtung strukturgenerierter interner kollidierender Rollenerwartungen, die einem kommunizierten Widerspruch vorausgehen. Insbesondere im Hinblick auf die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen ist die Aufdeckung ursächlicher Konfliktpotentiale eine wesentliche Grundlage zur Bewältigung der Probleme. Zentraler Punkt bildet in diesem Zusammenhang die klare Trennung persönlicher und organisationsgenerierter Spannungspotentiale. Konfliktmanagement auf personeller Ebene erfordert ein völlig anderes methodisches Vorgehen als ein Konfliktmanagement auf organisatorischer Ebene. Die Aufdeckung und Identifizierung organisationsgenerierter Spannungsfelder

reduziert den Druck auf einzelne MitarbeiterInnen, da der Fokus auf individuenunabhängige Faktoren gelenkt wird. Dies befreit die betroffenen MitarbeiterInnen von Ängsten vor persönlichen Handlungsveränderungen oder Sanktionen und ermöglicht eine unbeschwertere kreative Beschäftigung mit der Thematik. Die Institutionalisierung eines geregelten und legitimen Ortes zur Auseinandersetzung mit diesen unaufhebbaren und konfliktgenerierenden Konfliktfeldern ist ein wesentlicher Grundstein zur positiven Bewältigung der Spannungsfelder in Form einer geregelten und wiederkehrenden Aushandlung von Konsens und Dissens (vgl. Zauner & Simsa 1997, 343).

Extern generierte Erwartungen, die sich aus dem Kontakt und den Abhängigkeiten von Organisationen zu ihrer äußeren Umwelt ergeben, werden im Rahmen dieser Arbeit nicht näher betrachtet.

Mitglieder oder MitarbeiterInnen, die in einer profitorientierten klassischen Organisation eingebunden sind, werden von dieser in der Regel nicht in der Ganzheit ihrer Person wahrgenommen, sondern auf ihre organisationsrelevante Funktion reduziert. Sie sind Ausführende der organisationspezifischen Erwartungen, die wiederum auf den Leitbildern, Leitorientierungen und Handlungslogiken der Organisation basieren. Diese bilden das Fundament jeglicher Zusammenarbeit innerhalb des betrieblichen Ablaufs. In Freiwilligenorganisationen lassen sich dagegen andere prägende Handlungskriterien beobachten. Eine meist sehr ausgeprägte Loyalität und ein hohes Involvement von Seiten ehrenamtlicher FunktionsträgerInnen prägt die Kooperation untereinander und führt zu einer diffusen Kombination persönlicher und offizieller, formaler Erwartungen. Das Engagement ehrenamtlicher FunktionsträgerInnen ist weniger durch eine Reduktion auf organisationsrelevante Funktionen, als vielmehr durch einen personalisierten Einsatz mit „ganzer Persönlichkeit“ gekennzeichnet (vgl. Thiel 2002, 106). Es lässt sich beobachten, dass Angelegenheiten der Organisation dadurch zu persönlichen Angelegenheiten gemacht werden und sich dies in einer „personalisierten Auseinandersetzung“ zwischen Mitgliedern äußert (vgl.

Zauner & Simsa 1997, 333f). In der Regel eskalieren personalisierte Konflikte wesentlich heftiger, als

„in Gruppen, die sich nur an einen peripheren Teil der Persönlichkeit ihrer Mitglieder wenden oder um Parsons Terminologie zu benutzen, in Gruppen, in denen Beziehungen funktional, spezifisch und affektiv neutral sind, können Konflikte weniger hart und heftig sein als in solchen, wo die Bindungen diffus und affektiv sind und die ganze Persönlichkeit ihrer Teilnehmer in Anspruch nehmen (...) Lebhaftige Teilnahme am Gruppenleben und weitgehendes Einbezogenensein der Persönlichkeit schafft größere Gelegenheit für intensives Konfliktverhalten und dadurch auch für heftigere Reaktionen gegenüber der Illoyalität. So verstanden sind starker Konflikt und Gruppenloyalität zwei Seiten derselben Beziehung“ (Coser 1965, 81, vgl. Geser 1980, 221f).

Des Weiteren lassen sich relevante Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen im Vergleich zu profitorientierten Organisationen in Bezug auf die Ausprägung der Formalisierung und Standardisierung feststellen. In profitorientierten Organisationen bestehen in der Regel differenzierte rollenabhängige Verhaltenserwartungen

„so genannte Programme, die über die Richtigkeit und Brauchbarkeit des Verhaltens des Stelleninhabers Auskunft geben“ (Luhmann 1975, 42).

Diese Programme wie auch Stellenbeschreibungen, Arbeitsteilungen, Hierarchien, Regeln, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten bilden die so genannten Organisationsstrukturen, die den Mitgliedern und MitarbeiterInnen als stabile Orientierungsmuster dienen und eine dauerhafte Verhaltenssicherheit gewähren. Je konkreter, differenzierter und engmaschiger die Vorgaben sind, desto stabiler aber auch unflexibler gestaltet sich das Organisationsgeschehen. Sind die Erwartungsstrukturen wie in vielen freiwilligen Sportorganisationen weniger konkret, erhöht sich die Varietät und Flexibilität möglicher Handlungsoptionen und damit auch gleichzeitig das Potential zur Konfliktentstehung. Je höher die Unklarheiten über Zuständigkeiten, Zielinterpretationen und Umsetzungsoptionen sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich verschiedene konfligierende Erwartungen, Vorstellungen und Interpretationen entwickeln.

Charakteristische Handlungs- und Organisationslogik in freiwilligen Organisationen bildet die von Wex (2004) beschriebene „Assoziationslogik“ bzw. die „Logik der assoziativen Kooperation“ (284), die die Gemeinschaftsarbeit und Selbstorganisation als basale Organisationsprinzipien umfassen. Dieses Prinzip dient dem wechselseitigen Nutzen um gemeinsame Ziele in der sozialen Praxis auszuhandeln und zu realisieren (vgl. Strob 1999, 144ff).

Das Prinzip der Selbstregulierung bedeutet einerseits eine theoretisch hohe Flexibilität der Organisationspolitik und der Organisationsziele, die in Abhängigkeit der Interessenskonstellationen der Mitglieder veränderbar und auf der Basis demokratischer Entscheidungsfindung ständig revidierbar sind. Andererseits begründet dieses Prinzip auch eine hohe Konflikthanfälligkeit, da prinzipiell alle Organisationsbelange zur Verhandlungsdisposition stehen. Der geringe Formalisierungsgrad und die in der Regel kaum vorhandenen bzw. durch Kameradschaftlichkeit und Geselligkeit ersetzten Hierarchiestrukturen in diesen Organisationen verursachen eine hohe Unsicherheit und geben wenig Transparenz und Verlässlichkeit über Arbeitsabläufe, Zuständigkeiten, Erwartungen und Entscheidungsprozesse. Als Konsequenz daraus entwickelt sich ein umfangreiches, oft undurchschaubares und individuell interpretierbares Netz informeller Kommunikations- und Interaktionsmuster. Vereinbarungen und Absprachen werden außerhalb des „Dienstweges“ auf informeller Ebene getroffen, was die Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen in hohem Maße belasten kann (Baur & Burrmann 2003, 335f).

Aufgrund der personalisierten Zusammenarbeit und Wertschätzung von Geselligkeit und Gemeinschaft als basale Organisationslogik liegt die Vermutung nahe, dass Konflikte eher tabuisiert werden. Ein sachlich rationales Konfliktmanagement erscheint in diesen Organisationsformen nur schwer integrierbar. Häufig verlaufen daher Konflikte außerhalb des formellen Dienstweges auf informeller Ebene und entwickeln eine „parasitäre Existenz“ (Thiel 2002, 104), da sie wesentliche organisationale Ressourcen abziehen

und somit zunehmende Relevanz für die Organisation“ gewinnen (vgl. Thiel 2002, 104).

Als freiwillige, gemeinnützige Vereinigungen mit einer demokratischen Entscheidungsstruktur bildet die Mitgliederversammlung in Sportvereinen und -verbänden das oberste Entscheidungsorgan. Vertreten wird diese durch den Vorstand, das Präsidium, was somit formal die höchste Entscheidungskompetenz besitzt. Hauptamtliche GeschäftsführerInnen werden durch das Präsidium eingestellt, entlassen und (zumindest formal) dirigiert. Aufgrund der zeitlich begrenzten Präsenz der ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen und der in der Regel höheren Fachkompetenz im Hinblick auf Fragen des Führungsmanagements der Organisation der hauptamtlichen Führungskraft, kommt es zu einer Verteilung und Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen. Dies führt zu teilweise widersprüchlichen und verschiedenartigen Rollen- und Funktionszuschreibungen, die in der folgenden Abbildung veranschaulicht werden:

Ehrenamt Übernommene Position	Hauptamt Erworbene Position
Personenzentriertes Handeln: <ul style="list-style-type: none"> • Selbstinszenierung, Suche nach der Zustimmung der Massen 	Positionenzentriertes Handeln: <ul style="list-style-type: none"> • Zweckbestimmte Öffentlichkeitsarbeit
Zugangsvoraussetzungen: <ul style="list-style-type: none"> • Stallgeruch • Gesinnung als Eignungskriterium: Das Wollen befreit vom Könnenmüssen • Der Dienst an der Sache ist Selbstzweck 	Zugangsvoraussetzungen: <ul style="list-style-type: none"> • Fachdiplom • Fachkenntnis als primäres Eignungskriterium: Das Könnenmüssen befreit vom Wollensollen • Der Dienst an der Sache ist Mittel zum Zweck: Sicherung der Subsistenzmittel
Wertrationalität: <ul style="list-style-type: none"> • Quasi-familiäre Einheit des Sports • Gemeinschaftsstiftende Globalität • Kameradschaftsgesinnung • Orientierung an der Ehre als zentralem Wert: Etiketteorientierung, Ehrungssysteme, demonstrative Ehrung 	Zweckrationalität: <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentelle Ausrichtung des Handelns • Sachorientiertheit • Markt- und/oder leistungsbezogene Entlohnung
Zur Anwendung kommende Machtmittel: <ul style="list-style-type: none"> • Auf Loyalitätszwängen gründende personale Autorität (Sachkritik als „Majestätsbeleidigung“) • Rhetorik der Unersetzbarkeit und des Aufopfern • Informale Machtbildungs- und Sicherheitsprozesse • Verschmelzung von Amt und Person 	Zur Anwendung kommende Herrschaftsmittel: <ul style="list-style-type: none"> • Funktionale Befehl-Gehorsam-Schemata (Sachkritik als konstruktives Mittel der Optimierung der Organisation) • Hierarchie aufgrund von Sachautorität • Regelung durch Tarif- und Anstellungsverträge • Formale Machtbildungs- und Sicherheitsprozesse • Trennung von Amt und Person
Austauschbeziehungen und Abstimmungsleistungen: <ul style="list-style-type: none"> • Politikverflochtenheit als „Segen“ • Ämter- und Funktionenhäufung als Anpassungsstrategie 	Austauschbeziehungen und Abstimmungsleistungen: <ul style="list-style-type: none"> • Politikverflochtenheit als „notwendiges Übel“ • Spezialisierung und funktionale Ausdifferenzierung

Abb. 17: Idealtypische Gegenüberstellung von gehobenen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungspersonen im Sport (in Anlehnung an Emrich et al. 2001, 76)

Wie bereits in Kapitel 2.3 dargestellt, liegt ein basaler Konfliktherd freiwilliger Vereinigungen in der Verteilung der Entscheidungsmacht begründet. Grundlegende Herrschaftskonflikte entstehen durch die Trennung von Fach- und Amtsautorität. Hauptamtliche Führungspersonen mit in der Regel hoher, spezifischer Fachkompetenz haben wenige Entscheidungskompetenzen und

sind weisungsabhängig von ehrenamtlichen Führungspersonen. Diese organisationsgenerierte, problematische Basis prägt die Zusammenarbeit auf verschiedensten Ebenen. Im Folgenden werden konkrete Problemfelder näher beleuchtet. Dabei werden Verhaltenszuschreibungen, -kompetenzen und -defizite in überspitzter Weise dargestellt, um mögliche Differenzen in deutlichster Form zu transportieren. In welcher Ausprägung sich die skizzierten Formen im Alltagsgeschehen wieder finden lassen, wird im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit überprüft.

5.2.2 Konkrete Konfliktfelder

Auf die vorhandenen konkreten Konfliktfelder im Rahmen der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften wird in diesem Kapitel differenzierter eingegangen. Deutlich wird, dass die bestehenden Organisationsstrukturen ein Spannungspotential widersprüchlicher Erwartungen auf verschiedensten Ebenen beinhalten, die eine Bildung kommunizierter Widersprüche und damit die Stabilisierung von Konflikten geradezu provozieren (vgl. Heinemann 2004, 230; Thiel 2002, 98ff, 106).

5.2.2.1 Motive und Erwartungen

Trotz Bemühungen um klare Funktionstrennungen und Zuständigkeiten der Arbeitsbereiche von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften kann es aufgrund unterschiedlicher Motivationsstrukturen und Erwartungen zu Konflikten kommen. Zwar belegen wie in Kapitel 3.2.1 dargestellt einige Untersuchungsergebnisse eine ausgeprägte Homogenität der Motivstrukturen (vgl. Beher et al. 2006, 27ff), doch konstatieren andere Studien und theoretische Annahmen deutliche Motivationsdifferenzen. Im Rahmen dieses Kapitels sind diese Differenzen und damit probleminduzierenden, gegensätzlichen Motivstrukturen Gegenstand der Betrachtung.

So wird in der Literatur vermutet, dass ehrenamtliche Führungskräfte in der Regel eine höhere Identifikation mit der Ideologie und den traditionellen Zielen der Organisation aufweisen, während hauptamtliche Führungskräfte ihre

Aufgaben mit mehr Distanz gegen Entgelt verrichten. Zentrales Interesse der hauptamtlichen Führungspersonen liegt in der Sicherung ihrer persönlichen materiellen Existenz. Sie müssen durch ihre Mitarbeit in der Organisation ihren Lebensunterhalt sichern (vgl. Höflacher 1999, 59f; Niessen 1998, 77; Wühl-Struller 1995, 84f; Winkler & Karhausen 1985, 141f) und sind daher vom Bestand und der Stabilität der Organisation in existentiellerer Weise abhängig als ehrenamtliche Führungskräfte. So werden sie die Ressourcen eher auf sichere Grundlage stellen, indem sie Leistungen von Dritten etwa über den Markt oder den Staat erschließen. Ihre Bewertungskriterien im Hinblick auf inhaltliche Anforderungen unterscheiden sich im Vergleich zum ehrenamtlichen Vorstand häufig dadurch, dass sie sachbezogen ihre Aufgaben bewältigen und eher Leitbildern folgen, die wirtschaftlichen Unternehmensrationalitäten entsprechen, während die vorhandenen unbürokratischen und geselligen Strukturen für Ehrenamtliche gerade den wesentlichen Anreiz zur Mitarbeit darstellen, da sie Bestandteil der Organisationskultur sind und von den Mitgliedern geschätzt und gepflegt werden (vgl. Heinemann & Horch 1991, 127).

Die Tatsache, dass eine bezahlte hauptamtliche Geschäftsführung existiert, kann auf Seiten ehrenamtlicher Führungspersonen dazu führen, dass Verantwortungsbereiche aus ehrenamtlicher Zuständigkeit an hauptamtliche Führungspersonen abgeschoben wird. Das Selbstverständnis ehrenamtlicher MitarbeiterInnen wird dadurch in Frage gestellt. Konsequenz dieser Entwicklung kann die Entstehung von Skepsis und negativen Vorbehalten gegenüber der Geschäftsführung sein und damit verbunden eine nachlassende Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement (vgl. Horch et al. 2003, 232; Höflacher 1999, 60; Hohl & Dressel 1998, 33; Scheuch 1997, 76; Heinemann & Schubert 1992, 174f; Eschenbach et al. 1990, 121f).

Weiteres problematisches Kriterium in der Zusammenarbeit können die unterschiedlichen Erwartungen und Vorstellungen bezüglich des täglichen Arbeitseinsatzes beinhalten. Ehrenamtliche Vorgesetzte projizieren häufig eigene Verhaltenserwartungen und persönliche Engagementbereitschaft auf

hauptamtliche MitarbeiterInnen (vgl. Digel 2002, 155f; Badelt 1997, 374f). Dies beinhaltet z.B. die Erwartung, dass die hauptamtliche Kraft eine generelle Bereitschaft an der Bewältigung aktueller Probleme und Aufgaben zeigen sollte, ohne auf die Einhaltung der festgelegten Arbeitszeiten zu beharren. Auch der Einsatz in den Abendstunden und am Wochenende ist ein konfliktträchtiges Thema, da die Integration in das Organisationsleben eine gewisse Teilnahme an informellen, geselligen Zusammenkünften und eine über die eigentliche Berufsarbeit hinausgehende Beteiligung fordert.

„Der hauptamtliche Mitarbeiter muss Ehrenamtlicher in arbeitsrechtlich neuem Gewand sein, er soll „einer von uns“ sein (...) Identifikation und Vereinsbindung müssen dabei von dem Hauptamtlichen in einer für die ehrenamtlichen Mitarbeiter sichtbaren Form dokumentiert werden. Besonders hilfreich ist dabei, wenn der Hauptamtliche in dem Verein zugleich eine ehrenamtliche Funktion innehat und für die Mitglieder bzw. die ehrenamtlichen Mitarbeiter damit die Grenzen zwischen Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit verschwimmen“ (Heinemann & Schubert 1992, 196).

Hauptamtliche Führungskräfte sehen sich daher häufig gezwungen, unabhängig von ihren vertraglichen Absprachen, die Probleme mit unangemessen hohen Erwartungen durch eine äußerst flexible und tendenziell verlängerte Arbeitszeit auszugleichen (vgl. Digel 2002, 155f; Heinemann & Schubert 1992, 159).

5.2.2.2 Transparenz der Arbeitsfelder

Aufgrund ihres Fachwissens und ihres in der Regel recht hohen Arbeits-einsatzes, nehmen hauptamtliche Führungskräfte eine zunehmend zentrale Position in den Kommunikations- und Machtstrukturen der Organisation ein (vgl. Meier 2003, 75f; Horch et al. 2003, 231; Wührl-Struller 1995, 82; Wadsack 1992, 26). Dennoch sind sie trotz ihres Fachwissens und ihres sich zunehmend entwickelnden Informationsvorsprungs ehrenamtlichen Führungs-personen untergeordnet und weisungsabhängig. Hier entsteht ein häufig beobachtbarer Herrschaftskonflikt zwischen Vorstand und Geschäftsführung, also zwischen Personen mit Amtsautorität und den ihnen formal untergeordneten Personen mit hoher Fachautorität (vgl. Thiel 2002, 116f;

Digel 2002, 157; Höflacher 1999, 61; Wühl-Struller 1995, 83f). Ehrenamtliche Führungspersonen sind jedoch ebenfalls von hauptamtlichen Führungspersonen abhängig, weil sie deren Informationen und Wissen als Grundlage ihrer Arbeit benötigen (vgl. Digel 2002, 157; Badelt 1997, 375f).

Aufgrund der unterschiedlichen Arbeitszeit und Präsenz in der Organisation gewinnen hauptamtliche Führungspersonen einen zunehmend intensiven Einblick in das Organisationsgeschehen und einen bedeutenden Informationsvorsprung gegenüber ehrenamtlichen Führungspersonen (vgl. Horch et al. 2003, 224; Thiel 2002, 116f; Wühl-Struller 1995, 82; Heinemann & Schubert 1992, 35ff). Während die Geschäftsführung in der Regel tagsüber zu den gewöhnlichen Arbeitszeiten anwesend ist, tritt der Vorstand meist ausschließlich in unregelmäßigeren Abständen in den Abendstunden und an den Wochenenden in Erscheinung. Um dennoch ins Alltagsgeschehen involviert zu bleiben, muss ein intensiver Austausch und Informationsfluss zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften realisiert werden. Infolge dessen ist neben der hierarchisch strukturierten Beziehung auch gleichzeitig eine partnerschaftliche Kooperation mit funktionierendem Informationssystem gefordert (vgl. Badelt 1997, 375f; Wühl-Struller 1995, 85). Die unterschiedlichen Anwesenheitszeiten erschweren jedoch auch wiederum diesen kooperativen Austausch, verursachen ein Informationsgefälle und behindern darüber hinaus eine effiziente Arbeitsstruktur. So kann es aufgrund der geringen Kontaktdichte zu Entscheidungsverzögerungen und Problemanschüben kommen, da ehrenamtliche EntscheidungsträgerInnen nicht zur Verfügung stehen (vgl. Digel 2002, 155; Winkler & Karhausen 1985, 148). All diese Faktoren erschweren einen reibungslosen Informationsaustausch und verursachen eher langwierige, unstrukturierte und spontane Kommunikationswege.

5.2.2.3 Formalisierung

Die tendenziell regelmäßig praktizierte Mehrarbeit der hauptamtlichen Geschäftsführung wird durch den geringen Formalisierungs- und Standardisierungsgrad noch erhöht. Bezeichnend für die Führung einer

Sportorganisation sind die meist informellen Informationen, die ausschließlich über verbale Kommunikation ausgetauscht und nicht schriftlich fixiert werden (vgl. Emrich & Pitsch 1999, 131). Dies beansprucht einen erhöhten Zeiteinsatz, da die Informationssammlung die Grundlage weiterer Problemanalysen und Konzeptentwicklungen bildet. Um einen ausreichenden Überblick zu erhalten, müssen meist viele zeitintensive Gespräche mit verschiedenen AmtsträgerInnen der Organisation geführt werden. Da die Anwesenheit der ehrenamtlichen Führungspersonen, wie bereits beschrieben, meist eher unregelmäßig ist, kostet die Koordination der informellen Absprachen viel Zeit und Mühe (vgl. Winkler & Karhausen 1985, 149f). Darüber hinaus verursacht die konstitutive Ausrichtung freiwilliger Organisationen auf das Gemeinwohl und auf demokratische Strukturen hohe Entscheidungskosten. Je größer die Organisation ist und damit je heterogener die Interessenslagen, desto schwieriger und zeitintensiver gestaltet sich der Entscheidungsprozeß. Die Vorstandssitzung als Ort der Entscheidungsfindung und Beschlussfassung stellt häufig auch den Ort des informellen Austausches dar, der geprägt ist durch überflüssige Diskussionen und unstrukturierte Gesprächsinhalte. Um die für den Organisationsalltag wesentlichen Entscheidungen treffen zu können, sind hauptamtliche Führungskräfte eher um eine stringente, strukturierte und standardisierte Sitzungskultur bemüht, die jedoch letztendlich in den Aufgabenbereich ehrenamtlicher Führungspersonen fällt und von diesen realisiert werden muss.

Das Bemühen seitens hauptamtlicher Führungskräfte um Implementierung standardisierter und formalisierter Arbeitsstrukturen kann jedoch zu Konflikten führen, da die konsequente Realisierung fundierter Managementfunktionen mit dem Selbstverständnis ehrenamtlicher Arbeit korreliert. Hauptamtliche Führungskräfte versuchen entsprechend ihrer beruflichen Qualifikation Standards zu importieren, die die Grundlagen eines effizienten Managements bilden und die die vorherrschenden Unklarheiten und Unsicherheiten der eigenen Aufgaben, Pflichten und Funktionen reduzieren. Standardisierte Verfahren ermöglichen Transparenz und reibungslosere und zeitsparende

Arbeitsabläufe. Da aufgrund demokratischer Strukturen (Wahlen) und der Freiwilligenarbeit eine ständige personelle Fluktuation möglich ist, lässt sich in den kontrollierbaren Bereichen das Bestreben hauptamtlicher Führungspersonen beobachten, über Formalisierung ein gewisses Maß an Stabilität zu erlangen. Darüber hinaus sollen Formalisierung und Bürokratisierung der Absicherung der eigenen Position und Autorität dienen, da funktionelle Autorität auf fachlicher Kompetenz, Qualifikation und Erfahrung basiert und an individuelle Eigenschaften und persönliches Leistungsvermögen gebunden ist. Formalisierung stabilisiert die Autorität dahingehend, dass sie eine solide, formal legitimierte Grundlage schafft und damit den Zwang zur Suche nach Anerkennung reduziert und Schutz vor individuellem Versagen bietet (vgl. Heinemann & Schubert 1992, 34).

Die Tendenz zur Implementierung von Formalisierung und Bürokratisierung in Form von Regeln, Pflichten, Verfahren und Richtlinien seitens hauptamtlicher Führungspersonen kann jedoch an der renitenten Verweigerung der ehrenamtlichen Führung scheitern, da diese ihr hohes Maß an Selbstbestimmung und Eigenverantwortung gefährdet sieht (vgl. Höflacher 1999, 60; Heinemann & Schubert 1992, 33). Darüber hinaus ist die ehrenamtliche Zusammenarbeit traditionell eher durch informelle, interaktionelle, soziale Prozesse in angenehmer geselliger Atmosphäre auf der Basis gemeinsamer Wertorientierungen geprägt. Das Prinzip des sportlichen „fair play“ gekoppelt mit dem Prinzip des Familienfriedens fördert einen kumpelhaften Umgangston, was sich z.B. durch traditionelles Duzen in Sportorganisationen ausdrückt (vgl. Digel 2002, 158f). Dies widerspricht, oder erschwert zumindest, die Einführung sachlich formeller Strukturen und kann zu Konflikten in der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften führen.

5.2.2.4 Kontrolle

In Bezug auf die Führungsfunktion „Kontrolle“ lässt sich eine besondere Problematik in freiwilligen Vereinigungen beobachten, denn ehrenamtliche Führungskräfte oder auch andere ehrenamtliche FunktionsträgerInnen, die

freiwillig ihre Arbeitskraft oder sonstige Ressourcen zur Verfügung stellen, zeigen wenig Bereitschaft, auf Weisungen und Befehle zu reagieren sowie sich einer geregelten Kontrolle zu unterziehen. Entsprechend fällt es ihnen umgekehrt schwer, Kontrolle auszuüben. Die Führungsaufgabe der Kontrolle ist im Sportmanagement ein äußerst sensibler, wenig kultivierter Bereich. Aufgrund des eher kameradschaftlichen Umgangs gestaltet sich klare, sachliche Kontrolle oder auch Kritik als schwierig (vgl. Digel 2002, 158f). Dabei stellt Kontrolle eine zentrale Funktion im Organisationsalltag dar. Sie hat nicht nur die Funktion der regelmäßigen Überprüfung festgelegter Ziele, sondern bildet auch die Grundlage für Korrekturmaßnahmen oder Bestätigung der angewandten Methoden, Techniken und Arbeitsschritte zur Zielerreichung. Eine qualifizierte Umsetzung der Kontrollfunktion durch die ehrenamtlichen Führungspersonen gibt der hauptamtlichen Geschäftsführung Rückmeldung über die ausgeführte Arbeit und vermittelt Orientierung, Sicherheit und Anerkennung. Voraussetzung zur Ausübung von Kontrolle ist eine klare operationalisierbare Zielsetzung (vgl. Meier 2003, 35; Langnickel 2002b, 9ff; Langnickel & Gabler 1997, 13ff). Unklare, nicht messbare Ziele und fehlende Prioritätensetzung führen dazu, dass jeder eingeschlagene Weg der richtige ist, bzw. dass Kontrollen nicht durchgeführt werden. Zimmer (1996) beschreibt diesen Zustand als die Schattenseite der Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen, denn

„die Zielsetzungen von Vereinen sind häufig derart vage gehalten, dass sich keine konkreten Handlungsanweisungen ableiten lassen. Die Organisationsteilnehmer haben daher keine klaren Vorstellungen von ihren Aufgabengebieten. Was ist z.B. konkret gemeint, wenn ein Verein für Traditionspflege eintritt oder wenn er im Dienst der Emanzipation der Frau arbeitet? Der größte Nachteil einer solchen vagen Zielsetzung besteht darin, dass nichts abgearbeitet werden kann und keine Teilerfolge erkennbar sind. Auch hoch motivierte Vereinsmitglieder verlieren die Lust, wenn im Prinzip nichts bewirkt wird und keine Erfolge erkennbar sind“ (152f).

Daher bilden präzise Zielbestimmung und eindeutige Definition der Prioritäten in der Zielverfolgung wesentliche Aufgaben der ehrenamtlichen Führung. Je klarer und transparenter Ziele und Teilziele festgelegt werden, desto erfolgreicher kann die Organisation arbeiten und desto differenzierter können

Kontrollprozesse realisiert werden (vgl. Meier 2003, 37f; Langnickel 2002b, 10f).

Heinemann & Schubert (1992) bestätigen in ihren Studien, dass Kontrolle seitens ehrenamtlicher Führungspersonen meist eher vernachlässigt wird und hauptamtliche Führungskräfte tendenziell über sehr große Handlungs- und Ermessensspielräume in ihrer täglichen Arbeit verfügen (165). Es zeigt sich in dieser Studie jedoch, dass diese Situation sich drastisch verändern kann, wenn der Vorstand mit den vorliegenden Leistungen der hauptamtlichen Kraft nicht zufrieden, das Vertrauen in die Geschäftsführung noch nicht vorhanden oder verloren gegangen ist oder wenn der Vorstand keine klaren Vorstellungen über seine Arbeitgeberrolle hat. In diesen Fällen neigen die befragten Vorstände zu sehr rigiden und engmaschigen Kontrollmethoden, indem sie sich detaillierte Stundennachweise und regelmäßige Vorlagen und Arbeitsberichte vorlegen lassen sowie unangemeldet in den Geschäftsstellen auftauchen. Wenn keine massiven Fehler seitens der Geschäftsführung auftreten, ist die Zusammenarbeit jedoch eher von Vertrauen, einem großen Handlungsspielraum und einer geringen Kontrollfunktion durch den Vorstand gekennzeichnet. Trotz der Hindernisse und Probleme, die ein unstrukturiert und konservativ arbeitender Vorstand für die Implementierung ökonomischer Qualitätsstandards bedeutet, wirkt ein zurückhaltender und passiver Vorstand nachteilig auf das Organisationsgeschehen. Fehlt der Geschäftsführung Kontrolle und Feedback zu den erbrachten Leistungen, kommt es zu Unsicherheiten und längerfristig zu Motivationsverlust.

5.2.2.5 Oligarchisierung

Freiwillige Vereinigungen basieren aufgrund ihrer Rechtsform auf demokratischen Strukturen und sind idealtypisch

„durch die Grundsätze der Gleichheit, Gerechtigkeit und Freiheit bestimmt. Demokratische Entscheidungsstrukturen sind für Vereine verbindlich, denn laut Satzung bestimmen die Mitglieder - direkt oder indirekt - gleichberechtigt über die Geschicke des Vereins“ (Cachay 1988b, 390).

Wie bereits an anderer Stelle beschrieben, führen diese demokratischen Prinzipien zu hohen Entscheidungs- und Kontrollkosten. Je größer die Organisation und heterogener die Interessenslagen, desto komplexer gestaltet sich der Aushandlungs- und Festlegungsprozess der Organisationsziele und -schwerpunkte. Um die Kosten so gering wie möglich zu halten und um die effiziente Handlungsfähigkeit der Organisation aufrecht zu erhalten, finden sich in freiwilligen Organisationen häufig informelle Gruppen Gleichgesinnter, die über die Organisationsgeschicke entscheiden. Nach Horch (1992a) trennen sich die Mitglieder

„in Führer und Geführte. Diejenigen, die mehr am politischen Leben der Vereinigung interessiert sind, bewerben sich um die Stimme der anderen, machen die Arbeit und werden dafür mit Entscheidungsspielräumen und Einflusschancen belohnt“ (46).

Entsprechend verlaufen vor Wahlen informelle Absprachen, die den Wahlausgang im Vorfeld in die gewünschte Richtung laufen lassen. Müssen Posten neu besetzt werden, werden Ehrenamtliche danach rekrutiert, wie gut sie ins subkulturelle Netzwerk passen (vgl. Meier 2003, 21f). Eine systematische, breit angelegte und transparente Personalsuche wird eher selten praktiziert. Meist werden ehrenamtliche Führungskräfte von den entsprechenden Führungsgremien angesprochen oder vorgeschlagen (vgl. Combrink et al. 2006, 292; Combrink 2004, 112; Hartmann-Tews et al. 2003, 180; Fischer et al. 2003, 92f; Bahlke et al. 2003, 246; Digel 2002, 156; Winkler 1988, 156).

Aufgrund dieser informellen Verfahren und der daraus resultierenden häufig langen Verweildauer ehrenamtlicher Führungspersonen in ihren Ämtern, sind viele Vorstände überaltert. Jüngere und innovative Mitglieder engagieren sich eher in den sportpraktischen Ebenen (vgl. Baur & Braun 2000, 149ff; Klausen 1992, 99; Winkler & Karhausen 1985, 87ff). Nachteilig können sich diese Oligarchisierungsprozesse dahingehend auswirken, dass eine Inflexibilität der Organisation entsteht und der Vorstand zunehmend den Bezug zu den Interessen und Bedürfnissen der Basis bzw. jüngeren Mitglieder und aktiv

Sporttreibenden verliert (vgl. Schimank 2002, 38; Heinemann & Horch 1991, 127).

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit von Geschäftsführung und ehrenamtlicher Führung kann sich diese Situation dahingehend problematisch auswirken, dass sich Vorstände eher an den traditionellen, altbewährten Strukturen orientieren, diese bewahren wollen und wenig Bereitschaft zeigen, sich auf mögliche innovative und effizienzorientierte Verfahren einzulassen. Für die Geschäftsführung kann die beschriebene Situation erhebliches Frustrationspotential entstehen lassen, da ihre Vorschläge und Ideen zur Effizienzsteigerung der Organisation weder Gehör finden noch zur Umsetzung gelangen (vgl. Digel 2002, 155). Aufgrund ihrer beruflichen Rahmenbedingungen und der persönlichen Voraussetzungen (wie Arbeitszeit und Altersabstand) steht die Geschäftsführung in der Regel näher und intensiver im Kontakt zur Basis und den aktiven Mitgliedern. Ihre Aufgabe ist es, die Interessen der Mitglieder auf Führungsebene zu vertreten. Wenn aufgrund mangelnden Interesses auf Seiten ehrenamtlicher Führung die Bedürfnisse der Mitglieder nicht adäquat transportiert werden können, wird das Sportangebot und die Organisationspolitik in Bezug auf Attraktivität und Aktualität nicht den Interessen der Mitglieder entsprechen, da letztendlich der Vorstand der Entscheidungsträger neuer Angebote ist (vgl. Heinemann & Schubert 1992, 27).

Dies wirkt sich auch dahingehend kritisch aus, als es Aufgabe und Funktion des ehrenamtlichen Vorstandes ist, Visionen, Leitbilder und strategische Ziele für die Organisation zu entwickeln. Aufgrund der geringen Kontaktdichte, des zunehmenden Altersabstandes zur Basis und der möglicherweise geringen Bereitschaft, sich über die Wünsche der Mitglieder zu informieren, fehlen ehrenamtlichen Führungspersonen die Informationen, um bedürfnis- und interessensgerechte Zielvorgaben zu entwickeln. Es können keine adäquaten identitätsstiftenden Leitbilder und Ziele entwickelt werden. Zusammenfassend bedeutet dies, dass der Vorstand in dieser Beziehung seiner Führungsaufgabe nicht ausreichend im Interesse der Mitglieder nachkommen kann,

was sich letztendlich negativ auf die „Corporate Identity“²⁴ und damit einhergehend auch problematisch auf die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung auswirkt (vgl. Schimank 2002, 29ff).

5.2.2.6 Soziale Netzwerke

Eine ehrenamtlich getragene Organisation lebt und profitiert in entscheidender Weise von den Beziehungsressourcen, die die einzelnen FunktionsträgerInnen zur Verfügung stellen. Besonders im Hinblick auf die beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklungen und die gestiegenen und ausdifferenzierten Mitgliederansprüche gewinnen die vorhandenen Umweltbeziehungen und externen Ressourcen an Bedeutung. Geprägt sind diese Kontakte zu staatlichen Stellen, Medien, SponsorInnen und anderen Dritten durch die Beziehungsressourcen und sozialen Netzwerke der Organisationsmitglieder, die sich im Laufe einer längeren Amtszeit und oft aus einer Personalunion mit anderen Ämtern entwickelt haben. Dieser besondere Leistungsvorteil der ehrenamtlichen Mitarbeit steht der hauptamtlichen Führungskraft bei Eintritt in die Organisation in der beschriebenen Form nicht zur Verfügung. Es benötigt Zeit und die Bereitschaft der ehrenamtlichen Führungspersonen dieses Netz sozialer Beziehungen und Einflussmöglichkeiten der hauptamtlichen Kraft vertraut und verfügbar zu machen. Ehrenamtliche Führungskräfte befürchten, trotz Einsicht in die Notwendigkeit und Vorteile einer Integration hauptamtlicher Mitarbeit, eigene Macht- und Einflussverluste, da sie ihre traditionellen Führungsvorstellungen gefährdet sehen. Dies kann zur Entstehung von Skepsis und negativen Vorbehalten gegenüber der Geschäftsführung und damit verbunden zu Spannungen in der Zusammenarbeit führen (vgl. Horch et al. 2003, 232; Höflacher 1999, 60; Hohl & Dressel 1998, 33; Scheuch 1997, 76; Heinemann & Schubert 1992, 108 und 174f; Eschenbach et al. 1990, 121f).

²⁴ Die „Corporate Identity“ ist die Organisationsidentität. Sie repräsentiert die Gesamtheit der Charakteristika eines Unternehmens und umfasst das Verhalten, die Kommunikation und das Erscheinungsbild der Organisation nach innen und nach außen. Die „Corporate Identity“ beinhaltet die Unternehmensphilosophie, das Leitbild, die Handlungsrichtlinien und dokumentiert die „Persönlichkeit“ der Organisation, die als einheitlicher Akteur handelt und wahrgenommen werden soll (vgl. Wikipedia 2008).

5.2.2.7 Organisationskultur

Neben der Zeit, die die hauptamtliche Führungskraft nach ihrer Einstellung benötigt, um sich das organisationsexterne Beziehungsgefüge vertraut zu machen, benötigt sie ebenfalls Zeit und Muße, um sich den organisationsinternen Strukturen zu nähern. In traditionellen, gewachsenen Sportorganisationen entwickelt sich im Laufe der Zeit eine spezifische Organisationskultur, die durch bestimmte Elemente wie gemeinsam geteilte Werte, Rituale, Mythen, Geschichten, Symbole und Zeichen gekennzeichnet ist. Hierüber werden gemeinsame Bedeutungen und Interpretationen der individuellen Organisationsphilosophie ausgedrückt, die mittels eingespielter Handlungsmuster nach außen transportiert werden. Auf diese „nicht entscheidbaren Entscheidungsprämissen“ (Thiel et al 2006, 16) legt sich die Organisation im Laufe ihres Bestehens fest und diese werden in der Regel auch weder hinterfragt noch zur Diskussion gestellt. Die Organisationsmitglieder akzeptieren diese ungeschriebenen Gesetze als Selbstverständlichkeiten, die von allen mitgetragen werden, ohne dass sie ausgesprochen werden müssen (vgl. Thiel et al. 2006, 16; Meier 2003, 161; Luhmann 2000, 243f). Sie verleiht den Mitgliedern Sinn und Bedeutung ihrer Mitgliedschaft und schafft den Interaktions- und Verständigungsrahmen der „corporate identity“, welches ein konstruktives Miteinander ermöglicht (vgl. Heinemann 2004, 168). Sie umfasst nach Heinemann & Schubert (1994)

„die Vorstellung vom Sinn und Zweck des Vereins und des Sporttreibens in ihm, die Vorstellungen über seinen sozialen Auftrag, seine gesellschaftspolitische Verantwortung und seine ethischen Selbstverpflichtungen gegenüber den Mitgliedern bzw. bestimmten Personengruppen, in der auch Legitimationen und Begründungen für Ansprüche, Erwartungen (etwa in Bezug auf öffentliche Unterstützung und Förderung) enthalten sind. In diese Sinngebung gehen zugleich die verschiedenen Formen der Rechtfertigung des Sports und seiner Organisation mit ein. Sie sichern, dass Handeln in der institutionellen Ordnung als sinnvoll und (faktisch und normativ) richtig erscheint. Solche Sinngebungen sind in der Regel nicht schriftlich fixiert, gemeinsam beschlossen, jedermann präsent. Aber sie werden doch Bestandteil des Bewusstseins von Mitgliedern sein (...)“ (197).

Diese unentscheidbaren Entscheidungsprämissen prägen latent das gesamte Organisationsgeschehen und ermöglichen als „formal redundante

Kommunikation“ die Entstehung und Bewahrung eines Zusammengehörigkeitsbewusstseins innerhalb der Organisation (vgl. Luhmann 2000, 243). Sie umfassen die moralischen Anforderungen der Organisationszugehörigkeit, ohne dass diese in einem bewussten konsensuellen Aushandlungsprozess vereinbart werden müssen. Sie reproduzieren kollektive Identität, absorbieren Unsicherheit und schaffen eine „distinkte Individualität“, die der Orientierung dient und anhand derer sich „das System von Systemen seiner Umwelt“ unterscheidet (Luhmann 2000, 224); (vgl. Thiel et al. 2006, 30f; Meier 2003, 160f).

Tritt in eine gewachsene Beziehungskultur eine hauptamtliche Führungskraft, der unter Umständen die vorhandene Organisationskultur völlig fremd ist, gerät das interaktive Zusammenspiel leicht aus dem Gleichgewicht. Die neue Geschäftsführung benötigt ausreichend Zeit, um die Organisation begreifen zu lernen. In der ersten Phase der Zusammenarbeit dominiert somit zunächst das Kennen- und Verstehenlernen der Organisationskultur und bildet das wichtigste Ziel für hauptamtliche Führungskräfte. Empirische Untersuchungen zur Professionalisierung zeigen, dass Führungskräfte relativ erfolglos waren, wenn sie tatkräftig mit vielen innovativen Ideen ihre Tätigkeit unmittelbar nach Einstellung aufnahmen. Im Vergleich dazu waren die GeschäftsführerInnen wesentlich erfolgreicher, die sich scheinbar erst einmal passiv verhielten und nur beobachteten, um die spezifische Kultur kennen- und verstehen zu lernen (vgl. Heinemann 2004, 170).

Als problematisch kann sich dieser Bereich dadurch entwickeln, wenn es für die Geschäftsführung schwierig ist, die „distinkte Individualität der Organisation“ mit ihren informellen Verhaltensregeln zu verstehen und entsprechend zu berücksichtigen. Um in die Organisationskultur integriert zu werden, ist die Geschäftsführung auf differenzierte Einweisung und Hilfe ehrenamtlicher Führungspersonen angewiesen. Dies erfordert von beiden Seiten eine offene und kooperative Grundhaltung, die - wie bereits an anderer Stelle beschrieben - nicht als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt werden kann.

5.3 Zusammenfassung und Resümee

Die Beziehung zwischen Vorstand und Geschäftsführung ist die wichtigste Personalbeziehung in der gesamten Sportorganisation. Ihre Gestaltung ist ein dauerhafter Prozess allein schon aufgrund der Tatsache, dass mit jeder Vorstandswahl eine neue personelle Konstellation entstehen kann, die eine erneute grundsätzliche Reflexion der Zusammenarbeit erfordert. Generelle Voraussetzung für das Gelingen dieser Kooperation ist die Berücksichtigung und Klärung der genannten Konfliktstellen. Eindeutige Funktionsfestlegungen, Klärung gegenseitiger Erwartungen und Wahrnehmungen, eine tragfähige und offene Kommunikations- und Informationsbasis bilden die zentralen Bedingungen einer effizienten Zusammenarbeit (vgl. Langnickel 2002b, 4ff; Klicpera 1993, 279; Meyer, Budowski & Bösch 1993, 17ff).

Aufgrund dieser strukturellen Voraussetzungen, die sich in der Koexistenz zweier völlig verschiedener Arbeitstypen mit unterschiedlichen Organisationsmodellen und Funktionslogiken zusammenfassen lassen, erfordert die Kooperation von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften in besonderem Maße eine spezifische Abstimmung. Die Ergebnisse der Untersuchungen von Heinemann & Schubert (1992) betonen die Zusammenarbeit als höchste Herausforderung und Hauptproblem freiwilliger Vereinigungen (vgl. Horch et al. 2003, 34; Heinemann & Schubert 1992, 172; Schütte 1988, 40f; Winkler & Karhausen 1985). Die fachliche Qualifikation haupt- und ehrenamtlicher Führungspersonen sowie der Grad des Engagements bilden grundlegende Elemente einer gelingenden Arbeit. Entscheidender ist jedoch darüber hinaus ein unterstützender und kooperativer Umgang miteinander und das verantwortungsvolle Bewusstsein über die jeweiligen Führungsaufgaben und -zuständigkeiten.

Aufgrund des in Sportorganisationen verbreiteten informellen und kameradschaftlichen Umgangs werden häufig hierarchische Strukturen durch Geselligkeit überlagert. Die dargestellten strukturellen Grundlagen einer ehrenamtlichen Zusammenarbeit bedingen die mangelnde Kontroll- und Weisungskultur, die in hauptsächlich ehrenamtlich geführten Organisationen

meist vernachlässigt und unausgereift ist. Für eine effiziente Zusammenarbeit ist es jedoch unabdingbar, dass sich ehrenamtliche Führungskräfte dieser Verantwortung stellen und möglichst viel Klarheit, Stabilität und Transparenz in die Beziehungsstrukturen einbringen. Auch wenn hauptamtliche Führungskräfte hinsichtlich ihrer beruflichen Qualifizierung fachlich spezifischer ausgebildet sind als ihre Vorgesetzten, hat der Vorstand eindeutige Führungsverantwortung und ist zuständig für klare Orientierung und Zielvorgaben. Delegation als bedeutsame Führungsaufgabe umfasst die reflektierte Verteilung und Übergabe von Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen in die Verantwortung der Geschäftsführung - ohne sich der Führungsverantwortung zu entziehen.

Neben diesen strukturellen Klärungen der Zusammenarbeit hat die Art und Weise der gewählten Führungsrealisierung einen entscheidenden Einfluss auf das Gelingen der Kooperation haupt- und ehrenamtlicher Führungspersonen. In diesem Zusammenhang geht es um ein bewusst gestaltetes Führungsmanagement, welches eine tragfähige Grundlage zum offenen und effizienten Umgang ermöglichen kann. Die dargestellten Konfliktherde veranschaulichen in deutlicher Form die wechselseitige Abhängigkeit der ehrenamtlichen Führungspersonen von den hauptamtlichen Führungspersonen und umgekehrt. Beide sind auf eine ausgeprägte partnerschaftliche und transparente Kommunikationskultur angewiesen und benötigen Kenntnisse und Informationen des anderen, um eine solide Basis erfolgreicher Organisationsführung sicherzustellen.

Im folgenden empirischen Teil der Arbeit werden die skizzierten Konfliktherde auf ihre Alltagsrelevanz überprüft und Handlungsstrategien zur Bewältigung und Regulation bestehender Spannungen dargestellt.

6 Entwicklung der forschungsleitenden Fragestellung

Vor dem Hintergrund des resümierten Forschungsstandes und der eingenommenen theoretischen Perspektive lässt sich die Forschungsfrage wie folgt spezifizieren:

Welche Bewältigungsmuster organisationsgenerierter Spannungspotentiale lassen sich in der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen beobachten?

Zur Bearbeitung der Frage werden in der vorliegenden Arbeit drei inhaltliche Stränge verfolgt:

1. Spannungsfelder in der Zusammenarbeit von hauptamtlicher Geschäftsführung und ehrenamtlicher Führung
2. Bewältigungsmuster von Konflikten
3. Geschlechterdifferenzen im Kontext des Führungsmanagements freiwilliger Vereinigungen

Im Hinblick auf die Betrachtung der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen im Kontext organisationsgenerierter Konfliktfelder wurden zunächst konkrete Spannungspotentiale theoretisch hergeleitet. Diese begründen sich in der Integration zweier untereinander unverträglicher Strukturformen in einer sozialen Einheit. Die Existenz der unterschiedlichen Organisationswirklichkeiten, begründet durch die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt, sind gekennzeichnet von traditionellen und modernen Handlungs- und Orientierungsmustern. Die Ehrenamtlichkeit und das Honoratiorenprinzip, der Rationalismus der Bürokratie und der Antibürokratismus informeller Strukturen bestehen nebeneinander und miteinander. Diese Situation kann in folgenden Arbeitsfeldern der Organisationsführung Konflikte verursachen:

- **Motive und Erwartungen** (vgl. Kapitel 5.2.2.1)
- **Transparenz der Arbeitsfelder** (vgl. Kapitel 5.2.2.2)
- **Formalisierung** (vgl. Kapitel 5.2.2.3)
- **Kontrolle** (vgl. Kapitel 5.2.2.4)
- **Oligarchisierung** (vgl. Kapitel 5.2.2.5)
- **soziale Netzwerke** (vgl. Kapitel 5.2.2.6)
- **Organisationskultur** (vgl. Kapitel 5.2.2.7)

Die theoretisch hergeleiteten Konflikt- und Spannungsfelder werden im Rahmen der Untersuchung auf ihre Alltagsrelevanz und Vollständigkeit in Sportverbänden überprüft. Dieser Schwerpunkt äußert sich in den Fragen:

- Welche Art von Konfliktpotentialen lassen sich im Spannungsfeld der Zusammenarbeit beobachten bzw. werden als solche erlebt?
- Bilden die in der Theorie genannten Spannungsmomente (Motive und Erwartungen, Transparenz der Arbeitsfelder, Formalisierung, Kontrolle, Oligarchisierung, soziale Netzwerke, Organisationskultur) die Realität ab?
- Existieren darüber hinaus Problempotentiale?

Der zweite theoretische Strang umfasst die Auseinandersetzung mit Konflikten, ihren Funktionen und Bewältigungsmöglichkeiten. Er manifestiert sich in der Frage:

- Lassen sich die in der Forschungsliteratur identifizierten Bewältigungsmuster zur Reduzierung von Konflikten in der alltäglichen Zusammenarbeit der haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen wiederfinden?

In diesem Zusammenhang werden insbesondere die Konfliktbewältigungsmöglichkeiten des Verlassens des Konfliktsystems durch Lernen oder Flucht,

der Kontextsteuerung durch Vermittlung (mit Hilfe einer äußeren AkteurIn), des Kampfes der zur Unterwerfung führt (Unterordnung unter hierarchische Machtpotentiale) und des Kampfes, der in der Vernichtung der gegnerischen Seite oder der Selbstzerstörung endet, auf ihre Alltagspräsenz und -relevanz überprüft.

Über die theoretisch abgeleiteten Bewältigungsmuster hinaus, werden bestehende organisationsspezifische Regulationsmechanismen Gegenstand der Befragung sein. Diese konkretisieren sich in der Frage:

- Lassen sich Bewältigungsmuster erkennen, die eine optimierte Zusammenarbeit und Handlungsfähigkeit der Organisation sicherstellen können?

Ein weiterer Fokus der Untersuchung liegt auf Geschlechterdifferenzen im Kontext freiwilliger Vereinigungen. In diesem Zusammenhang geht es insbesondere um Geschlechterdifferenzen in der Führungsrealisierung. Besonderes Interesse gilt dabei der Bewältigung von Konflikten in der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen. Dieser Schwerpunkt konkretisiert sich in der Frage:

- Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Hinblick auf realisierte Bewältigungsmuster weisen Frauen im Vergleich zu Männern in Führungspositionen freiwilliger Vereinigungen auf?

7 Die Untersuchung

Zunächst werden im Folgenden grundlegende Überlegungen in Bezug auf die Auswahl der forschungsadäquaten Methodik und der Auswahl der Stichprobe dargestellt. Daran anschließend erfolgen die konkrete methodische und zeitliche Planung des Feldaufenthaltes und die Darstellung der Datenaufbereitung und -auswertung.

7.1 Überlegungen zur Methodenwahl und Stichprobe

7.1.1 Methode

Da der bisherige Forschungsstand im Kontext der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften im Sportmanagement noch zahlreiche Lücken aufweist, besitzt die vorliegende Untersuchung in erster Linie Annäherungscharakter an ein relativ unbekanntes Feld. Zwar bestehen verschiedene theoretische Auseinandersetzungen mit der Thematik, die das Fundament der vorliegenden Untersuchungsfragen bilden, jedoch wurden diese Ansätze bislang wenig in der Praxis erforscht. Die Studie verfolgt daher primär explorative Ziele. Vor diesem Hintergrund wurden als methodische Verfahren neben der Literaturrecherche die Befragung in schriftlicher (Kurzfragebogen) und mündlicher Form (teilstrukturierte Interviews) gewählt. Dem teilstrukturierten Interview wurde ein Kurzfragebogen vorgeschaltet, um vorab Informationen über soziodemographische und (berufs-) biographische Daten der InterviewpartnerInnen zur Verfügung zu haben, die in die Interviewvorbereitung mit einbezogen werden konnten.

Eine Befragung beinhaltet die

„Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen. Durch verbale Stimuli (Fragen) werden verbale Reaktionen (Antworten) hervorgerufen: Dies geschieht in bestimmten Situationen und wird geprägt durch gegenseitige Erwartungen. Die Antworten beziehen sich auf erlebte und erinnerte soziale Ereignisse, stellen Meinungen und Bewertungen dar“ (Atteslander 2003, 120).

Die qualitative Methodik in Form von schriftlicher und mündlicher Befragung stellt ein grundlegendes Instrument im Rahmen der Sozialforschung dar und weist eine Reihe von Vorteilen auf: Grundsätzlich ist sie gut einsetzbar in der Exploration und Beschreibung neuer Felder, da im Mittelpunkt der Untersuchung die subjektive Wahrnehmung und subjektive Deutungsmuster der Individuen stehen. Es geht in der qualitativen Befragung weniger darum Aussagen von allgemeingültiger Repräsentanz herzustellen, als vielmehr um die Aufschlüsselung individueller Einstellungen, Strukturen und Interaktions- bzw. Kommunikationsmuster (vgl. Radtke 1995, 392; Flick 2002, 17). So ermöglicht sie eine Erforschung von Sachverhalten, die z.B. durch Beobachtungen nicht zugänglich sind wie z.B. die Auseinandersetzung mit Motiven, Einstellungen, Bewertungen und Emotionen. Weiterer Vorteil der Befragung bildet die Möglichkeit der Einbeziehung von Fragen nach vergangenen oder zukünftig geplanten Ereignissen oder Handlungen (vgl. Heinemann 1998, 91).

Aufgrund dieser Vorteile und der vorhandenen differenzierten Auswertungsverfahren, den unverzerrten Aufzeichnungsmöglichkeiten der Interviews und der damit verbundenen Intersubjektivität und Reproduzierbarkeit stellt die schriftliche und mündliche Befragung eine besonders gefragte Forschungstechnik in der Sportsoziologie, -psychologie und -pädagogik dar (vgl. Heinemann 1998, 91). Welche konkreten Überlegungen im Vorfeld der vorliegenden Untersuchung getroffen wurden, wird in den nächsten Kapiteln näher erläutert.

7.1.2 Stichprobe

Die Festlegung der Stichprobe erfolgte aufgrund verschiedener Leitkriterien, die zunächst kurz dargestellt und im Anschluss näher erläutert werden:

Konstitutive Kriterien waren:

- Existenz verberuflichter Führungspersonen im Führungsmanagement der Sportorganisationen

- Existenz bestimmter Geschlechterkonstellationen in ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungspositionen
- homogene Geschlechterkonstellation der Führungsbesetzung in einer „großen“ und einer „kleinen“ Sportart

Das oben genannte erste Leitkriterium bildete die Klärungsgrundlage zur Entscheidung, auf welcher Sportorganisationsebene (Vereins- oder Verbandsebene) die Untersuchung durchgeführt werden wird. Da die Verberuflichung der Geschäftsführung auf Vereinsebene sehr unterschiedlich ausgebildet ist und nur wenige konkrete Daten über das existierende Ausmaß bezahlter Führungspersonen in freiwilligen Sportvereinigungen vorhanden sind, fiel die Wahl auf die Verbandsebene. Die zur Verfügung stehenden Daten zur Verberuflichung in freiwilligen Sportorganisationen zeigen, dass Verbände ohne Zweifel stärker verberuflicht sind als Vereine. Darüber hinaus deuten die vorhandenen Daten darauf hin, dass der Bereich des Managements in Sportverbänden deutlich stärker verberuflicht ist als der der sportpraktischen Leistungserbringung (vgl. Horch & Schütte 2002, 162; Friederici, Horch & Schubert 2002; Cachay et al. 2001, 222; Emrich & Pitsch 2000, 17). Letztendlich fiel die Entscheidung zugunsten der Landesfachverbandsebene, da dort eine hauptamtliche Geschäftsführung weitgehend etabliert ist.

Die nächste Entscheidung war geprägt durch das zweite Kriterium, der Existenz bestimmter Geschlechterkonstellationen in den Führungsebenen. Da die Frage nach möglichen Geschlechterdifferenzen im Führungsprozess ein zentraler Bestandteil der Untersuchung ist, war eine entsprechende Geschlechterverteilung in den Führungspositionen Voraussetzung zur Durchführung der Interviews. Um möglichst viele Differenzierungen in der Auswertung berücksichtigen zu können, sollten jeweils Interviews mit einer gemischtgeschlechtlichen, mit einer rein männlichen und einer rein weiblichen Führungsspitze (PräsidentIn / Geschäftsführung) durchgeführt werden. Da eine weibliche Besetzung der Führungspositionen stark unterrepräsentiert ist und entsprechend eine weibliche Doppelbesetzung der Führungspositionen (Präsidentin und Geschäftsführerin) ein nahezu unauffindbares Phänomen

bildet, erforderte die Suche nach entsprechenden Verbänden eine umfangreiche und aufwändige Recherche. Alle Fachverbände in allen Bundesländern wurden im Hinblick auf ihre Personalstruktur auf Führungsebene beleuchtet.

Das dritte konstitutive Kriterium betraf die Auswahl der Sportarten. Es sollte sich um Sportarten handeln, die nicht geschlechtsspezifisch konnotiert sind und die sich im Hinblick auf ihre Organisationsgröße zum einen den „großen“, d.h. mitgliederstarken Sportarten und zum anderen den eher „kleinen“, d.h. mitgliederschwachen Sportarten zuordnen lassen. Dies würde in der Auswertung eine deutliche Differenzierung im Hinblick auf die Auswirkungen der Verbandsgröße möglich machen. Darüber hinaus sollten möglichst wenige unterschiedliche Sportarten mit einbezogen werden, um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit der Aussagen zu gewährleisten.

Nach ausführlicher Recherche aller Landesfachverbände konnten zwei Sportarten herausgefiltert werden, die alle oben genannten Leitkriterien erfüllten: Hierbei handelte es sich um Landesfachverbände der Sportarten Turnen und Judo. Es konnten in beiden Sportarten jeweils drei Landesfachverbände gefunden werden, die zum einen über hauptamtliche Geschäftsführungspersonen verfügen und die zum anderen eine homogene Geschlechterkonstellation in der Führungsebene vorweisen (siehe Abb. 18).

Im Hinblick auf die konkrete Personalstruktur der ausgewählten Verbände bedeutete dies, dass jeweils ein Landesfachverband der Sportart Judo und ein Landesfachverband der Sportart Turnen über eine rein weibliche Führungskonstellation (Geschäftsführerin, Präsidentin), zwei andere Verbände der Sportarten rein männliche Führungskonstellation (Geschäftsführer, Präsident) sowie zwei weitere über eine gemischtgeschlechtliche Führungskonstellation (in der Sportart Judo: Geschäftsführer und Präsidentin; in der Sportart Turnen: Geschäftsführerin und Präsident) verfügen (siehe Abb. 18). Die Fallzahl der Stichprobe wurde aufgrund dieses Ergebnisses auf 12 Interviews in sechs Fachverbänden in zwei Sportarten mit jeweils zwei ExpertInneninterviews mit a) der hauptamtlichen (GeschäftsführerIn) und b) der ehrenamtlichen Führungsperson (PräsidentIn) festgelegt.

Die beschriebene intensive Recherche aller Landesfachverbände ermöglichte die Festlegung einer Stichprobe, die aufgrund ihrer Homogenität in Bezug auf die jeweilige derzeitige Personalbesetzung der Führungspositionen, eine relativ hohe Vergleichbarkeit der Aussagen gewährleistet und die forschungsrelevanten Leitkriterien berücksichtigt. Dennoch bestehen einige wesentliche Unterschiede z.B. im Hinblick auf die jeweilige Organisationsentwicklung oder die Personalstruktur, die die Vergleichbarkeit wiederum einschränken bzw. die bei der Betrachtung der Aussagen miteinbezogen werden sollten. Beispielhaft sei an dieser Stelle auf die unterschiedliche politische Vergangenheit der Verbände der neuen und alten Bundesländer verwiesen. Desweiteren ist z.B. auch die Verberuflichung der einzelnen Fachverbände unterschiedlich weit entwickelt bzw. verfügen die ausgewählten Verbände über sehr unterschiedliche Erfahrungshorizonte. Ein Verband z.B. verfügt erst über eine relativ junge hauptamtliche Beschäftigung, während in anderen Organisationen bereits eine längere und stabile Parallelität haupt- und ehrenamtlicher Beschäftigung besteht. Diese individuellen Ausprägungen und Erfahrungen der einzelnen Fachverbände sollten bei der Betrachtung der Untersuchungsergebnisse berücksichtigt und die Aussagen entsprechend differenziert betrachtet werden.

In der folgenden Abbildung werden die ausgewählten Fachverbände dargestellt und ihre jeweilige Organisationsstruktur kurz skizziert. Die hervorgehobenen Führungspersonen weisen die InterviewteilnehmerInnen aus:

STICHPROBE, STAND 02/2006

FACHVERBAND	ZUSAMMENSETZUNG PRÄSIDIUM	GESCHÄFTSFÜHRUNG	OBERSTES ORGAN	ANZAHL MITGLIEDERVEREINE
<p>LANDESTURN- VERBAND SACHSEN- ANHALT www.ltv-sachsen- anhalt.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Präsidentin: Gudrun Steinbach • VizepräsidentIn Olympische Programmsportarten • VizepräsidentIn Wettkampfsport • VizepräsidentIn Gymnastik/Tanz, Fitness- und Gesundheitssport • VizepräsidentIn Aus- und Fortbildung • VizepräsidentIn Finanzen und Sponsoring • VizepräsidentIn Öffentlichkeitsarbeit und Marketing • VorsitzendeR der Landesturnerjugend Sachsen-Anhalt (LTJ/S-A) • Ehrenmitglied mit beratender Stimme • Geschäftsführung mit beratender Stimme 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführerin: Bianka Hüller 	<p>Landesturntag (setzt sich zusammen aus):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hauptausschuss (setzt sich zusammen aus Präsidium, VorsitzendeR der Turnkreise, Fachbereichsausschüsse, Landesausschüsse oder deren VertreterInnen, 2 gewählte Mitglieder des Vorstandes LTJ/S-A, Leiter der Landesleistungszentren) • Delegierte der Turnkreise • Delegierte der LTJ/S-A 	<ul style="list-style-type: none"> • ca. 345 Mitgliedsvereine
<p>LANDESTURN- VERBAND MECKLENBURG- VORPOMMERN www.landesturnver- band-mv.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Präsident: Eduard Friedrich • VizepräsidentIn Allgemeines Turnen • VizepräsidentIn Sport • VizepräsidentIn Finanzen • VizepräsidentIn Marketing und Öffentlichkeitsarbeit • VerantwortlicheR Gesundheitssport • Landesfrauenwartin • LandeslehrwartIn • Beisitzer als VertreterIn der Mitglieder • Jugendwartin Turnerjugend Mecklenburg-Vorpommern (TJMV) • LandesgeschäftsführerIn mit beratender Stimme 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführerin: Kati Brenner 	<p>Landesturntag (setzt sich zusammen aus):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hauptausschuss als zweithöchstes Organ (setzt sich zusammen aus Präsidium, VorsitzendeR der Kreisturnverbände oder deren VertreterInnen, Landesfach- bzw. Landesturnwarte, Jugendwart (TJMV) • Abgeordnete der Vereine • Vertreter der Turnerjugend • Ehrenmitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> • ca. 100 Mitgliedsvereine

STICHPROBE, STAND 02/2006

FACHVERBAND	ZUSAMMENSETZUNG PRÄSIDIUM	GESCHÄFTSFÜHRUNG	OBERSTES ORGAN	ANZAHL MITGLIEDERVEREINE
Turnverband Mittelrhein www.tvm.org.de	<ul style="list-style-type: none"> • Präsident: Günter Kern • VizepräsidentIn Verbandspolitik • VizepräsidentIn Gesellschaftspolitik • VizepräsidentIn Finanzen • Vizepräsidentin Frauen • VizepräsidentIn Leistungssport • VizepräsidentIn Allgemeines Turnen • VizepräsidentIn Turnspiele • VizepräsidentIn Öffentlichkeitsarbeit • JugendvertreterIn • VertreterIn der Turngaue • GeschäftsführerIn (beratend) 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführer: Stefan Lenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbandsturntag (setzt sich zusammen aus): • Hauptausschuss als zweithöchstes Organ (setzt sich zusammen aus Präsidium, VorsitzendeR der Turngaue, Oberturnwarte der Turngaue, Vorsitzende der Verbandsfachausschüsse • Abgeordnete der Turnvereine und -abteilungen • Ehrenmitglieder des Verbandes • 15 Abgeordnete der Turnerjugend 	<ul style="list-style-type: none"> • ca. 800 Mitgliedsvereine in 8 Turngaue
HESSISCHER JUDO-VERBAND www.hessenjudo.de	<ul style="list-style-type: none"> • Präsidentin: Beate Schmidt • VizepräsidentIn • SchatzmeisterIn 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsstellenleiter: Willi Moritz 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtvorstand: • Mitglieder des Präsidiums • 2 SportwartInnen Männer/Frauen • SportwartIn für Männer U 20 • 2 SportwartInnen männl./weibl. Jugend • ReferentIn Öffentlichkeitsarbeit • ReferentIn Lehrwesen • ReferentIn Prüfungswesen • ReferentIn Schulsport • KampfrichterreferentIn • ReferentIn Breiten- und Freizeitsport 	<ul style="list-style-type: none"> • ca. 226 Mitgliedsvereine
JUDO-VERBAND SACHSEN-ANHALT www.jvst.de/	<ul style="list-style-type: none"> • Präsidentin: Britta Guder • 2 VizepräsidentInnen: • SchatzmeisterIn • LandesjugenleiterIn 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführerin: Silke Strube 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtvorstand: • Mitglieder des Präsidiums • SportreferentIn • LandesjugenleiterIn • LehrwartIn • PrüfungsreferentIn • KampfrichterreferentIn • ReferentIn Schulsport • PressereferentIn • ReferentIn Behindertensport 	<ul style="list-style-type: none"> • 43 Mitgliedsvereine

STICHPROBE, STAND 02/2006				
FACHVERBAND	ZUSAMMENSETZUNG PRÄSIDIUM	GESCHÄFTSFÜHRUNG	OBERSTES ORGAN	ANZAHL MITGLIEDERVEREINE
Judo-Verband Berlin www.judo-verband-berlin.de	<ul style="list-style-type: none"> • Präsident: Johannes Meißner • 3 VizepräsidentInnen • SchatzmeisterInnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführer: René Duvinage 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtvorstand: • Mitglieder des Präsidiums • PressereferentIn • ProtokollführerIn • 2 SportwartInnen • JugendleiterIn • KampfrichterreferentIn • LehrwartIn • PrüfungsreferentIn 	<ul style="list-style-type: none"> • 93 Mitgliedsvereine

Abb. 18: Stichprobe, Stand 02/2006

7.2 Datenerhebung

7.2.1 Vorbereitung der schriftlichen Befragung

Die schriftliche Befragung in Form eines per Telefax zugestellten Anschreibens (siehe Anhang) und des Kurzfragebogens (siehe Anhang) diente der Vorbereitung der Interviews und konzentrierte sich auf die Abfrage untersuchungsrelevanter Eckdaten. Der standardisierte Kurzfragebogen konzentrierte sich auf Fragen nach Alter, Schulabschluss und Berufsausbildung sowie nach Erfahrungen in der Verbandsarbeit und der Gestaltung der Zusammenarbeit von Geschäftsführung und Präsidium. Es wurden zwei verschiedene Kurzfragebögen entwickelt (einen für PräsidentInnen und einen für Geschäftsführung), die sich jedoch inhaltlich nur unwesentlich unterscheiden. Die Fragen wurden geschlossen formuliert. Dies hat den Vorteil, dass eine größere Einheitlichkeit der Antworten erzielt und dadurch die Vergleichbarkeit erhöht wird (vgl. Atteslander 2003, 165; Heinemann 1998, 97f). Da es sich lediglich um die Ermittlung einfacher Sachverhalte und Daten handelte, konnte deren Auswertung durch die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten simplifiziert werden.

7.2.2 Vorbereitung der mündlichen Befragung

Aufgrund oben genannter Vorteile einer mündlichen Befragung wurde als Untersuchungsinstrument eine teilstrukturierte Befragung in Form eines (face to face) leitfadengestützten ExpertInneninterviews gewählt. Diese Methode ermöglicht Einsicht in das Denken und die Strukturen von Individuen, die bislang wenig erforscht sind (vgl. Heinze 2001, 30; Friedrichs 1980, 224). Sie ist besonders für eine intensive Befragung einer kleinen Stichprobe geeignet, wie sie in der vorliegenden Untersuchung durchgeführt wird (vgl. Friedrichs 1980, 226). Das Leitfadeninterview hat zum Ziel,

„die Eigenpräsentation der Akteure durch erzählgenerierende Fragen zu motivieren. Um sowohl eine inhaltliche Fokussierung als auch eine selbstläufige Schilderung zu gewährleisten, kommt ein offen und unbürokratisch zu handhabender Leitfaden zum Einsatz, der hinreichend Raum für freie Erzählpassagen mit eigenen Relevanzsetzungen lässt“ (Liebold & Trinczek 2002, 39).

Das ExpertInneninterview ist ein methodisches Verfahren, das sich an einen Personenkreis richtet, der hinsichtlich der jeweiligen Forschungsfragen einen deutlichen Wissensvorsprung hat und orientiert sich an den für die interpretative Sozialforschung zentralen Postulaten der Offenheit, Kommunikation und der Prozesshaftigkeit (vgl. Lamnek 2002).

Der differenzierte Interviewleitfaden, der durch eine Reihe gezielter Fragen zu verbalen Informationen veranlassen soll, dient als Grundlage und Strukturierung der mündlichen Befragung. Der Leitfaden orientiert sich eng an den Problemfeldern, die im Rahmen der theoretischen Auseinandersetzung als Spannungspotentiale in der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften herausgearbeitet wurden. Mit Hilfe des Leitfadens soll eine klare Ausrichtung und Fokussierung des Gesprächs auf das Forschungsthema ermöglicht werden (vgl. Heinemann 1998, 91, Atteslander 2003, 148 und 156).

Der Interviewleitfaden enthält offene, aber zielgerichtete Fragen. Antworten oder Antwortkategorien wurden in der Fragestellung nicht vorgegeben, da sich der Forschungsstand noch in einer explorativen Phase befindet. Den Befragten sollte die Möglichkeit gegeben werden, selber zu entscheiden, welche Tatbestände im Fragekontext relevant sind um einen möglichst umfassenden Antwortspielraum sicher zu stellen. Lediglich bei Missverständnissen oder möglichen Informationslücken sollten gezielt nähere theoretische Hinweise gegeben werden.

Entsprechend den Forschungsfragen wurden insgesamt drei Themenblöcke abgefragt. Der erste leitet sich aus den Ergebnissen der theoretischen Auseinandersetzung mit möglichen Problemen in der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften im Sport ab. Hier werden die sich aus der Literatur herauskristallisierenden Problemfelder anhand der praxiserprobten Erfahrungen der ExpertInnen empirisch überprüft. Der zweite Teil des Interviews hat Fragen zur Lösung bzw. Handhabung möglicher Konflikte und Spannungen zum Befragungsgegenstand. Der dritte Frageblock

beinhaltet Fragen nach möglichen Geschlechterdifferenzen im Bezug auf die Führung der Sportorganisation und da speziell im Umgang mit Konflikten.

Da bereits während der Recherche zur Stichprobe deutlich geworden ist, dass offensichtliche Unterschiede im Hinblick auf die Geschlechterverteilung in Führungspositionen des freiwilligen Sports zwischen neuen und alten Bundesländern bestehen, wurde diese Thematik kurzfristig mit in die Interviewstudie aufgenommen. Fragen nach den Unterschieden zwischen den Organisationsstrukturen von neuen und alten Bundesländern - die sich in einer ausgeglicheneren Geschlechterverteilung in der Führung freiwilliger Sportvereinigungen in den neuen Bundesländern ausdrückt - schließen den Interviewleitfaden ab.

Als zeitlicher Umfang des Interviews wurde ca. eine Stunde veranschlagt.

Die Entscheidung für eine Befragung beinhaltet jedoch nicht nur Vorteile. Es mussten auch Nachteile in Kauf genommen werden, die besonders durch das Untersuchungsthema Relevanz bekamen. Hierzu zählt z.B. die Möglichkeit, dass die Befragten nicht aufrichtig und wahrheitsgemäß antworten können. Dies kann insbesondere dann der Fall sein, wenn die Fragen brisante Tatbestände berühren, wie dies in der Auseinandersetzung mit Konflikten und deren Entstehung und Handhabung gegeben ist. Das Risiko, stereotype und sozial erwünschte Antworten zu erhalten oder auch das bewusste Zurückhalten von Informationen (vgl. Heinemann 1998, 92) wurde jedoch in Anbetracht der genannten Vorteile von Befragungen als mögliche Einschränkungen toleriert.

Die Befragung in Form eines face to face Gespräches und nicht schriftlich, telefonisch oder per Computer durchzuführen, resultierte aus der Überzeugung, dass im persönlichen Kontakt eher wahrheitsgemäße und authentische Antworten erzielt werden können (vgl. Heinemann 1998, 106f und 113). Darüber hinaus reduziert sich im persönlichen Gespräch die Gefahr des Missverstehens aufgrund unterschiedlicher Informationsstandards bzw. der nicht einheitlichen Verwendung einzelner Begriffe. Unklarheiten können

durch direktes Nachfragen beseitigt werden und nonverbale Äußerungen durch Gesten und Mimik in die Auswertung mit einbezogen werden. Die Entscheidung zum face to face Interview beinhaltete erheblich höhere Kosten und organisatorischen Aufwand, der in Anbetracht der genannten Vorteile jedoch hingenommen wurde.

Um die Gefahr des Datenverlustes durch unvollständiges Notieren der Antworten zu vermeiden, wurden die Interviews auf Tonband aufgezeichnet. Die Entscheidung für eine Aufzeichnung der Interviews beinhaltet zwar zum einen die mühsame und zeitaufwändige Arbeit der Transkription, ermöglicht aber andererseits eine ungestörte, von Notizenzwang befreite Gesprächssituation und die Sicherstellung aller genannten Informationen. Die Aufzeichnung erlaubt der Interviewerin sich voll auf die Gesprächsführung zu konzentrieren und auch nonverbale Gesprächselemente mit allen Sinnen wahrzunehmen. Erst nach Beendigung des Gespräches wurden Interviewprotokolle (Postskriptum) angefertigt, die Informationen und Eindrücke unter anderem über die Kommunikation, über die Interviewpartnerin bzw. den Interviewpartner, über die Interviewerin, über äußere Einflüsse, den Raum und die Atmosphäre während des Interviews und wesentliche nonverbale Äußerungen enthielten. Alle relevanten Kontextinformationen, die im Hinblick auf die Auswertung und Interpretation der Daten von Relevanz sein konnten, wurden in diesem Protokoll festgehalten.

Alle Interviews wurden von der Autorin am Ort der jeweiligen Landesfachverbände durchgeführt.

7.2.3 Vorbereitung und zeitliche Planung des Feldaufenthaltes

Nach Festlegung der methodischen Vorgehensweise und der Entwicklung des Kurzfragebogens und des Interviewleitfadens begann die konkrete Planung des Feldaufenthaltes. Die Interviews sollten im Zeitraum von November 2005 bis Januar 2006 durchgeführt werden.

Zunächst sollte der Kurzfragebogen wie auch der Interviewleitfaden in einer Testsituation erprobt werden. Hierzu wurden zwei Testinterviews unter

authentischen Untersuchungsbedingungen organisiert. Diese Interviews wurden mit jeweils einer hauptamtlichen und einer ehrenamtlichen Führungskraft einer Non-Profit Organisation im Oktober 2005 durchgeführt. Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet. Wesentliches Interesse und Ziel dieser Testinterviews bestand in der Rückmeldung der Befragten im Hinblick auf die Verständnistauglichkeit der Fragen und deren alltagspraktischer Relevanz sowie der Erfassung des zeitlichen Umfangs des Interviews. Da der Interviewleitfaden nahezu ausschließlich auf theoretischen Überlegungen resultiert, war eine praxiserprobte ExpertInnenenrückmeldung eine wesentliche Grundlage für den nachfolgenden Feldaufenthalt. Unklarheiten, missverständliche Formulierungen und andere kritische Anmerkungen konnten somit im Vorfeld berücksichtigt und der Leitfaden entsprechend modifiziert werden (Interviewleitfaden: Siehe Anhang).

Nach Abschluss der Testphase wurden die ausgewählten 12 InterviewpartnerInnen zum ersten Mal telefonisch kontaktiert und über das Untersuchungsdesign informiert. Alle ausgewählten InterviewpartnerInnen erklärten sich sofort zum Interview bereit, so dass eine Terminabsprache zur Durchführung problemlos realisiert werden konnte. Im telefonischen Erstkontakt wurde auch der Kurzfragebogen als Vorbereitungsgrundlage des face to face Interviews angekündigt, der zeitnah (ca. 8-14 Tage vor Durchführung der Interviews) per Telefax zugesandt wurde. Die Rücklaufquote lag bei 100%.

7.3 Datenaufbereitung und -auswertung

Die Befragungen fanden wie geplant im Zeitraum von Oktober 2005 bis Januar 2006 statt. Die Interviews hatten eine Dauer von 60 bis 90 Minuten.

Im Anschluss an die Erhebungsphase wurden die Interviewaufzeichnungen transkribiert. Auf die Verschriftung nonverbaler Bestandteile wurde dabei verzichtet, da diese bereits im Postskriptum festgehalten wurden. Das umfangreiche Textmaterial wurde systematisch mit der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, die für den Umgang mit großen Textmengen

geeignet ist (vgl. Flick 2000). Im Zentrum der Inhaltsanalyse steht ein Kategoriensystem, das in enger Anlehnung an den Interviewleitfaden theoriegeleitet entwickelt wurde (Kategoriensystem: siehe Anhang). Darüber hinaus entwickelten sich während der Auswertung zusätzliche neue Kategorien, die zur Modifikation des Kategoriensystems führten. Das Kategoriensystem dient der Festlegung und Filtration der untersuchungsrelevanten Aspekte und Inhalte (vgl. Mayring 2002).

Mit Hilfe des inhaltsanalytischen Computerprogramms MaxQDA wird das Material so reduziert, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben und durch Abstraktionen in Form der Kategorienbildung übersichtlich repräsentiert und ausgewertet werden können. MaxQDA ist ein spezielles Softwaretool zur Auswertung qualitativer Daten in der Sozialforschung, welches auf Window - Basis funktioniert. Im Folgenden werden die konkreten Arbeitsschritte näher erläutert:

7.3.1 Qualitative Datenanalyse mittels MaxQDA

Die transkribierten Primärtexte wurden im ersten Schritt in die Software MaxQDA importiert und mittels der am Interviewleitfaden und den forschungsleitenden Fragestellungen entwickelten ersten Auswertungskategorien codiert. Dies bedeutet, dass die Codes den passenden Textpassagen zugeordnet werden. Im Verlauf der wiederholten Lesevorgänge (zirkuläres Vorgehen) zur Erhöhung der Reliabilität wurde das Kategoriensystem mehrfach modifiziert und ausdifferenziert, bis es seine endgültige Fassung mit 10 Haupt- und 58 Subkategorien (siehe Anhang) erhielt. Dieses Kategoriensystem stellt das zentrale Instrument der qualitativen Inhaltsanalyse dar. Es ermöglicht im Rahmen einer Querschnittsanalyse, Aussagen der einzelnen InterviewpartnerInnen zum selben Themenkomplex vergleichend nebeneinander zu stellen (vgl. Mayring 2002, 43; Lamnek 2002, 197ff).

Darüber hinaus ermöglicht die Software MaxQDA aufgrund seiner Grundfunktionen, die im Folgenden skizziert werden, eine strukturierte und systematische Datenanalyse (vgl. Mayring 2002, 137):

- Markieren von Textbestandteilen und Kennzeichnung mit einer Auswertungskategorie
- Selektive Zusammenstellung codierter Textbestandteile auch über größere Textcorpora hinweg (Retrieval)
- Rückverfolgung aller Textstellen in ihrem Kontext pro ausgewertetem Code
- Veränderbarkeit der Kategorien oder Codes im Analyseprozess
- Bildung von Haupt- und Subkategorien
- Suchfunktionen
- Memofunktionen zur Kommentierung von Codierungen und möglicher Revision
- Möglichkeit zur Definition von Variablen, die einzelnen Dokumenten zugeordnet werden können und durch die die Suche nach Textstellen gesteuert werden kann
- Schnelles Finden von exemplarischen Zitaten, auch als Belege für die Darstellung der Ergebnisse

Nach Abschluss des Codierprozesses wurden die Forschungsfragen mit Hilfe der passenden Codes beantwortet. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt im anschließenden Kapitel.

8 Ergebnisse

Das Auswertungsziel der vorliegenden Untersuchung ist die vergleichende Analyse von Aussagen und Einschätzungen der InterviewpartnerInnen in Bezug auf die oben genannten Forschungsfragen. Im Hinblick auf Verständnis und Zuordnung der Aussagen sind - trotz der erreichten hohen Homogenität der Stichprobe - die individuellen Ausprägungen und Erfahrungen der einzelnen Verbände zu berücksichtigen. Bereits in der Darstellung der Stichprobe in Kapitel 7.1.2 ist auf die verschiedenen Hintergründe der Organisationen verwiesen worden. Entsprechend differenziert müssen die Aussagen der befragten InterviewpartnerInnen betrachtet werden.

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt nach folgender Systematisierung: Im ersten Schritt werden alle Aussagen zur entsprechenden Forschungsfrage (die sich in den jeweiligen Interviewfragen konkretisiert) komprimiert wiedergegeben. Dabei wird jeweils nach der Darstellung der Aussagen deutlich gemacht, ob es sich um Aussagen von haupt- (GF [=Geschäftsführung]) oder ehrenamtlichen (EA) bzw. männlichen (♂) oder weiblichen (♀) Führungskräften handelt und wie viele Personen diese Aussagen gemacht haben (Bsp.: Zehn Führungspersonen (5x GF [2x ♂, 3x ♀], 5x EA [3x ♂, 2x ♀])). Die Ergebnisse der Untersuchung werden in Anlehnung an die im Kapitel 6.1 angewandte Struktur dargestellt. Besondere Auffälligkeiten im Hinblick auf unterschiedliche Aussagen in Abhängigkeit zu Beschäftigungsart (Hauptamt / Ehrenamt) und Geschlecht werden in der Zusammenfassung am Ende des jeweiligen Kapitels deutlich gemacht. In diese beiden systematischen Analyseperspektiven werden - wenn auffällig - Differenzierungen in Abhängigkeit zur Organisationsgröße eingearbeitet. Die Unterschiede in der Entwicklung freiwilliger Sportorganisationen zwischen neuen und alten Bundesländern sind nicht expliziter Bestandteil der vorliegenden Arbeit. Da sich aber während der Studie bemerkenswerte Unterschiede herausgestellt haben, werden die Ergebnisse zu dieser Thematik am Ende des Kapitels (Kapitel 8.5) dargestellt.

Zur Sicherung der Authentizität, der gewährleisteten Realitätsnähe sowie zur Plausibilisierung der Interpretation werden die Ergebnisse mit ausführlichen Zitaten aus den Interviewtexten belegt. Aus Gründen der Gewährleistung der Anonymisierung werden Daten, die unmittelbare Rückschlüsse auf die befragten Personen ermöglichen, in leicht veränderter Form wiedergegeben, ohne dass dies die Untersuchungsergebnisse beeinflusst.

Die Interviews sind von 1-12 durchnummeriert. Im Anschluss an die Zitate werden die jeweiligen Personen (mit Geschlecht und Beschäftigungsart) sowie die Textpositionen angegeben (Bsp.: Int 1 (GF/ ♂), Pos. 71). Im Folgenden werden die Daten der interviewten Personen im Hinblick auf Beschäftigungsart und Geschlecht zur besseren Veranschaulichung in einer Übersicht dargestellt:

	Männer (♂)	Frauen (♀)
Geschäftsführung (GF)	Int. 1; 9; 12	Int. 3; 5; 8
Ehrenamtliche Führung (EA)	Int. 2; 4; 11	Int. 6; 7; 10

Abb. 19: Übersicht über InterviewteilnehmerInnen

Nach einer einleitenden allgemeinen Frage zur Einschätzung der Zusammenarbeit zwischen Präsidium und Geschäftsführung erfolgen in einem ersten Block Fragen zu konkreten Schnittstellen in der Zusammenarbeit, in denen laut Theorie Konfliktpotentiale vorhanden sein könnten. Im zweiten Frageblock werden die InterviewteilnehmerInnen nach ihren Bewältigungsstrategien zur Regulierung der bestehenden Konflikte und / oder nach Präventivmaßnahmen zur Verhinderung der Konfliktenstehung befragt. Daran schließen sich Fragen zur Einschätzung von Geschlechterdifferenzen im Hinblick auf Konfliktbewältigung und allgemeines Führungsverhalten an. Abschließend erfolgt eine zusätzlich integrierte Frage (siehe Kapitel 7.2.2) nach der Einschätzung historisch induzierter Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Verbänden.

8.1 Voraussetzung einer kooperativen Zusammenarbeit

Einleitend wird in der Interviewstudie zunächst nach einer allgemeinen Einschätzung bezüglich der Grundlagen einer kooperativen Zusammenarbeit zwischen Präsidium und Geschäftsführung gefragt.

Zur allgemeinen Gestaltung der Zusammenarbeit von PräsidentIn und Geschäftsführung äußern sich alle befragten haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen fast ausnahmslos positiv. Wenn Einschränkungen dahingehend geäußert wurden, dass Probleme aufgetreten sind, lagen diese in der Vergangenheit und konnten im Laufe der Zusammenarbeit beseitigt werden. Allerdings sind während der Interviews bei einigen Befragten doch einige Spannungsfelder in der Zusammenarbeit deutlich geworden. Diese sind jedoch erst bei konkreter Nachfrage angesprochen worden.

Am häufigsten werden zu der einleitenden Frage nach den zentralen Grundlagen einer kooperativen Zusammenarbeit Merkmale genannt, die sich unter dem Begriff „gegenseitiges Vertrauen“ zusammenfassen lassen. Zehn Führungspersonen (5x GF [2x♂, 3x♀], 5x EA [3x♂, 2x♀]) betonen dieses Kriterium als wichtigste Voraussetzung der Zusammenarbeit. Im Verlaufe der gesamten Interviewdurchführung wird immer wieder Vertrauen als wesentliche Basis einer positiven Kooperation genannt:

„Ich denke generell, dass die Frage zwischen Ehrenamt und Hauptamt eine Frage des Vertrauens ist und dass beide Bereiche auch aufeinander eingespielt sein müssen“. (Int. 6 (EA / ♀), Pos. 4)

„Ich sag' mal, bei uns spielt Vertrauen eine relativ große Rolle. Mit Vertrauen muss man erst mal an die Arbeit rangehen. Und das verliert man erst, wenn irgendwas passiert ist“. (Int. 8 (GF / ♀); Pos. 122)

Neben Vertrauen wird von fünf der zwölf Befragten (3x GF [1x♂, 2x♀], 2x EA [1x♂, 1x♀]) in diesem Kontext der unterschiedliche berufliche Hintergrund von PräsidentIn und Geschäftsführung betont und als Bereicherung einer gelingenden Kooperation erlebt. Dies äußert sich in der alltäglichen Zusammenarbeit in einem gegenseitigen Geben und Nehmen:

„Es sind ja hauptamtliche Mitarbeiter, die einen ganz anderen fachlichen Hintergrund haben als ich es einfach auch habe. Ich bediene mich dessen für meine Entscheidungen und ich denke, dass wir in guter Partnerschaft diesen Verband dann auch führen“. (Int. 11 (EA / ♂), Pos. 12)

Als weitere wichtige Grundlage der Zusammenarbeit wird von fünf Führungspersonen (3x GF [3x ♀], 2x EA [1x ♂, 1x ♀]) neben der hohen Fachlichkeit eine allgemein menschliche, auf Harmonie ausgerichtete Einstellung der FunktionsträgerInnen angeführt:

„Wichtiger überhaupt, möchte ich sagen, ist so eine menschliche Harmonie als Grundlage jeder Zusammenarbeit. Und wenn da vernünftige Leute zusammen sind, dann funktioniert das“. (Int. 4 (EA / ♂), Pos. 30)

Darüber hinaus werden von vier Führungspersonen (1x GF [1x ♂], 3x EA [3x ♂]) gegenseitige Akzeptanz der Zuständigkeiten, klare Abgrenzungen der Verantwortungsbereiche und allgemein kompatible Grundeinstellungen als unerlässliche Voraussetzung einer erfolgreichen Kooperation aufgezählt:

„Er (gemeint ist die ehrenamtliche Führungskraft; Anm. der Verf.) ist relativ deckungsgleich mit meiner Person. Ich sehe da viel Ähnlichkeit. Ich muss sagen: Er ist berufen worden und er macht einen guten Job mit der Freiheit, die man auch gegenseitig braucht. Ich glaube, das ist ein Grund, warum die Zusammenarbeit stimmt“. (Int. 12 (GF / ♂), Pos. 71)

In Bezug auf die Abgrenzung der Arbeitsbereiche lassen sich in der vorliegenden Arbeit verschiedene Einschätzungen erkennen: Während einige Führungspersonen (1x GF [1x ♂], 3x EA [3x ♂]) die gegenseitige klare Trennung der Arbeitsfelder als wesentliche Voraussetzung einer positiven Zusammenarbeit bevorzugen, favorisieren andere (1x GF [1x ♀], 1x EA [1x ♀]) eine nahezu symbiotische Zusammenarbeit, in der ein maximaler Einblick in die Arbeit der anderen Führungskraft angestrebt wird (vgl. Int. 6 (EA / ♀), Pos. 63).

➤ *Zusammenfassung:*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass als wesentliche Grundlage einer als positiv erlebten Zusammenarbeit Vertrauen an erster Stelle genannt wird. Darüber hinaus wird der unterschiedliche berufliche Hintergrund von Geschäftsführung und ehrenamtlicher Führung sowie eine hohe Fachlichkeit beider Führungspersonen als Bereicherung erlebt. Weiterhin spielen kameradschaftlicher Umgang, gegenseitige Akzeptanz der Zuständigkeitsbereiche sowie intensiver Austausch eine wichtige Rolle.

Auf weitere basale Voraussetzungen einer positiven Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften wird im Kapitel „Bewältigungsstrukturen“ (siehe Kapitel 8.3) eingegangen.

➤ *Differenzen Hauptamt / Ehrenamt:*

Differenzen in Bezug auf die Beschäftigungsart (Hauptamt / Ehrenamt) werden bei dem Kriterium der gegenseitigen Akzeptanz von Zuständigkeiten und der klaren Abgrenzungen von Verantwortungsbereichen deutlich: Das Letztere fordern drei ehrenamtliche im Vergleich zu nur einer hauptamtlichen Führungsperson.

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

Geschlechterdifferenzen werden bei dem Kriterium der gegenseitigen Akzeptanz von Zuständigkeiten und der klaren Abgrenzungen von Verantwortungsbereichen deutlich. Die Bedeutung der gegenseitigen Abgrenzung von Arbeitsbereichen als Voraussetzung einer gelingenden Kooperation wird ausschließlich von männlichen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen geäußert. Vier weibliche Führungspersonen (und nur eine männliche Führungsperson) betonen die positive Bedeutung einer harmonischen Beziehung zwischen den Führungspersonen als positive Grundlage der Zusammenarbeit.

8.2 Konfliktpotentiale im Spannungsfeld der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen

Im Hinblick auf Motive und Erwartungen, Transparenz der Arbeitsfelder, Formalisierung, Kontrolle, Oligarchisierung, soziale Netzwerke und Organisationskultur können aus der Untersuchung folgende Schlüsse gezogen werden:

8.2.1 Motive und Erwartungen

Die Fragestellung lässt sich inhaltlich differenzieren: Zum einen nach der Engagementerwartung und -bereitschaft und zum anderen nach Motivationskriterien, die der Funktionsübernahme im Verband zugrunde liegen. In unmittelbarem Zusammenhang dazu steht auch die Frage nach der Bedeutung der Entlohnung bzw. Aufwandsentschädigung im Hinblick auf die Engagementerwartung und -bereitschaft ehrenamtlicher und hauptamtlicher Führungspersonen.

8.2.1.1 Engagementerwartung und -bereitschaft

Grundlage dieses Themenkomplexes ist die Annahme, dass sich die Erwartungsstrukturen an das Engagement aufgrund der verschiedenen Beschäftigungsgrundlagen zwischen haupt- und ehrenamtlicher Führung unterscheiden. Während die Motivation zur ehrenamtlichen Mitarbeit eher idealistisch geprägt ist, gründet sich die hauptamtliche Beschäftigung im Wesentlichen auf der Grundlage eines Arbeitsvertrages und ist entsprechend rationaler und distanzierter. Der idealistisch geprägte Motivationshintergrund ehrenamtlicher Führungspersonen kann probleminduzierend wirken, indem die implizierte eigene Engagementbereitschaft auf die hauptamtlich Beschäftigten übertragen wird. Entsprechend wird z.B. ein Einsatz erwartet, der über den formell geregelten Arbeitsumfang hinausgeht. Umgekehrt können Konflikte auch entstehen, wenn ehrenamtliche Führungspersonen ihre Zuständigkeit ausschließlich in der Repräsentanzfunktion sehen und weiterreichende Führungsaufgaben innerhalb des Verbandes vernachlässigen.

Deutlich wird zunächst in den Interviews, dass sich nahezu alle hauptamtlichen Geschäftsführungen (5x GF [2x♂, 3x♀]) mit relativ hohen Erwartungen an ihre Leistungsbereitschaft konfrontiert sehen. Lediglich eine Person (1x GF [1x♂]) formuliert dies nicht. Unterschiede existieren dahingehend, ob und wenn ja, unter welchen Voraussetzungen sie bereit sind, die Erwartungen zu erfüllen. Die Geschäftsführung, die keinen Erwartungsdruck empfindet, fühlt sich grundsätzlich eher unterfordert und würde einen umfassenderen Handlungs- und Verantwortungsspielraum bevorzugen.

Vier von sechs ehrenamtlichen Führungspersonen (4x EA [3x♂, 1x♀]) äußern explizit, dass sie ein hohes Engagement von ihrer Geschäftsführung erwarten.

Drei hauptamtliche Führungskräfte (3x GF [1x♂, 2x♀]) erleben die an sie gerichteten Erwartungen seitens ehrenamtlicher Führung als überhöht und überfordernd. Sie bestätigen die in der Theorie skizzierte Annahme, dass ehrenamtliche Führungspersonen ein übersteigertes Maß an Arbeitseinsatz und Flexibilität wünschen:

„Wenn ich bei der Vorbereitung einer Veranstaltung eben mal nicht zugegen bin, wird das relativ schlecht akzeptiert. Man erwartet das natürlich. Das ist ja so 'ne ältere Generation, die, sag' ich mal, in der Turnhalle großgeworden ist und die da wahrscheinlich dort auch zu Grabe getragen wird...Es sind eben andere Leute als die, die im Berufsleben stehen und auch so 'ne andere Prioritätenliste haben. Nur die Akzeptanz ist bei dieser älteren Generation nicht immer da“. (Int. 3 (GF / ♀), Pos. 81)

Alle drei Geschäftsführungskräfte betonen jedoch, dass diese Erwartungen die Zusammenarbeit nicht beeinträchtigen. Klare Trennungslinien und das Aufzeigen von Grenzen der Leistungsfähigkeit sind gefordert. Diese werden dann aber auch von ehrenamtlicher Seite akzeptiert.

Grundsätzlich verbindet die „Sache an sich“, d.h. der Sport, die Führungspersonen miteinander und erhöht die Engagementbereitschaft auf beiden Seiten. Die Annahme, dass hauptamtliche Führungskräfte distanzierter und emotionsloser arbeiten, kann durch die Befragung nicht bestätigt werden. Alle

sechs hauptamtlichen Führungskräfte weisen selber eine sportliche Biographie auf, fühlen sich der Sportart sehr verbunden und sind aufgrund dessen bereit, sich über das normale arbeitsvertragliche Maß hinaus zu engagieren:

„Dadurch, dass es ja auch ein eigenes Hobby ist, empfindet man es ja nicht als Arbeit...es ist einfach auch ein schöner Beruf, bei dem man verschiedene Sachen miteinander verbinden kann...ich versuche so 'ne Waagschale hinzukriegen, wo man denn als Geschäftsführer mal präsent ist und dann habe ich einfach das okay hier vom Präsidenten, dass ich meine Zeit völlig frei flexibel einteilen kann. Also die Arbeit muss gemacht werden und wenn die Arbeit gemacht ist, dann kann ich eben auch in der Woche bestimmte Dinge zeitlich flexibler gestalten“. (Int. 3 (GF / ♀), Pos. 83)

Laut theoretischer Annahme kann sich unterschiedliche Engagementbereitschaft auch in der Form äußern, dass die hauptamtliche Führungskraft die Basisarbeit ausführt und sich die ehrenamtlichen Führungspersonen in klarer Arbeitsteilung auf die Funktionen der Organisationsrepräsentanz beschränken. Dies kann insbesondere in solchen Organisationen auftreten, in denen ehrenamtliche Führungskräfte wenig Bezug zum Organisationszweck haben, was zu Unzufriedenheit auf Seiten hauptamtliche Führungspersonen führen kann.

Diese Vermutung kann anhand der Aussagen der vorliegenden Arbeit nicht bestätigt werden. Fünf der befragten hauptamtlichen Führungskräfte (5x GF [2x ♂, 3x ♀]) äußern sich zufrieden im Hinblick auf die Engagement- und Einsatzbereitschaft der ehrenamtlichen Führungskräfte:

„Es ist also kein Amt, in dem man sich befindet, sondern die Leute, die hier ehrenamtlich tätig sind, die sind auch wirklich tätig. Also das ist dann nicht nur so, dass sie sich präsentieren und die Lorbeeren einhamstern für Arbeiten, die andere machen. Die Ehrenamtlichen, die hier aktiv sind, die müssen auch wirklich aktiv sein...und an der Stelle macht es die Arbeit manchmal leichter, weil eben jeder auch weiß, dass man, wenn man sich bereit erklärt hat, eine Funktion zu übernehmen im Verband, dann bedeutet das nicht nur, diese Funktion inne zu haben und Mitspracherecht zu haben und entscheiden zu dürfen, sondern auch arbeiten zu müssen“. (Int. 3 (GF / ♀), Pos. 43)

Lediglich eine hauptamtliche Führungskraft (1x GF [1x ♂]) äußert sich kritisch über die Einsatzbereitschaft der ehrenamtlichen Führungskraft. Werden die Hintergründe der Kritik seitens dieser hauptamtlichen Führungskraft differenzierter betrachtet, dann wird deutlich, dass die ehrenamtliche Funktionsübernahme des Präsidenten in erster Linie politisch motiviert ist. Die Amtsausübung beschränkt sich im Wesentlichen auf Repräsentanz und politische Arbeit. Ein Bezug zur Sportart ist nicht gegeben. Hier empfindet die hauptamtliche Führungsperson die eigene Engagementbereitschaft höher, als die der ehrenamtlichen Führungsperson:

„Ich würde sagen, bei uns ist das Hauptamt idealistischer. Es hat mal einer gesagt: 'Mancher Hauptamtler ist ehrenamtlicher als Ehrenamtler'. Das zum einen. Das würde ich einfach mal so stehen lassen. Da ist auch was dran“. (Int. 12 (GF / ♂), Pos. 69)

Möglich ist jedoch auch die umgekehrte Situation, dass sich ehrenamtliche Führungspersonen mit überhöhten und überfordernden Erwartungen konfrontiert sehen. Gerade berufstätige, ehrenamtliche FunktionsträgerInnen sind einer Doppelbelastung ausgesetzt, deren Leistungserfüllung und Vereinbarkeit nicht unproblematisch ist. In der Interviewstudie wird von einer ehrenamtlichen Führungsperson (1x EA [1x ♀]) diese Anforderung als schwierig und belastend für die Zusammenarbeit mit der hauptamtlichen Führungskraft benannt. Diese ist in Vollzeit berufstätig und empfindet die Erwartungen von Seiten der hauptamtlichen Führungsperson als überhöht:

„Das fängt schon bei den Terminen zu den Versammlungen an. Ja, das geht einfach mal nicht. Mitten in der Woche. Und da wird nahezu eine Selbstverständlichkeit an den Tag gelegt, wo man dann ab und zu schon mal sagen muss: 'Geht nicht vor 18 Uhr. Bin ehrenamtlich. Dann fängt mein Ehrenamt an. Bis dahin arbeite ich nämlich'. Da erwartet man manchmal ein bisschen mehr Rücksichtnahme aus dem hauptamtlichen Bereich“. (Int. 7 (EA / ♀), Pos. 14)

➤ **Zusammenfassung:**

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit machen deutlich, dass Konfliktenstehung aufgrund unterschiedlicher Engagementbereitschaft eher

als „Generationenproblem“ und weniger als eindeutig zu verortendes ehrenamtlich initiiertes Phänomen einzuschätzen ist. Konfliktpotentiale aufgrund unterschiedlicher, überhöhter Erwartungen scheinen laut der vorliegenden Untersuchung in unmittelbarem Zusammenhang mit der Lebenssituation der ehrenamtlichen Führungsperson zu stehen. Ist sie selber berufstätig, können Überforderungskonflikte aufgrund der Vereinbarkeit von Beruf und Ehrenamt auftreten. Ehrenamtliche Führungspersonen sehen sich mit überhöhten Erwartungen an ihre Leistungsfähigkeit konfrontiert. Sind sie aufgrund ihres Alters oder sonstiger Lebensumstände nicht berufstätig, neigen sie eher dazu, überhöhte Erwartungen an das Hauptamt zu stellen. Konkret bedeutet dies, dass ehrenamtliche Führungspersonen, die bereits im Rentenalter sind, höhere Erwartungen an die Leistungsbereitschaft und das Engagement der hauptamtlichen Führungskraft zu stellen scheinen, als PräsidentInnen, die zusätzlich zu ihrem Ehrenamt Vollzeit im Berufsleben stehen.

➤ *Differenzen Hauptamt / Ehrenamt:*

Die Fragestellung selbst fokussiert bereits eine Differenzierung nach Beschäftigungsart (siehe Zusammenfassung).

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

Geschlechterdifferenzen zeigen sich im Kontext dieser Fragestellung bei dem Kriterium der Erwartungen der ehrenamtlichen Führungspersonen an die hauptamtlichen Geschäftsführungen: Vier ehrenamtliche Führungspersonen äußern, dass sie ein hohes Engagement von ihrer Geschäftsführung fordern. Diese Forderung stellen drei männliche Führungspersonen, während lediglich eine weibliche ehrenamtliche Führungskraft diese Erwartungshaltung formuliert.

8.2.1.2 Motivationsstrukturen

In diesem Kontext steht die Überprüfung der Annahme im Mittelpunkt, dass sich die Motivationsstrukturen der ehrenamtlichen Führung von denen der Geschäftsführung grundsätzlich unterscheiden. Entsprechend der theoretischen Auseinandersetzung lassen sich verschiedene Untersuchungsergebnisse und Annahmen in diesem Kontext feststellen. Wie in Kapitel 3.2 dargestellt basiert die Grundlage einer ehrenamtlichen Funktionsübernahme häufig auf ideologischen, politischen, gesellschaftlichen oder auch altruistischen Motiven. Hauptamtliche FunktionsträgerInnen verfolgen entsprechend der theoretischen Argumentation (vgl. Kap. 3.3) in erster Linie wesentlich basalere Motive: Für sie stellt die Positionsübernahme die Sicherung ihrer Existenz dar. In der Auseinandersetzung mit Geschlechterdifferenzen (vgl. Kap. 4.5.2) hinsichtlich zugrunde liegender Motivstrukturen werden verschiedene Annahmen deutlich: Einerseits weisen Studien nach, dass „Spaß“ und „Verbundenheit mit der Sache“ die wesentlichen und geschlechtsübergreifenden Motivationskriterien für das Engagement in freiwilligen Vereinigungen bilden, andererseits ergeben andere Studien, dass Geschlechterdifferenzen in der Motivationsgrundlage vorhanden sind und Frauen im Vergleich zu Männern z.B. eher selbstbezogene Motive in den Mittelpunkt stellen (vgl. Kap. 4.5.2).

Im Folgenden werden die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung beschrieben. Aufgrund der in diesem Kontext angezeigten Differenzierung zwischen den Einschätzungen haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte werden zunächst die Aussagen der ehrenamtlichen und daran anschließend die der hauptamtlichen Führungskräfte dargestellt.

Vier ehrenamtliche Führungspersonen (4x EA [2x ♂, 2x ♀]) äußern als Grundlage ihrer Engagementbereitschaft die Verbundenheit mit dem Sport, den Spaß an der Sportart und idealistische Motive:

„Ich mach' so was aus Spaß und auch aus Freude...Das ist für mich eine idealistische Frage“. (Int. 11 (EA / ♂), Pos. 63)

„Ich bin da tatsächlich Idealist“. (Int. 7 (EA / ♀), Pos. 100)

Darüber hinaus wird von einer ehrenamtlichen Führungsperson (1x EA [1 ♀]) als Motivationskriterium genannt, dass sie über ihre Verbandstätigkeit etwas bewegen und entwickeln möchte:

„Ich mache es, weil ich was gestalten kann mit dieser Funktion und es macht mir auch Spaß, wenn was ansteht, wenn ich sehe, also da kannst du bestimmte Dinge auch mit beeinflussen, die sich entwickeln. Das ist das eigentliche Motiv“. (Int. 6 (EA / ♀), Pos. 94)

Abweichend zur theoretischen Annahme, dass hauptamtliche Führungskräfte ihre Funktion in erster Linie zur Sicherung ihrer finanziellen Existenz ausüben, betonen drei GeschäftsführerInnen (3x GF [1x ♂, 2x ♀]) als Motivationsgrundlage ihrer Arbeit ebenfalls Spaß und Verbundenheit mit der Sportart:

„Alles, was wir hier machen, das muss man engagiert machen. Sonst macht die Arbeit keinen Spaß. Die Arbeit muss Spaß machen. Das muss dabei sein“. (Int. 12 (GF / ♂), Pos. 65)

„Ich liebe diese Sportart viel zu sehr...Man hat hier immer mit Leuten zu tun, die ihr Hobby machen, die eigentlich mit Freude hierher kommen“. (Int. 3 (GF / ♀), Pos 87)

Zwei hauptamtliche Führungspersonen (2x GF [1x ♂, 1x ♀]) nennen als maßgebliches Motiv ihrer Arbeit, die Vereine zufriedenstellend zu betreuen und eine gute Zusammenarbeit mit dem ehrenamtlichen Vorstand zu gewährleisten:

„Für mich ist in erster Linie wichtig, dass die Geschäftsstelle funktioniert in Form von 'ner Zusammenarbeit mit Präsidium oder mit Vorstand. Und das oberste Organ, das sind ja die Mitglieder, die müssen vernünftig betreut und versorgt werden. Und das ist eigentlich mein Hauptaugenmerk“. (Int.1 (GF / ♂), Pos. 53)

Eine hauptamtliche Führungskraft (1x GF [1x ♂]) nennt als persönliches Ziel und Motivationskriterium, den eigenen MitarbeiterInnen ein vertrautes Gefühl vermitteln zu wollen:

„Ich muss den Leuten doch das Gefühl geben und auch meinen Übungsleitern: 'Das ist der Verband, da bin ich zu Hause'“. (Int. 12 (GF / ♂), Pos. 51)

➤ *Zusammenfassung:*

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Die Aussagen der ehrenamtlichen Führungskräfte decken sich ansatzweise mit denen der theoretischen Annahme. Als wichtigste Grundlage der Übernahme einer ehrenamtlichen Funktion werden idealistische Motive genannt. Dies wird in der theoretischen Auseinandersetzung ebenfalls als ein wesentliches Motivationskriterium genannt. Politische, gesellschaftliche und altruistische Motive werden dagegen in der vorliegenden Studie nur nachrangig genannt. Ebenfalls entsprechend der theoretischen Annahme werden Attribute wie Spaß und Verbundenheit mit der Sportart als bedeutend betont.

Die Aussagen der hauptamtlichen Führungskräfte weichen jedoch von den theoretischen Vermutungen ab. Die Annahme, dass hauptamtliche Führungskräfte eher an der finanziellen Sicherung ihrer Lebensgrundlage orientiert sind und weniger an der Verbundenheit mit der Sportart, lässt sich anhand der Aussagen nicht bestätigen. Zwar spielt die finanzielle Existenzsicherung eine wesentliche Rolle, aber die Affinität zum Sport ist bei allen befragten hauptamtlichen Führungskräften deutlich vorhanden.

➤ *Differenzen Hauptamt/ Ehrenamt:*

Die Fragestellung fokussiert theoriegeleitet eine Differenzierung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen (vgl. Zusammenfassung).

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

Geschlechterdifferenzen werden bei der vorliegenden Fragestellung nicht auffällig. Dies bestätigt die theoretische Annahme, dass wesentliche

Motivstrukturen wie z.B. „Spaß“ und „Verbundenheit mit der Sache“ geschlechtsübergreifend gültig sind.

8.2.1.3 Unterschiedliche Entlohnung

In diesem Fragekomplex geht es darum, die Bedeutung der unterschiedlichen Entlohnung für die geleistete Arbeit zu hinterfragen. Die Tatsache, dass die hauptamtliche Geschäftsführung für ihre Arbeit bezahlt wird und die ehrenamtliche Führungskraft unentgeltlich arbeitet, kann möglicherweise zu Missgunst oder zu sinkender ehrenamtlicher Engagementbereitschaft führen.

Anhand der Aussagen der in der vorliegenden Studie befragten Führungskräfte lässt sich diese Annahme jedoch nicht bestätigen. Alle sechs hauptamtlichen Geschäftsführungen und fünf der befragten ehrenamtlichen Führungskräfte (6x GF [3x♂, 3x♀], 5x EA [3x♂, 2x♀]) geben an, dass das Thema Entlohnung keine Auswirkungen auf die Zusammenarbeit habe:

„Ich mach' so was aus Spaß und auch aus Freude. Geld spielt für mich keine Rolle. Das steht für mich im Hintergrund. Das ist für mich eine idealistische Frage“. (Int. 11 (EA / ♂), Pos. 63)

Eine ehrenamtliche Führungsperson (1x EA [1x ♀]) gibt an, dass die Entlohnung der hauptamtlich Beschäftigten eine Rolle dahingehend spiele, als ein entsprechender Arbeitseinsatz von der hauptamtlichen Führungskraft erwartet wird:

„Ich erwarte eben, dass die Festlegungen entsprechend erfüllt werden. Und sage dann: "Dafür kriegst du dein Geld“. (Int. 7 (EA / ♀), Pos. 100)

➤ Zusammenfassung:

Feststellen lässt sich, dass das Thema Entlohnung von nahezu allen InterviewteilnehmerInnen (6x GF [3x♂, 3x♀], 5x EA [3x♂, 2x♀]) als nicht relevant im Kontext der Zusammenarbeit eingestuft wird.

➤ *Differenzen Hauptamt / Ehrenamt:*

Die Fragestellung fokussiert theoriegeleitet eine Differenzierung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen (vgl. Zusammenfassung).

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

Auch hinsichtlich des Geschlechts lassen sich keine auffälligen Abweichungen konstatieren.

8.2.2 Transparenz der Arbeitsfelder

In diesem Kontext finden sich zwei Kriterien, die den Informationsaustausch und die erforderliche Transparenz der Arbeitsbereiche von haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen in freiwilligen Organisationen erschweren können: Zum einen ist dies die meist unterschiedliche Anwesenheitszeit von haupt- und ehrenamtlicher Führung in der Organisation, die ein Informationsgefälle zwischen den Führungspersonen bewirken kann. Zum anderen können die unterschiedlichen beruflichen Hintergründe und Erfahrungen einen fachlich detaillierten Informationsaustausch beeinträchtigen.

8.2.2.1 Informationsgefälle

Die Grundlage der Fragestellung bildet die Annahme, dass die Informationsverteilung zwischen haupt- und ehrenamtlicher Führung aufgrund unterschiedlicher Anwesenheitszeiten in der Organisation eher defizitär gestaltet ist und die hauptamtliche Führungskraft aufgrund ihrer umfangreicheren Präsenz in der Organisation einen zunehmenden Informationsvorsprung entwickelt. Eine angemessene Transparenz der Arbeitsinhalte ist entsprechend der theoretischen Argumentationsführung nur schwer sicherzustellen. Die hierarchische Struktur einer freiwilligen Organisation verlangt jedoch eine intensive Informationsverteilung, da die ehrenamtlichen Führungspersonen die EntscheidungsträgerInnen sind und auf eine umfassende Transparenz als Basis ihrer Führungstätigkeiten angewiesen sind. Diese strukturbedingte Spannungssituation ist für die

betroffenen Führungspersonen nur schwer lösbar und kann Konflikte in der Kooperation induzieren.

In der vorliegenden Untersuchung beschreiben elf Führungspersonen (6x GF [2x♂, 3x♀], 5x EA [3x♂, 3x♀]) den bestehenden Kommunikationsumfang sowie Informationsaustausch zwischen Geschäftsführung und PräsidentIn als positiv und ausreichend. Als wichtigste Kommunikationsmittel nennen sie Telefon, Handy und Internet, um kurzfristig dringende Informationen austauschen zu können. Darüber hinaus führen die Führungspersonen von vier der befragten Verbände (4x GF [1x♂, 3x♀], 4x EA [2x♂, 2x♀]) regelmäßig Arbeitstreffen oder Telefonkonferenzen durch, um umfassende Berichte und Informationen zwischen Geschäftsführung und Präsidium auszutauschen oder um bestimmte Themen vorzubereiten und auszudiskutieren:

„Also bei uns werden die Sachen per Email übergebracht. Wir haben jeden Tag Dinge, die weiterlaufen, die weitergeleitet werden. Einmal die Woche geht die Post raus. Bei Bedarf werden Gespräche geführt oder andere Dinge. Das ist kein Problem“. (Int.12 (GF / ♂), Pos. 35)

Lediglich eine Führungsperson äußert sich kritisch über die Gestaltung des Informationsaustausches und beschreibt diesen als lückenhaft und entscheidungsverzögernd (vgl. Int. 9 (GF / ♂), Pos. 270-272). Zu bemerken ist an dieser Stelle, dass die Kritik der unzureichenden Informationsverteilung in diesem Fall nicht - wie in der theoretischen Argumentationslinie vermutet - von Seiten der ehrenamtlichen Führungsperson sondern von der hauptamtlichen Führungskraft angezeigt wird.

➤ *Zusammenfassung:*

Als Ergebnis dieses Fragekomplexes lässt sich festhalten, dass sich die aus der Forschungsliteratur abgeleitete These der problematischen Transparenzgestaltung der Arbeitsbereiche aufgrund eines bestehenden und zunehmenden Informationsgefälles - bis auf eine Ausnahme - nicht bestätigen lässt. Diese Abweichung zwischen theoretischer Vermutung auf der Basis der

Forschungsliteratur der 1990er Jahre und empirischem Ergebnis lässt sich jedoch in erster Linie auf technologische Entwicklungen zurückführen. Als positive Voraussetzung zur gelingenden Informationsverteilung verfügen alle befragten Verbände über eine Ausstattung mit modernen Kommunikationswegen wie Internet und Mobiltelefon. Die zu dieser Thematik verwendete und zur Verfügung stehende Forschungsliteratur bezieht sich dagegen auf Zeiten, in denen Internet und Mobiltelefon noch nicht in den Arbeitsalltag integriert waren.

➤ *Differenzen Hauptamt / Ehrenamt:*

Die Aussagen der befragten Führungspersonen weisen keine auffälligen Abweichungen in Bezug auf die Beschäftigungsart auf.

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

Geschlechterdifferenzen zeigen sich in dieser Fragestellung lediglich bei dem Kriterium der Kommunikationsgestaltung. Hier beräumen fünf weibliche Führungspersonen regelmäßige Arbeitstreffen und Telefonkonferenzen an, um einen umfassenden Informationsaustausch sicherzustellen. Dies wird von männlicher Seite lediglich von drei Führungspersonen initiiert.

8.2.2.2 Differierende Fachkompetenz

Dieser Thematik liegt die theoretische Annahme zugrunde, dass der unterschiedliche berufliche Hintergrund und die damit verbundene differierende Fachkompetenz einen ausreichenden Informationsaustausch und eine transparente Gestaltung der Arbeitsbereiche von PräsidentIn und Geschäftsführung erschweren.

Sieben der befragten Führungspersonen (5x GF [3x♂, 2x♀], 2x EA [1x♂, 1x♀]) bestätigen diese theoretische Annahme. Sie beschreiben die Gestaltung einer ausreichenden Transparenz der Arbeitsbereiche aufgrund der Unterschiede in Qualifizierung und Fachwissen als anspruchsvolle

Herausforderung in der Zusammenarbeit. Diese wird aber nicht unbedingt als problematisch erlebt, sondern ist Grundlage und Konsequenz einer klaren Trennung der Zuständigkeitsbereiche.

„Über das, was täglich hier passiert im Verband, im Verein, was auch gemacht wird in der Geschäftsstelle, haben wir gar keine Chance, jedes Mal komplett alle zu informieren. Dafür sind die Informationswege im Moment nicht da...ansonsten obliegt das Tagesgeschäft dem Hauptamt und ich würde einfach mal behaupten, man kann auch nicht über jede Aktivität immer Bescheid wissen.“ (Int. 3 (GF / ♀), Pos. 59)

Die Bewertung dieser Situation ist unterschiedlich und auf den ersten Eindruck ambivalent. Einerseits streben einige Führungskräfte als Konsequenz dieser strukturbedingten problematischen Situation eine erhöhte Transparenz in der Zusammenarbeit an, andererseits unterstreichen sie gleichzeitig die Bedeutung einer deutlichen Abgrenzung der Zuständigkeiten als zentrale Grundlage einer funktionierenden Zusammenarbeit (die Thematik Zuständigkeitsbereiche / Abgrenzung wird im Kapitel „Formalisierung“ noch näher beleuchtet).

So betonen neun InterviewpartnerInnen (4x GF [2x♂, 2x♀], 5x EA [3x♂, 2x♀]) die Bedeutung klarer Abgrenzungen:

„Die Aufgaben sind ganz klar verteilt. Die sind auch festgeschrieben in 'ner Geschäftsordnung und da möchte ich eigentlich auch, dass ich mich in den Bereich nicht einmische, der mir nicht gehört, sag' ich jetzt mal.“ (Int. 7 (EA / ♀), Pos. 50)

„Die hauptamtliche Geschäftsführungskraft hat ihre Stärke grade im Bereich der Netzwerke des Sponsorings und da macht sie eine hervorragende Arbeit. Sie kommt ja auch ursprünglich aus dem beruflichen Bereich her und da misch' ich mich auch nicht ein. Ganz im Gegenteil, wir teilen uns dort die Arbeit.“ (Int. 11 (EA / ♂), Pos. 14)

Die gleichzeitige Forderung nach erhöhter Transparenz der Arbeitsbereiche ist in erster Linie ein Anliegen ehrenamtlicher Führungskräfte (1x GF [1x♀], 5x EA [3x♂, 2x♀]) da sie, wie bereits im vorigen Kapitel (Informationsgefälle) dargestellt, in der Regel weniger Einblick in das Tagesgeschäft haben:

„...dass eben das Hauptamt, sag' ich mal, eigentlich über alles relativ gut Bescheid weiß und der Ehrenamtliche eigentlich nur oberflächlich informiert ist und sich ja auf das Hauptamt verlassen muss. Aber letztendlich bestimmt ja das Ehrenamt und wenn das dann halt nicht funktioniert, kann es zu Konflikten kommen“. (Int. 8 (GF / ♀), Pos. 10)

Eine Führungskraft (1x EA [1x♂]) drückt aus, dass die mangelnde Transparenz Unsicherheit und Angst im Erleben der Zusammenarbeit hervorrufen kann: Wesentliche Schritte im Arbeitsprozess der hierarchisch untergeordneten Führungsperson nicht nachvollziehen zu können, aber letztendlich die Entscheidungsverantwortung zu tragen, wird als problematisch in der Kooperation erlebt:

„Da will das Ehrenamt natürlich auch wissen und da ist man da auch ein Stück sensibel: Läuft da nicht irgendwas selbstständig durch den Geschäftsführer? ...da ist schon die Angst so ein Stück da. Da wird auch sensibel nachgefragt und auch darauf bestanden, dass nicht irgendwo was unter der Hand geschieht. Nachvollziehen kann man es eh' nicht, wenn irgendwas gemacht wird“. (Int. 11 (EA / ♂), Pos. 91)

Entsprechend äußern sich die meisten, d.h. vier ehrenamtliche Führungspersonen (4x EA [2x♂, 2x♀]) dahingehend, dass sie Maßnahmen ergreifen, um die Arbeit der Geschäftsführung ausreichend nachvollziehen zu können. Diese Schritte können dergestalt sein, dass sie unangemeldete Besuche / Telefonate in der Geschäftsstelle durchführen, einen regelmäßigen Einblick in die Aktenführung der Finanzen, in Personal- und Mitgliederbetreuung fordern und / oder Sitzungen einberufen, die das Informationsgefälle zwischen Haupt- und Ehrenamt reduzieren sollen:

„Inzwischen ist es aber so, dass ich dann auch nachfrage: Was ist neu gekommen? Und lass' mir die Postmappe vorlegen“. (Int. 7 (EA / ♀), Pos. 40)

„Diese strikte Trennung, so wie ich es jetzt gemacht habe, dass eben die Geschäftsführerin den Hut auf hat fürs Hauptamt und eben kein anderer da reinredet, die hat natürlich auch 'ne Gefahr...Ich habe jetzt schon mal überlegt, ob ich nicht einmal im Jahr mal an so einer Sitzung teilnehme mit dem Hauptamt...aber das ist 'ne Gratwanderung“. (Int. 6 (EA / ♀), Pos. 116)

Zwei Führungskräfte (1x GF [1x♀], 1x EA [1x♀]) eines Verbandes stellen ihren Informationsaustausch als ausreichend und umfassend dar. Die unterschiedlichen beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen sind für sie eine Bereicherung in der kooperativen Zusammenarbeit:

„Es gibt also eigentlich keine wichtige Sache, die wir nicht besprechen. Sowohl sie, dass sie das mit mir bespricht, als auch ich mit ihr, ihren Rat einhole und sie manchmal auch den Rat von mir...So dass es hier auch so ein Verhältnis ist, dass man sich gegenseitig mit Ideen befruchtet. Ich bringe genauso Ideen rein...Wir setzen uns von Zeit zu Zeit hin und nehmen uns zwei, drei Stunden mal Zeit und diskutieren wirklich mal ein paar Entwicklungen aus, wie sie das sieht aus ihrem Bereich. Wie gesagt, sie hat ja dann noch die hauptamtliche Schiene. Sie hat einen anderen Blick drauf auf Sachen und ich habe einen anderen Blick. Ich habe den von außen, den gesellschaftlich stärkeren. Und beides ist ja 'ne sehr gute Symbiose, denk' ich mal. Das muss zusammenfließen“. (Int. 6 (EA / ♀), Pos. 6+62)

Eine ehrenamtliche und eine hauptamtliche Führungskraft (1x GF [1x♂], 1x EA [1x♀]) erleben die Zusammenarbeit aufgrund der unterschiedlichen beruflichen Hintergründe als problematisch. Allerdings stellt sich die Situation in diesem Fall anders dar, als in der theoretischen Auseinandersetzung vermutet. Die Probleme rekrutieren sich nicht aus einer inkompatiblen Fachlichkeit der haupt- und ehrenamtlichen Führungskräfte, sondern liegen nach Einschätzung der ehrenamtlichen Führungskraft in einer unzureichenden Qualifikation der Geschäftsführung im Hinblick auf Büroorganisation und Management begründet (vgl. Int. 10 (EA / ♀), Pos. 4). Zurückgeführt werden die Probleme auf das praktizierte Rekrutierungsverfahren im Zuge der Positionsbesetzung. Um aufwändige Stellenausschreibung und Bewerbungsverfahren zu vermeiden, ist die Geschäftsführung von einem bis dato ehrenamtlichen Verbandsmitglied besetzt worden. Diese verfügt zwar über Erfahrungen in der Sportart, aber nicht über Geschäftsführungsqualifikationen. Diese Entscheidung stellt sich im Nachhinein als konfliktinduzierend dar. Von Seiten der hauptamtlichen Führungskraft wird die Zusammenarbeit im Hinblick auf die Informationsverteilung auch als defizitär angesehen, aber die Ursache auf mangelnden Austausch zurückgeführt:

„Da hat keiner 'ne Ahnung, was so abläuft in der Geschäftsstelle. Jeder hat ein bisschen...aber im Großen und Ganzen hat keiner so richtig 'ne Ahnung, was überhaupt anfällt oder was wir hier machen“. (Int. 9 (GF / ♂), Pos. 68+76)

➤ *Zusammenfassung:*

Zusammenfassend lässt sich zu der Frage der Informationsverteilung festhalten, dass diese mit einer Ausnahme in sonst allen Verbänden als erfolgreich und problemlos beschrieben wird. Zwar werden die in der Theorie genannten Konfliktpotentiale, wie z.B. die geringe gemeinsame Anwesenheit in der Organisation oder die unterschiedliche Qualifikation, als Herausforderung im Organisationsalltag realisiert, aber nicht zwingend als probleminduzierend erlebt. Zur Erhöhung der Transparenz werden von den Führungspersonen Maßnahmen entwickelt, die eine ausreichende und zufriedenstellende Informationsverteilung sicherstellen. Einige dieser Maßnahmen sind in diesem Kapitel bereits angedeutet worden. Eine differenziertere Betrachtung weiterer Bewältigungsoptionen erfolgt im Kapitel 8.3 (Handlungsoptionen zur Konfliktregulation und -vermeidung).

➤ *Differenzen Hauptamt / Ehrenamt:*

Im Rahmen dieser Fragestellung wird zunächst deutlich, dass in erster Linie hauptamtliche Führungskräfte den unterschiedlichen beruflichen Hintergrund als erschwerendes Kriterium in Bezug auf eine transparente Arbeitsgestaltung empfinden. Hier äußern fünf hauptamtliche Führungspersonen, dass es aufgrund fachlicher Differenzen schwierig ist, einen umfassenden Informationsaustausch zu gewährleisten. Im Vergleich dazu wird dieses Kriterium lediglich von zwei ehrenamtlichen Führungspersonen als problematisch empfunden.

Weitere Differenzen in Abhängigkeit zur Beschäftigungsart werden bei dem Verlangen nach erhöhter Transparenz der Arbeitsbereiche deutlich. Hier äußern fünf ehrenamtliche Führungspersonen, dass sie sich mehr Transparenz wünschen. In Relation dazu wird dieses Bedürfnis lediglich von

einer hauptamtlichen Führungsperson geäußert. Entsprechend der Aussagen werden auch nur von ehrenamtlichen Führungskräften Maßnahmen zur Sicherstellung bzw. Erhöhung der Transparenz genannt. Von hauptamtlicher Seite erfolgt keine Angabe in dieser Hinsicht.

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

Bezüglich der vorliegenden Fragestellung werden keine Auffälligkeiten in Bezug auf Geschlechterdifferenzen deutlich. Die Aussagen weisen eine hohe Kongruenz auf.

8.2.3 Formalisierung

Der Fragekomplex „Formalisierung“ umfasst mehrere Themenbereiche. Zunächst erfolgt die Darstellung der Ergebnisse bezüglich der Formalisierung und Standardisierung von Arbeitsabläufen. Die Befragung fokussiert in diesem Kontext die Art und Weise der Informationsverteilung. Daran anschließend erfolgen die Aussagen zum Themenkomplex Zuständigkeiten und Sitzungskultur. Dieser beinhaltet Fragen nach der Durchführung und Strukturierung der Vorstands- und Präsidiumssitzungen. Des Weiteren werden in diesem Kapitel Aussagen zu den Themenbereichen Qualitätsmanagement und Entscheidungsstrukturen dargestellt.

8.2.3.1 Formalisierte Arbeitsstrukturen

Im Mittelpunkt steht die Frage, ob es unterschiedliche Vorstellungen zwischen haupt- und ehrenamtlicher Führungskraft im Hinblick auf die Implementierung formalisierter Arbeitsstrukturen am Beispiel der Informationsverteilung gibt. Den Hintergrund dieser Fragestellung bildet die Annahme, dass hauptamtliche Führungskräfte formelle und bürokratische Arbeitsstrukturen bevorzugen, während ehrenamtliche Führungskräfte informelle Absprachen vorziehen und um die Bewahrung des gemeinschaftlich-geselligen Selbstverständnisses bemüht sind.

Im Hinblick auf die Art und Weise der Informationsverteilung werden folgende Einschätzungen genannt: Neun Führungspersonen (5x GF [3x♂, 2x♀], 4x EA [1x♂, 3x♀]) beschreiben ihre Vorstellungen bezüglich formalisierter Arbeitsverfahren als kongruent und problemlos. Es bestehen laut dieser Aussagen keine Differenzen in dieser Hinsicht:

„Wir haben uns geeinigt, wie wir alles handhaben wollen. Z.B. wurden mit der neuen Präsidentin Protokolle umgestellt. Die waren am Anfang ausführlicher. Es wird darüber gesprochen, wie wir das Informationsblatt rausgeben oder das Internet gestalten...wir sind uns einig, wie die Art und Weise, die Vorgehensweise ist“ (Int 8 (GF / ♀), Pos. 50)

Zwei ehrenamtliche Führungspersonen (2x EA [2x♂]) geben an, dass sie eher einen informellen Informationsaustausch favorisieren:

„Also ich pflege sehr gerne, dass man bestimmte Dinge mündlich abspricht, ohne dass man vieles lang und breit entsprechend fixiert. Das hält in vielen Dingen auch zu lange auf“. (Int. 11 (EA / ♂), Pos. 75)

Dem gegenüber vertritt die hauptamtliche Geschäftsführung des einen Verbandes (1x GF [1x♀]) zu der beschriebenen Grundhaltung eine andere Einschätzung. Insbesondere im Hinblick auf Informationsverteilung innerhalb des Vorstandes und zwischen Geschäftsführung und Vorstand macht sie die Erfahrung, dass gerade die geringe Formalisierung von Arbeitsabläufen sehr viel Zeit und unnötige Arbeit kostet:

„Ich habe die Erfahrung, dass unsere Informationsflut nicht strukturiert ist. Egal von wo man sie bekommt...Ich kriege permanent alles in Kopie. Ich weiß aber nicht: Ist es die Kopie oder hat derjenige, der es eigentlich kriegen muss und dafür verantwortlich ist, es überhaupt erhalten?...Dann steht mal drauf „zur Mitkenntnis“, mal steht es nicht drauf. Dann weiß ich nicht, haben sie es? Dann muss man solche Dinge in den Sitzungen mit ansprechen, die manchmal gar nicht von Nöten wären...es gibt keine einheitlichen festen Strukturen“. (Int. 3 (GF / ♀), Pos. 105)

➤ **Zusammenfassung:**

Hier wird deutlich, dass sich die eingangs beschriebene Annahme, dass unterschiedliche Vorstellungen bezüglich der Strukturierung von

Arbeitsabläufen zwischen haupt- und ehrenamtlicher Führung bestehen, in der vorliegenden Untersuchung lediglich bei einem Verband bestätigen lässt. Alle anderen Führungspersonen beschreiben ihre Auffassung über Formalisierung und Strukturierung als deckungsgleich.

➤ *Differenzen Hauptamt / Ehrenamt:*

Differenzen in Bezug auf die Beschäftigungsart werden bei der Frage nach der Kommunikationsgestaltung deutlich. Hier äußern zwei ehrenamtliche Führungspersonen, dass sie eher informelle Kommunikationsstrukturen bevorzugen. Von hauptamtlicher Seite wird dieses Bedürfnis nicht geäußert. Eine hauptamtliche Führungsperson bemängelt hingegen, dass die bestehende informelle Kommunikationsstruktur einen erhöhten zeitlichen Aufwand verursacht und die Arbeitsgestaltung erschwert.

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

Geschlechterdifferenzen lassen sich bei der vorliegenden Fragestellung nicht identifizieren.

8.2.3.2 Zuständigkeiten

Dieser Abschnitt umfasst Fragen bezüglich der Aufteilung der Verantwortungsbereiche und Aufgabenschwerpunkte in der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften. Der Hintergrund der Frage liegt darin, dass die Gestaltung der Zuständigkeiten zentrale Auswirkungen auf die gesamte Kooperation von haupt- und ehrenamtlicher Führung hat. Sind die Zuständigkeiten nicht eindeutig festgelegt, was aufgrund des häufig anzutreffenden informellen Umgangs in freiwilligen Organisationen nahe liegt, kann dies laut theoretischer Vermutung zur Vermischung von Verantwortungsbereichen und in letzter Konsequenz zu Missverständnissen und Problemen in der Zusammenarbeit führen.

Es zeigt sich, dass sich diese Annahme anhand der vorliegenden Studie nicht bestätigen lässt. Die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche von Geschäftsführung und ehrenamtlicher Führung sind bei allen zwölf Befragten klar getrennt und in den Satzungen oder den Geschäftsordnungen festgeschrieben:

„Wir haben in unserer Geschäftsordnung klar definiert, was der Aufgabenbereich von jedem ist, einschließlich Geschäftsführung. Die Geschäftsführung hat es auch im Vertrag stehen. Da sind im Vertrag die Aufgaben klar definiert“. (Int. 10 (EA / ♀), Pos. 58)

„Die Aufgaben sind ganz klar verteilt. Die sind auch festgeschrieben in 'ner Geschäftsordnung und da möchte ich eigentlich auch, dass ich mich in den Bereich nicht einmische, der mir nicht gehört, sag' ich jetzt mal“. (Int. 7 (EA / ♀), Pos. 50)

Die Äußerungen zu dieser Fragestellung weisen eine sehr hohe Übereinstimmung auf. Alle Führungspersonen zeigen ein kongruentes Verständnis ihrer Aufgabenbereiche. Als Beispiel wird im Folgenden ein Zitat angegeben, dass sich in vergleichbaren Formulierungen auch bei allen anderen Führungspersonen wieder finden lässt:

„...letztendlich verantwortlich an der Spitze des Vereins - es ist ja ein Verein - ist letztendlich das Präsidium, der Vorsitzende. So, und da werden strategische Wege besprochen und da werden letztendlich auch Entscheidungen abgesprochen“. (Int. 11 (EA / ♂), Pos. 24)

Als zentrale Verantwortungsbereiche der ehrenamtlichen Führungspersonen werden von allen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen folgende Schwerpunkte genannt:

- repräsentative Aufgaben
- Entwicklung strategischer Entscheidungen
- Perspektiv- und Zielentwicklung für die Organisation

Auch im Hinblick auf die Aufgabenbereiche der hauptamtlichen Geschäftsführung findet sich eine hohe Übereinstimmung. Zehn

Führungspersonen (5x GF [2x♂, 3x♀], 5x EA [3x♂, 2x♀]) nennen folgende Bereiche:

- Finanzen
- Post
- Büroarbeiten
- Informationsquelle, Vermittlungsfunktion zwischen Mitgliedern und Präsidium
- Erstellung von Konzepten und Vorlagen
- Verantwortung für hauptamtliche MitarbeiterInnen

Hinsichtlich der Arbeitsbereiche und Zuständigkeiten sind bis auf zwei Verbände alle ähnlich strukturiert. Unterschiede lassen sich neben der grundsätzlichen Übereinstimmung im jeweiligen Verantwortungsspielraum der Geschäftsführungen konstatieren. Das Spektrum reicht von fast ausschließlich zuarbeitender Hilfstätigkeit bis hin zu einer partnerschaftlichen Kooperation.

Vier Verbände sind bezüglich ihrer Verantwortungsbereiche vergleichbar: Die entsprechenden acht Führungspersonen (4x GF [2x♂, 2x♀], 4x EA [3x♂, 1x♀]) beschreiben, dass die Geschäftsführungen in erster Linie für den Bereich der Finanzen, der Informationsverteilung zwischen Präsidium und Mitgliedern, der Kontaktgestaltung zu den Vereinen, der Erstellung von Sitzungsvorlagen und der Organisation von Veranstaltungen etc. zuständig sind:

„Sie erwarten von uns auch, dass wir sie (gemeint ist die ehrenamtliche Führungsperson, Anm. der Verf.) im Prinzip über die Dinge informieren, die wichtig sind. Die Erwartungshaltung ist da und sie kriegen von uns die Informationen, zu welchen Veranstaltungen sie erscheinen müssen. Wir bereiten im Prinzip wie Sekretärinnen den Terminplan vor.“ (Int. 3 (GF / ♀), Pos. 61)

Zwei Führungspersonen (1x GF [1x♂], 1x EA [1x♀]) beschreiben, dass der Arbeits- und Zuständigkeitsbereich der Geschäftsführung durch einen besonders gering gefassten Verantwortungsspielraum gekennzeichnet ist:

*„Er führt unsere Geschäftsstelle und erledigt die Post und Bestellungen und gibt unsere ganzen Zahlungseingänge und -ausgänge weiter...Vorlagen werden von ihm nicht erstellt, sondern vervielfältigt.“
(Int. 10 (EA / ♀), Pos. 14 und 127)*

Dieser, auf leichte Bürotätigkeiten wie Post, Kopiertätigkeiten, Ablage und einfache Abrechnungen reduzierte Handlungsspielraum führt zu deutlicher Unzufriedenheit auf Seiten der hauptamtlichen Führungskraft:

„Ja, was hat das für 'nen Sinn als Geschäftsführer? Nehmen wir mal den Sportverband XY (zum Zweck der Anonymisierung wurde der Name des Verbandes ausgelassen, Anm. der Verf.), da hat der Geschäftsführer 'ne bestimmte Verantwortung, die er tragen muss, die er auch übertragen bekommen hat vom Präsidium. Das ist hier nicht der Fall“. (Int. 9 (GF / ♂), Pos. 262)

Die anderen zwei Führungspersonen (1x GF [1x♀], 1x EA [1x♀]) stellen ihre Zusammenarbeit als eine nahezu symbiotische Verbindung dar. Ihre Zusammenarbeit gestaltet sich so eng, dass die Zuständigkeiten nicht mehr deutlich zu erkennen sind. Alle Dinge werden gemeinsam besprochen und vorbereitet:

„Es gibt also eigentlich keine wichtige Sache, die wir nicht besprechen. Sowohl sie, dass sie das mit mir bespricht, als auch ich mir ihren Rat einhole...Manchmal sage ich schon so im Spaß: 'Ich mache eigentlich auch schon Geschäftsführungstätigkeiten““. (Int. 6 (EA / ♀), Pos. 6)

➤ **Zusammenfassung:**

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich bei den meisten Führungspersonen eine hohe Übereinstimmung im Hinblick auf die Festlegung der Zuständigkeitsbereiche finden lässt. Die theoretische Annahme, dass abweichende Einschätzungen zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen oder gar keine bzw. nur unscharf interpretierte Zuständigkeitsbereiche bestehen, lässt sich anhand der vorliegenden

Aussagen nicht bestätigen. Unterschiedliche Vorstellungen und Unzufriedenheiten bezüglich der Zuständigkeitsbereiche werden nur von zwei Führungspersonen geäußert.

➤ *Differenzen Hauptamt / Ehrenamt:*

Differenzen in Bezug auf die Beschäftigungsart werden bei der Frage nach der Aufteilung der Zuständigkeiten nicht deutlich. Die Aussagen weisen in dieser Hinsicht eine hohe Homogenität auf.

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

Im Hinblick auf die Gestaltung der Verantwortungsbereiche zeigt sich, dass von fünf männlichen Führungskräften eine klare Begrenzung des hauptamtlichen Verantwortungsbereiches gefordert und praktiziert wird. Dem gegenüber beschreiben nur drei weibliche Führungspersonen diese Form der Verantwortungsaufteilung. Zwei weibliche Führungspersonen bevorzugen einen sehr weit gefassten Verantwortungsspielraum der hauptamtlichen Führungskraft. Die Zusammenarbeit ist partnerschaftlich und gleichberechtigt ausgerichtet.

8.2.3.3 Sitzungskultur

Im Mittelpunkt des Interesses steht in diesem Kontext die Frage nach der Durchführung der Vorstands- und Präsidiumssitzungen. Den Hintergrund der Frage bildet die theoretische Annahme, dass eine stringente Sitzungsführung die Gewährleistung eines effizienten Führungsmanagements darstellt, dies aber mit der ehrenamtlichen Führungsvorstellung nicht kongruent ist. Hinter dieser Annahme steht die These, dass ehrenamtliche Führungspersonen eher eine informelle Sitzungskultur bevorzugen und es zu Spannungen in der Zusammenarbeit kommen kann, da hauptamtliche Führungspersonen eher stringente Sitzungsführungen anstreben.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird zum einen danach gefragt, ob die befragten Führungspersonen diese Einschätzung teilen und wie ehrenamtliche Führungspersonen ihr eigenes Führungsverhalten einschätzen bzw. wie ihr Führungsverhalten von Geschäftsführungsseite erlebt wird. Zum anderen soll darüber hinaus die Fragestellung Informationen darüber vermitteln, inwieweit hauptamtliche Führungspersonen in das Sitzungsgeschehen eingebunden werden bzw. welche Funktionen sie im Rahmen der Präsidiums- und Vorstandssitzungen innehaben.

Die Aussagen der befragten Führungspersonen machen deutlich, dass sich alle sechs befragten ehrenamtlichen Führungskräfte ihrer leitenden Funktion bei der Sitzungsgestaltung bewusst sind. Diese Auffassung wird auch von allen sechs hauptamtlichen Führungskräften geteilt. Ebenfalls ist allen zwölf haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen die Situation bekannt, dass andere Mitglieder diese Sitzungen eher informell und als Plattform eines geselligen Beisammenseins wünschen:

„Ich wollte z.B. gerne mit Vorlagen arbeiten. Ich habe auch immer gepredigt: 'Bitte klärt die Dinge, die zu klären sind, im Vorfeld. Im Präsidium nehmen wir nur noch Dinge zur Kenntnis, diskutieren drüber und beschließen'. Das geht aber nicht immer. Weil sich eben herausstellt, dass nicht alle Präsidiumsmitglieder diesen Weg auch so gehen.“ (Int. 6 (EA / ♀), Pos. 106)

Vier der ehrenamtlichen Führungspersonen (4x EA [2x ♂, 2x ♀]) betonen, dass sie bewusst stringent und straff Sitzungen führen, um unnötig langwierige Diskussionen zu vermeiden und schnellere Ergebnisse zu erzielen:

„Der Sitzungsverlauf geht dahin, dass ich eröffne. Ich leite die Sitzung als Präsident und berichte über aktuelle Dinge...besondere Erlebnisse, Bericht aus den Sitzungen...ergänzend durch den Geschäftsführer..., wobei man dann aufpassen muss, dass über all' der Information nicht zu viel Diskussion entsteht. Dann ist nämlich der ganze Abend gesprengt. Und steigen dann in die Themenbereiche ein, wo ich grundsätzlich vortrage...Mir liegt daran, im Rahmen einer sehr straffen Sitzungsführung auch zu Ergebnissen zu kommen...Wenn ich zu Präsidiumssitzungen einlade, dann meine ich auch Präsidiumssitzungen und keine gesellige Veranstaltung. Das ist im Grunde genommen eine Arbeitssitzung.“ (Int. 11 (EA / ♂), Pos. 79+81+83)

„Ich lege Wert darauf, dass die Sitzungen straff durchgezogen werden. Und wenn ich sie selbst nicht leiten würde, könnte ich ja gar nicht so einen Einfluss nehmen. Dadurch leite ich lieber die Sitzungen selbst und kann sie auch in meinem Sinne zügig durchziehen und dass auch wirklich das behandelt wird, was wichtig ist. Man hat ja immer mal wieder Sitzungen, wo mancher zu jedem Thema dreimal was sagt. Da muss man einfach auch mal abbrechen“. (Int. 2 (EA / ♂), Pos. 139)

„Ich bin diejenige, die die Diskussionen abwürgt oder sagt: „Schluss jetzt. Das ist wirklich einzuhalten. Das ist nicht im Präsidium zu diskutieren. Diskutiert das bitte vorher aus“. (Int. 6 (EA / ♀), Pos. 108)

Im Hinblick auf die Einschätzungen der hauptamtlichen Führungspersonen zur Sitzungsführung der ehrenamtlichen Führungsperson lässt sich eine hohe Übereinstimmung und Zufriedenheit feststellen. Alle sechs Geschäftsführungen erleben eine stringente und zielorientierte Sitzungsführung durch ihre Vorgesetzten:

„Dann wird pünktlich angefangen. Unsere Chefin ist eigentlich immer dabei, dass mit Druck durchgearbeitet wird, weil jeder ist genau wie ich der Auffassung, jede Sitzung, die über zweieinhalb Stunden dauert, da wird nur geschwätzt“. (Int. 5 (GF / ♀), Pos. 68)

Eine hauptamtliche Führungsperson (1x GF [1x ♂]) beschreibt, dass die Sitzungsführung durch die ehrenamtliche Führungsperson zu Beginn ihrer Tätigkeit unstrukturiert und informell gestaltet worden ist. Dies hat zur Folge gehabt, dass Sitzungen ineffektiv und langwierig ausgefallen sind. Nach Auffassung der Geschäftsführung hat die ehrenamtliche Führungsperson aufgrund eigener Unzufriedenheit, gesteigertem Selbstbewusstsein und dem Hinweis durch die Geschäftsführung ihr Führungsverhalten dahingehend geändert, dass sie mittlerweile ebenfalls eine stringente Sitzungskultur anstrebt und realisiert:

„Sie hat sich gesteigert mit ihrem Job. Am Anfang wollte jeder mit reinreden, aber mittlerweile hat sie es ganz gut im Griff und kann die Sitzung jetzt ganz flott über die Bühne bringen...Vielleicht hab' ich mal irgendwann zwischendurch gesagt: „Du musst ein bisschen schneller durchziehen. Lass' dir nicht so viel drum herum reden“. (Int. 9 (GF / ♀), Pos. 225-229)

Im Hinblick auf die Funktion der Geschäftsführung lassen sich verschiedene Formen feststellen: Zehn Führungspersonen (5x GF [2x♂, 3x♀], 5x EA [3x♂, 2x♀]) drücken sich dahingehend aus, dass die Geschäftsführung die Sitzungen vorbereitet und die Tagesordnung erstellt. Unterschiedlich ist dabei die Rolle der ehrenamtlichen Führung:

Sechs Führungspersonen (3x GF [1x♂, 2x♀], 3x EA [2x♂, 1x♀]) äußern, dass die gesamte Sitzungsvorbereitung der Geschäftsführung obliegt:

„Die Geschäftsführung bereitet die vor. Wir stimmen also Zielrichtung, Inhalt und so ungefähr das Ergebnis ab und sie erarbeitet für die Präsidiumssitzungen...Sitzungsvorlagen, wo die Details dann aufgeführt sind“. (Int. 11 (EA / ♂), Pos. 32)

Vier Führungspersonen (2x GF [1x♂, 1x♀], 2x EA [1x♂, 1x♀]) beschreiben, dass die ehrenamtlichen Führungspersonen an der Erstellung der Tagesordnung und an der Vorbereitung der Sitzungen beteiligt sind. Zwei Führungspersonen (1x GF [1x♂], 1x EA [1x♀]) geben an, dass die ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen alleine die Sitzungen planen und die Geschäftsführung nicht in die inhaltliche Vorbereitung des Sitzungsgeschehens involviert wird. Ihre Funktion begrenzt sich auf das Verschicken der Einladung. Darüber hinaus wird sie nicht beteiligt.

Im Hinblick auf die aktive Mitgestaltung der Geschäftsführungen in den Sitzungen lassen sich in den einzelnen Verbänden unterschiedliche Verfahrensweisen beobachten. Die Führungspersonen von drei Verbänden (3x GF [2x♂, 1x♀], 3x EA [2x♂, 1x♀]) äußern, dass es in den Präsidiumssitzungen einen festen Tagesordnungspunkt gibt, an dem die hauptamtlichen Führungspersonen über anstehende Dinge berichten. Darüber hinaus sind diese für das Protokollieren der Sitzungen zuständig. In den Vorstandssitzungen sind die Geschäftsführungen dieser Verbände hingegen nur für das Erstellen der Protokolle verantwortlich:

„Es gibt einen festen Tagesordnungspunkt „Bericht des Präsidenten“ und da binde ich von meiner Seite die Geschäftsführung mit ein...bitte ich ihn, aus seiner Sicht das Entsprechende zu berichten. Also mir ist es wichtig,

dass auch die fachliche Ebene, die Hauptamtlichkeit, sehr deutlich ihre Auffassung und Meinung sagt“. (Int. 11 (EA / ♂), Pos. 87)

Trotz formell ähnlich definierter Einbindungsmöglichkeiten in den drei Verbänden steht die Beteiligungsintensität der Geschäftsführung auch in unmittelbarem Zusammenhang mit persönlichen Eigenschaften und individueller Engagementbereitschaft. So beschreibt sich eine hauptamtliche Führungskraft (1x GF [1x ♀]) als sehr zurückhaltend in ihrer Mitarbeit, obwohl sie formell eine höhere Einflussmöglichkeit hätte:

„Ich mache eigentlich nur die Protokollführung, und wenn es Themen gibt, zu denen ich gefragt werde, dann sage ich meine Meinung. Aber dass ich aktiv mitarbeite, wenn ich nicht gefragt werde, das ist nicht so“. (Int. 8 (GF / ♀), Pos. 138)

In zwei der anderen Verbände spielen die hauptamtlichen Führungspersonen (2x GF [2x ♀]) eine sehr aktive Rolle und fühlen sich als gleichberechtigte Partnerinnen. Sie vertreten ihre Meinungen und stehen beratend zur Verfügung. Die einzige Einschränkung im Vergleich zu den anderen Mitgliedern besteht darin, dass sie bei Abstimmungen kein Stimmrecht haben:

„...ich melde mich in einer Diskussion genauso zu Wort wie jedes andere Präsidiumsmitglied auch...ich kann meine Meinung genauso sagen wie jedes andere Präsidiumsmitglied auch. Das einzige, was ich nicht mitmachen kann, ist mit abstimmen, weil ich beratend bin“. (Int. 5 (GF/ ♀), Pos. 73)

➤ *Zusammenfassung:*

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Ergebnisse machen deutlich, dass die ehrenamtlichen Führungskräfte gezielt eine effiziente Sitzungskultur anstreben und dies auch von hauptamtlicher Seite unterstützt wird. Damit lässt sich die eingangs beschriebene These, dass ehrenamtliche Führungspersonen eine informelle Sitzungsführung bevorzugen, nicht bestätigen. Jeder befragten Person sind uneffektive und informell gestaltete Sitzungen bekannt. Übereinstimmend wird geäußert, dass diese Situationen möglichst vermieden werden sollen. Die Einschätzungen im Hinblick auf die Durchführung der

Sitzungen sind im Wesentlichen kongruent. Von hauptamtlicher als auch von ehrenamtlicher Seite wird bestätigt, dass die Sitzungen möglichst straff organisiert und strukturiert durchgeführt werden.

Im Hinblick auf die Beteiligung der Geschäftsführung werden unterschiedliche Modelle praktiziert. Während in drei Verbänden die Geschäftsführung einen klar begrenzten, aber dennoch aktiven Mitgestaltungsspielraum in den Sitzungen hat, ist sie in zwei Verbänden nahezu als gleichberechtigte Partnerin involviert (mit Ausnahme des Stimmrechtes). Ein Verband hebt sich dadurch hervor, dass die Geschäftsführung an den Sitzungen gar nicht partizipiert.

➤ *Differenzen Hauptamt / Ehrenamt:*

Differenzen in Bezug auf die Beschäftigungsart werden bei dieser Fragestellung nicht deutlich. Die Aussagen weisen eine sehr hohe Kongruenz auf.

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

Geschlechterdifferenzen werden bei dem Kriterium der Beteiligung der hauptamtlichen Führungspersonen am Sitzungsgeschehen deutlich. Hier äußern vier männliche Führungspersonen, dass es in den Präsidiumssitzungen feste Tagesordnungspunkte gibt, zu denen die hauptamtlichen Führungspersonen ihren Redebeitrag beisteuern sollen. Solche institutionalisierten Redezeiten werden hingegen nur von zwei weiblichen Führungspersonen in den Sitzungen durchgeführt. Zwei andere weibliche Führungspersonen äußern, dass die Geschäftsführungen in das Sitzungsgeschehen als gleichberechtigte Partnerinnen involviert werden und ihre Beteiligung bei allen anstehenden Themenbereichen gewünscht ist. Diese Form der Integration der hauptamtlichen Führungsperson ins Sitzungsgeschehen wird von keiner männlichen Führungsperson angestrebt.

8.2.3.4 Entscheidungsstrukturen

In unmittelbarem Zusammenhang mit der Verantwortungsverteilung sind die Entscheidungsstrukturen zu sehen. In Anlehnung an die theoretische Argumentationslinie sind Entscheidungsstrukturen in freiwilligen Sportorganisationen an die demokratische Grundausrichtung gebunden. Oberstes Entscheidungsorgan bildet somit die Mitgliederversammlung, die durch den Vorstand und das Präsidium vertreten wird. Als oberste Entscheidungsinstanz ist der/die PräsidentIn eingesetzt, um die Interessen der Mitglieder zu vertreten. Die hauptamtliche Geschäftsführung wird durch das Präsidium eingestellt, entlassen und gesteuert. Die aus der Theorie abgeleitete Vermutung beinhaltet, dass die offizielle Entscheidungsstruktur vom alltäglichen, realisierten Entscheidungsverfahren abweicht. Aufgrund der geringen zeitlichen Präsenz der ehrenamtlichen Führungspersonen und dem begrenzten Einblick in das Alltagsgeschäft kann es zu einer Verteilung und Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen kommen. Dies äußert sich in der Form, dass der hauptamtlichen Geschäftsführung Aufgabenbereiche und Entscheidungskompetenzen zugewiesen werden, die deren arbeitsvertragliche Grenzen überschreiten.

Die andere Gestaltungsmöglichkeit der Entscheidungsfindung kann derart sein, dass die ehrenamtlichen Führungskräfte die Entscheidungskompetenz an der offiziellen, organisationsstrukturellen Hierarchieebene belassen, es aber zu Entscheidungsverzögerungen kommt, da die ehrenamtliche Führung nur unregelmäßig in der Organisation anwesend ist. Kurzfristige Entscheidungen werden dadurch verhindert und können Unzufriedenheit auf Seiten der hauptamtlichen Führungskraft verursachen, da sie in ihrer alltäglichen Arbeitsgestaltung blockiert wird.

In der vorliegenden Arbeit geht es darum, die theoretische Annahme zu überprüfen, ob sich anhand der befragten Führungspersonen eine Dezentralisierung und Verteilung der Entscheidungskompetenzen bestätigen lässt. Anhand der Studie soll deutlich werden, wie Entscheidungen in den befragten Verbänden gefällt werden. Inwieweit es aufgrund unregelmäßiger

Anwesenheit der ehrenamtlichen Führungsperson zu Entscheidungsverzögerungen und zu Unzufriedenheiten seitens der hauptamtlichen Führungskraft kommt, wird ebenfalls im Rahmen dieses Fragekomplexes beleuchtet.

Aus den Antworten der Führungspersonen wird deutlich, dass der Entscheidungsspielraum von Verband zu Verband unterschiedlich weit gefasst wird. Entsprechend der formellen Hierarchiestruktur bestätigen jedoch alle zwölf ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungspersonen, dass die letztendliche Entscheidungsverantwortung in allen Organisationen die Präsidentin bzw. der Präsident trägt:

„...im Endeffekt - und das seh' ich auch als meine Aufgabe - ... letztendlich verantwortlich an der Spitze des Vereins - es ist ja ein Verein - ist letztendlich das Präsidium, der Vorsitzende“ (Int. 11 (EA / ♂), Pos. 24)

„...das ist letzten Endes wirklich Präsidiumsentscheidung. Da hänge ich mich auch nicht 'rein. Ich bin aber berechtigt, da ich ja beratende Stimme in unserem Präsidium habe, zu sagen: Also meine Vorstellungen wären so und so und das wird sich auch angehört. Aber letzten Endes, wenn da das Präsidium anders entscheidet, kann ich damit auch leben“. Int. 5 (GF / ♀), Pos. 17)

Unterschiede zeigen sich in der Gestaltung der Entscheidungs- und Verantwortungsspielräume, die an die hauptamtliche Führungskraft delegiert werden.

Die Führungspersonen von drei Verbänden (3x GF [1x♂, 2x♀], 3x EA [2x♂, 1x♀]) beschreiben ihre Entscheidungsgestaltung in der Form, dass die Geschäftsführungen Vorschläge und Ideen entwickeln und diese dann dem Präsidium als Vorlage zur Verfügung stellen. Das Präsidium berät sich aufgrund der Vorarbeit der Geschäftsführung und trifft anstehende Entscheidungen auf dieser Grundlage:

„Ich sehe die Verantwortung, die man als Hauptamtler hat, dem Präsidenten Dinge so vorzubereiten, dass er 'ne Entscheidung treffen kann...dass wir als Geschäftsstelle andienen...wir müssen Dinge vorbereiten, das ist unsere Aufgabe. Der Präsident oder das Präsidium

entscheidet nach diesen Informationen, die wir vorgeben“. (Int. 12 (GF / ♂) Pos. 5)

„...meine Geschäftsführung hat eine recht hohe Entscheidungsbefugnis. Sie bereitet alles vor, unterbreitet mir Vorschläge und in 'ner Präsidiumssitzung gibt's... 'ne Entscheidung des Präsidiums“. (Int. 7 (EA / ♀), Pos. 50)

In zwei anderen Verbänden verfügen die hauptamtlichen Führungskräfte (2x GF [2x ♀]) über umfangreichere Verantwortungs- und Entscheidungsspielräume. Ihre Kompetenzen sind weiter gefasst und überschreiten eine rein zuarbeitende Funktion:

„Wir haben diese Aufgaben eigentlich klar umschrieben...aber Fakt ist: In die Tat umsetzen muss ich eigentlich alles...und da brauche ich mich Gott sei Dank nicht wegen jedem Schritt abzusprechen...Ich denke, dass wir...hier eine Arbeitsweise gefunden haben, wo jeder seine Freiheiten hat...Oder wir sitzen in einer Geschäftsführer tagung, wo praktisch die Geschäftsführer aller Landesverbände zusammen sind, wo dann bei jedem zweiten Satz bei den meisten immer kommt: 'Da muss ich erst meinen Präsidenten befragen'...Das muss ich nicht“. (Int. 5 (GF / ♀), Pos. 9+30)

„Wir von der Geschäftsstelle dürfen sehr beratend agieren, können sehr frei agieren. Und ich sag' mal, in grundlegenden Dingen wie Strategien entwickeln wird abgestimmt mit dem Präsidium. Aber das operative Tagesgeschäft obliegt uns“. (Int. 3 (GF / ♀), Pos. 8)

Wieder fällt ein Verband dadurch auf, dass die Geschäftsführung (1x GF [1x♂]) über einen besonders geringen Entscheidungsspielraum verfügt. Die hauptamtliche Führungskraft beschreibt ihren Kompetenzrahmen dergestalt, dass sie auf Anweisung der ehrenamtlichen Leitung reagiert und lediglich die aufgetragenen Aufgaben ausführt:

„Es läuft vieles zusammen und man kann Vorschläge machen. Ob sie (Präsidium, Anm. der Verf.) es annehmen oder nicht, ist 'ne andere Sache. Da sag' ich: 'Ihr entscheidet. Wenn ihr sagt: 'Schick' 'ne Rechnung!', dann schick' ich 'ne Rechnung“. (Int. 9 (GF / ♂), Pos. 125)

Die theoretische Annahme, dass die Strukturen freiwilliger Organisationen eine Verzögerung oder Blockade von notwendigen Entscheidungen verursachen können, kann durch die vorliegende Studie nicht bestätigt

werden. Es ist eher so, dass diese Gefahr den Führungspersonen bewusst ist und der Entscheidungs- und Kompetenzrahmen der hauptamtlichen Führungskraft entsprechend großzügiger ausgestaltet wird:

„Ich bin eigentlich doch oft ein sehr Ungeduldiger...man erkennt natürlich auch irgendwo Chancen. Das ist natürlich, und da muss ich vielleicht auch schon jetzt 'ne Entscheidung treffen. Und da muss ich auch die Möglichkeit haben, Entscheidungen schnell treffen zu dürfen...Da muss ich sie treffen“. (Int.12 (GF / ♂), Pos. 41)

➤ *Zusammenfassung:*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass grundsätzlich alle zwölf Führungspersonen die hierarchische Grundstruktur der Organisation, in der die Präsidentin bzw. der Präsident die oberste Entscheidungsgewalt hat, anerkennen. In Bezug auf die eingangs beschriebene Annahme, dass Entscheidungskompetenzen in freiwilligen Organisationen delegiert oder verlagert werden, lässt sich dies bei fünf von sechs Verbänden ansatzweise bestätigen. In drei Verbänden ist es so, dass anstehende Entscheidungen mehr oder weniger detailliert gemeinsam zwischen haupt- und ehrenamtlicher Führung besprochen und dann letztendlich von der ehrenamtlichen Führungskraft entschieden werden. In zwei Verbänden können die hauptamtlichen Führungspersonen sogar relativ selbstständig umfassendere Entscheidungen treffen. Ein Verband fällt dadurch auf, dass die Geschäftsführung über einen sehr gering gefassten Entscheidungsspielraum verfügt.

➤ *Differenzen Hauptamt / Ehrenamt:*

Auffällige Differenzen in Bezug auf haupt- oder ehrenamtliche Beschäftigung werden bei der Frage nach Entscheidungsstrukturen nicht deutlich. Die Antworten weisen diesbezüglich eine hohe Übereinstimmung auf.

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

In Bezug auf die Gestaltung der Entscheidungs- und Verantwortungskompetenzen zeigen sich Differenzen dahingehend, dass zwei weibliche hauptamtliche Führungspersonen über sehr weit gefasste Entscheidungskompetenzen verfügen. Den männlichen Geschäftsführern werden diese Entscheidungskompetenzen nicht zugestanden. Ihr Verantwortungsrahmen ist geringer und von ehrenamtlichen Kompetenzen deutlich abgegrenzt. Da die Delegation von Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen durch die ehrenamtlichen Führungspersonen erfolgt, ist es in diesem Zusammenhang interessant zu überprüfen, inwieweit sich in dieser Beziehung Geschlechterdifferenzen zeigen. Die Besetzung der ehrenamtlichen Führungspersonen ist jedoch paritätisch, so dass die Entscheidung darüber, wie viel Kompetenzen an die hauptamtliche Führungsperson delegiert werden, in der vorliegenden Untersuchung nicht in Abhängigkeit zum Geschlecht steht.

8.2.3.5 Qualitätsmanagement

Des Weiteren werden in der vorliegenden Studie Fragen nach der Einführung und Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen, sowie nach der Entwicklung und Festlegung von Organisationszielen und -leitbildern in der jeweiligen Organisation gestellt. Der Hintergrund dieser Fragestellung liegt in der theoretischen Annahme begründet, dass durch die Beschäftigung einer hauptamtlichen Führungskraft gezielt eine höhere Effizienz der Organisationsführung angestrebt wird, bzw. dass konkrete qualitätssteigernde oder -sichernde Maßnahmen zur professionellen Verbandsführung durch die hauptamtliche Führungskraft initiiert werden.

Darüber hinaus wird in der theoretischen Auseinandersetzung darauf verwiesen, dass es Aufgabe und Funktion der ehrenamtlichen Führungsperson ist, Leitbilder und Visionen für die Organisation zu entwickeln. Anhand der vorliegenden Arbeit soll beleuchtet werden, ob sich die ehrenamtlichen Führungskräfte dieser Führungsaufgabe bewusst sind und wenn, wie sie diese im Organisationsgeschehen realisieren. Anhand der theoretischen

Argumentationsführung lässt sich die Vermutung entwickeln, dass im Organisationsalltag diese Funktionen von Seiten der ehrenamtlichen Führungskräfte vernachlässigt werden. Auch darüber hinausgehende Maßnahmen zur Qualitätssteigerung und -sicherung werden gemäß der theoretischen Vermutung eher von hauptamtlichen Führungspersonen eingefordert und sind weniger im Bewusstsein ehrenamtlicher Führungspersonen verankert. Die unterschiedliche Bewertung qualitätssteigernder Maßnahmen kann in der Zusammenarbeit zu Störungen führen.

Zehn der befragten Führungspersonen (5x GF [2x ♂, 3x ♀], 5x EA [3x ♂, 2x ♀]) geben an, dass in ihrem Verband keine konkreten standardisierten Qualitätsmanagementsysteme existieren, aber Bewusstsein und Motivation vorhanden ist, sich dieser Thematik zukünftig annähern zu wollen. Einzelne Maßnahmen im Sinne der Qualitätssicherung, wie z.B. die Festlegung operativer Ziele und die regelmäßige Zielüberprüfung und -regulierung, werden in den Organisationen weitestgehend realisiert. Der Erfolg der Arbeit wird anhand der „KundInnenzufriedenheit“ gemessen. Dieses Kriterium bildet in den befragten Verbänden den zentralen Maßstab für erfolgreiche Führung:

„Wir machen Qualitätsmanagement. Nicht im Sinne der hohen Anforderungen in verschiedenen Ausarbeitungen, sondern wir versuchen einfach, das Ohr am Volk zu haben und da merkt man, ...wir sind auf einem ganz guten Wege, auch wenn wir nicht irgendwelche... institutionellen Qualitätsmanagementmaßnahmen durchführen. (Int. 4 (EA / ♂), Pos. 42)

„Qualitätsmanagement haben wir hier im Lande nicht...Es gibt gelebte Qualitätsstandards, die existieren, aber es ist nicht formuliert worden... Qualitätssicherung ist etwas, was erst gelernt werden muss. Es wird relativ gut gelebt“. (Int. 3 (GF / ♀), Pos. 71)

Die Führungspersonen von einem der befragten Verbände (1x GF [1x ♂], 1x EA [1x ♀]) geben an, dass überhaupt keine Maßnahmen zur Qualitätssicherung bewusst eingesetzt werden, bzw. dass auch keine Auseinandersetzung mit dieser Thematik stattfindet.

Im Hinblick auf die Entwicklung und Festlegung eines Leitbildes äußern sich die Führungspersonen von drei Verbänden (3x GF [1x♂, 2x♀], 3x EA [2x♂, 1x♀]), dass in ihrer Organisation ein schriftlich fixiertes Leitbild existiert:

„Es gibt das Leitbild vom Bundesverband. Letztes Jahr beschlossen und daraus abgeleitet wird es sicherlich irgendwann ein Strategiepapier geben, wie wir diese Sachen hier im Lande umsetzen“. (Int. 3 (GF / ♀), Pos. 71)

Deutlich wird an den Aussagen der Führungspersonen, dass die Entwicklung des Leitbildes bei den befragten Führungspersonen in Abhängigkeit zur Sportart steht. In den Verbänden, in denen ein Leitbild vorliegt, hat der Bundesverband für die Sportart ein Leitbild vorgegeben, welches als Grundlage für die Festschreibung der Leitbilder in den einzelnen Landesfachverbänden dient. Die Entwicklung und Konkretisierung des allgemeinen Leitbildes auf ein konkretes Verbandsleitbild ist unterschiedlich weit fortgeschritten: Die haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen von zwei dieser Verbände (2x GF [1x♂, 1x♀], 2x EA [2x♂]) geben an, dass ihr Leitbild in der Entstehung, der Prozess aber noch nicht abgeschlossen ist:

„Das ist die Zukunftsperspektive, an der wir zurzeit noch arbeiten...Wir versuchen, abgestimmt auf unsere Möglichkeiten, dort auch bestimmte Entwicklungen und Ziele im Rahmen dieses Leitbildes in dieser Perspektive bis 2010 darzustellen“. (Int. 11 (EA / ♂), Pos. 40+46)

Die haupt- und ehrenamtlichen Führungskräfte des dritten Verbandes (1x GF [1x♀], 1x EA [1x♀]) verfügen über ein aktuelles Verbandsleitbild:

„Wir haben ein Leitbild entwickelt. Ja. Wir haben im Hauptausschuss ein 10-Punkte-Programm beschlossen, wo die wichtigsten Punkte der Entwicklung drin sind...Das haben wir bei uns beschlossen...Wobei wir auch die Hauptziele dort mit drin haben und auch die Methoden: Wie wollen wir es umsetzen und wie wollen wir es runterbrechen?“ (Int. 6 (EA / ♀), Pos. 54)

Die haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen der drei Verbände der anderen Sportart (3x GF [2x♂, 1x♀], 3x EA [1x♂, 2x♀]) geben an, über kein Leitbild oder Leitziel für die Organisationen zu verfügen.

➤ *Zusammenfassung:*

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich die theoretische Annahme insoweit bestätigen lässt, dass Qualitätsmanagement und -sicherung keine wesentliche Rolle im Bewusstsein der ehrenamtlichen Führungspersonen spielt. Bestätigen lässt sich jedoch nicht, dass hauptamtliche Führungskräfte ein ausgeprägteres Bewusstsein in dieser Hinsicht haben. In der vorliegenden Untersuchung weisen sie eine - den ehrenamtlichen Führungskräften vergleichbare - indifferente Einstellung gegenüber qualitätssteigernden Maßnahmen auf.

Darüber hinaus wird anhand der Aussagen der haupt- und ehrenamtlichen Führungskräfte deutlich, dass keine Korrelation zwischen der Implementierung qualitätssteigernder Maßnahmen und der Beschäftigungsart (Hauptamt / Ehrenamt) zu erkennen ist. Ob Verfahren im Sinne eines Qualitätsmanagements angestrebt oder bereits umgesetzt werden, steht bei den befragten Personen in Abhängigkeit zur individuellen Führungsvorstellung und findet sich bei hauptamtlichen als auch bei ehrenamtlichen Führungskräften in ähnlicher Ausprägung. Grundsätzlich lässt sich eine eher gering ausgeprägte Ambition im Hinblick auf Einführung und Umsetzung von Qualitätsmanagement konstatieren. Damit wird die eingangs beschriebene Vermutung nicht bestätigt, dass hauptamtliche Führungskräfte gezielt eingesetzt werden, um Qualitätssteigerung zu erzielen.

Im Hinblick auf die Entwicklung von Zielen oder Leitbildern machen die Aussagen deutlich, dass diese Thematik keinen besonderen Stellenwert für ehrenamtliche Führungspersonen besitzt. Wie bereits oben erwähnt ist es in Abhängigkeit zur Führungsvorstellung der haupt- oder ehrenamtlichen Leitungsperson zu sehen, inwieweit diese Thematik Gegenstand der Verbandspolitik ist. Keiner der befragten ehrenamtlichen Führungspersonen definiert diese Aufgabe als spezifische Verantwortung der ehrenamtlichen Führung. Dies lässt sich als Bestätigung der Annahme konstatieren, dass sich ehrenamtliche Führungskräfte zwar grundsätzlich dieser Aufgabe bewusst sind, sie aber im Verbandsalltag noch nicht konsequent realisiert wird.

Deutlich wird in diesem Fragekomplex darüber hinaus, dass die Implementierung standardisierter Verfahren und das Anstreben effizienzsteigernder ökonomischer Systeme in Abhängigkeit zur Größe der Organisation zu sehen ist. Die Verbände, die ein eher gering ausgeprägtes Bewusstsein über die Bedeutung ökonomischer Managementverfahren aufweisen und auch keine Ambitionen zeigen, sich mit Leitbildentwicklung und strategischer Zielplanung auseinanderzusetzen, gehören zu den „kleinen“ Sportarten. Dies lässt vermuten, dass große und größere Sportorganisationen in höherem Maße dem Professionalisierungsdruck ausgesetzt sind. Sie setzen sich entsprechend mit modernen Managementtechniken auseinander, während „kleinere“ Sportarten zur Zeit noch eher über traditionelle Vereinsführungsstrukturen verfügen.

➤ *Differenzen hinsichtlich Hauptamt / Ehrenamt:*

Anhand der ausgeprägten Homogenität der Aussagen der haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen zum Themenkomplex „Qualitätsmanagement“ wird deutlich, dass keine Korrelation zwischen der Implementierung qualitätssteigernder oder -sichernder Maßnahmen sowie der Entwicklung von Leitbildern und -zielen und der Beschäftigungsart zu erkennen ist. Das Bewusstsein über die Bedeutung solcher effizienzsteigernder Maßnahmen ist in der vorliegenden Stichprobe bei haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen in gleichem Maße ausgeprägt.

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

Differenzen hinsichtlich des Geschlechts werden bei dem Kriterium der Entwicklung von Leitbildern und Leitzielen für die Organisation deutlich. Die Führungspersonen, die sich mit der Thematik aktuell auseinandersetzen, sind überwiegend männlichen Geschlechts. Drei männliche Führungspersonen äußern, dass sie die Grundlage zur Entwicklung eines Organisationsleitbildes gelegt haben, der Prozess aber noch nicht abgeschlossen ist. Dem gegenüber äußert dies lediglich eine weibliche Führungsperson. Ein Verband

verfügt über ein abgeschlossenes Leitbild. Dieser wiederum zeichnet sich dadurch aus, dass sich zwei Frauen in den Führungspositionen befinden.

8.2.4 Kontrolle

In diesem Kapitel finden sich zum einen die Ergebnisse zur Fragestellung nach der Managementaufgabe „Kontrolle“, die laut theoretischer Annahme in freiwilligen Vereinigungen eine eher schwierige und vernachlässigte Rolle spielt. Begründet wird diese Vermutung durch den meist vorherrschenden freundschaftlichen und kameradschaftlichen Umgangston in Sportorganisationen, der eine kritische Auseinandersetzung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften erschweren oder sogar tabuisieren kann.

Zum anderen wird in den Interviews nachgefragt, inwieweit und in welcher Form die ehrenamtliche Führung ihrer hauptamtlichen Führungskraft Rückmeldung über die geleistete Arbeit gibt. Den Hintergrund dieser Fragestellung bildet die Annahme, dass ein sogenanntes „Feedback“ eine motivationsstiftende Funktion hat - sowohl als Korrekturmöglichkeit für die zukünftige Arbeit als auch als Zeichen der Wertschätzung geleisteter Arbeit.

Alle zwölf haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen äußern sich dahingehend, dass sie Kontrolle assoziativ und spontan als Bestandteil der Präsidiumssitzungen definieren. In den Präsidiumssitzungen ist es in allen Verbänden grundsätzlich üblich, gefasste Beschlüsse zu überprüfen. Ziele und anstehende Arbeitsaufträge werden in den Sitzungen schriftlich festgehalten und kontrolliert:

„Von den Vorstandssitzungen gibt's Vorstandsprotokolle. Aus diesen Vorstandsprotokollen ergibt sich eine bestimmte Verantwortlichkeit. Spätestens...bei der nächsten Sitzung kommt Protokollkontrolle und daraus ergibt sich halt, ob die Arbeitsaufgabe erledigt wurde“. (Int. 1 (GF/ ♂), Pos. 105)

„In jeder Sitzung, die wir machen, wird Protokoll geführt und es wird auch immer wieder überprüft, ob die Geschäftsführung ihre Arbeit erledigt hat. Sie kriegt ja dann auch Zielsetzungen und Festlegungen, die sie erfüllen muss bis zur nächsten Sitzung. Die werden auch regelmäßig überprüft“. (Int. 2 (EA / ♂), Pos. 53)

Alle sechs ehrenamtlichen Führungspersonen betonen, dass in der Zusammenarbeit Kontrolle nicht umfassend ausgeübt werden kann und außerhalb der Sitzungen eher selten stattfindet. Begründet wird dies damit, dass die Arbeitsbereiche und Zuständigkeiten zu different sind. Sie betonen, dass Vertrauen in der Kooperation von PräsidentIn und Geschäftsführung dadurch eine zentrale Bedeutung gewinnt:

„Ich habe Vertrauen in die Geschäftsführung, dass es funktioniert. Und ich habe nicht das Gefühl, dass da irgendwo was schief läuft...Also, ich habe da großes Vertrauen“. (Int. 11 (EA / ♂), Pos. 69)

„Was soll ich kontrollieren? Also man könnte einen alten Lenin-Satz sagen: 'Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser', aber ich habe Vertrauen, solange sich nicht Indizien häufen, dass das Vertrauen missbraucht wird“. (Int. 4 (EA / ♂), Pos. 46)

„Wenn sie Entscheidungen fällen musste, dann hat sie das gemacht und hat mich hinterher informiert. Dann habe ich genug Vertrauen zu sagen: 'Ok. Das ist ihre Kompetenz“. (Int. 6 (EA / ♀), Pos. 22)

Wie bereits zu Beginn der Ergebnisdarstellung beschrieben und in diesem Kontext noch einmal bestätigt wird Vertrauen in der gesamten Interviewstudie immer wieder von allen Führungspersonen als zentrale Basis der Zusammenarbeit betont.

Eine ehrenamtliche Führungsperson (1x EA [1x ♀]) äußert sich dahingehend, dass sie in den regelmäßig stattfindenden Treffen mit der Geschäftsführung nach der Erledigung der abgestimmten Aufgaben fragt. Dies wird aber von ehrenamtlicher als auch von hauptamtlicher Seite nicht negativ oder als Zeichen von Misstrauen, sondern als konstruktives Element in der Kooperation erlebt.

Im Hinblick auf Rückmeldung und Wertschätzung geleisteter Arbeit lassen sich anhand der Aussagen unterschiedliche Auffassungen und Verfahrensweisen in den Verbänden konstatieren. Differenziert werden muss in dieser Fragestellung, inwieweit die gegenseitigen Einschätzungen der Führungspersonen innerhalb eines Verbandes kongruent sind.

Die Äußerungen der haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen in drei Verbänden (3x GF [1x ♂, 2x ♀], 3x EA [2x ♂, 1x ♀]) zeigen eine übereinstimmende Einschätzung und äußern eine hohe Zufriedenheit im Hinblick auf den Umgang mit Wertschätzung und Anerkennung. Die ehrenamtlichen Führungspersonen sehen die Vermittlung von Rückmeldungen zu geleisteter Arbeit als bedeutsamen Bestandteil ihrer Führungsverantwortung an:

„Kontrolle wird zwar immer so ein bisschen negativ angesehen. Ich erachte es aber als konstruktiv, als wichtigen Punkt. Kontrollfunktion muss auch nicht immer negativ sein. Es ist wichtig, beide Seiten zu vermitteln. Man muss der Geschäftsführung gegenüber seine Verantwortung leben. Das mache ich auch. Sie wird gelobt und wird auch mal mit der Ehrennadel ausgezeichnet“. (Int. 2 (EA / ♂), Pos. 97)

Zwei ehrenamtliche Führungskräfte (2x EA [1x ♂, 1x ♀]) äußern sich sehr zurückhaltend in Bezug auf eine über die offizielle Sitzungskultur hinausgehende Rückmeldung und Wertschätzung geleisteter Arbeit der Geschäftsführung. Eine ehrenamtliche Führungskraft (1x EA [1x ♀]) begründet ihre Zurückhaltung mit ihrer Unzufriedenheit über die geleistete Arbeit der Geschäftsführung. Diese wird aber aufgrund einer langjährigen freundschaftlichen Verbindung zur hauptamtlichen Führungskraft tabuisiert:

„Ich hatte bisher noch nicht den Mut, das gebe ich ehrlich zu, da ganz klare Worte zu sprechen. Weil dazu mag ich ihn einfach zu gerne und arbeite schon viel zu lange mit ihm zusammen, als dass ich da jetzt wirklich so den Chef raushängen lassen könnte“. (Int. 10 (EA / ♀), Pos. 64)

Die geringe Rückmeldung zur geleisteten Arbeit wird von Seiten der hauptamtlichen Führungskraft (1x GF [1x ♂]) als mangelndes Interesse interpretiert und verursacht eine deutliche Unzufriedenheit und sinkende Arbeitsmotivation:

„Ich glaube, das interessiert keinen Menschen, ob ich da wäre oder nicht da wäre. Das würde keinen interessieren...Hier kriegt man keine Rückmeldung - nur wenn was schief läuft“. (Int. 9 (GF / ♂), Pos. 201 +221)

Die andere Geschäftsführung (1x GF [1x♂]) hat für sich die Situation insofern gelöst, als dass sie sich selber Anerkennung zukommen lässt und Motivation aus den erzielten Erfolgen ableitet:

„Man kann sicher nicht erwarten, dass da laufend einer kommt und klopft einem auf die Schulter. Aber ich sag' mal, wenn ich weiß, ich habe einen guten Partner oder ich habe einen guten Deal gemacht oder wir haben eine gute Aktion gemacht, dann muss man das auch als Erfolg werten. Ich glaube, das ist ganz wichtig. Das muss man lernen“. (Int. 12 (GF / ♂), Pos. 63)

In einem anderen Verband zeigt sich eine voneinander abweichende Einschätzung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen (1x GF [1x♀], 1x EA [1x♀]): Die ehrenamtliche Führungsperson beschreibt, dass sie der Geschäftsführung eine regelmäßige Rückmeldung auch in Form von Lob und Anerkennung zukommen lässt und dies als wesentliche Aufgabe ihrer Führungsfunktion ansieht. Auf Seiten der Geschäftsführung besteht jedoch ein anderes Erleben: Sie hat den Eindruck, dass grundsätzlich ein eher geringes Interesse an ihrer Arbeit besteht und wenig Rückmeldung geäußert wird:

„Meistens ist es so, dass ich - wenn ich etwas fertig habe - mich bei dem Präsidenten melde. Und manchmal habe ich den Eindruck, dass er das schon - in Anführungsstrichen - 'vergessen' hat...Das birgt auch die Gefahr, dass man das dann vielleicht als nicht wichtig ansieht, obwohl es vielleicht sehr wichtig sein könnte“. (Int. 8 (GF / ♀), Pos. 116+120)

➤ **Zusammenfassung:**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich die eingangs beschriebene These, dass Kontrolle in freiwilligen Sportorganisationen eher vernachlässigt wird, anhand der vorliegenden Aussagen in Ansätzen bestätigen lässt. Grundsätzlich wird von allen Führungspersonen bestätigt, dass Kontrolle im Rahmen der Präsidiumssitzungen durchgeführt wird und innerhalb dieses Kontextes auch eine Rückmeldung zu erledigten Aufgaben erfolgt. Darüber hinaus zeigt sich eine unterschiedliche Umgangsweise und Einschätzung dieser Führungsaufgabe. In drei Verbänden sind haupt- und ehrenamtliche Führungspersonen zufrieden mit der Art und dem Umfang der Kontrolle und

Rückmeldung. In den anderen drei Verbänden besteht auf Seiten der hauptamtlichen Führungskräfte eine eher unzufriedene Einschätzung, da von ehrenamtlicher Seite zu wenig an Wertschätzung und Interesse vermittelt wird.

Die Vermutung, dass Kontrollausübung in freiwilligen Sportorganisationen aufgrund des häufig dort vorherrschenden kameradschaftlichen Umgangs besonders schwierig ist, lässt sich nur von einer ehrenamtlichen Führungskraft bestätigen.

➤ *Differenzen Hauptamt / Ehrenamt:*

Differenzen in Bezug auf haupt- oder ehrenamtliche Beschäftigung werden bei der Frage nach dem Umgang mit Kontrolle und Rückmeldung zu geleisteter Arbeit nicht deutlich. Einschränkend muss jedoch festgehalten werden, dass bei dieser Frage bereits vorab zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen differenziert wurde, da ihre Verantwortungsbereiche im Kontext dieser Thematik different sind.

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

Geschlechterdifferenzen zeigen sich lediglich bei der Frage nach der gegenseitigen Einschätzung der Führungspersonen zum Thema Rückmeldung und Wertschätzung: Während die Führungspersonen von fünf Verbänden eine homogene gegenseitige Einschätzung zur Thematik äußern, weicht die Einschätzung zwischen den Führungspersonen eines Verbandes voneinander ab. Hier empfindet die ehrenamtliche Führungsperson ihre geleistete Rückmeldung und Wertschätzung als ausreichend und umfassend, während die hauptamtliche Führungskraft diese als unzureichend erlebt. Bei diesen beiden Führungspersonen handelt es sich um zwei weibliche Führungskräfte.

8.2.5 Oligarchisierung

Hintergrund dieser Fragestellung bildet die These, dass sich in zunehmend mehr freiwilligen Vereinigungen Oligarchisierungsprozesse beobachten lassen, die zu überalterten Vorständen führen. In Anlehnung an die theoretische Argumentationslinie begründet sich die Oligarchisierung der Verbände unter anderem durch eine nachlassende ehrenamtliche Bereitschaft. Diese führt dazu, dass die FunktionsträgerInnen in den Vorstandspositionen zunehmend länger in ihren Ämtern verweilen.

Andere Gründe der Oligarchisierung finden sich in der theoretischen Auseinandersetzung in den praktizierten Rekrutierungsverfahren der Organisationen. Um sicherzustellen, dass die FunktionsträgerInnen kompatibel in das subkulturelle Netzwerk passen, werden Posten trotz demokratischer Grundausrichtung bereits vor Wahlverfahren auf informeller Ebene vergeben. Konsequenz dieser Verfahrensweise ist eine zunehmend längere Verweildauer der FunktionsträgerInnen in ihren Ämtern und damit verbunden eine häufig beobachtbare Überalterung der Vorstände. Diese Situation kann gemäß der theoretischen Annahme die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen insofern erschweren, als dass ältere ehrenamtliche FunktionsträgerInnen andere eher traditionell ausgerichtete Führungsvorstellungen vertreten als die hauptamtlichen Führungskräfte. Dabei wird von der Vermutung ausgegangen, dass hauptamtliche Führungskräfte eher aufgeschlossen, an innovativen Ideen interessiert sind und aufgrund ihrer beruflichen Qualifizierung stärker erfolgsorientiert arbeiten als ehrenamtliche Führungskräfte. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll herausgearbeitet werden, inwiefern sich diese Prozesse in den befragten Verbänden wiederfinden lassen und welche Auswirkungen sie auf die Zusammenarbeit von Geschäftsführung und ehrenamtlicher Führung haben.

Zunächst lässt sich in Bezug auf die Rekrutierungssituation ehrenamtlicher Führungspersonen feststellen, dass die haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen von vier Verbänden (2x GF [1x♂, 3x♀], 2x EA [2x♂, 2x♀]) diese

als Problem definieren und Schwierigkeiten haben, ehrenamtlichen Nachwuchs zu finden:

„Wir haben wahnsinnige Probleme mit dem Ehrenamt, Führungspräsidium, Landesfachverband...keiner ist mehr bereit, Landesaufgaben zu übernehmen. Also die Suche nach Präsidiumsmitgliedern gestaltet sich sehr, sehr schwer“. (Int. 5 (GF / ♀), Pos. 38)

Als besonders schwierig gestaltet sich in diesen Verbänden die Rekrutierung von jungen Mitarbeitern und vor allem von Mitarbeiterinnen:

„Ich krieg' keine jungen Frauen mit Kindern da 'rein. Die haben keine Zeit dafür... Das heißt, wir kommen immer wieder auf diese etwas älteren Semester...Ich selbst würde sehr gerne junge Leute rein haben. Weil ich denke, die bringen auch frische Ideen...das ist ein ganz schwieriger Prozess“. (Int. 6 (EA / ♀), Pos. 64)

„Das ist eben hier bei uns im Land ein relativ großes Problem. Wir haben also so sehr überalterte Vorstände. Die haben natürlich auch im Moment die Zeit, die Dinge zu machen im Rahmen ihrer Ehrenamtstätigkeit“. (Int. 3 (GF / ♀), Pos. 79)

Die Führungspersonen von zwei Verbänden (2x GF [2x♂], 2x EA [1x♂, 1x♀]) beschreiben, dass sich dieses Problem in ihrer Organisation nicht so drastisch darstellt. Dort lässt sich bislang ausreichend Nachwuchs rekrutieren und konstantes Interesse an einer aktiven Mitgliedschaft konstatieren:

„Wir haben bei uns nicht so das Problem, dass kein Nachwuchs vorhanden ist... Wir haben auch 'ne Mischung noch drin. Wir haben auch ein bis zwei Jüngere im Präsidium mit drin...Das klappt ganz gut“. (Int. 2 (EA / ♂), Pos. 65)

In Bezug auf die Hintergründe des nachlassenden ehrenamtlichen Engagements lassen sich verschiedene Erklärungsmodelle erkennen: Von einer hauptamtlichen Führungsperson (1x GF [1x♀]) wird als Grund für das nachlassende ehrenamtliche Engagement eine geringer werdende Bereitschaft zur Übernahme umfangreicherer Positionen genannt:

„Das hat aus meiner Sicht damit zu tun, dass die junge Generation einfach ganz konkrete Aufgabenschwerpunkte wissen will und auch wissen will, was sich dahinter verbirgt. Sie will nicht verdonnert werden

für die nächsten 20 Jahre Vizepräsident oder Präsident von so 'nem Verband zu sein. (Int. 3 (GF / ♀), Pos. 79)

Die ehrenamtliche Führungsperson eines anderen Verbandes (1x EA [1x♀]) nennt das Festhalten der älteren FunktionsträgerInnen an ihren Posten als Problem. Sie verhindern, dass jüngere interessierte Mitglieder in verantwortungsvolle Positionen nachrücken können:

„Teilweise hält man sich fest an diesen Posten, weil man genau weiß, man ist im Rentenalter. Arbeiten geht man nicht mehr. Das ist das, was sie jahrelang gemacht haben. Wenn sie das aufgeben würden, würden sie nur noch zu Hause sein...Ja, das ist ihr Leben gewesen...Also festhalten an der Position“. (Int. 7 (EA / ♀), Pos. 118)

Darüber hinaus nennt eine ehrenamtliche Führungsperson (1x EA [1x♂]) veränderte Wertvorstellungen und gesellschaftliche Prozesse als Erklärungsansätze für das rückläufige ehrenamtliche Engagement:

„Das war ja früher eine Ehre, irgendwo in einem Verein dann auch Mitglied zu werden, also im Vorstand Mitglied zu werden...Diese Ehre, die ist durch die Wandlung der Gesellschaft in eine andere Richtung gegangen“. (Int. 11 (EA / ♂), Pos. 101)

In Bezug auf die theoretische Annahme, dass überalterte ehrenamtliche Führungspersonen zwangsweise eine problematische Zusammenarbeit begründen, da sie in ihren Führungsvorstellungen eher unflexibel und traditionell ausgerichtet arbeiten, kann in der vorliegenden Arbeit nur in Ansätzen überprüft werden. Die befragten ehrenamtlichen Führungspersonen stehen bis auf eine Ausnahme alle im Erwerbsleben, sind altersbezogen zwischen 40 und 60 anzusiedeln und lassen sich dadurch nicht zu überalterten Führungspersonen zählen.

In drei Verbänden besteht jedoch ein relativ großer Altersunterschied zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen. Wie in der Theorie vermutet induziert diese Konstellation erschwerte Arbeitsbedingungen. Allerdings wird das Problem ausschließlich von Seiten der jüngeren, hauptamtlichen Führungspersonen (3x GF [2x♂, 1x♀]) geäußert und scheint von der älteren Generation nicht wahrgenommen zu werden. Die jüngere

Generation empfindet es als schwierig, sich gegenüber den Älteren zu behaupten, durchzusetzen und sie von ihren Vorstellungen zu überzeugen. Die Geschäftsführungspersonen äußern diesbezüglich, dass sie ein hohes Maß an strategischem Geschick und taktischem Gespür benötigen, um ihre Ziele zu erreichen:

„Das ist eine totale Schwierigkeit, wenn Strategien da sind und man eigentlich auch weiß, wohin es gehen soll oder wohin wir uns entwickeln müssen. Und das, was dann eben schwierig gelingt, ist, das Ehrenamt mit ins Boot zu kriegen“. (Int. 3 (GF / ♀), Pos. 73)

Als problematisch in diesem Kontext werden die verschiedenen Prioritäten gesehen, die zur Entscheidungsfindung führen. Während die hauptamtlichen Führungspersonen als wesentliche Aufgabe die betriebswirtschaftlichen Aspekte der Organisationsführung vor Augen haben, sind die Ziele und Interessen der ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen eher ideologisch geprägt.

Die hauptamtlichen Führungspersonen (3x GF [1x ♂, 2x ♀]) der anderen Verbände äußern keine Probleme diesbezüglich in ihrer Zusammenarbeit. In diesen Verbänden ist jedoch auch der Altersabstand zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen gering.

➤ *Zusammenfassung:*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der überwiegende Anteil der befragten Führungspersonen zunehmende Schwierigkeiten hat, ausreichenden Nachwuchs für verantwortungsvolle Positionen zu finden. Zum Zeitpunkt der Befragung sind jedoch in allen Verbänden die Führungspositionen besetzt gewesen und keine der Führungspersonen konstatiert deutliche Anzeichen von Oligarchisierungstendenzen im Präsidium.

Die im theoretischen Teil dargestellte Annahme, dass sich Oligarchisierungsprozesse zunehmend beobachten lassen und die demokratische Grundlage der Organisationen gefährden, lässt sich anhand der vorliegenden Aussagen

nicht bestätigen. Auch das Alter der befragten ehrenamtlichen Führungspersonen entspricht nicht der theoretischen Annahme, dass sich diese häufig bereits im Pensionsalter befinden. Probleme in der Zusammenarbeit aufgrund kollidierender Führungsvorstellungen im Hinblick auf traditionell bewahrender Einstellungen (seitens ehrenamtlicher Führung) und innovativer und erfolgsorientierter Organisationsausrichtung (seitens hauptamtlicher Führung) werden in der vorliegenden Befragung von drei hauptamtlichen Führungskräften genannt. Bestätigt wird dadurch die Vermutung, dass ältere ehrenamtliche Führungspersonen eher klassisch orientiert arbeiten und ein relativ großer Altersabstand zwischen haupt- und ehrenamtlicher Führung ein besonderes taktisches Geschick der hauptamtlichen Führungsperson erfordert.

Die eingangs beschriebene Vermutung im Hinblick auf informelle Absprachen und Wahlmanipulationen kann anhand der geäußerten Einschätzungen nicht bestätigt werden. Da es sich hierbei um ein sehr sensibles und kritisches Thema handelt, überrascht es nicht, dass sich die theoretische Vermutung nicht bestätigen lässt. Anhand der Äußerung einer hauptamtlichen Führungsperson wird bestätigt, dass ehrenamtliche Führungspersonen an ihren Posten festhalten. Inwieweit sie dies durch informelle Absprachen vor den offiziellen Wahlen beeinflussen und welche Strategien dabei verwendet werden, bleibt Spekulationen vorbehalten.

➤ *Differenzen Hauptamt / Ehrenamt:*

Differenzen in Bezug auf die Beschäftigungsart werden bei der Frage nach den Konsequenzen eines relativ großen Altersabstandes zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen deutlich. Diese Situation wird von drei hauptamtlichen Führungskräften als erschwerendes Kriterium in der Zusammenarbeit empfunden. Von ehrenamtlicher Seite erfolgt keine Betonung dieser Thematik.

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

Fünf weibliche Führungspersonen äußern, dass sie Probleme haben, ausreichenden ehrenamtlichen Nachwuchs zu rekrutieren. Im Vergleich dazu betonen nur drei männliche Führungspersonen dieses Problem. Drei andere männliche Führungspersonen äußern, dass in ihrem Verband keine Schwierigkeiten in dieser Hinsicht festzustellen sind. Demgegenüber äußert dies lediglich eine weibliche Führungskraft. Anzumerken sei an dieser Stelle, dass die Ursachen der Probleme nicht in Zusammenhang mit Geschlechterdifferenzen stehen müssen, sondern möglicherweise in anderen sozio-kulturellen Gründen zu finden sind.

8.2.6 Soziale Netzwerke

Der Fragekomplex „soziale Netzwerke“ hat die Art und Weise der Integration hauptamtlicher Führungskräfte in die freiwillige Vereinigung zum Gegenstand. Der Hintergrund dieser Fragestellung liegt in der Annahme, dass Spannungen in der Zusammenarbeit von Geschäftsführung und ehrenamtlicher Führung auftreten können, da ehrenamtliche Führungspersonen aufgrund eigener Ängste im Hinblick auf Macht- und Einflussverluste nicht bereit sind, die Geschäftsführungen an ihren sozialen Kontakten partizipieren zu lassen.

Acht haupt- und ehrenamtliche Führungspersonen (4x GF [1x♂, 3x♀], 4x EA [2x♂, 2x♀]) äußern sich positiv über ihr praktiziertes Integrationsverfahren. Die Geschäftsführungen sind durch die ehrenamtlichen Führungspersonen in soziale Netzwerke eingeführt worden und können die vorhandenen Beziehungsressourcen in adäquatem Umfang nutzen und davon profitieren:

„Ich habe auf der politischen Ebene Begegnungen mit Leuten aus der Wirtschaft, habe dort Kontakte und will die auch für meinen Verband nutzen. Da werde ich im zweiten Schritt immer mit meiner Geschäftsführung hingehen“. (Int. 6 (EA / ♀), 16)

„Es war sehr schön, weil mich der Präsident im ersten Jahr eigentlich zu verschiedenen Bereichen immer mitgenommen hat...und hat mich da...vorgestellt, und in diese Netzwerke mit integriert...die er mir auch zur Verfügung stellen wollte damit ich sie mit nutzen kann und die Verbindungen, die da waren“. (Int. 3 (GF / ♀), Pos. 31-33.)

Vier Führungskräfte (2x GF [1x♂], 2x EA [1x♂, 1x♀]) äußern, dass es keine offizielle Integration in bestehende Netzwerke gegeben hat. In ihren Verbänden wird eine klare Trennung zwischen den Zuständigkeitsbereichen von haupt- und ehrenamtlicher Führung und den jeweiligen Außenkontakten praktiziert:

„...ich seh’ die Verantwortung in der Aufgabe der Geschäftsführung: Sie soll...die Basisarbeit tun...Bei mir liegt es im Bereich der Politik, wo ich die Verbindungen habe oder auch zu anderen Präsidialkollegen, anderen Fachverbänden oder Sportbünden. Das...ist mein Bereich“. (Int. 11 (EA/♂), Pos. 14

Trotz mangelnder Integration der hauptamtlichen Führungspersonen in bestehende soziale Netzwerke äußern die betreffenden Führungspersonen keine daraus resultierenden negativen Konsequenzen auf die Zusammenarbeit. Die klare Trennung der Zuständigkeitsbereiche wird von den Führungspersonen akzeptiert, respektiert und nicht als einschränkend empfunden.

➤ *Zusammenfassung:*

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich die theoretische Vermutung nicht durch die Aussagen der befragten Führungspersonen bestätigen lässt. Die meisten (acht) der Führungspersonen geben an, keine Probleme in der Einführung erlebt zu haben. Die Führungspersonen, die eine deutliche Abgrenzung der sozialen Netzwerke praktizieren, äußern, dass dies keine negativen Auswirkungen auf ihre kooperative Zusammenarbeit habe. Keine der befragten Personen schätzt diesen Bereich als spannungsinduzierend ein.

➤ *Differenzen Hauptamt / Ehrenamt:*

Die Antworten der befragten Führungspersonen weisen eine hohe Homogenität auf und zeigen keine Differenzen in Abhängigkeit zu haupt- oder ehrenamtlicher Beschäftigung.

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

Differenzen im Hinblick auf das Geschlecht zeigen sich bei der Beschreibung des Integrationsverfahrens in bestehende soziale Netzwerke. Die Art und Weise der Integration empfinden fünf weibliche Führungspersonen als positiv und zufriedenstellend. Demgegenüber äußern lediglich drei männliche Führungspersonen, dass sie in dieser Hinsicht zufrieden sind.

8.2.7 Organisationskultur

Gefragt wird in diesem ersten Kontext nach Erfahrungswerten bei Eintritt einer hauptamtlichen Geschäftsführung in die Sportorganisation und im zweiten Fragekomplex nach Beziehungsstrukturen und Umgangsformen untereinander.

Die Theorie beschreibt den Prozess der Integration externer (hauptamtlicher) Personen in die bestehende (ehrenamtliche) Organisationskultur als spannungsinduzierend. Die entwickelte Annahme bezieht sich in erster Linie auf die Situation, in der eine organisationsfremde Geschäftsführung in eine traditionelle ehrenamtliche Organisation eingeführt wird. Diese Situation lässt sich lediglich in einem der befragten Verbände finden. In allen anderen Verbänden besteht schon länger eine hauptamtliche Geschäftsführung parallel zur ehrenamtlichen Führung. Es zeigt sich auch anhand der Aussagen, dass fünf hauptamtliche Führungspersonen bereits vor ihrer Einstellung Kontakte zum Verband gehabt haben, ihnen die Organisationsstrukturen somit bekannt gewesen sind.

Die Führungspersonen des Verbandes, der zum ersten Mal eine hauptamtliche Geschäftsführung eingestellt hat (1x GF [1x ♂], 1x EA [1x ♀]), äußern beide, dass es aufgrund der Einstellung Konflikte mit anderen ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen gibt. Diese Konflikte resultieren daraus, dass die Aufgabenfelder der anderen Personen reduziert worden sind. Die Erfahrung, eine hauptamtliche Geschäftsführung in eine Organisation mit langjähriger, ausschließlich ehrenamtlicher Kultur zu integrieren, wird von den

Führungspersonen zwar als problematisch eingestuft, beeinträchtigt aber nicht die Zusammenarbeit von PräsidentIn und Geschäftsführung.

In einem anderen Verband geben beide befragten Führungspersonen (1x GF [1x♂], 1x EA [1x♂]) an, in der Einarbeitungszeit Probleme gehabt zu haben, da die gegenseitigen Erwartungen nicht klar gewesen sind. Dies hat zu Missverständnissen und Unzufriedenheiten geführt:

„Anfänglich da gab's eher mal Probleme, weil vielleicht auch der Arbeitsumfang zu hoch war und die Ehrenamtlichen auch nicht immer so einschätzen konnten, was auch umsetzbar war. Es gab wohl auch am Anfang Probleme, weil...wir ihm auch viel mehr Eigenverantwortung gegeben haben, was vorher nicht so war“. (Int. 2 (EA / ♂), Pos 10)

Die Klärung von Zuständigkeiten und damit verbunden die Angst vor Verlust von Macht und Einfluss auf Seiten der ehrenamtlichen Führungskräfte durch die Beschäftigung einer hauptamtlichen Geschäftsführung wurde von zwei GeschäftsführerInnen (2x GF [1x♂, 1x♀]) als schwierig in der Einarbeitungszeit empfunden.

In den Verbänden der neuen Bundesländer stellt sich die Situation noch einmal anders dar. Hauptamtliche Beschäftigung war in den ostdeutschen Sportorganisationen klassisch verankert und weist entsprechend eine längere Organisationstradition auf als die ehrenamtliche Beschäftigung. Das Problem, dass eine externe Person hauptamtlich in eine rein ehrenamtlich geführte Organisation eintritt, ist den Führungspersonen der neuen Bundesländer gar nicht bekannt und kann entsprechend auch nicht als probleminduzierend erlebt werden (die Unterschiede zwischen den Verbänden der neuen und alten Bundesländer werden am Schluss der Auswertung (Kapitel 8.5) noch einmal näher beleuchtet).

Eine hauptamtliche und eine ehrenamtliche Führungsperson aus Verbänden der neuen Bundesländer (1x GF [1x♀], 1x EA [1x♀]) äußern, dass es für die hauptamtlichen Führungskräfte problematisch gewesen sei, sich an eine ehrenamtliche Beschäftigungsstruktur zu gewöhnen. Dies insbesondere in

Bezug auf das ehrenamtliche Präsidium, da dieses die Führungsspitze darstellt:

„Der Weg ist bei uns umgekehrt gewesen. Die Hauptamtlichen, die schon immer da waren und eigentlich auch das Sagen hatten, mussten jetzt plötzlich Ehrenamtliche 'ertragen'...es auch passieren kann, dass der Ehrenamtliche, der sich wählen lässt und jetzt auch laut Statuten oder laut Vereinsrecht die Verantwortung trägt, vielleicht gar nicht in der Lage ist, bestimmte Dinge zu überblicken, die aber der Hauptamtliche weiß aufgrund seiner Tätigkeit. Er ist ja professionell tätig, während der Ehrenamtliche nicht immer professionell sein muss...Deshalb wird bei uns ja eher das Ehrenamt kritisch beäugt und nicht das Hauptamt“. (Int. 6 (EA / ♀), Pos. 10+14)

Zwei andere ehrenamtliche Führungspersonen (2x EA [2x♂]) beschreiben, dass sie anfänglich eine gewisse skeptische und voreingenommene Einstellung gegenüber der neuen hauptamtlichen Führungskraft empfunden haben:

„Als die Geschäftsführung bei uns angestellt wurde, gab es aus Richtung der älteren, erfahrenen Ehrenamtlichen Vorbehalte: Ob denn die Junge, ob die das denn alles so könnte...Und da hörte man so aus der Luft gegriffene Zweifel“. (Int. 4 (EA / ♂), Pos. 28)

Die Führungspersonen aus einem anderen Verband (1x GF [1x♂], 1x EA [1x♂]) äußern, keinerlei Einstiegsprobleme gehabt zu haben.

Bezüglich der Frage nach Umgangsformen in freiwilligen Sportorganisationen wird in der Theorie davon ausgegangen, dass in Sportorganisationen ein eher kameradschaftlicher Umgangston bevorzugt wird. Die Beziehungen sind geprägt durch ein sportliches Fairplay - Prinzip, was eine professionelle kritische Distanz in der Arbeitsbeziehung erschwert. Problematisch kann sich dies in der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften auswirken, wenn Themen eine sachliche und professionelle Auseinandersetzung erfordern.

Der informelle Umgangston und die verbindende sportliche Leidenschaft werden von den Führungspersonen von vier Verbänden (4x GF [1x♂, 3x♀], 4x EA [2x♂, 2x♀]) hervorgehoben. Allerdings wird dieses Umgangsverhalten

- mit Ausnahme von den Führungspersonen eines Verbandes (1x GF [1x♂], 1x EA [1x♀]) - als sehr positiv und motivierend beschrieben:

„Ich würde nie auf die Idee kommen eines meiner Präsidiumsmitglieder mit „Sie“ anzureden. Die aber auch nicht...das sind alles Sportler im weitesten Sinne. Die kommen alle aus dem Sport. Da ist das was ganz Selbstverständliches. Wenn ich da sehe, dass selbst in manchen Geschäftsstellen untereinander sich die Leute noch mit „Sie“ anreden: Das würde es bei uns nie geben“. (Int. 5 (GF / ♀), Pos. 30)

Wie in der Theorie vermutet wird deutlich, dass der informelle Umgang und die engen sportlichen Beziehungsverflechtungen untereinander dann zum Problem werden, wenn konkrete, offensichtliche Konflikte und Unzufriedenheiten in der Zusammenarbeit bestehen. In solchen Situationen fallen ein sachlicher, kritischer Umgang und ein konsequentes Konfliktregulierungsverhalten schwer:

„Er ist einfach viel zu verwachsen, um das neutral zu sehen. Deshalb ist eigentlich 'ne Geschäftsführung, die nichts mit dem Sport zu tun hat, gar nicht so verkehrt...und der nicht schon 'zig Vorstandsposten hatte. Der dann einfach ein bisschen neutraler der Sache gegenüber steht“: (Int. 10 (EA / ♀), Pos: 20+22)

➤ **Zusammenfassung:**

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass - mit Ausnahme der Führungspersonen eines Verbandes - alle anderen Führungspersonen über anfängliche Schwierigkeiten in der Einarbeitungszeit der Geschäftsführung berichten. Diese resultieren aus unklaren gegenseitigen Erwartungen, nicht eindeutig definierten Aufgabenbereichen, skeptischen Vorurteilen im Hinblick auf die Kompetenzen der Geschäftsführung und aus Problemen in der Abstimmung mit anderen ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen. Bei allen befragten Verbänden konnten die anfänglichen Probleme im Laufe der Zusammenarbeit geklärt werden.

Im Hinblick auf die Beziehungsstrukturen und Umgangsformen in freiwilligen Vereinigungen bestätigen alle befragten Führungspersonen die Annahme,

dass eine hohe Informalität und ein eher kumpelhafter, freundschaftlicher Umgangston in der Organisation vorherrschen. Mit Ausnahme eines Verbandes empfinden alle befragten Führungspersonen die lockere und sportliche Umgangsform als sehr angenehm und positiv. Der Verband, der deutliche Probleme in der Zusammenarbeit von Geschäftsführung und ehrenamtlicher Führung äußert, empfindet den informellen Umgangston als störend und hinderlich im Hinblick auf konfliktregulierende Maßnahmen.

➤ *Differenzen Hauptamt / Ehrenamt:*

In Bezug auf die Frage nach Erfahrungen im Hinblick auf die Einarbeitungszeit der hauptamtlichen Führungsperson äußern nahezu alle Führungspersonen, dass die anfängliche Zeit aufgrund von Missverständnissen hinsichtlich einer klaren Aufteilung der Zuständigkeitsbereiche und unklaren gegenseitigen Erwartungen schwierig war. Diese Einschätzung wird von haupt- als auch von ehrenamtlichen Führungspersonen in gleichem Maße geäußert und weist keine Differenzen zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen auf.

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

Geschlechterdifferenzen werden bei der Frage nach Problemen in der Einarbeitungszeit der hauptamtlichen Führungsperson deutlich. Hier beschreiben fünf männliche Führungspersonen, dass die anfängliche Zeit der Beschäftigung der hauptamtlichen Führungskraft aufgrund von Abstimmungsschwierigkeiten und unterschiedlichen Erwartungen zwischen den Führungspersonen schwierig war. In Relation dazu äußern lediglich drei weibliche Führungspersonen anfänglich Probleme gehabt zu haben. Zwei andere weibliche Führungspersonen beschreiben ihre Zusammenarbeit von Beginn an als konfliktfrei. Diese positive Erfahrung wird von keiner männlichen Führungsperson geäußert.

In Bezug auf den häufig anzutreffenden informellen und kameradschaftlichen Umgangston in freiwilligen Sportorganisationen zeigen die Antworten, dass vier weibliche Führungspersonen diesen als sehr positiv erleben. Im Vergleich dazu betonen nur zwei männliche Führungspersonen diese ausgeprägte Informalität als konstruktive Basis der Zusammenarbeit.

8.2.8 Sonstige Konflikte

Auf die Frage nach Konfliktstellen über die oben genannten theoretisch abgeleiteten Spannungsmomente hinaus betonen fünf Führungspersonen (5x GF [2x♂, 3x♀]) die Unkalkulierbarkeit des ehrenamtlichen Engagements als schwierig. Aufgrund der organisationsspezifischen Vereinsstrukturen sind die ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen zunächst nur für eine Wahlperiode im Amt. Unklar ist, wie lange sie letztendlich im Amt verweilen oder wann sie aufgrund der demokratischen Meinungsbildung aus ihrer Funktion entlassen werden. Ebenso möglich ist ein plötzliches Ausscheiden oder eine geringere Engagementbereitschaft der FunktionsträgerInnen aufgrund veränderter zeitlicher Ressourcen oder sonstiger persönlicher Möglichkeiten. Für die Geschäftsführungen stellt diese Situation eine unkalkulierbare Tatsache in der Alltagsarbeit dar.

Darüber hinaus äußern drei Führungspersonen (2x GF [1x♂, 1x♀], 1x EA [1x♂]) die Tatsache, dass ehrenamtliche FunktionsträgerInnen keine spezifische Qualifikationen aufweisen müssen, um in ein Amt gewählt zu werden, als spannungsinduzierendes und erschwerendes Kriterium. Dies kann die Arbeit der Geschäftsführung gegebenenfalls stark beeinträchtigen. Besteht ein großes fachliches Gefälle zwischen haupt- und ehrenamtlicher Führung, belastet dies eine erfolgreiche und ausgeglichene Kooperation:

„Die Hauptamtlichkeit ist eigentlich problemlos, wenn die ehrenamtlichen Posten entsprechend qualifiziert besetzt sind. Das Problem ist häufig, dass es in diesen ehrenamtlichen Bereichen so einen Postenschacher gibt. Da wird einer eingeschoben auf einen Posten, der dann, Sie kennen sicher das 'Peter-Prinzip', so lange befördert wird, bis er auf einer Stelle ist, auf der er überfordert ist. Und das finden Sie in den Verbänden häufig. Und da kommt es dann leicht zu Konflikten“. (Int. 4 (EA / ♂), Pos 30)

Von einer anderen hauptamtlichen Führungsperson (1x GF [1x ♂]) wird als problematisches Kriterium genannt, dass zwar die Basisarbeit und wesentliche Vorbereitungen wichtiger Entscheidungen von der Geschäftsführung erledigt werden, diese jedoch nach außen hin meist im Hintergrund bleibt:

„Wir haben im letzten Jahr was 'rausgebracht und da standen dann nur die Namen der Ehrenamtlichen drauf“. (Int. 12 (GF / ♂), Pos. 94)

Darüber hinaus äußert sich eine Geschäftsführung (1x GF [1x ♂]) dahingehend, dass es schwierig ist, sich auch nach Feierabend deutlich abzugrenzen, denn Telefonate von Seiten der ehrenamtlichen Führung erreichen ihn auch abends oder am Wochenende:

„Du kannst hier nicht 'rausgehen und kannst dann zu Hause tun, als wenn Feierabend ist. Gestern Abend z.B. saß ich privat zu Hause, Handy war an, da werde ich angerufen von der Schatzmeisterin. Ist dann schon auch manchmal so, dass ich denke: 'Irgendwann muss auch mal gut sein, wenn du abends um halb acht zu Hause sitzt'“. (Int. 1 (GF / ♂), Pos. 131)

➤ *Zusammenfassung:*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass als weiteres erschwerendes Kriterium in der Zusammenarbeit die Unkalkulierbarkeit des ehrenamtlichen Engagements hervorgehoben wird. Darüber hinaus wird als nachteilig für die Zusammenarbeit genannt, dass

- keine konkreten Qualifikationsanforderungen für die Übernahme einer ehrenamtlichen Führungsfunktion bestehen
- die geleistete Arbeit der hauptamtlichen Führungsperson von Dritten nicht wertgeschätzt werden kann, da sie nach außen von den ehrenamtlichen Führungspersonen präsentiert wird
- eine klare Abgrenzung zwischen Privatleben und Berufstätigkeit in freiwilligen Organisationen schwierig zu realisieren ist.

➤ *Differenzen Hauptamt / Ehrenamt:*

Bei der Betrachtung der geäußerten Konfliktstellen wird deutlich, dass mehr hauptamtliche als ehrenamtliche Führungspersonen Konflikte nennen. Acht hauptamtliche und nur eine ehrenamtliche Führungsperson unterstreichen diese problematischen Kriterien. Das macht deutlich, dass die Zusammenarbeit von hauptamtlicher Seite problematischer eingeschätzt wird als von ehrenamtlicher Seite.

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

Die genannten Konfliktstellen in ihrer Gesamtheit betrachtet lässt deutlich werden, dass mehr männliche als weibliche Führungspersonen diese Spannungspotentiale akzentuieren: Sechs männliche Führungspersonen im Vergleich zu vier weiblichen Führungspersonen betonen die oben dargestellten Schwierigkeiten.

8.3 Handlungsoptionen zur Konfliktregulation und -vermeidung

In diesem Kapitel werden Grundlagen, Empfehlungen und Strategien der befragten Führungspersonen dargestellt, die zur Lösung oder Vermeidung der oben genannten problematischen Schnittstellen angewandt werden und die die Handlungsfähigkeit der Führung aufrecht erhalten. Dazu werden die Aussagen der befragten Führungspersonen bezüglich ihres Umgangs mit probleminduzierenden Situationen dargestellt.

Wie in der theoretischen Auseinandersetzung mit Konflikten dargestellt bestehen verschiedene Konfliktregulationsmechanismen (vgl. Kap. 5.1.1.3; Abb. 14 und 15). Wie darüber hinaus in Kapitel 4.5.2 beschrieben sind im Hinblick auf Konfliktregulation geschlechtsspezifische Unterschiede zu erwarten. So ergeben einige Untersuchungen zu dieser Thematik, dass Frauen im Vergleich zu Männern eher anpassende und unterordnende, d.h. konfliktvermeidende Regulationsmechanismen wählen. Männer hingegen bevorzugen entsprechend der theoretischen Auseinandersetzung eine direkte

und konfliktträchtigere Konfrontation. Inwiefern sich diese Aussagen anhand der vorliegenden Untersuchung bestätigen lassen, sollen die nachfolgenden Ergebnisse aufzeigen.

Als zentrales Kriterium im Hinblick auf die Regulation bestehender und die Vermeidung zukünftiger Spannungen wird von allen zwölf Führungspersonen auf die Bedeutung einer offenen Kommunikationskultur verwiesen. Als Basis jeglicher Konfliktregulation und Gestaltung einer funktionierenden Kooperation von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften werden offene Auseinandersetzung und gemeinsame Gespräche genannt:

„...die Klarheit und Offenheit über Dinge offen zu reden. Nicht hinten rum, sondern direkt auf den Tisch. Das geht nicht anders.“ (Int. 12 (GF / ♂), Pos. 96)

„...ein sehr guter Informationsfluss,...ein erfahrenes Präsidium, das sehr offen ist auch in der Diskussion. Auch bereit ist, Probleme offen anzusprechen, zu diskutieren und diese Diskussionen geprägt sind von einer Sachlichkeit. Und man dann auch bereit ist, bei durchaus unterschiedlichen Meinungen zu einem einvernehmlichen Ergebnis zu kommen.“ (Int. 11 (EA / ♂), Pos. 106)

Als weitere zentrale Grundlage in der Konfliktbehandlung weisen alle Führungspersonen auf die Bedeutung sozialer Kompetenzen hin:

„... es muss die Bereitschaft zur Teamarbeit...vorhanden sein.., die anderen zu akzeptieren und mit den anderen zusammenzuarbeiten, so dass jeder seine Stärken einbringen kann und seine Schwächen nicht unbedingt der Maßstab des Handelns werden....und ein vernünftiges, menschliches Verhältnis untereinander. Ein vernünftiger Umgangston..., dass so eine menschliche Akzeptanz untereinander besteht.“ (Int. 4 (EA / ♂), Pos. 62)

Als soziale Kompetenzen werden Fähigkeiten wie „Zuhören können, Teamfähigkeit; menschlicher Umgang, Harmoniebewusstsein, Fürsorglichkeit“ genannt. Tritt eine konfliktbehaftete Situation auf und lässt sich diese trotz offener Gespräche und Auseinandersetzung nicht klären, werden als Regulationsmöglichkeiten folgende Verhaltensoptionen geäußert:

- Engagement von externen ModeratorInnen (Int. 12 (GF / ♂), Pos. 19)

- Abgrenzung, Distanz wahren: „dickes Fell zulegen“ (Int. 9 (GF / ♂), Pos. 50-51)
- Akzeptanz der Hierarchie (Int. 1 (GF / ♂), Pos. 85)
- Akzeptanz des Konfliktes (Int. 5 (GF / ♀), Pos. 23-26)
- Beeinflussung des ehrenamtlichen Meinungsbildes, um eine Abwahl der ehrenamtlichen Führungsperson zu erlangen (Int. 8 (GF / ♀), Pos. 72)

Die weiteren Aussagen beziehen sich in erster Linie auf Empfehlungen zur Vermeidung von Spannungen und Konflikten in der Zusammenarbeit. So wird auch in diesem Kontext (wie bereits bei voranstehenden Fragestellungen deutlich wurde) von zehn Führungspersonen (5x GF [2x♂, 3x♀], 5x EA [3x♂, 2x♀]) gegenseitiges Vertrauen als grundlegende Basis zur Vermeidung von Konflikten und Gewährleistung einer konstruktiven Zusammenarbeit genannt:

„Ich denke generell, dass die Frage zwischen Ehrenamt und Hauptamt eine Frage des Vertrauens ist und dass beide Bereiche auch aufeinander eingespielt sein müssen.“ (Int. 6 (EA / ♀), Pos. 4)

„Ja, da muss ich vertrauen, weil sie da für mich der Fachmann ist. Ich hab' zwar Ahnung von der Sportart, aber ich hab' nicht die Ahnung, was die Geschäftsstelle alles so leisten muss.“ (Int. 7 (EA / ♀), Pos. 42)

„Ich weiß, dass da Verlass ist...Ich habe Vertrauen in die Geschäftsführung, dass es funktioniert.“ (Int. 11 (EA / ♂), Pos. 69)

Mit einer Ausnahme betonen zehn haupt- und ehrenamtliche Führungspersonen ein gleichberechtigtes, teamorientiertes und partnerschaftlich orientiertes Führungsverhalten als wesentliche Basis der Zusammenarbeit. Fünf ehrenamtliche Führungskräfte (5x EA [2x♂, 3x♀]) äußern jedoch, dass sie bei Bedarf auch autoritär agieren und deutliche Anweisungen erteilen können:

„Es gibt Situationen, wo Entscheidungen auf den Tisch müssen und da kann ich auch...sehr resolut werden. Da kann sein, dass ich sage: 'So,

jetzt haben wir alle Argumente gehört und jetzt ist Schluss. Jetzt wird es so gemacht'. Aber das ist sehr selten". (Int. 4 (EA / ♂), Pos. 66)

„Ich wirke durchaus freundlich und offen, kann aber dann sehr konsequente Entscheidungen treffen“. (Int. 11 (EA / ♂), Pos. 93)

Im Zusammenhang mit der Betonung sozialer Kompetenzen als Grundlage einer funktionierenden Kooperation weisen fünf Führungspersonen (3x GF [3x ♀], 2x EA [1x ♂, 1x ♀]) auf die Bedeutung einer fundierten fachlichen Qualifikation der hauptamtlichen als auch der ehrenamtlichen Führungsperson hin. Diese Qualifikation bezieht sich nicht nur auf rein betriebswirtschaftliches „Know-how“, sondern umfasst auch Kenntnisse und Kompetenzen im Bereich der MitarbeiterInnenführung:

„Das Hauptkriterium ist fachliche Kompetenz. Die muss da sein für die Gebiete, für die diejenigen zuständig sind“. (Int. 4 (EA / ♂), Pos. 62)

Darüber hinaus akzentuieren vier Führungspersonen (1x GF [1x ♂], 3x EA [3x ♂]) eine klare Aufteilung und Einhaltung der Zuständigkeiten als bedeutsame Voraussetzung einer positiven Zusammenarbeit. Zwar wird von allen auf die Bedeutung eines intensiven Kommunikationsflusses verwiesen, jedoch soll dieser begrenzt sein auf wesentliche und notwendige Themen. Der eigenverantwortliche Handlungsspielraum der anderen Führungsperson sollte in der Zusammenarbeit respektiert werden:

„Hinderlich ist, wenn man sich in diesem Spiel jeden Tag begegnen würde und jeden Tag Dinge ausdiskutieren muss“. (Int. 12 (GF / ♂), Pos. 5)

„...die Bereitschaft des anderen, die Kompetenzen der jeweiligen Zuständigen zu akzeptieren, das ist...ganz wichtig“. (Int. 4 (EA / ♂), Pos. 30)

„Indem man sich immer bewusst macht: 'Das ist deine Aufgabe und das machen wir zusammen. Das mache ich alleine'. Dass jeder bestimmte Abgrenzungen hat, was er machen muss“. (Int. 2 (EA / ♂), Pos. 103)

Des Weiteren äußern drei hauptamtliche Führungspersonen (3x GF [1x ♂, 2x ♀]), dass zur Zielerreichung taktisches Geschick erforderlich ist. Da die

Geschäftsführung aufgrund ihrer Informationen oder auch spezifischer fachlicher Kenntnisse einen differenzierten Einblick in das Alltagsgeschäft des Verbandes hat und unter Umständen andere Schwerpunkte und Ziele als die ehrenamtliche Führung vertritt, ist sie gefordert, diese von ihrer Meinung durch Geschick und Strategie zu überzeugen:

„Das Ehrenamt liest natürlich bestimmte Protokolle und ...sie sind ja doch sehr dankbar, wenn man ihnen Empfehlungen gibt, solange man nicht sagt: 'Man hat beschlossen'...Diplomatisch und klug die eigene Meinungsbildung verkaufen. Damit kommt man am besten durch...und dabei muss von beiden Seiten erwartet werden, dass der andere eben kompetenter Partner ist und dann muss man geschickt seine Strategie verkaufen können“. (Int. 3 (GF / ♀), Pos. 69+119)

In Situationen, in denen haupt- und ehrenamtliche Führungspersonen verschiedene Einschätzungen vertreten und in denen die hauptamtliche Führung aufgrund formeller hierarchischer Strukturen ihre Vorstellungen nicht realisieren kann, beschreiben diese drei hauptamtlichen Führungspersonen (3x GF [1x♂, 2x♀]) ihre taktischen Regulationsoptionen wie folgt:

„Das ist immer der richtige Weg: Die Leute mitzunehmen... Sicher muss man in vielen Dingen taktisch sein und man darf nicht alles sagen und mal abwarten, was da kommt, aber...solange die Ehrenamtler das Gefühl haben, sie sind hier gut aufgehoben, sie haben die Entscheidung, ist das ok“. (Int. 12 (GF / ♂), 57+59)

„Man muss einfach auf Feinheiten achten, die dann heißen: 'man empfiehlt' und nicht 'man beschließt'...Wenn man diese Spielregeln beachtet, kann man sehr gut mit dem Ehrenamt zusammenarbeiten“. (Int. 3 (GF / ♀), Pos. 25)

Im Hinblick auf überhöhte Erwartungen seitens der ehrenamtlichen Führungskräfte an die Leistungsfähigkeit der Geschäftsführung äußern sich zwei hauptamtliche Führungskräfte (2x GF [1x♂, 1x♀]) dahingehend, dass regelmäßige klare Grenzsetzungen erforderlich sind, um die Grundlagen einer funktionierenden Zusammenarbeit zu erhalten:

„Ich sag' mal: 'Ich kann mich nicht auf den Kopierer legen und klonen'... Man kann nicht überall präsent sein. Also das ist zwar ein Anspruch, der schön wäre, aber den kriegt man nicht umgesetzt“. (Int. 3 (GF / ♀), Pos. 85)

„...wenn ich es nicht machen will, mache ich es nicht. Oder wenn 's nicht in den Zeitrahmen passt...Das sehen sie dann auch ein, wenn ich sage: 'Du, es geht jetzt nicht. Ich hab' jetzt keine Zeit dafür. Musst Du selber machen.' Dann klappt das schon. (Int. 9 (GF / ♂), Pos. 195)

Des Weiteren wird von einzelnen Führungspersonen auf Grundlagen verwiesen, die an dieser Stelle nur stichpunktartig skizziert werden. Detaillierter sind die Kriterien bereits in den voranstehenden Kapiteln in Bezug auf vorhandene Spannungspotentiale beleuchtet worden:

Genannt werden als Grundlage einer positiven Kooperation:

- Verantwortungsgefühl (Int. 2 (EA / ♂), Pos. 98)
- Vorerfahrungen der Geschäftsführung in der Verbandsarbeit und in der Sportart (Int. 2 (EA / ♂), Pos. 24)
- Lob, Anerkennung und Wertschätzung des anderen (Int. 7 (EA / ♀), Pos. 92)
- Einheitliches Auftreten von Geschäftsführung und ehrenamtlicher Führung (Int. 6 (EA / ♀), Pos. 129)
- Hohe Bedeutung einer umfassenden Fachkompetenz der Geschäftsführung (Int. 7 (EA / ♀), Pos. 129)
- Anerkennen und Akzeptieren der formalen Hierarchie, d.h. die Geschäftsführung muss den Anweisungen der ehrenamtlichen Führung folgen (Int. 10 (EA / ♀), Pos. 108)
- Klare Anweisungen durch die ehrenamtliche Führung (Int. 9 (GF / ♂), Pos. 189)
- Beteiligte können sich aufeinander verlassen (Int. 8 (GF / ♀), Pos. 172)

➤ *Zusammenfassung:*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass alle befragten Führungspersonen eine offene Kommunikationskultur und soziale Kompetenzen als wesentliche Basis der Konfliktregulation wertschätzen. Von allen Befragten werden offene Auseinandersetzungen und Gespräche als wichtigste Kriterien in der Konfliktregulation genannt. Anhand der einzelnen Aussagen wird jedoch auch deutlich, dass nicht alle angesprochenen Konflikte durch eine offene Auseinandersetzung geklärt werden können. Wie oben dargestellt kommen auch die in Anlehnung an die theoretische Darstellung zur Konfliktbehandlung genannten Regulationsoptionen wie Vermeidung des Konfliktes (Flucht), Unterordnung, Kampf und Delegation durch Inanspruchnahme externer Hilfen zur Anwendung.

In Bezug auf die genannten Empfehlungen zur Konfliktvermeidung wird von nahezu allen Führungspersonen gegenseitiges Vertrauen als besonders wichtiges Kriterium in der Kooperation akzentuiert.

Mit Ausnahme der haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen eines Verbandes, in dem ein deutlich hierarchisch organisiertes Verhältnis besteht, wird in allen anderen Verbänden eine eher partnerschaftlich orientierte Kooperation angestrebt. Dieser gleichberechtigten Partnerschaft werden jedoch auch Grenzen gesetzt. So wird von ehrenamtlicher Seite betont, dass bei Bedarf auch autoritäre Entscheidungen getroffen werden können.

Als weitere wichtige Grundlage einer funktionierenden Zusammenarbeit wird auf die Bedeutung einer angemessenen fachlichen Qualifikation der Führungspersonen hingewiesen. Diese beinhaltet z.B. Kompetenzen im Bereich der MitarbeiterInnenführung. Darüber hinaus wird hervorgehoben,

dass eine deutliche Abgrenzung der Zuständigkeiten eine weitere wichtige Grundlage der Zusammenarbeit darstellt.

Von hauptamtlicher Seite wird des Weiteren auf Strategien zur eigenen Zielerreichung hingewiesen. In diesem Kontext werden taktische Strategien genannt, die zum Ziel haben, die ehrenamtliche Führungsperson von der eigenen Meinung und Zielplanung zu überzeugen und mit einzubeziehen.

Abschließend wird betont, dass eine deutliche Abgrenzung von Privatleben und Berufstätigkeit regelmäßig erforderlich ist.

➤ *Differenzen Hauptamt / Ehrenamt:*

Differenzen zwischen Hauptamt und Ehrenamt in Bezug auf Konfliktverhalten werden bei den Aussagen zum Führungsverhalten deutlich. Zwar betonen nahezu alle Führungspersonen eine offene und partnerschaftliche Auseinandersetzung als bedeutsamste Handlungsoption zur Konfliktregulation, doch äußern gleichzeitig fünf ehrenamtliche Führungspersonen, dass sie bei Unstimmigkeiten auch autoritär agieren können. Von hauptamtlichen Führungspersonen wird dies nicht geäußert. Da die ehrenamtlichen Führungspersonen letztlich die Entscheidungsmacht haben, entspricht diese Auffälligkeit der formellen hierarchischen Struktur.

Im Kontext der genannten Empfehlungen zur Konfliktvermeidung werden Differenzen zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen in Bezug auf das Kriterium der gegenseitigen Akzeptanz der Zuständigkeiten und der klaren Abgrenzungen der Verantwortungsbereiche deutlich. Eine klare Abgrenzung fordern drei ehrenamtliche Führungspersonen im Vergleich zu nur einer hauptamtlichen Führungskraft.

Darüber hinaus wird ausschließlich von hauptamtlicher Seite betont, dass taktisches Geschick in der Kooperation sowie eine ausdrückliche Trennung von Privatleben und Berufstätigkeit von Bedeutung sind.

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

In Bezug auf Konfliktverhalten kann die an der theoretischen Argumentationslinie angelehnten Vermutungen, dass Frauen eher konfliktvermeidende und anpassende Verhaltensweisen zeigen, anhand der Ergebnisse nicht bestätigt werden.

Geschlechterdifferenzen werden bei den genannten Empfehlungen zur Konfliktvermeidung deutlich. Hier verweisen vier weibliche Führungspersonen auf die Bedeutung einer umfassenden fachlichen Qualifikation haupt- und ehrenamtlicher Führungspersonen und betonen, dass diese eine zentrale Bedeutung im Kontext gelingender Kooperation spielt. Im Vergleich dazu betont dies nur eine männliche Führungsperson.

Des Weiteren werden Geschlechterdifferenzen in der Beurteilung der gegenseitigen Akzeptanz der Zuständigkeiten und der klaren Abgrenzungen der Verantwortungsbereiche deutlich. Die Bedeutung der gegenseitigen Abgrenzung der Arbeitsbereiche als Empfehlung zur Konfliktvermeidung und als Voraussetzung einer gelingenden Kooperation wird ausschließlich von vier männlichen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen geäußert.

8.4 Wahrgenommene Geschlechterdifferenzen

Im Rahmen der Interviewfrage nach Geschlechterdifferenzen in der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlicher Führung geht es um die Überprüfung und Einschätzung folgender Annahmen:

In Kapitel 4 sind zunächst Daten dargestellt worden, die eine deutliche Marginalität von Frauen in Führungspositionen allgemein (vgl. Kap.4.3) und ganz speziell und auffällig im Kontext freiwilliger Vereinigungen des Sports (vgl. Kap. 4.4) dokumentieren. Diese Daten bilden die Ausgangsbasis der ersten Frage zu Geschlechterdifferenzen in der vorliegenden Studie. Hier sollen die Aussagen der Führungspersonen Informationen über mögliche Hinweise auf Erklärungen oder Ursachen dieser Situation liefern.

Darüber hinaus werden in der theoretischen Auseinandersetzung verschiedene Ansätze zur Existenz von Geschlechterdifferenzen im Führungsverhalten dargestellt (gl. Kap. 4.5.2). Hier bestehen in der wissenschaftlichen Argumentationsführung sehr unterschiedliche Annahmen. Zum einen bestehen Untersuchungsergebnisse, die deutliche Unterschiede zwischen männlichem und weiblichem Führungsverhalten nachweisen und andere hingegen, die keine geschlechtsinduzierten Differenzen erkennen können. In der vorliegenden Befragung sollen die Führungspersonen ihre Erfahrungen und Einschätzungen zu dieser Thematik darstellen. Gefragt wird, ob die befragten Führungspersonen geschlechtsspezifische Unterschiede im Hinblick auf Führungs- und Konfliktregulationsverhalten beobachtet haben. Es geht darum, subjektive Eindrücke und Einschätzungen der Führungspersonen zu sammeln. Auch das eigene Führungsverhalten soll im Hinblick auf stereotype Verhaltensweisen reflektiert werden.

Zunächst werden die Einschätzungen zur geringen Präsenz von Frauen in den Führungspositionen des Sports dargestellt. Sieben der befragten Führungspersonen (6x GF [3x♂, 3x♀], 1x EA [1x♂]) geben an, dass sie entweder keine Erklärungen für die geringe Präsenz von Frauen in den Führungspositionen des Sports haben oder dass sie diese Problematik aufgrund ausgeglichener Geschlechterverhältnisse in ihrer Organisation nicht nachvollziehen können.

Drei Führungspersonen (3x EA [1x♂, 2x♀]) äußern, dass nach ihrer Erfahrung Frauen seltener das Bedürfnis haben, Führungspositionen zu übernehmen. Als mögliche Ursache nennt eine ehrenamtliche Führungsperson die geringen zeitlichen Möglichkeiten der Frauen (vgl. Kapitel 8.2.5 Oligarchisierung: Int. 6 (EA / ♀), Pos. 65).

Zwei weitere Führungspersonen (2x EA [1x♂, 1x♀]) sehen als Grund mangelnden Mut der Frauen zur Verantwortungsübernahme trotz hervorragender Kompetenzen an:

„Es gab 'ne Reihe von Präsidenten, die gesagt haben: 'Uns stünde eigentlich 'ne Frau ganz gut', aber die Frauen wollten nicht. Die Frauen im eigenen Verband, die wir angesprochen haben, die dafür in Frage gekommen wären...die haben abgelehnt... Und da habe ich...gesagt: 'Ihr schreit immer rum: Frauen an die Spitze. Und wenn's ernst wird, dann sitzt ihr unter 'm Tisch'“. (Int. 4 (EA / ♂), Pos. 83)

„...Frauen setzen sich in der Mehrzahl fast immer durch, wenn sie den Mut haben, gegen Männer zu kandidieren“. (Int. 6 (EA / ♀), Pos. 142)

Im Hinblick auf Geschlechterdifferenzen im Führungsverhalten geben sieben Führungspersonen (3x GF [3x ♀], 4x EA [1x ♂, 3x ♀]) an, dass sie deutliche Unterschiede im Führungsverhalten zwischen Männern und Frauen beobachten, während die anderen fünf keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern wahrnehmen.

Gemäß den Einschätzungen der befragten Personen verfügen Frauen über ein höheres Maß an sozialen Kompetenzen im Hinblick auf Empathie, Team- und Kooperationsfähigkeit. Die folgenden Zitate geben einen Einblick in die geäußerten Wahrnehmungen von Geschlechterdifferenzen:

„Manche Entscheidungen bei Frauen sind eher Bauchentscheidungen und sie sind nicht solche Zahlenmenschen...dieses 'Über-Leichen-gehen', was manche Männer können...dieses ganz knallharte Geschäftsmannsein, das haben Frauen vielleicht ab und zu mal“. (Int. 10 (EA / ♀), Pos. 86+145)

„Als Frau habe ich 'ne andere Basis. Ein Mann hat ganz andere Herangehensweisen... nicht so eng verzahnt, nicht so kooperativ ...Ich gehe anders 'ran als ein Mann...von der Motivation her bei sehr vielem“. (Int. 6 (EA / ♀), Pos. 132+134+136)

„...ein ausgewogenes Verhältnis zu haben zwischen Lob und Tadel, da glaube ich, haben Männer tatsächlich ein Problem, zu sagen: 'Mensch, das hast du gut gemacht'“. (Int. 7 (EA / ♀), Pos. 92)

Eine Führungsperson (1x EA [1x ♀]) ist davon überzeugt, dass Frauen grundsätzlich eher geeignet sind, Führungsverantwortung zu tragen und aufgrund ihrer Kompetenzen effektiver führen können:

„Ich bin der Meinung, dass sich jede Frau am Ende durchsetzt über das Fachliche. Wenn ich Spitze bin in irgendeinem Bereich, kann man nicht

an mir vorbeigehen. Dann setze ich mich auch durch. Wenn ich es will. Wenn ich es wirklich will...denn Frauen setzen sich in der Mehrzahl fast immer durch“. (Int. 6 (EA / ♀), Pos. 142)

Eine andere Führungsperson (1x EA [1x♂]) äußert sich eher kritisch über die Führungsfähigkeiten der Frauen. Insbesondere wenn viele Frauen zusammenarbeiten, beobachtet sie ein hohes Maß an Konkurrenz und Neid zwischen den Frauen:

„Ich habe die Erfahrung gemacht, dass im Sport, wenn nur Frauen untereinander sind, häufig diese Teamfähigkeit oder diese Kooperationsfähigkeit sehr große Mängel hat. ...Männer sind meistens wirklich problemloser. Also ich würde nicht sagen unbedingt anständiger, aber nicht so hysterisch...die sind eher kompromissbereit“. (Int. 4 (EA/♂), Pos. 71+73)

Fünf der zwölf befragten Führungspersonen (3x GF [3x♂], 2x EA [2x♂]) haben aufgrund ihrer Erfahrung oder ihrer eigenen Führungswahrnehmung eine andere Einschätzung und äußern, dass sie keine geschlechtsspezifischen Unterschiede im Führungsverhalten beobachten können. Angemerkt wird jedoch von drei dieser fünf Personen, dass sie aufgrund der geringen weiblichen Präsenz in Führungspositionen auf wenig Erfahrung mit Frauen zurückgreifen können:

„Ich glaube nicht, dass es eine Rolle spielt, ob der Verband von einem Mann oder von einer Frau geführt wird. Ich denke, eine Frau kann das genauso gut“. (Int. 1 (GF / ♂), Pos. 153)

„Es gibt Frauen in Führungspositionen, und die handeln nicht anders... Frauen müssen genauso in Führungspositionen Entscheidungen treffen...Ich freue mich immer, wenn Frauen mitarbeiten. Es sind einfach sehr wenig da, die bereit sind, so ein Amt zu übernehmen“. (Int. 2 (EA / ♂), Pos. 165)

➤ **Zusammenfassung:**

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich in Bezug auf Erklärungsmodelle zur geringen Präsenz von Frauen in Führungspositionen freiwilliger Sportorganisationen nur fünf Führungspersonen äußern. Zwei der fünf Einschätzungen entsprechen den Aussagen der Theorie, indem betont

wird, dass Frauen eher Zurückhaltung im Hinblick auf die Übernahme einer Führungsposition zeigen. Als mögliche Ursache wird fehlender Mut genannt, sich dem Konkurrenzkampf mit Männern auszusetzen.

Hinsichtlich der Einschätzung zu Geschlechterdifferenzen im Führungsverhalten äußern sieben Führungspersonen, deutliche Unterschiede erlebt und beobachtet zu haben. Es sind die klassischen Zuschreibungen, die sich auch in der theoretischen Auseinandersetzung über Geschlechterdifferenzen (vgl. Kapitel 4.5:2) wieder finden lassen. Sie bedienen mit ihren Aussagen die klassischen Stereotype. Fünf der befragten Führungspersonen sehen keine signifikanten Unterschiede im Hinblick auf Führung und Geschlecht. Die Erfahrungen mit Frauen in Führungspersonen weisen keine Verhaltensdifferenzen im Vergleich zu Männern in Führungspositionen auf.

➤ *Differenzen Hauptamt / Ehrenamt:*

Differenzen in Bezug auf die haupt- und ehrenamtliche Beschäftigung werden im Kontext der Frage nach Erklärungsmodellen zur weiblichen Unterrepräsentanz in Führungspositionen deutlich. Die Aussagen zeigen, dass sich fast ausschließlich ehrenamtliche Führungspersonen (fünf) zur Thematik äußern. Alle sechs hauptamtlichen geben an, dass sie entweder keine Erklärung für die weibliche Unterrepräsentanz haben oder sich bislang nicht mit der Thematik auseinandergesetzt haben.

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

Im Zusammenhang mit der Frage nach Geschlechterdifferenzen im Führungsverhalten werden signifikante Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Einschätzungen und Erfahrungen deutlich. Alle sechs weiblichen Führungspersonen geben an, dass sie eindeutige Unterschiede im Führungsverhalten sehen. Ihrer Beurteilung nach verfügen Frauen über ein höheres Maß an sozialen Kompetenzen. Nach Auffassung einer weiblichen Führungsperson sind Frauen aufgrund der geschlechtsinduzierten Kompetenzen für

Führungsaufgaben sogar mehr qualifiziert als Männer. Deutlich wird, dass die befragten Frauen eher von den weiblichen Qualifikationen als Grundlage eines effektiven Führungsverhaltens überzeugt sind.

Im Vergleich dazu geben fünf männliche Führungspersonen an, dass sie keine Unterschiede im Führungsverhalten zwischen Männern und Frauen sehen. Lediglich eine männliche Führungsperson betont Geschlechterdifferenzen im Führungsverhalten dahingehend, als sie Frauen eher weniger geeignet für Führungspositionen einschätzt.

8.5 Unterschiede zwischen neuen und alten Bundesländern

Im folgenden Teil der Ergebnisdarstellung sind die Unterschiede im Führungsmanagement freiwilliger Vereinigungen zwischen neuen und alten Bundesländern Gegenstand der Betrachtung. Während der Interviewdurchführung ist deutlich geworden, dass die Thematik der unterschiedlichen politischen Vergangenheit der neuen und alten Bundesländer eine immer noch prägende Auswirkung auf das aktuelle Vereins- und Verbandsgeschehen hat. Dies ist in der Vorbereitungsphase nicht in dem Ausmaße erwartet worden. Die Auswahl der Stichprobe ist in erster Linie, wie bereits in Kapitel 7.1.2 beschrieben, durch eine ausgewogene Geschlechterverteilung determiniert. Zwar ist berücksichtigt worden, dass die ausgewählten Organisationen in gleichem Verhältnis aus neuen und alten Bundesländern rekrutiert werden sollen, jedoch hat der unterschiedliche geschichtliche Hintergrund keine weitere Rolle in der theoretischen Auseinandersetzung und der Vorbereitung der empirischen Phase gespielt. Es hat sich jedoch bereits während der Stichprobenauswahl gezeigt, dass sich in den Verbänden der neuen Bundesländer eine höhere Frauenpräsenz in den Führungsfunktionen finden lässt. Weitere Unterschiede werden erst während der Interviewdurchführung deutlich.

Nach Aussage von sechs der befragten Personen (3x GF [3x ♀], 3x EA [1x ♂, 2x ♀]) ist die Zusammenarbeit der haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen in den neuen Bundesländern dichter, informeller und familiärer als in

den alten Bundesländern. Die Einschätzung der Führungspersonen in den neuen Bundesländern (3x GF [3x ♀], 3x EA [1x ♂, 2x ♀]) ist, dass die Machtverteilung zwar formell hierarchisch gegliedert ist, dies aber in der alltäglichen Arbeit keine Anwendung findet. Hierarchische Strukturen finden sich ihrer Einschätzung nach verstärkt in den Verbänden der alten Bundesländer:

„...bei uns, vielleicht ist das im positiven Sinne ein Problem des Ostens: Ich würde nie auf die Idee kommen, eines meiner Präsidiumsmitglieder mit „Sie“ anzureden. Die aber auch nicht... Das sind einfach die Beziehungen, die hier von vorneherein ganz anders sind...Das wäre in manchen westlichen Landesverbänden unmöglich“. (Int. 5 (GF / ♀) Pos. 30)

Nach Einschätzung von fünf Führungspersonen der neuen Bundesländer (2x GF [2x ♀], 3x EA [1x ♂, 2x ♀]) gibt es in Bezug auf Motivation und Erwartung ehrenamtlicher Führungspersonen immer noch Unterschiede zu denen der alten Bundesländer. Sie erleben sich selbst - und generell ehrenamtliche Führungspersonen der neuen Bundesländer - als idealistischer und sportlich interessierter als es Führungspersonen aus den alten Bundesländern tun. Die Verbundenheit zur Sportart spielt ihren Einschätzungen nach in den neuen Bundesländern eine größere Rolle als in den alten Bundesländern. Dort stehen eher politische und gesellschaftliche Verpflichtungen bei Funktionsübernahme im Mittelpunkt:

„...wenn der Fleischermeister XY nicht im Vorstand vom...Tennisverein ist, dann gehen sie zu dem nicht einkaufen. Solche Ideen wird es hier gar nicht geben...Diejenigen, die hier ein Amt übernehmen, die wissen ganz genau, dass sie damit was bewegen können und die wollen auch was bewegen und zwar die Sache an sich und nicht, um sich zu profilieren“. (Int. 5 (GF / ♀), Pos. 101)

In Bezug auf die höhere Frauenrepräsentanz in Führungsfunktionen in den neuen Bundesländern wird als Erklärung das höhere berufliche Selbstverständnis zu DDR-Zeiten genannt. Die Berufstätigkeit der Frauen, auch der Mütter, gehörte in den Zeiten bis zur Wiedervereinigung zur Normalität. Entsprechend höher bzw. selbstverständlicher gestaltet sich, laut

der Aussagen von vier Führungspersonen (2x GF [2x♀], 2x EA [1x♂, 2x♀]), die Akzeptanz der Frauen auf dem Arbeitsmarkt:

„Ich traue Frauen allerdings zu, dass sie...hier im Osten anders geprägt sind...Hier sind Frauen immer arbeiten gegangen, mussten auch immer arbeiten gehen, weil es sonst einfach nicht ausgereicht hätte. Es war nicht das Typische, das 'ne Frau mit 'nem Kind drei Jahre zu Hause bleibt oder noch länger. Das ist in den alten und den neuen Bundesländern sehr unterschiedlich...'Ne Frau hat hier schon immer, nach meiner Auffassung, Arbeit, Familie und dann vielleicht noch sportpolitische Verantwortung übernommen und das bewältigt gekriegt, was vielleicht in den alten Bundesländern anders ist“. (Int. 7 (EA / ♀), Pos. 153)

„Letzten Endes ist es...in der DDR, so gewesen: Du hast dich für einen Beruf interessiert, hast dich beworben und dann wurdest du genommen, wenn du die entsprechenden Qualitäten hattest. Oder wurdest nicht genommen, wenn du sie nicht vorweisen konntest. Es war völlig egal, ob Mann oder Frau...Ich habe meinen Job gelernt, meinen Beruf erlernt, weil ich in dem Beruf arbeiten wollte. Na klar wollte ich auch Familie gründen und wollte auch ein Kind bekommen...meine Tochter war geboren und dann war ich ein halbes Jahr zu Hause, weil das der Mutterschutzurlaub war...und dann ging die in die Krippe und danach in den Kindergarten“. (Int. 5 (GF / ♀), Pos 95+97+99)

„Die Frauen bei uns hatten ein anderes Selbstverständnis...Für uns war es selbstverständlich, bestimmte Dinge einfach zu machen. Beruflich waren die Dinge eh' abgesichert. Wer Kinder hatte, hat sie im Kindergarten gehabt. Das war selbstverständlich“. (Int. 6 (EA / ♀), Pos. 146)

Als weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen den Verbänden zeigt sich die ehrenamtliche Tradition. Während in den Vereinen und Verbänden der alten Bundesländer die Führungsaufgaben klassisch ehrenamtlich ausgeübt worden sind, sind in den neuen Bundesländern hauptamtliche Beschäftigungsstrukturen im Führungsmanagement üblich gewesen. Laut Aussage von zwei InterviewteilnehmerInnen (1x GF [1x♀], 1x EA [1x♂]) stehen die Vereine und Verbände der neuen Bundesländer nach der Wiedervereinigung Deutschlands vor dem Problem, dass die bislang hauptamtlich Beschäftigten ihre Arbeit als ehrenamtliche FunktionsträgerInnen weiterführen sollen. Die Bereitschaft ist jedoch begrenzt. Nach wie vor gestaltet sich in den neuen Bundesländern die Rekrutierung vor dem Hintergrund dieser Tradition eher schwierig:

„Die Sportförderung wurde im Unterschied zu der Bundesrepublik mit sehr viel Personalaufwand gemacht und mit sehr gut ausgebildetem Personal...Sie waren überall hervorragend besetzt...Das Ehrenamt spielte eine Rolle, aber 'ne sehr geringe. In der Spitze überhaupt nicht...Das Sagen hatten ausschließlich die Hauptamtlichen...Als man nach der Wende sie dann sozusagen aus ihren Hauptämtern entlassen hat und gesagt hat: 'Du kannst das ja ehrenamtlich machen', da waren sie arbeitslos. Man hat sie entlassen. Und dann kam man zu ihnen und hat gesagt: 'Du könntest ehrenamtlich uns doch was helfen'. Die kamen sich doch beleidigt vor. Erst schmeißt man sie raus, entlässt sie und dann kommt man angewinselt und sagt: 'Mach's mal umsonst'. Und deswegen ist die Einstellung zum Ehrenamt...auch heute noch ganz schwer“. (Int. 4 (EA / ♂), Pos. 75,77+79)

Während in den alten Bundesländern zunehmend die Situation auftritt, dass sich ehrenamtliche Strukturen in freiwilligen Vereinigungen mit der Beschäftigung hauptamtlicher Führungskräfte auseinandersetzen, ist die Situation in den Sportorganisationen der neuen Bundesländer umgekehrt. Hier beschreiben zwei Führungspersonen (1x GF [1x ♀], 1x EA [1x ♀]) die Situation der Organisationen der neuen Bundesländer in Bezug auf haupt- und ehrenamtliche Beschäftigung wie folgt:

„Die Bedeutung des Ehrenamtes in der DDR war ja nicht so groß. Da gab's zwar einen Präsidenten, aber der hatte nicht diese Vollmacht oder dieses Weitreichende. Sport in der DDR war ja in erster Linie durch's Hauptamt geprägt...von daher ist der Weg bei uns umgekehrt gewesen. Die Hauptamtlichen, die schon immer da waren, auch eigentlich das Sagen hatten, mussten jetzt plötzlich Ehrenamtliche ertragen“. (Int. 6 (EA/ ♀), Pos. 10)

„Ich sag' mal, wir hatten etwas Schwierigkeiten bei der Umstellung, da ja bei uns eigentlich früher das Hauptamt das Sagen hatte und nicht das Ehrenamt. Und das war das, was erst mal hier viele lernen mussten, vor allem die, die mal im Hauptamt gearbeitet haben, zu akzeptieren, dass eben jetzt das Ehrenamt das Sagen hat“. (Int. 8 (GF / ♀), Pos. 194)

Inwiefern diese Erklärungen und Einschätzungen im Hinblick auf Unterschiede zwischen neuen und alten Bundesländern die Realität abbilden, soll an dieser Stelle nicht thematisiert werden. Aufgrund der geringen Stichprobe ist keine Repräsentativität gegeben. Die Aussagen sollen dazu dienen, einen Eindruck der individuellen Einschätzung der InterviewteilnehmerInnen zu vermitteln. Alle dargestellten Aussagen sind Einschätzungen von Führungspersonen der neuen Bundesländer. Hier wird eine sehr hohe Kongruenz in den

Beurteilungen der Führungspersonen im Hinblick auf die Vergangenheit und die heutige Situation deutlich.

Da sich die Führungspersonen der alten Bundesländer zu der Thematik nicht geäußert haben, kann leider keine Gegeneinschätzung dokumentiert werden. Möglicherweise ist es jedoch auch bezeichnend, dass die Führungspersonen der alten Bundesländer bezüglich der Thematik „Unterschiede Ost/West“ keine Vorstellungen kundgegeben haben.

➤ *Zusammenfassung:*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass laut Einschätzung der Führungspersonen der neuen Bundesländer die Zusammenarbeit im Führungsmanagement freiwilliger Vereinigungen in den neuen Bundesländern intensiver und familiärer ist als in den alten Bundesländern. In den Verbänden der alten Bundesländer ist ihrer Beurteilung nach die Zusammenarbeit formeller und hierarchisch strukturierter. Das eigene Führungsverhalten und die eigene Motivation betreffend schätzen sich die Führungspersonen der neuen Bundesländer als idealistischer und sportlich interessierter ein im Vergleich zu ihren KollegInnen der alten Bundesländer.

In Bezug auf die Erklärung der höheren Frauenpräsenz in den Führungspositionen freiwilliger Sportvereinigungen der neuen Bundesländer geben die befragten Führungspersonen ein höheres Selbstverständnis der Frauen in Bezug auf die Parallelität von Berufstätigkeit und Familie an. Zurückgeführt wird dieses Selbstverständnis auf die traditionelle Gesellschaftsform der Deutschen Demokratischen Republik, in der die kontinuierliche Berufstätigkeit der Frauen üblich gewesen ist.

Darüber hinaus zeigen sich Unterschiede im Hinblick auf die ehrenamtliche Tradition. In den Vereinen und Verbänden der neuen Bundesländer hat es bis zur Wiedervereinigung kaum ehrenamtliche Strukturen in Sportorganisationen gegeben. Da diesbezüglich keine gewachsene ehrenamtliche Tradition besteht, gestaltet sich die Rekrutierung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen nach

wie vor eher schwierig. Das Problem der Einführung hauptamtlicher Führungspersonen in eine traditionell ehrenamtliche Kultur ist daher den Führungspersonen in Verbänden der neuen Bundesländer nicht bekannt.

➤ *Differenzen Hauptamt / Ehrenamt:*

Differenzen in Bezug auf haupt- oder ehrenamtliche Beschäftigung werden bei den dargestellten Ergebnissen zur Frage nach den Unterschieden zwischen Vereinen und Verbänden der neuen und alten Bundesländer nicht deutlich.

➤ *Differenzen Männer / Frauen:*

Geschlechterdifferenzen in den dargestellten Einschätzungen lassen sich bei dieser Fragestellung nicht konstatieren, da fünf der sechs Führungspersonen der neuen Bundesländer weiblich sind. Da sich lediglich die Führungspersonen der neuen Bundesländer zu der Thematik geäußert haben, überwiegt bei den Aussagen entsprechend der Frauenanteil.

9 Resümee

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen im Sportmanagement freiwilliger Organisationen. Ausgehend von theoretischen Überlegungen hinsichtlich organisationsgenerierter Spannungspotentiale und deren Konfliktregulationsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit ist anhand einer intensiven qualitativen Interviewstudie die alltagspraktische Relevanz konfliktbehafteter Schnittstellen untersucht worden. Darüber hinaus sind folgende Fragen bearbeitet worden:

- Welches sind die Grundlagen einer gelingenden Kooperation von haupt- und ehrenamtlicher Zusammenarbeit im Führungsmanagement?
- Auf welche Bewältigungsstrukturen organisationsgenerierter Konflikte kann zurückgegriffen werden?
- Existieren Geschlechterdifferenzen im Hinblick auf Führungs- und Konfliktregulationsverhalten?

Bei der Betrachtung der Ergebnisse sollte berücksichtigt werden, dass es sich bei der Auseinandersetzung mit Konflikten um ein „sensibles“ Thema handelt. Inwiefern die Aussagen die Realität abbilden, hängt im Wesentlichen von der Fähigkeit zu Selbstreflexion und Kritikfähigkeit der InterviewteilnehmerInnen ab sowie von deren Bereitschaft, über das Thema offen zu sprechen. Ein möglicherweise unbewusstes Bemühen, problematische Situationen zu beschönigen, sollte bei der Betrachtung der Ergebnisse bedacht werden. Die vorliegende Untersuchung beruft sich lediglich auf die eindeutig artikulierten Aussagen. In der Betrachtung und Auswertung der Aussagen werden bei einigen TeilnehmerInnen widersprüchliche Aussagen deutlich. Es zeigt sich, dass die Einschätzungen der InterviewteilnehmerInnen bei verschiedenen Fragen unterschiedliche Inhalte widerspiegeln. Als Beispiel sei in diesem Kontext genannt, dass z.B. alle Führungspersonen zunächst darstellen, dass sich ihre Zusammenarbeit sehr positiv und problemlos gestaltet. Im Verlauf

der Interviewdurchführung kristallisieren sich jedoch bei einigen Detailfragen offensichtliche Diskrepanzen und Unzufriedenheiten in der Zusammenarbeit heraus. Widersprüchlichkeiten in den Aussagen werden darüber hinaus auch auffällig in Bezug auf die Forderung nach mehr Transparenz der Arbeitsbereiche. So formulieren ehrenamtliche Führungspersonen mehrmals die Forderung nach einem differenzierteren Einblick in die Tätigkeiten hauptamtlicher Führungspersonen und betonen an anderen Stellen die Bedeutung einer deutlichen Abgrenzung der Zuständigkeitsbereiche. Besonders auffällig wird dieser Widerspruch in der Darstellung der Konfliktregulationsmechanismen. In diesem Kontext weisen ehrenamtliche Führungspersonen auf die Bedeutung einer klaren Trennung der Arbeitsbereiche hin, die auf vorherige Fragen noch mit der ausdrücklichen Forderung nach mehr Transparenz geantwortet haben.

9.1 Gestaltung der Zusammenarbeit

Zur ersten, einleitenden Frage nach der Gestaltung der Zusammenarbeit lässt sich festhalten, dass die InterviewteilnehmerInnen anfangs sehr positiv und zufrieden über ihre Zusammenarbeit berichten. Als zentrales Element in der Kooperation haupt- und ehrenamtlicher Führungspersonen wird von allen InterviewteilnehmerInnen zunächst bei der einleitenden Frage und auch im weiteren Verlauf der Interviews mehrfach das Kriterium „Vertrauen“ zwischen den Führungspersonen hervorgehoben.

9.2 Konfliktpotentiale in der Zusammenarbeit

Spannungspotentiale in der Zusammenarbeit aufgrund unterschiedlicher gegenseitiger Erwartungen lassen sich anhand der durchgeführten Studie nicht in der vermuteten Ausprägung belegen. Die theoretische Argumentationslinie geht davon aus, dass ehrenamtliche Führungspersonen aufgrund ihrer idealistisch geprägten Motivation überhöhte Erwartungen an hauptamtliche Führungspersonen stellen. Dies wird durch die vorliegenden Aussagen der Führungspersonen auch bestätigt. Allerdings zeigt sich, dass dies nicht konfliktinduzierend wirkt, da die befragten hauptamtlichen

Führungspersonen entweder die an sie gerichteten Anforderungen aus Überzeugung und Verbundenheit zur Sportart bereitwillig erfüllen oder aber deutliche Grenzen setzen. Diese werden auch von ehrenamtlicher Seite akzeptiert, was relativierend auf die überhöhten Erwartungen wirkt. Anhand der Aussagen lässt sich von haupt- als auch von ehrenamtlicher Seite eine hohe Affinität zur Sportart beobachten. Die theoretische Annahme, dass es zu Spannungen kommen kann, da ehrenamtliche FunktionsträgerInnen stärker idealistisch geprägt sind, während hauptamtliche in erster Linie ihre finanzielle Absicherung verfolgen, kann anhand der Stichprobe nicht bestätigt werden.

In Abweichung zur theoretischen Betrachtung zeigt sich an den Aussagen der Führungspersonen jedoch, dass sich auch ehrenamtliche Führungspersonen mit überhöhten Ansprüchen seitens hauptamtlicher Führungspersonen konfrontiert sehen. Dies wird als belastend in der Kooperation von Seiten ehrenamtlicher, in Vollzeit berufstätiger FunktionsträgerInnen beschrieben.

Bei der Frage nach der Transparenz der Arbeitsfelder zeigt sich, dass sich die theoretische Vermutung im Hinblick auf Konfliktentstehung durch Informationsdefizite, unzureichende Kommunikationsstrukturen und unterschiedliche fachliche Qualifikation nicht bestätigen lässt. Aufgrund umfassender technologischer Ausstattung der Organisationen sind die Kommunikationsstrukturen zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen so ausgereift, dass sie einen ausreichenden Informationsaustausch sicherstellen können.

Die unterschiedlichen fachlichen Hintergründe haupt- und ehrenamtlicher Führungspersonen werden als erschwerend in der Kooperation und im Hinblick auf die Realisierung einer transparenten Arbeitsgestaltung empfunden. Allerdings betonen die befragten InterviewteilnehmerInnen, dass sie entsprechende Maßnahmen, wie z.B. die Einberufung regelmäßiger Arbeitssitzungen ergreifen, um die Transparenz zu erhöhen. Gemäß den geäußerten Einschätzungen der Führungspersonen wird die Kooperation durch die unterschiedliche Fachlichkeit nicht belastet.

Auch die in der theoretischen Auseinandersetzung entwickelte Vermutung, dass unterschiedliche Einstellungen zum Thema Formalisierung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen bestehen, lässt sich aufgrund der aufgezeigten Ergebnisse der Stichprobe nicht bestätigen. Im Kontext des Themenkomplexes Formalisierung sind Fragen hinsichtlich formalisierter Arbeitsstrukturen, Gestaltung der Sitzungen, Entscheidungsstrukturen und Qualitätsmanagement gestellt worden. Abgesehen von einigen geringen Abweichungen weisen die geäußerten Einschätzungen der Führungspersonen keine deutlichen Konfliktpotentiale, sondern eine beträchtliche Homogenität auf. In Bezug auf die Gestaltung von Sitzungen und Entscheidungsstrukturen zeigen sich unterschiedliche Handhabungsweisen in den Organisationen. Mit Ausnahme eines Verbandes werden in allen übrigen Verbänden grundlegende Entscheidungen gemeinsam von haupt- und ehrenamtlicher Führung gefällt. Unterschiede zeigen sich zwischen den Verbänden im Hinblick auf die Integrationstiefe der Geschäftsführung an der Entscheidungsfindung. In einem Verband werden alle Entscheidungen in sehr enger Zusammenarbeit gefällt, während andere die Geschäftsführung eher als beratendes Element integrieren. Bezüglich der Installation und Umsetzung qualitätssichernder und -steigernder Maßnahmen kann keine erhöhte Affinität (wie in der theoretischen Auseinandersetzung vermutet) durch die Beschäftigung einer hauptamtlichen Führungskraft nachgewiesen werden. Die Aussagen zeigen, dass diese Auseinandersetzung individuell von der Führungsvorstellung der ehrenamtlichen Führungskraft abhängt. Deutlich wird jedoch, dass sich die großen Verbände stärker mit der Thematik auseinandersetzen als die kleinen. Die Installation von Qualitätsmanagementsystemen stellt für kleinere Organisationen bislang keinen wesentlichen Interessensgegenstand dar.

In Bezug auf das praktizierte Kontrollverhalten bestätigten die InterviewteilnehmerInnen die theoretische Annahme. Kontrolle auszuüben wird von nahezu allen befragten ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen als schwierig beschrieben, während dieses von Seiten hauptamtlicher Führungspersonen stärker gewünscht wird. Ehrenamtliche Führungskräfte stellen

Vertrauen statt Kontrolle in den Vordergrund und relativieren damit ihre „vernachlässigte“ Führungsaufgabe. Für hauptamtliche Führungspersonen wird stärkere Kontrolle jedoch eher im Sinne einer Rückmeldung und Wertschätzung ihrer Arbeit und nicht als mangelndes Vertrauen empfunden.

Oligarchisierungstendenzen sind den InterviewteilnehmerInnen zwar bekannt, beeinflussen das verbandliche Alltagsgeschehen der Stichprobe jedoch nur marginal. Als schwierig wird die ausreichende Rekrutierung ehrenamtlicher FunktionsträgerInnen genannt. Insbesondere die Zielgruppe der Jüngeren und der weiblichen MitarbeiterInnen wird aufgrund mangelnder Engagementbereitschaft als schwer motivierbar bezeichnet. Bestätigt wird anhand der Aussagen die theoretische Annahme, dass ältere Führungspersonen eher klassisch traditionell orientiert arbeiten und andere Ziele und Prioritäten setzen als jüngere MitarbeiterInnen. Entsprechend wird in diesem Zusammenhang von den InterviewteilnehmerInnen auf den häufig großen Altersunterschied zwischen Geschäftsführung und ehrenamtlicher Führung verwiesen. Dies gestaltet sich in der vorliegenden Untersuchung in erster Linie für diejenigen hauptamtlichen Führungspersonen schwierig, die sich gegen ältere, etablierte, ehrenamtliche Führungspersonen durchsetzen müssen. Von Seiten ehrenamtlicher Führungspersonen wird dieser Punkt nicht thematisiert und scheint entsprechend eine geringe Bedeutung darzustellen.

In diesem Kontext äußern die jüngeren - und in der Stichprobe damit auch gleichzeitig die hauptamtlichen - Führungspersonen, dass sie mit bewusst eingesetztem taktischem Geschick versuchen, ehrenamtliche Führungspersonen von ihren Zielsetzungen zu überzeugen.

Im Hinblick auf Integrationsprobleme hauptamtlicher Führungspersonen in soziale Netzwerke ehrenamtlicher Führungspersonen weisen die Aussagen eine hohe Übereinstimmung auf. Die theoretisch vermutete Annahme, dass Spannungspotentiale dadurch entstehen können, dass ehrenamtliche Führungspersonen aus Furcht vor Macht- und Einflussverlust hauptamtliche Führungspersonen nicht in die sozialen Netzwerke integrieren, bestätigt sich

anhand der vorliegenden Ergebnisse nicht. Zwar wird von den meisten Führungspersonen eine klare Trennung der Arbeitsbereiche und Zuständigkeiten praktiziert, diese wird aber laut der homogenen Beschreibung durch die Führungspersonen von beiden Seiten bewusst und einvernehmlich gewollt.

Die Entstehung von Konfliktpotentialen durch die Einstellung hauptamtlicher Führungskräfte in traditionell ehrenamtliche Sportorganisationen lässt sich durch die Interviews nicht deutlich nachweisen. Zwar ist es beim Einsatz der Geschäftsführung in einigen Verbänden zu Schwierigkeiten gekommen, diese lassen sich aber auf mangelnde Absprache und Abgrenzung der Zuständigkeitsbereiche zurückführen und konnten sich nach kurzer Zeit durch klärende Gespräche beheben lassen. Schwierig gestalten sich eher die Akzeptanz ehrenamtlicher Führungsstrukturen und der damit verbundene Machtverlust hauptamtlicher Beschäftigung in den neuen Bundesländern.

Im Hinblick auf praktizierte Umgangsformen im Verbandsgeschehen wird mit Ausnahme eines Verbandes von den meisten Befragten die häufig anzutreffende informelle und kameradschaftliche Art als positiv und motivationsfördernd erlebt. Der Verband, der die gesamte Zusammenarbeit als weniger zufriedenstellend darstellt, empfindet hingegen auch den kameradschaftlichen Umgangston als störend. Er erschwere zusätzlich die Konfliktregulation, da die Beziehungen untereinander sehr persönlich und familiär gestaltet seien.

Als weiteres erschwerendes Element in der Zusammenarbeit wird von Seiten hauptamtlicher Führungspersonen die Unkalkulierbarkeit des ehrenamtlichen Engagements genannt. Da unklar ist, wie lange ehrenamtliche Führungskräfte in ihrem Amt verweilen, sind langfristige Planungen und Zielentwicklungen von Unsicherheiten geprägt.

Als weiteres probleminduzierendes Moment wird von hauptamtlichen Führungspersonen auf die Situation verwiesen, dass zwar die Geschäftsführung aufgrund ihrer fachlichen Profession ausreichend in Entscheidungsprozesse integriert wird, sie jedoch nach außen hin im Schatten

ehrenamtlicher Führung steht. Sie repräsentiert die Organisation nach außen und erlebt Anerkennung und Wertschätzung ihrer Arbeit, während die Geschäftsführung die Grundlagen der Arbeit liefert, aber lediglich geringe oder keine Anerkennung von außen erfährt. Dies kann zu Motivationsverlusten führen - insbesondere wenn ehrenamtliche Führungspersonen die Wertschätzung nicht ausreichend intern weiterreichen.

Deutlich wird anhand der Aussagen, dass die erlebten Spannungspotentiale in höherem Maße von Seiten hauptamtlicher Führungskräfte erlebt werden. Zurückführen lässt sich diese Beobachtung auf die formelle hierarchische Struktur freiwilliger Vereinigungen. Ehrenamtliche Führungspersonen stehen hierarchisch an der Spitze der Organisation, was formell keine gleichberechtigte partnerschaftliche Kooperation zulässt. Dennoch wird im Alltagsgeschehen diese Hierarchie in Sportorganisationen nivelliert und als unwesentlich dargestellt. Für hauptamtliche Führungskräfte bedeutet es aber konkret, dass sie bei unterschiedlich bewerteten Einschätzungen und Ansichten ehrenamtliche Führungspersonen von ihren Auffassungen überzeugen müssen. Wenn kein Konsens erreicht werden kann, steht letztendlich ehrenamtliche Entscheidungsmacht über der hauptamtlichen.

9.3 Konfliktregulation

Im Hinblick auf Regulationsmöglichkeiten bei Konfliktenstehung nennen alle befragten Führungspersonen als wichtigste Handlungsoption die offene Auseinandersetzung. Mit Hilfe klärender Gespräche sollen Missverständnisse und Unzufriedenheiten ausgeräumt werden. Als Basis der offenen Auseinandersetzung nennen die Führungspersonen soziale Kompetenzen wie „Zuhören können, menschlicher Umgang und Teamfähigkeit“. Die Aufzählung dieser Kriterien macht deutlich, dass die befragten Führungspersonen die Auseinandersetzung auf einer gleichberechtigten und partnerschaftlich ausgerichteten Ebene suchen. Wenn jedoch trotz offener Auseinandersetzung keine Einigung gefunden werden kann, kommen auch autoritäre Konfliktlösungsstrategien auf der Grundlage der formellen hierarchischen Struktur durch ehrenamtliche Führungspersonen zur Anwendung. Als weitere

Optionen zur Konfliktregulation werden Handlungsweisen wie Flucht (Konflikt wird verdrängt), Anpassung (Konflikt wird als gegeben und resistent akzeptiert), Unterordnung unter formelle hierarchische Strukturen und Delegation durch Inanspruchnahme externer Hilfe wie z.B. eines Mediators oder einer Mediatorin genannt und praktiziert.

Als weitere Regulationsoption wird von Seiten hauptamtlicher Führungskräfte auf erforderliche taktische und strategische Verhaltensweisen verwiesen. Um die formelle hierarchische Struktur ohne Resignation oder offensiven Kampf zu umgehen, wird als Möglichkeit taktisch kluges Verhalten genannt. Die eigenen Ziele und Ansichten so darzustellen und zu verfolgen, dass ehrenamtliche Führungspersonen diese als die eigenen übernehmen, erfordert sensibles Geschick und wird von den befragten hauptamtlichen Führungspersonen als grundlegende und notwendige Fähigkeit betrachtet.

Zusammenfassend kann im Kontext der Konfliktregulation festgestellt werden, dass sich die Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlicher Führung, trotz widersprüchlicher und gegensätzlicher Organisationsstrukturen bei fünf der befragten Verbände als positiv und erfolgreich darstellt. Ein Verband zeigt deutliche Konfliktpotentiale, die sich zum Teil auch in der theoretischen Auseinandersetzung als strukturgenerierte Spannungspotentiale wiederfinden lassen. Eine Auflösung der Problempunkte stellt sich zum Zeitpunkt der Befragung als äußerst schwierig dar, da die engen persönlichen Beziehungen untereinander ein offenes und klärendes Gespräch als nur schwer durchführbar erscheinen lassen.

In Bezug auf Geschlechterdifferenzen in der Konfliktbewältigung lassen sich keine unterschiedlichen Einschätzungen und Aussagen konstatieren. Hier besteht eine ausgesprochene Homogenität in der Intention, Konflikte und Spannungen über Gespräche und Auseinandersetzung zu lösen. Mit diesem Ergebnis wird die in der Theorie aufgestellte Vermutung, dass Frauen eher konfliktvermeidend und harmonieorientiert führen, nicht bestätigt. Gemäß der aus der vorliegenden Stichprobe gewonnenen Ergebnisse begegnen männliche und weibliche Führungspersonen Konflikten und Spannungen in gleicher

Weise und geschlechtsunabhängig mit einer ausgeprägten Bereitschaft zur offenen und ehrlichen Auseinandersetzung. Auch hinsichtlich der dafür erforderlichen sozialen Kompetenzen lässt sich eine hohe Übereinstimmung zwischen den Äußerungen der männlichen und weiblichen Befragten feststellen.

In Bezug auf Führungsverhalten und Geschlecht sind jedoch unterschiedliche Vorstellungen erkennbar: Während fünf der Befragten keine Abweichungen im Führungsverhalten zwischen männlichen und weiblichen Personen erlebt haben, äußern sich sechs der Befragten dahingehend, dass sie Frauen in der Führung eher partnerschaftlich und gleichberechtigt orientiert erleben. Damit bestätigen diese Aussagen die theoretisch dargelegten Untersuchungsergebnisse, die Unterschiede im Führungsverhalten zwischen Männern und Frauen aufzeigen (vgl. Kap. 4.5.2)²⁵. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bestätigen einige der skizzierten Untersuchungsergebnisse. Diese beziehen sich in erster Linie auf die Zuschreibung von eher weichen und partnerschaftlich ausgerichteten Führungsvorstellungen (den sogenannten *soft skills*) von Frauen. Die befragten weiblichen Führungspersonen der vorliegenden Stichprobe praktizieren eine eher gleichberechtigte Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlicher Führung. So streben sie z.B. einen intensiven Austausch auf Führungsebene an und initiieren entsprechend häufige Arbeitstreffen und Telefonkonferenzen. Im Vergleich dazu betonen die befragten männlichen Führungspersonen eher eine deutliche Abgrenzung der jeweiligen Zuständigkeiten als Grundlage einer erfolgreichen Kooperation.

Keiner der InterviewteilnehmerInnen äußerte sich dahingehend, dass eine Akzeptanz der Führung in Abhängigkeit zum Geschlecht stehe.

²⁵ Verwiesen sei an dieser Stelle auf die unterschiedliche Meinungsführung in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Geschlecht und Führung. Wie bereits in Kapitel 4 dargestellt, bestehen in der theoretischen Auseinandersetzung zur Thematik der Geschlechterdifferenzen sehr unterschiedliche Einschätzungen und Untersuchungsergebnisse in Bezug auf männliches und weibliches Führungsverhalten.

9.4 Differenzen Hauptamt / Ehrenamt und Männer / Frauen

Im Folgenden werden die aus den Aussagen deutlich gewordenen Differenzen im Hinblick auf Hauptamt / Ehrenamt und Männer / Frauen noch einmal komprimiert dargestellt. Zwar weisen die Ergebnisse grundsätzlich eine höhere Übereinstimmung zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen sowie zwischen männlichen und weiblichen Führungspersonen auf, als aufgrund der theoretischen Auseinandersetzung vermutet, dennoch haben sich einige Differenzen herauskristallisiert:

9.4.1 Differenzen zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Führungspersonen

In Bezug auf Differenzen zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen zeigt sich, dass eher

- ehrenamtliche Führungspersonen eine höhere Transparenz der hauptamtlichen Tätigkeit anstreben.
- ehrenamtliche Führungspersonen trotz der Forderung nach höherer Transparenz gleichzeitig auf die Bedeutung einer deutlichen Abgrenzung der Arbeitsbereiche verweisen.
- ehrenamtliche Führungspersonen den informellen und kameradschaftlichen Umgang in freiwilligen Sportorganisationen als positiv und angenehm erleben. Hauptamtliche Führungspersonen äußern sich in dieser Hinsicht zurückhaltender.
- sich ausschließlich die ehrenamtlichen Führungspersonen mit der Thematik der weiblichen Unterrepräsentanz in Führungspositionen auseinandersetzen und ihre Einschätzung diesbezüglich äußern. Die hauptamtlichen Führungspersonen der Stichprobe nehmen zu dieser Frage keine Stellung.
- hauptamtliche Führungspersonen die fehlende fachliche Voraussetzung für ehrenamtliche Funktionsübernahme kritisieren. Sie fordern eine

aufgabenspezifische fachliche Qualifizierung als erforderliche Grundlage der ehrenamtlichen Führungsübernahme.

- hauptamtliche Führungspersonen betonen, dass in ihrer Funktion taktisches Geschick eine hohe Bedeutung hat. In Anbetracht der formellen hierarchischen Strukturen benötigen sie strategische Fähigkeiten, um die ehrenamtlichen EntscheidungsträgerInnen von ihren Zielsetzungen zu überzeugen.
- hauptamtliche Führungspersonen deutliche Grenzen setzen müssen, um ihr Privatleben und ihre Berufstätigkeit trennen zu können. Von ehrenamtlichen Führungspersonen werden diese Grenzen ansonsten gerne ignoriert.

9.4.2 Differenzen zwischen männlichen und weiblichen Führungspersonen

In Bezug auf Differenzen zwischen männlichen und weiblichen Führungspersonen zeigt sich, dass eher

- männliche Führungspersonen eine außerordentlich hohe Erwartungshaltung an die Leistungsfähigkeit und Einsatzbereitschaft der anderen Führungspersonen äußern.
- männliche Führungspersonen die Bedeutung einer klaren Abgrenzung der Arbeitsbereiche und Zuständigkeiten betonen.
- männliche Führungspersonen sich verstärkt mit der Thematik der Installation qualitätssichernder und -steigernder Maßnahmen beschäftigen.
- männliche Führungspersonen über anfängliche Missverständnisse in der Zusammenarbeit berichten. Laut ihrer Einschätzung liegen diese in unklaren gegenseitigen Erwartungen und mangelnden Abstimmungen der Zuständigkeitsbereiche begründet.
- männliche Führungspersonen die Unkalkulierbarkeit ehrenamtlichen Engagements als problematisch einschätzen.

- männliche Führungspersonen die Situation bemängeln, dass die geleistete hauptamtliche Arbeit nicht entsprechend wertgeschätzt wird, eher im Hintergrund steht und nach außen hin von ehrenamtlichen Führungspersonen präsentiert wird.
- männliche Führungspersonen kritisieren, dass eine klare Abgrenzung zwischen Privatleben und Berufstätigkeit in freiwilligen Vereinigungen nur schwer zu realisieren ist.
- männliche Führungspersonen eine klarere Struktur in den Arbeitssitzungen bevorzugen. In den Sitzungen legen sie feste Tagesordnungspunkte fest, zu denen die hauptamtliche Führungsperson ihren Redebeitrag geben soll.
- weibliche Führungspersonen die Bedeutung einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit hervorheben. In den Sitzungen werden hauptamtliche Führungspersonen eher als gleichberechtigte PartnerInnen integriert.
- weibliche Führungspersonen zusätzlich zu den offiziellen Sitzungen regelmäßige Arbeitssitzungen und Telefonkonferenzen mit der anderen Führungsperson anberaumen, um einen umfassenden Austausch zu gewährleisten.
- weibliche hauptamtliche Führungspersonen über einen umfassenden Entscheidungsspielraum und ein höheres Maß an Entscheidungskompetenzen verfügen.
- weibliche Führungspersonen sehr positive Erfahrungen bezüglich ihrer Integration in die freiwillige Vereinigung äußern.
- weibliche Führungspersonen den informellen und kameradschaftlichen Umgangston in freiwilligen Vereinigungen als positiv erleben.
- weibliche Führungspersonen auf die Bedeutung einer umfassenden fachlichen Qualifikation von haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen verweisen.

- weibliche Führungspersonen davon überzeugt sind, dass sich das Führungsverhalten von Männern und Frauen unterscheidet. Ihrer Einschätzung nach verfügen Frauen über ein höheres Maß an sozialen Kompetenzen und sind deshalb für Führungsaufgaben besonders geeignet.

Als Resümee lässt sich festhalten, dass sich die Zusammenarbeit haupt- und ehrenamtlicher Führungspersonen in der vorliegenden Stichprobe trotz bestehender organisationsgenerierter widersprüchlicher Beschäftigungsstrukturen und dargestellter Differenzen positiver zeigt als anhand der theoretischen Auseinandersetzung vermutet. Unerwartet ausgeprägt ist die hohe Engagementbereitschaft von ehrenamtlicher als auch von hauptamtlicher Seite. Die in der Stichprobe befragten hauptamtlichen Führungspersonen weisen alle eine erhebliche Affinität zum Sport auf. In der Befragung sind die Begeisterung und Leidenschaft für den Sport von ehrenamtlicher sowie von hauptamtlicher Seite deutlich transportiert worden. Diese Grundlage verbindet die Führungspersonen und ermöglicht trotz diskrepanter und antagonistischer Beschäftigungsstrukturen eine harmonische und gelingende Kooperation.

10 Literaturverzeichnis

Achatz, Juliane; Fuchs, Stefan; von Stebut, Janina & Wimbauer, Christine (2002). Geschlechterungleichheit in Organisationen. In Jutta Allmendinger & Thomas Hinz (Hrsg.), *Organisationssoziologie*. Sonderheft 42/2002 der KZfSS (S. 284-318). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Alfermann, Dorothee (1996). *Geschlechterrollen und geschlechtstypisches Verhalten*. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.

Anders, Georg & Hartmann, Wolfgang (1999). *Führung und Verantwortung im Sport. Zur Sozialkompetenz von Führungskräften*. Köln: Sport und Buch Strauß.

Andeßner, René (1999). Ehrenamtliches Engagement in Vereinsinitiativen - Einflussfaktoren und Konsequenzen für das Management. In Dieter Witt, Ernst-Bernd Blümli, Reinbert Schauer & Helmut K. Anheier, *Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit - Organisationen. Eine Dokumentation* (S. 29 - 42). Wiesbaden: Gabler.

Anheier, Helmut K. (1997). Der Dritte Sektor in Zahlen: Ein sozial - ökonomisches Porträt. In Helmut K. Anheier, Eckhard Priller, Wolfgang Seibel & Annette Zimmer (Hrsg.), *Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel* (S. 29 - 74). Berlin: Edition Sigma.

Atteslander, Peter (2003). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.

Badelt, Christoph (1997). Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor. In Christoph Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 359 - 386). Stuttgart: Schäffer-Poechel.

- Badelt, Christoph (1985). *Politische Ökonomie der Freiwilligenarbeit. Theoretische Grundlegung und Anwendung in der Sozialpolitik*. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Bahlke, Steffen; Benning, Annette & Cachay, Klaus (2003). „*Trainer...das ist halt einfach Männersache*“. *Eine Studie zur Unterrepräsentanz von Trainerinnen im Spitzensport*. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Baitsch, Christof (1993). *Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Bauer, Rudolph (1992). Vereine und das intermediäre Hilfe- und Dienstleistungssystem. In Annette Zimmer (Hrsg.), *Vereine heute - zwischen Tradition und Innovation* (S. 151 - 169). Basel, Boston, Berlin: Birkhäuser.
- Baur, Jürgen; Braun, Sebastian; Burrmann, Ulrike & Nagel, Michael (2003). Wer macht die Vereinspolitik in Sportvereinen? In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligen-organisationen* (S. 268-302). Aachen: Meyer & Meyer.
- Baur, Jürgen & Burrmann, Ulrike (2003). Konflikte in Sportvereinen. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (S. 331 - 370). Aachen: Meyer & Meyer.
- Baur, Jürgen (2003). Zur Aktualität der Sportvereinsforschung. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen* (S. 647 - 666). Aachen: Meyer & Meyer.
- Baur, Jürgen & Braun, Sebastian (2000). *Freiwilliges Engagement und Partizipation in ostdeutschen Sportvereinen. Eine empirische Analyse zum Institutionentransfer*. Köln: Sport und Buch Strauß.

- Baur, Jürgen & Braun, Sebastian (1999). *Zweiter Arbeitsmarkt im Sport. Zur Förderung der Jugendarbeit in Sportorganisationen*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Beck, Ulrich & Beck-Gernsheim, Elisabeth (1990). *Das ganz normale Chaos der Liebe*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Beck, Ulrich (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Becker, Fred (Hrsg.) (2002): *Lexikon des Personalmanagements* (2. Aufl.). München: Beck-Vahlen.
- Beher, Karin; Krimmer, Holger; Rauschenbach, Thomas & Zimmer, Annette (2006). *Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Bürgerschaftliches Engagement im Management*. Münster und Dortmund.
- Belz, Michael (1993). Geschlechtsspezifische Aspekte. In Hartmut Gabler & Waldemar Timm (Hrsg.), *Die Vereine des Deutschen Tennis Bundes. Ergebnisse der DTB - Vereinsbefragung* (S. 119-136). Hamburg: Czwalina.
- Berkel, Karl (1984). *Konfliktforschung und Konfliktbewältigung. Ein Organisationspsychologischer Ansatz*. Berlin: Duncker und Humblot.
- Bernadoni, Claudia & Werner, Vera (1987). *Die Bedeutung des beruflichen Aufstiegs von Frauen*. In Deutsche UNESCO-Kommission (Hrsg.), *Ohne Seil und Haken*. Bonn: Universitäts-Buchdruckerei.
- Bernhardt, Stefan (1997). Finanzierungsmanagement von NPOs. In Christoph Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 247 - 273). Stuttgart: Schäffer-Poechel.

- Bischoff, Sonja (1999a). *Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland - neuer Blick auf alten Streit*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Bischoff, Sonja (1999b). Frauen und Männer in der Wirtschaft - miteinander oder gegeneinander? Personalführung; Heft Nr. 6, S. 68-78.
- Blindenbacher, Raoul (1997): *Organisationsstrukturen sozialer Einrichtungen*. Bern: Verlag Paul Haupt
- Bode, Ingo & Wex, Thomas (2001). *Im Kern der Organisationsgesellschaft. Nonprofit-Organisationen in einem Modell der Sektoren*. Zusammenfassung des Vortrags auf der Tagung „Organisationssoziologie“ der DGS in München am 16.11.01 in München. Unter: <http://www.orgsoz.org/bodewex.pdf>, Zugriff am 21.06.2007.
- Bonacker, Thorsten (1997). *Kommunikation zwischen Konsens und Konflikt. Möglichkeiten und Grenzen gesellschaftlicher Rationalität bei Jürgen Habermas und Niklas Luhmann*. Oldenburg: BIS Verlag.
- Braun, Sebastian (2003a). Sportvereine als freiwillige Vereinigungen im Dritten Sektor. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen*. (S. 667 - 694). Aachen: Meyer & Meyer.
- Braun, Sebastian (2003b). Leistungserstellung in freiwilligen Vereinigungen. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen*. (S. 191 - 241). Aachen: Meyer & Meyer.
- Braun, Sebastian (2003c). Zwischen Gemeinschaftsorientierung und Selbstverwirklichung. Motive zu freiwilligem Engagement. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen*. (S. 242 - 267). Aachen: Meyer & Meyer.

- Braun, Sebastian (2001). Zweiter Arbeitsmarkt im dritten Sektor - das Beispiel Sport. In Eckhard Priller & Annette Zimmer (Hrsg.), *Der Dritte Sektor international. Mehr Markt - weniger Staat?* (S. 251 - 276). Berlin: edition Sigma.
- Breuer, Christoph & Haase, Antje (2007). Methode. In Christoph Breuer (Hrsg.), *Sportentwicklungsbericht 2005/2006. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland* (S. 641 - 672). Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Bonn: Sport und Buch Strauß.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006). Zugriff am 30.07.2006 unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/zahlen-frauen-und-sport,property=pdf.pdf>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2004). *Frauen an die Spitze. Ergebnisse von vier Studien zu Frauen in Führungspositionen im Sport*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003). Zugriff am 01.08.2006 unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/bilanz-2003-vereinbarung,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf>
- Burk, Verena (1994). *Das Ehrenamt von Frauen unter besonderer Berücksichtigung des Deutschen Sportbundes und seiner Mitgliedsorganisationen*. TH Darmstadt: Wissenschaftliche Hausarbeit.
- Cachay, Klaus; Thiel, Ansgar & Meier, Heiko (2001). *Der organisierte Sport als Arbeitsmarkt. Eine Studie zu Erwerbsarbeitspotentialen in Sportvereinen und Sportverbänden*. Schorndorf: Hofmann.
- Cachay, Klaus (1988a). Perspektiven der künftigen Entwicklung von Sportvereinen und Sportverbänden. In Helmut Digel (Hrsg.), *Sport im Verein und im Verband*. (S. 219 - 233). Schorndorf: Hofmann.

- Cachay, Klaus (1988b). Gruppen, Organisationen und soziale Beziehungen im Sport. In Ommo Gruppe (Hrsg.), *Sport. Theorie in der gymnasialen Oberstufe*. Band 1. (S. 313 - 400). Schorndorf: Hofmann.
- Combrink, Claudia; Dahmen, Britt & Hartmann-Tews, Ilse (2006). Führung im Sport - eine Frage des Geschlechts? In Ilse Hartmann-Tews & Bettina Rulofs (Hrsg.), *Handbuch Sport und Geschlecht* (S. 288-297). Schorndorf: Hofmann.
- Combrink, Claudia (2006). Geschlechterverhältnisse in Sportvereinen und -verbänden. In Ilse Hartmann-Tews & Bettina Rulofs (Hrsg.), *Handbuch Sport und Geschlecht* (S. 200-210). Schorndorf: Hofmann.
- Combrink, Claudia (2004). *Relevanz und Irrelevanz von Geschlecht in ehrenamtlichen Führungsgremien von Sportjugendverbänden. Eine vergleichende Analyse der Jugendvorstands- und Präsidiumsmitglieder nordrhein-westfälischer Sportfachverbände*. Köln: Lit Verlag Münster.
- Coser, Lewis A. (1965). *Theorie sozialer Konflikte*. Neuwied: Luchterhand.
- Dahrendorf, Ralf (1979). Zu einer Theorie des sozialen Konflikts. In Wolfgang Zapf (Hrsg.), *Theorien des sozialen Wandels* (S. 108-123). Königstein/Ts.: Anton Hain Meisenheim GmbH.
- Dahrendorf, Ralf (1972). *Konflikt und Freiheit. Auf dem Weg zur Dienstklassengesellschaft*. München: Pieper.
- Dahrendorf, Ralf (1961). *Gesellschaft und Freiheit. Zur soziologischen Analyse der Gegenwart*. München: Pieper.
- Dahrendorf, Ralf (1959). *Sozialstruktur des Betriebes - Betriebssoziologie -*. Wiesbaden: Gabler.
- Deutscher Bundestag (2002). *Bericht der Bundesregierung zur Berufs- und Einkommenssituation von Frauen und Männern*. Berlin: Drucksache 14/8952.

- Deutscher Sportbund, Geschäftsbereich Breitensport (2001). *VELTINS - Sportstudie 2001*. Meschede - Grevenstein: Brauerei C. & A. VELTINS.
- Dierker, Herbert (1999). Ehrenamt: Freiwilligenarbeit“. In Jochen Wolf (Hrsg.), *Kursbuch Vereinsmanagement* (S. 63-89). Wien, Frankfurt a.M.: Ueberreuter.
- Dietrich, Knut & Heinemann, Klaus (1999). *Der nicht-sportliche Sport*. Jesteburg: XOX Verlag Steffen Burmeister.
- Digel, Helmut (2002). Zur Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt in Sportverbänden - eine verbandssoziologische Skizze. In Markus R. Friederici, Heinz-Dieter Horch & Manfred Schubert (Hrsg.), *Sport, Wirtschaft und Gesellschaft*. (S. 153-160). Schorndorf: Hofmann.
- Digel, Helmut (1997). Zu Strukturproblemen und zur Organisationsentwicklung des deutschen Sports. In Helmut Digel (Hrsg.), *Probleme und Perspektiven der Sportentwicklung* (S. 43-57). Aachen: Meyer & Meyer.
- Digel, Helmut; Hartmann, Herbert; Singer, Roland; Ungerer-Röhrich, Ulrike & Weßling-Lünnemann, Gerburgis (1992). *Turn- und Sportvereine. Strukturen-Probleme-Trends. Eine Analyse der Vereine im Deutschen Turner-Bund*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Digel, Helmut (1986). Über den Wandel der Werte in Gesellschaft, Freizeit und Sport. In Deutscher Sportbund (Hrsg.), *Die Zukunft des Sports - Materialien zum Kongreß „Menschen im Sport“* (S. 14-43). Schorndorf: Hofmann.
- Dobner, Elke (1997). *Wie Frauen führen. Innovation durch weibliche Führung*. Heidelberg: Sauer.
- DOSB (2008). Zugriff am 25.01.2008 unter: <http://www.dosb.de/de/organisation/organisation/mitgliederversammlung/>

- DOSB (2007a). *Daten und Fakten*. Zugriff am 04.05.2007, 15.06.2007 und 25.12.2007 unter: <http://www.dosb.de/de/organisation/philosophie/aufgaben/>
- DOSB (2007b) Zugriff am 15.06.2007 unter: <http://www.dosb.de/de/ueberuns/philosophie/soziale-offensive/>
- DOSB (2006). Zugriff am 15.06.2007 unter: [http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/downloads/bestandserhebung/ DOSB_Bestandserhebung_2006.pdf](http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/downloads/bestandserhebung/DOSB_Bestandserhebung_2006.pdf)
- DSB (2004). Zugriff am 18.10.2004 unter: www.dsb.de
- DSB (2003). Zugriff am 27.10.2006 unter: [http://www.dsb.de/fileadmin/fm-dsb/DSB/ Statistik_2003.pdf](http://www.dsb.de/fileadmin/fm-dsb/DSB/Statistik_2003.pdf)
- Echter, Dorothee (1994). *Lust auf Macht? Wie Frauen positiv Einfluss nehmen*. Düsseldorf: Econ.
- Eckardtstein von, Dudo (1997). Personalmanagement in NPOs. In Christoph Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 227 - 246). Stuttgart: Schäffer-Poechel.
- Emrich, Eike; Pitsch, Werner & Papathanassiou, Vassilios (2001). *Die Sportvereine: ein Versuch auf empirischer Grundlage*. Schorndorf: Hofmann.
- Emrich, Eike & Pitsch, Werner (2000). *Veränderungen des Umfangs hauptamtlicher Tätigkeiten in Sportvereinen im Vergleich verschiedener Erhebungen*. dvs-Mitteilungen, 152 (S. 15-20).
- Emrich, Eike; Papathanassiou, Vassilios & Pitsch, Werner (1999). *Sportvereine im Blickpunkt. Strukturelemente, Umweltverflechtungen und Selbstverständnis saarländischer Sportvereine* (Band 3). St. Ingbert: Röhrig.

- Emrich, Eike & Pitsch, Werner (1999). Zur Analyse der beruflichen Position hauptamtlicher Führungskräfte im Sport - aufgezeigt am Beispiel des Olympiastützpunktleiters. In Ilse Hartmann - Tews (Hrsg.), *Professionalisierung im Sport* (S. 127 - 143). Hamburg: Czwalina.
- Erlinghagen, Marcel (2000). *Sozioökonomie des Ehrenamtes. Theorie der nichtentlohnten, haushaltsextern organisierten Produktion*. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 2000-14. Gelsenkirchen.
- Eschenbach, Rolf & Horak, Christian (Hrsg.) (1997). Rechnungswesen und Controlling in NPO's. In Christoph Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 276 - 297). Stuttgart: Schäffer-Poechel.
- Eschenbach, Rolf; Horak, Christian & Plasonig Gerhard (1990). *Modernes Sportmanagement. Beispiel Fußball: Entwicklung eines integrierten Managementsystems. Praxisfälle der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung*. Band 9. Wien: Manz Verlag
- Ettel, Matthias & Nowotny, Christian (1997). Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs. In Christoph Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 159 - 188). Stuttgart: Schäffer-Poechel.
- Fischer, Nanda; Pfaffel, Petra & Xenodochius, Cathleen (2003). *Frauen im bayrischen Sport. Eine vergleichende empirische Untersuchung zum organisierten Sport*. Bayerischer Landes - Sportverband.
- Flick, Uwe (2002). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt.
- Flick, Uwe (2000). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbek: Rowohlt.
- Förderland (2007). Zugriff am 24.07.2007 unter:
<http://www.foerderland.de/1129+M5bf6f17869f.0.html>

- Frenzel, Karolina; Sottong, Hermann & Müller, Michael (2001). *Storytelling - Studie zum Thema Frauen und Führung. Bleibt Dornröschen ungeküsst?* München: System + Kommunikation.
- Frey, Regina & Dingler, Johannes (2002). Wie Theorien Geschlechter konstruieren. Ein Debattenüberblick. In Heinrich-Böll Stiftung (Hrsg.), *Alles Gender? Oder Was? Theoretische Ansätze zur Konstruktion von Geschlecht(ern) und ihre Relevanz für die Praxis in Bildung, Beratung und Politik*. Dokumentation einer Fachtagung der Heinrich-Böll Stiftung am 9./10. März 2001 in Berlin (S.7-25). Berlin: trigger.
- Friedel-Howe, Heidrun (1990). *Ergebnisse und offene Fragen der geschlechtervergleichenden Führungsforschung*. In Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 34,4 (S. 3-16).
- Friederici, Markus R.; Horch, Heinz-Dieter & Schubert, Manfred (2002). *Sport, Wirtschaft und Gesellschaft*. Schorndorf: Hofmann.
- Friedrichs, Jürgen (1980). *Methoden empirischer Sozialforschung*. Opladen: Westdt. Verlag.
- Führungsakademie (2007). Zugriff am 18.08.2007 unter: <http://www.fuehrungs-akademie.de/>
- Geissler, Birgit (1998). Weibliche Lebensführung und Erwerbsverlauf - Ein lebenslauf-theoretischer Beitrag zur Analyse der Frauenarbeit. In Birgit Geissler, Friederike Maier & Birgit Pfau-Effinger (Hrsg.), *FrauenArbeitsMarkt. Der Beitrag der Frauenforschung zur sozio-ökonomischen Theorieentwicklung* (S. 145-164). Berlin: Ed. Sigma.

- Gensicke, Thomas (2005). Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004. In Thomas Gensicke, Sibylle Picot & Sabine Geiss, *Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement* (S. 15-200). Durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. München.
- Geser, Hans (1980). *Kleine Sozialsysteme: Strukturmerkmale und Leistungskapazitäten*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 32, 205-239.
- Gieseler, Karlheinz (1992). *Sport in der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt/M.: Deutscher Sportbund, Generalsekretariat.
- Gieß-Stüber Petra (2002). Die Verstrickung von Lehrerinnen und Lehrern in die Konstruktion und Reproduktion von Geschlechterverhältnissen im Sportunterricht. In Claudia Kugelmann & Christa Zipprich (Hrsg.), *Mädchen und Jungen im Sportunterricht. Beiträge zum geschlechtssensiblen Unterrichten* (S. 49-60). Hamburg: Czwalina.
- Gold, Brigitta (1988). Diplomarbeit. In Renate Hauser & Sabine Schuchart, *Karriere und Management - Die Persönlichkeit von Führungskräften - Was Frauen Männer voraushaben*. Capital: Dezember.
- Gottschall, Karin (1998). Doing Gender While Doing Work? Erkenntnispotentiale konstruktivistischer Perspektiven für eine Analyse des Zusammenhangs von Arbeitsmarkt, Beruf und Geschlecht. In Birgit Geissler, Friederike Maier & Birgit Pfau-Effinger, *FrauenArbeitsMarkt. Der Beitrag der Frauenforschung zur sozio-ökonomischen Theorieentwicklung* (S. 63-94). Berlin: Sigma.

- Hartmann-Tews, Ilse; Combrink, Claudia & Dahmen, Britt (2003). Gendering Prozesse in Sportorganisationen - Zur (Re-)Produktion von Geschlechterverhältnissen in Führungsgremien des Sports. In Ilse Hartmann-Tews, Petra Gieß-Stüber, Marie-Luise Klein, Christa Kleindienst-Cachay & Karen Petry (Hrsg.), *Soziale Konstruktion von Geschlecht im Sport* (S. 152-187). Opladen: Leske + Budrich.
- Hartmann-Tews, Ilse (2003). Soziale Konstruktion von Geschlecht: Neue Perspektiven der Geschlechterforschung in der Sportwissenschaft. In Ilse Hartmann-Tews, Petra Gieß-Stüber, Marie-Luise Klein, Christa Kleindienst-Cachay & Karen Petry (Hrsg.), *Soziale Konstruktion von Geschlecht im Sport* (S. 13-27). Opladen: Leske + Budrich.
- Hartmann-Tews, Ilse (1996). *Sport für alle!? Strukturwandel europäischer Sportsysteme im Vergleich: Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Großbritannien* (1. Aufl.). Schorndorf: Hofmann.
- Helgesen, Sally (1991). *Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Heinemann, Klaus (2004). *Sportorganisationen - verstehen und gestalten*. Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, Klaus (1998). *Einführung in Methoden und Techniken empirischer Forschung im Sport*. Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, Klaus (1995). *Einführung in die Ökonomie des Sports. Ein Handbuch*. Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, Klaus (1988). Zum Problem ehrenamtlicher und hauptamtlicher Mitarbeiter im Verein. In Helmut Digel (Hrsg.), *Sport im Verein und im Verband* (S. 123-137). Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, Klaus & Schubert, Manfred (1999). „Die Krise des Ehrenamtes“. *Kritische Auseinandersetzung mit einem Phantom*. Sportwissenschaft, 29 (S. 92-97).

- Heinemann, Klaus & Schubert, Manfred (1994). *Der Sportverein. Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung*. Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, Klaus & Schubert, Manfred (1992). *Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit in Sportvereinen. Eine empirische Studie zur Professionalisierung am Beispiel eines ABM - Programms*. Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, Klaus & Horch, Heinz-Dieter (1991). *Elemente einer Finanzsoziologie freiwilliger Vereinigungen*. Stuttgart: Enke.
- Heinemann, Klaus & Horch, Heinz-Dieter (1988). Strukturbesonderheiten des Sportvereins. In Helmut Digel (Hrsg.), *Sport im Verein und im Verband* (S. 108-122). Schorndorf: Hofmann.
- Heintz, Bettina (2001). Geschlecht als (Un-)Ordnungsprinzip. Entwicklungen und Perspektiven der Geschlechtersoziologie. In Bettina Heintz (Hrsg.), *Geschlechtersoziologie* (S. 9-29). Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Heintz, Bettina; Nadai, Eva; Fischer, Regula & Ummel, Hannes (1997). *Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Heinze, Thomas (2001). *Qualitative Sozialforschung*. München: Oldenbourg.
- Höflacher, Stefan (1999). Wird ehrenamtliche Tätigkeit im Nonprofit - Sektor durch zunehmende Professionalisierung verdrängt? In Dieter Witt, Ernst - Bernd Blümle, Reinbert Schauer & Helmut K. Anheier (Hrsg.), *Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit - Organisationen. Eine Dokumentation* (S. 51-63) Wiesbaden: Gabler.
- Hohl, Michael & Dressel Uwe (1998). *Beck - Ratgeber Vereinsmanagement. Wege zum Erfolg*. München: Beck.

- Horch, Heinz-Dieter; Hovemann, Gregor & Schubert, Manfred (2007). Bezahlte Mitarbeit im Sportverein. In Christoph Breuer (Hrsg.), *Sportentwicklungsbericht 2005/2006. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland* (S.166-195). Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Bonn: Sport und Buch Strauß.
- Horch, Heinz-Dieter; Niessen, Christoph & Schütte, Norbert (2003). *Sportmanager in Verbänden und Vereinen*. Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Bonn: Sport und Buch Strauß.
- Horch, Heinz-Dieter & Schütte, Norbert (2002). Professionalisierungsdruck und -hindernisse im Management des selbstverwalteten Sports. In Markus R. Friederici, Heinz-Dieter Horch & Manfred Schubert (Hrsg.), *Sport, Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 161-174). Schorndorf: Hofmann.
- Horch, Heinz-Dieter (1992a). *Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non - Profit - Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Horch, Heinz-Dieter (1992b). Zur Sozioökonomie freiwilliger Vereinigungen. In Annette Zimmer (Hrsg.), *Vereine heute - zwischen Tradition und Innovation. Ein Beitrag zur Dritten - Sektor - Forschung* (S. 43-75). Basel, Boston, Berlin: Birkhäuser.
- Horch, Heinz-Dieter (1983). *Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- IAB (2006a). Kurzbericht Nr. 2. Zugriff am 28.07.2006 unter <http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0906.pdf>
- IAB (2006b). Kurzbericht Nr. 9. Zugriff am 28.07.2006 unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0206.pdf>

- Jütting, Dieter H. (2000). Wie sozialer Reichtum entsteht - empirische Daten zu neu gegründeten Sportvereinen. In Annette Zimmer & Stefan Nährlich (Hrsg.), *Engagierte Bürgerschaft. Traditionen und Perspektiven* (S. 123-148). Opladen: Leske + Budrich.
- Jütting, Dieter H. (1994): Management und Organisationsstruktur. In Dieter H. Jütting (Hrsg.), *Sportvereine in Münster. Ergebnisse einer empirischen Bestandsaufnahme* (S. 137-162). Münster: Lit Verlag.
- Kieser, Alfred (1995). *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer - Poeschel.
- Klausen, Kurt Klaudi (1992). Management und Marketing im Sportverein. In Annette Zimmer (Hrsg.), *Vereine heute - zwischen Tradition und Innovation. Ein Beitrag zur Dritten - Sektor - Forschung*. Basel, Boston, Berlin: Birkhäuser.
- Klicpera, Christian (1993). *Soziale Dienste, Anforderungen, Organisationsformen, Perspektiven*. Wien: WUV - Univ. - Verlag.
- Klingen, Nathalie (2001). *Geschlecht und Führungsstruktur*. München: Hampp.
- Kraus, Ulrike (1997). „Ich möchte keine Macht im Sport...ich möchte lieber eine gute Frau sein“ - Karriereplanung und Machtbewusstsein von Frauen in Ehrenämtern des Sports. In Ulrike Henkel & Gertrud Pfister (Hrsg.), *Für eine andere Bewegungskultur* (S. 203-218). Pfaffenweiler: Centaurus - Verlagsgesellschaft.
- Kraus, Ulrike (1995). Karrieren von Frauen in Ehrenämtern des Sports. In Marie-Luise Klein (Hrsg.), *Karrieren von Mädchen und Frauen im Sport* (S. 43-57). St. Augustin: Academia.
- Krings, Eva (1996). *Ehrenamt im kulturellen Bereich*. In Deutscher Kulturrat (Hrsg.) (S. 13-17).

- Landessportverband Baden-Württemberg (2008). Zugriff am 18.01.2008 unter: www.lsvbw.de/cms/docs/doc4070.pdf
- Lamnek, Siegfried (2002). *Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie*. 3. korrigierte Aufl. Weinheim: Beltz.
- Lange, Ralf (1998). *Geschlechterverhältnisse im Management von Organisationen*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Langnickel, Hans (2002a). *Vorstandsbildung und Vorstandsentwicklung als zentrale Managementaufgabe. Arbeitshilfe für ehrenamtliche Vorstände. Heft 4* (3. Aufl.). Köln: Bank für Sozialwirtschaft.
- Langnickel, Hans (2002b). *Vorstand - Geschäftsführung: Eine starke Partnerschaft. Arbeitshilfe für ehrenamtliche Vorstände. Heft 6* (3. Aufl.). Köln: Bank für Sozialwirtschaft.
- Langnickel, Hans & Gabler, Heinz (1997). Qualität fängt im Vorstand an. Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit. In Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), *Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. QS 14*. Bonn.
- Liebold, Renate & Trinczek, Rainer (2002). Experteninterview. In Stefan Kühl & Petra Strodtholz (Hrsg.), *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch* (S. 33-71). Reinbek: Rowohlt.
- LSB (2007). Zugriff am 25.06.2007 unter: <http://www.wir-im-sport.de/vibss/live/vibssinhalte/powerslave,id,1090,nodeid,49.html>
- Luhmann, Niklas (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Luhmann, Niklas (1975). *Soziologische Aufklärung. 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mayring, Philipp (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Meck, Sabine (2004). Organisationsanalyse ausgewählter Sportverbände. In Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, *Frauen an die Spitze. Ergebnisse von vier Studien zu Frauen in Führungspositionen im Sport* (S. 179-204). Berlin.
- Meier, Heiko (2003). *Mitarbeit im Sport. Bausteine zur Entwicklung einer Theorie des Sportvereins, dargelegt am Beispiel der Arbeitsverhältnisse und der strukturellen Bedingungen ihres Wandels*. Inauguraldissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft an der Universität Bielefeld.
- Meyer, Peter C.; Budowski, Monica & Bösch, Jakob (1993). Freiwillige Hilfe: Konzept, Wirkungen und Förderungsmassnahmen. In Peter C. Meyer & Monica Budowski (Hrsg.), *Bezahlte Laienhilfe und freiwillige Nachbarschaftshilfe* (S. 17-40). Zürich: Seismo - Verlag.
- Mintzberg, Henry (1991). *Mintzberg über Management. Führung und Organisation, Mythos und Realität*. Wiesbaden: Gabler.
- Mohr, Gisela; Paul, Tina; Wolfram, Hans-Joachim (2004). *Frauen fördern Stabilität. Dossiers Führungsverhalten*. In: Panorama 2/2004
- Müller, Ursula (1999). *Zwischen Licht und Grauzone: Frauen in Führungspositionen*. Arbeit, 8 (2), (S. 137-161).
- Mullin, Bernhard J. (1980). *Sport Management: The Nature and Utility of the Concept*. In Arena Review. 4. Jahrgang Nr. 3. S. 1-11.

- Nagel, Siegfried (2006). *Sportvereine im Wandel. Akteurtheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen*. Schorndorf: Hofmann.
- Nagel, Michael (2003). Die Mitglieder- und die Bevölkerungserhebung 2001: Zur Anlage der empirischen Untersuchung. In Jürgen Baur & Sebastian Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligen-organisationen*. (S. 35-40). Aachen: Meyer & Meyer.
- Neuberger, Oswald (1990). *Führen und geführt werden* (3. Aufl.). Stuttgart: Enke Verlag.
- Neuberger, Oswald (1983). *Führen als widersprüchliches Handeln*. Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 27, (S. 22-32).
- Niessen, Christoph (1998). *Management in Sportvereinen und -verbänden. Annäherung an ein unbekanntes Tätigkeitsfeld*. Dissertation. Köln: Deutsche Sporthochschule Köln.
- Paris, Rainer (1999). Führung zwischen Macht und Empathie. In Georg Anders & Wolfgang Hartmann (1999), *Führung und Verantwortung im Sport. Zur Sozialkompetenz von Führungskräften* (Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, Bd. 1998,7, S. 7-17). Köln: Sport und Buch Strauß
- Personalmagazin (2005). Zugriff am 31.01.2005 unter: <http://www.personalmagazin.de>
- Picot, Sybille (2005). Freiwilliges Engagement Jugendlicher im Zeitvergleich 1999-2004. In Thomas Gensicke, Sibylle Picot & Sabine Geiss, *Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement* (S. 202-257). Durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. München.

- Picot, Sybille & Gensicke, Thomas (2005). Freiwilliges Engagement bei Frauen und Männern im Zeitvergleich 1999-2004. In Thomas Gensicke, Sibylle Picot & Sabine Geiss, *Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement* (S. 258-302). Durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. München.
- Pfau-Effinger, Birgit (1998). Arbeitsmarkt und Familiendynamik in Europa-Theoretische Grundlagen der vergleichenden Analyse. In Birgit Geissler, Friederike Maier & Birgit Pfau-Effinger (Hrsg.), *FrauenArbeitsMarkt. Der Beitrag der Frauenforschung zur sozio-ökonomischen Theorieentwicklung* (S. 177-194). Berlin: Ed. Sigma.
- Pfister, Gertrud (2004a). Frauen in Führungspositionen - theoretische Überlegungen im deutschen und internationalen Diskurs. In Gudrun Doll-Tepper & Gertrud Pfister (2004), *Hat Führung ein Geschlecht? Genderarrangements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports* (S. 7-48). In Wissenschaftliche Berichte und Materialien. Bundesinstitut für Sportwissenschaft 2004 Band 03, Sport & Buch Strauß.
- Pfister Gertrud (2004b). Frauen in Führungspositionen - theoretische Überlegungen im deutschen und internationalen Diskurs. In Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, *Frauen an die Spitze. Ergebnisse von vier Studien zu Frauen in Führungspositionen im Sport* (S. 205-245). Berlin.
- Pieper, Rüdiger (1992). *Lexikon Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Preuss, Eva (1986). *Die Frau im Management: Vorteile, Fakten und Erfahrungen. Stand der Forschung und Ergebnisse einer Untersuchung der Managerin in der Schweiz*. München: AWi-Druck.

- Radtke, Sabine (2004). Interviewstudie: Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport. In Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, *Frauen an die Spitze. Ergebnisse von vier Studien zu Frauen in Führungspositionen im Sport* (S. 20-93). Berlin.
- Radtke, Sabine & Pfister, Gertrud (2004). Quantitative Befragung - Biographien von männlichen und weiblichen Führungskräften im deutschen Sport. In Gudrun Doll-Tepper & Gertrud Pfister (Hrsg.), *Hat Führung ein Geschlecht? Genderarrangements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports* (S. 143-212). Köln: Sport und Buch Strauß.
- Radtke, Frank-Olaf (1995). Migration und Ethnizität. In Uwe Flick, Ernst von Kardorff, Heiner Keupp, Lutz von Rosenstiel & Stephan Wolff (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung* (S. 391-394). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Rau, Ilona (1995). *Weibliche Führungskräfte, Ursachen ihrer Unterrepräsentanz und Konsequenzen für die Förderung von Frauen in Führungspositionen*. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaft.
- Regnet, Erika (2001). *Konflikte in Organisationen. Formen, Funktionen und Bewältigung*. (2. Aufl.). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Reichert, Bernhard (1995). *Handbuch des Vereins- und Verbandsrechts* (6. Aufl.). Neuwied; Kriftel; Berlin: Luchterhand.
- Rittner, Volker; Keiner, Robert & Keiner, Richard (2006). *Freiwillige Tätigkeit im Sport. Sportbezogene Auswertung der Freiwilligensurveys des BMFSFJ 1999 und 2004*. Kurzfassung. Köln.
- Rittner, Volker & Breuer, Christoph (2004). *Gemeinwohlorientierung und soziale Bedeutung des Sports* (Band 02). Köln: Sport und Buch Strauß.

- Rittner, Volker (1987). Berufsperspektiven von Sportakademikern in den Vereinen. In Herbert Haag & Klaus Heinemann (Hrsg.), *Berufsfeld Sport. Texte zu Tätigkeitsfeldern und Berufschancen* (S. 48-60). Schorndorf: Hofmann.
- Röbke, Thomas (1996). Ehrenamt im Generationenwechsel. In Deutscher Kulturrat (Hrsg.), *Ehrenamt in der Kultur. Stand und Perspektiven ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich* (S. 297-310). Bonn.
- Roedig, Andrea (2002). Judith Butler - Ein Sohn ihrer Zeit. Versuch über die Verwirrung der Geschlechter. In Heinrich-Böll Stiftung (Hrsg.), *Alles Gender? Oder Was? Theoretische Ansätze zur Konstruktion von Geschlecht(ern) und ihre Relevanz für die Praxis in Bildung, Beratung und Politik*. Dokumentation einer Fachtagung der Heinrich-Böll Stiftung am 9./10. März 2001 in Berlin (S.26-34). Berlin: trigger.
- Rosenblatt, Bernhard v. & Blanke, Karen (2001). Ehrenamt und Freiwilligenarbeit im Sport. In Sybille Picot (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland - Freiwilligensurvey 1999. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement*. Band 3: Frauen und Männer, Jugend, Senioren, Sport. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Band 194.3. (S. 303 - 360). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rosenblatt, Bernhard v. (2001). *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Freiwilligensurvey 1999. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement in Deutschland. Band 1 Gesamtbericht*. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Band 194.1. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.

- Rosenkötter, Ingelore (1999). Sozialkompetenz von Führungskräften in Sportverbänden. In Georg Anders & Wolfgang Hartmann (1999), *Führung und Verantwortung im Sport. Zur Sozialkompetenz von Führungskräften* (Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, Bd. 1998,7; S. 47-52). Köln: Sport und Buch Strauß.
- Rüttinger, Bruno (1977). *Konflikt und Konfliktlösung*. München: Goldmann.
- Rüttinger, Bruno & Sauer, Jürgen (2000). *Konflikt und Konfliktlösen: Kritische Situationen erkennen und bewältigen*. (3. Aufl.). Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Scheuch, Fritz (1997). Gemeinnützigkeit oder Gewinnstreben? Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Christoph Badelt, (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 71-81). Stuttgart: Schäffer-Poechel.
- Schimank, Uwe (2002). Organisationen: Akteurkonstellationen-korporative Akteure-Sozialsysteme. In Jutta Allmendinger & Thomas Hinz (Hrsg.), *Organisationssoziologie* (S. 29-54). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schubert, Manfred; Horch, Heinz-Dieter & Hovemann, Gregor (2007). Ehrenamtliches Engagement in Sportvereinen. In Christoph Breuer (Hrsg.), *Sportentwicklungsbericht 2005/2006. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland* (S. 196-225). Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Bonn: Sport und Buch Strauß.
- Schütte, Norbert & Horch, Heinz-Dieter (1999). Professionalisierungsdruck und -hindernisse im selbstverwalteten Sport. In Dieter Witt, Ernst - Bernd Blümle, Reinbert Schauer & Helmut K. Anheier (Hrsg.), *Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit - Organisationen. Eine Dokumentation*. (S. 65-78). Wiesbaden: Gabler.

- Schütte, Norbert (1988). *Soziale Konflikte in freiwilligen Vereinigungen*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Hamburg 1988.
- Schulz, Gabriele (1996). *Auswertung der Befragung des Deutschen Kulturrates „Stand und Perspektiven ehrenamtlicher Arbeit im Kulturbereich“*. In Deutscher Kulturrat (Hrsg.), (S. 19-173).
- Schulz von Thun, Friedemann (1999). *Miteinander reden 3. Das «Innere Team» und situationsgerechte Kommunikation*. Hamburg: Rowohlt.
- Schulz von Thun, Friedemann (1989). *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Hamburg: Rowohlt.
- Seibel, Wolfgang (1997). Der Nonprofit Sektor in Deutschland. In Christoph Badelt, (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 19-34). Stuttgart: Schäffer-Poechel.
- Sievers, Norbert (1992). Soziokulturelle Vereine und kulturelle Modernisierung. In Annette Zimmer (Hrsg.), *Vereine heute - zwischen Tradition und Innovation. Ein Beitrag zur Dritten - Sektor - Forschung*. Basel, Boston, Berlin: Birkhäuser.
- Spörri, Sylvia Manchen (2000). *Alltagstheorien über Führung aus der Sicht von weiblichen und männlichen Führungskräften und ihren MitarbeiterInnen*. Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des Doktors der Sozialwissenschaften der Universität Konstanz, Sozialwissenschaftliche Fakultät, Fachbereich Psychologie.
- Staehe, Wolfgang H. (1989). *Management*. München: Vahlen.
- Steinmann, Horst & Schreyögg, Georg (1990). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Praxisfälle*. Wiesbaden: Gabler.

- Strob, Burkhard (1999). *Der vereins- und verbandsorganisierte Sport: Ein Zusammenschluss von (Wahl-) Gemeinschaften?* Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- System und Kommunikation (2008). Zugriff am 12.01.2008 unter: http://www.system-und-kommunikation.de/relaunch/files/Frauen_und_Fuehrung.pdf
- Thiel, Ansgar (2002). *Konflikte in Sportspielmannschaften des Spitzensports. Entstehung und Management.* Schorndorf: Hofmann.
- Thiel, Ansgar; Meier, Heiko & Cachay, Klaus (2006). *Hauptberuflichkeit im Sportverein. Voraussetzungen und Hindernisse.* Schorndorf: Hofmann.
- Timm, Waldemar (1979). *Sportvereine in der Bundesrepublik Deutschland.* Teil II: Organisations-, Angebots- und Finanzstruktur. Schorndorf: Hofmann.
- Trosien, Gerhard (1994) (Hrsg.). *Die Sportbranche. Wachstum, Wettbewerb, Wirtschaftlichkeit.* Frankfurt am Main: Campus.
- Velsen-Zerweck, Burkhard v. (1998). *Dynamisches Verbandsmanagement. Phasen- und krisengerechte Führung von Verbänden.* Wiesbaden: Gabler.
- VIBSS-ONLINE (2007). Zugriff am 23.07.2007 unter: <http://www.vibss.de/live/vibss/show.php3?id=1&nodeid=>
- Villa, Paula-Irene (2003). *Judith Butler.* Frankfurt/Main: Campus.
- Wadsack, Ronald (1996). *Ehrenamtliche Arbeit im Verein. Empfohlen vom Deutschen Sportbund.* Niedernhausen/Ts.: Falken.
- Wadsack, Ronald (1992). *Attraktives Ehrenamt. Motivation ehrenamtlicher Mitarbeiter in Sportvereinen.* Reihe Sport - Ökonomie Band 5. Witten: Verlag am Steinberg Gerd May.

- Weber, Max (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* (5. Aufl.). Besorgt von Johannes Winkelmann. Tübingen: Mohr.
- Wegweiser-Bürgergesellschaft (2007). Zugriff am 24.06.2007 unter: http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de/praxishilfen/arbeit_im_verein/vereinsrecht/geschaeftsfuehrer.php
- Weinhold, Klaus-Peter (1999). Sozialkompetenz und Menschenbild. In Georg Anders & Wolfgang Hartmann (1999), *Führung und Verantwortung im Sport. Zur Sozialkompetenz von Führungskräften* (Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, Bd. 1998,7; S. 35-46). Köln: Sport und Buch Strauß.
- Westerholt, Birgit (1998). *Frauen können führen. Mut zur Karriere: Fähigkeiten erkennen, Barrieren überwinden, Kompetenzen erweitern*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Wex, Thomas (2004). *Der Nonprofit - Sektor der Organisationsgesellschaft*. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden.
- Wikipedia (2008). Zugriff am 18. 01. 2008 unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Identity
- Willke, Helmut (1993). *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation*. Weinheim/München: Juventa.
- Wilz, Sylvia Marlene (2002). *Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen*. Opladen: Leske + Budrich.
- Wimbauer, Christine (2000). Organisationale Normen und ihre geschlechtsspezifischen Auswirkungen auf individuelle Karrierewege. In: Regina Metz, Kurt Mühler & Karl-Dieter Opp (Hrsg.), *Normen und Institutionen. Entstehungen und Wirkungen* (S. 433-448). Leipzig: Leipziger Universitätsverlag.

- Wimbauer, Christine (1999). *Organisation, Geschlecht, Karriere*. Opladen: Leske + Budrich.
- Winkler, Joachim (1988). *Das Ehrenamt. Zur Soziologie ehrenamtlicher Tätigkeiten am Beispiel der deutschen Sportverbände*. Schorndorf: Hofmann.
- Winkler, Joachim & Karhausen, Ralf-Rainer (1985). *Verbände im Sport. Eine empirische Analyse des Deutschen Sportbundes und ausgewählter Mitgliedsorganisationen*. Schorndorf: Hofmann.
- Winkler, Joachim (1983). Hauptamtliche Tätigkeit in Sportverbänden. Arbeit ohne Verantwortung? In Führungs- und Verwaltungsakademie Berlin des Deutschen Sportbundes (Hrsg.), *Hauptberufliche Tätigkeit im Sport*. Akademieschrift Nr. 14 (S. 12-28). Berlin: DSB.
- Wopp, Christian, Wittkötter, Birgit & Kattmann, Mascha (2000). *Frauen in Führungspositionen in Turn- und Sportvereinen. Endbericht des Forschungsvorhabens*. Universität Osnabrück.
- Wührl-Struller, Klaus (1995). *Strategisches Managementkonzept für den Deutschen Sportbund*. Zukunfts-Management im Sport. Aachen: Shaker.
- Zauner, Alfred (1997). Von Solidarität zu Wissen. Nonprofit Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In Christoph Badelt, (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 103-119). Stuttgart: Schäffer-Poechel.
- Zauner, Alfred & Simsa, Ruth (1997). Konfliktmanagement in NPOs. In Christoph Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 331-344). Stuttgart: Schäffer-Poechel.

- Zierau, Johanna (2001). Genderperspektive - Freiwilligenarbeit, ehrenamtliche Tätigkeit und bürgerschaftliches Engagement bei Männern und Frauen. In Sybille Picot (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland - Freiwilligenurvey 1999. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement*. Band 3: Frauen und Männer, Jugend, Senioren, Sport. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Band 194.3. (S. 15-110). Stuttgart: Kohlhammer.
- Zimmer, Annette & Priller Eckhard (2004). *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte - Sektor - Forschung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zimmer, Annette (1996). *Vereine - Basiselemente der Demokratie. Eine Analyse aus der Dritte - Sektor - Perspektive*. Opladen: Leske + Budrich.

Anhang

Anhang A

Anschreiben

Kurzfragebogen PR

Kurzfragebogen GF

Interviewleitfaden

Kategoriensystem

Anhang B

Curriculum Vitae

Kurzzusammenfassung

Brief summary

Anhang A

Anschreiben

Kurzfragebogen PR

Kurzfragebogen GF

Interviewleitfaden

Kategoriensystem



Deutsche Sporthochschule Köln • D-50927 Köln

Landesfachverband

per fax:

Dipl. Sportwiss. Daniela Wagner

Fon:.....

Mobil:.....

Köln, 21.12.2005

Sehr geehrte...

wie telefonisch bereits angekündigt, sende ich Ihnen hiermit einen Kurzfragebogen zu. Der Fragebogen beinhaltet einige wesentliche Informationen für meine Vorbereitung auf unser Interview. Die Daten werden selbstverständlich alle anonym behandelt.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie den Fragebogen möglichst bald an mich zurückfaxen (Fax Nr:) würden!

Darüber hinaus freue ich mich auf unser Interview am ... um in Ihrer Geschäftsstelle (.....).

Falls Sie noch Fragen haben oder weitere Informationen benötigen, können Sie mich jederzeit unter meiner Mobilnummer oder per email (.....) erreichen.

Ich wünsche Ihnen ein schönes Weihnachtsfest und einen guten Start ins Jahr 2006!

Herzliche Grüße aus Köln

Univ.-Prof. Dr. Ilse Hartmann - Tews

Dipl. Sportwiss. Daniela Wagner



Kurzfragebogen Präsident/in

A Verbandsbiographie

A1 In welchem Alter sind Sie das erste Mal einem Sportverein / verband beigetreten?
Mit _____Jahren.

Welchem? _____

A2 Seit wann sind Sie Mitglied Ihres jetzigen Verbandes?

A3 Haben Sie bereits vor Übernahme des Präsident/innenamtes ein anderes Amt in diesem Verband ausgeübt?

Nein Ja

Welches? _____

A4 Seit wann sind Sie Präsident/in des Verbandes?

B Zur Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamt auf Führungsebene

B1 Wie häufig und in welchem zeitlichen Rahmen finden in Ihrem Verband Vorstandssitzungen statt?

B2 Nimmt die Geschäftsführung an den Vorstandssitzungen regelmäßig teil?

Nein Ja

Hat die Geschäftsführung ein Stimmrecht bei Beschlussfassungen?

Nein Ja

B3 Finden außerhalb der Vorstandssitzungen Kontakte/Absprachen zwischen Präsident/in und Ihnen statt?

Nein Ja

In welchen zeitlichen Abständen

Situationsabhängig

pro Woche mal

pro Monat mal

B4 In welcher Form findet der Kontakt statt?

Telefonisch per email

Persönlich per Post

C Zur Vorstandssitzung

C1 Wer lädt zur Vorstandssitzung ein?

C2 Gibt es schriftliche Vorlagen zu den Sitzungen?

Nein Ja

Wer erstellt diese? _____

C3 Wer übernimmt die Gesprächsführung in der Sitzung?

C4 Wer protokolliert die Sitzungen?

D Persönliche Daten

D1 Ihr Alter? _____ Jahre

D2 Ihr Familienstand?

Ledig verheiratet zusammenlebend mit Freund/in

D3 Haben Sie Kinder?

Nein Ja, ich habe _____ Kind/ Kinder

D4 Welchen Schulabschluss haben Sie?

keinen Schulabschluss Fachhochschulreife Abitur

Volksschul-/Hauptschulabschluss Realschulabschluss

D5 Haben Sie eine abgeschlossene Berufsausbildung?

Nein Ja

Welche? _____

D6 Üben Sie zur Zeit eine bezahlte Berufstätigkeit aus?

Nein, ich bin Hausfrau/ Hausmann Nein, ich bin Rentnerin/ Rentner

Nein, ich studiere/ bin in der Ausbildung Nein, ich bin arbeitslos

Ja, ich bin berufstätig als _____

und bin dabei: beamtet selbständig angestellt

sonstiges Arbeitsverhältnis: _____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!



Kurzfragebogen Geschäftsführer/in

A Verbandsbiographie

A1 Seit wann sind Sie Geschäftsführer/in des Verbandes?

A2 Hatten Sie vor Aufnahme Ihrer Geschäftsführungstätigkeit bereits Erfahrungen in der Vereins-/Verbandstätigkeit?

Nein Ja

In welcher Form? _____

In welcher Sportart? _____

A3 Hatten Sie vor der Aufnahme Ihrer hauptamtlichen Tätigkeit bereits Kontakte zu diesem Verband?

Nein Ja

Waren / sind Sie selbst Mitglied in diesem Verband?

Nein Ja

B Zur Zusammenarbeit von Ehrenamt und Hauptamt auf Führungsebene

B1 Wie häufig und in welchem zeitlichen Rahmen finden in Ihrem Verband Vorstandssitzungen statt?

B2 Nehmen Sie als Geschäftsführer/in an den Vorstandssitzungen regelmäßig teil?

Nein Ja

Sind Sie Mitglied des Verbandes?

Nein Ja

Haben Sie ein Stimmrecht bei Beschlussfassungen?

Nein Ja

B3 Finden außerhalb der Vorstandssitzungen Kontakte/Absprachen zwischen Präsident/in und Ihnen statt?

Nein Ja

Situationsabhängig In welchen zeitlichen Abständen

pro Woche mal

pro Monat mal

- B4 In welcher Form findet der Kontakt statt?
Telefonisch per email
Persönlich per Post

C Zur Vorstandssitzung

C1 Wer lädt zur Vorstandssitzung ein?

C2 Gibt es schriftliche Vorlagen zu den Sitzungen?

Nein Ja

Wer erstellt diese? _____

C3 Wer übernimmt die Gesprächsführung in der Sitzung?

C4 Wer protokolliert die Sitzungen?

D Persönliche Daten

D1 Ihr Alter? _____ Jahre

D2 Welchen Schulabschluss haben Sie?

keinen Schulabschluss Fachhochschulreife Abitur
Volksschul-/Hauptschulabschluss Realschulabschluss

D3 Haben Sie eine abgeschlossene Berufsausbildung?

Nein Ja

Welche? _____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Der Interviewleitfaden

- **Blaue Schrift: Fragen nur PräsidentIn (PR), rote Schrift: Fragen nur Geschäftsführung (GF)**
- 12er Schriftgröße: Hauptfrage; 10er Schriftgröße: Nachfrage, bei Unverständnis oder
- *siver Text: eigene Gedankenstützen*

Danke für Mitarbeit, Vorstellung der Thematik / Anonymität u. Hinweis, dass ausschließlich organisationsgenerierte und nicht persönliche Spannungen thematisiert werden

Allgemeine Fragen zur Zusammenarbeit von PR und GF

- Kurze Beschreibung der Zusammenarbeit PR u. GF (Kontakthäufigkeit ; Atmosphäre)
- These: Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen ist eine Konstellation, die durch viele sich widersprechende Strukturen geprägt ist und damit Spannungen und Konflikte prädestiniert sind. Wie sehen Ihre Erfahrung in dieser Hinsicht aus?

A): Konfliktbereiche aus theoretischer Sicht:

1. Organisationskultur

- **Wie war Ihr Arbeitsbeginn in diesem Verband? Sind Sie die erste hauptamtliche GF im Verband? Wenn ja, wie wurden Sie aufgenommen? Wenn es Konflikte gab, wie wurden sie gelöst?**
- **Ist Ihre GF die erste hauptamtliche Führungsperson in diesem Verband? Wie haben Sie die Integration Ihrer GF in diesen Verband erlebt? Wenn es Konflikte gab, wie wurden sie gelöst?**
 - *Eintritt „externer“, verbandsfremder Person in informelle, gewachsene Organisationskultur, die auf gemeinsam geteilten Werten, Ritualen, Symbolen, Mythen und Geschichten basiert, bringt interaktives Zusammenspiel aus Gleichgewicht*

2. Integration in Netzwerke

- Um GF zu integrieren, sollte sie in bestehende Netzwerke über die PR meist verfügt, eingeführt werden. Wie erleben Sie Ihre Integration/Kooperation? Wie wird GF in Präsidiums-/Vorstandssitzungen eingebunden? Wenn es dies bezgl. Spannungen gibt, wie werden sie gelöst?
 - *Angst v Macht- /Einflussverlust seitens PR*

3. Informationsdivergenzen aufgrund beruflicher Qualifizierung

- GF verfügt meist über spezifische Ausbildung. PR nicht, teilweise fachfremde berufl. Qualifikation. Wie ist Ihre berufliche Qualifikation? Gibt es (fachliches) Informationsgefälle? Wenn ja, führt dies zu Spannungen? Wie lösen Sie diese?
 - *fachlicher. Vorsprung der GF (für PR schwierig, Einblick in Verbandsleben zu erhalten).*
 - *Präsidium: hohe Amtsautorität, GF: hohe Fachautorität*

4. Ungleiche Informationsverteilung aufgrund Anwesenheitszeiten

- Wie gestaltet sich Ihre Informationsverteilung aufgrund unterschiedlicher Arbeits-/Anwesenheitszeiten? Gibt es dies bzgl. Probleme? Wenn ja, wie lösen Sie diese?
 - *GF hat genauere Kenntnis über Belange der Mitglieder aufgrund häufigerer Anwesenheit als PR*
 - *Konflikte wenn z.B. Präsidiumsmitglieder sich in Finanzen einmischen ohne über das erforderliche fachliche Wissen zu verfügen*
 - *Konflikte, da PR weisungsbefugt gegenüber GF ist, ohne über ausreichende Infos zu verfügen*

5. Kontaktintensität

- Wie häufig finden Kontakte zwischen GF und PR statt? Reicht dies aus um einen ausreichenden Informationsfluss sicher zu stellen? Wenn es dies bzgl. Unzufriedenheiten gibt oder unterschiedliche Vorstellungen zwischen GF und PR, wie wird damit umgegangen? Wie wird ein effektiver Informationsfluss erreicht?
 - *unzureichende Kontakthäufigkeit führt zu Unzufriedenheit, da Entscheidungen und Probleme zeitverzögert getroffen bzw. behandelt werden*

6. Formalisierung und Standardisierung

- Wie sehen Ihre Vorstellungen im Hinblick auf Formalisierung und Bürokratisierung der Arbeitsprozesse aus? Gibt es dies bezgl. unterschiedliche Vorstellungen zwischen PR und GF? Wenn ja, führt dies zu Konflikten? Wie lösen Sie diese?
 - *Präsidium bevorzugt informelle Strukturen, um Bewahrung gemeinschaftlich-geselligen Selbstverständnisses bemüht, Einführung formalisierter Strukturen/ Arbeitsabläufe bedeutet Einschnitt in grundsätzliche Vorstellungen und Werte traditioneller Verbandstätigkeit,*
 - *GF benötigt formalisierte / bürokratische Strukturen, um Stabilität zu sichern (aufgrund demokratischer Strukturen (z.B. Amtsbesetzung durch Wahl, geringe Kalkulierbarkeit des ehrenamtlichen Engagements) hohe Fluktuation und Unsicherheit im Verbandsalltag); bemüht um Implementierung standardisierter und formalisierter Arbeitsstrukturen (Trennung der Zuständigkeitsbereiche (Arbeitsplatzbeschreibungen), Einführung standardisierter Verfahren, möglicherweise Einführung standardisierter Qualitätssicherungssysteme)*

7. Leitbildentwicklung /Qualitätssicherung

- Gibt es in Ihrem Verband ein Leitbild? Wenn ja, wie sieht dies aus? Ist das Leitbild für PR sowie für GF identitätsstiftend? Wie stellen Sie sicher, dass das Leitbild den Bedürfnissen der Mitglieder entspricht? Gab es Schwierigkeiten bei der Entwicklung des Leitbildes? Wenn ja, wie haben sie diese gelöst?
 - *Unterschiedliche Informationsverteilung und Orientierung an verschiedenen Werten und Bedürfnissen kann eine für alle Beteiligten identitätsstiftende Leitbildentwicklung schwierig machen.*
 - *Aufgabe des Präsidiums! Fehlt jedoch Bezug zur Basis, können keine adäquaten Leitbilder, Visionen u Ziele entwickelt werden*

8. Oligarchisierungstendenzen

- Viele Präsidien haben damit zu kämpfen, dass ihre Mitglieder überaltert sind (Rückgang Ehrenamt, Übernahme der Vorstandsämter nur von RentnerInnen). Wie sieht dies in Ihrem Verband aus? Wenn dem so ist, wie wirkt sich dies auf ihre Zusammenarbeit aus? Führt es zu Konflikten und wenn ja, wie lösen Sie diese?
 - *Hintergründe: nachlassende Bereitschaft zur Übernahme ehrenamtlicher Funktion, d.h. bei anstehenden Wahlen nur wenige KandidatInnen. Jüngere Mitglieder aus Zeitgründen nicht an Übernahme eines Führungsamtes interessiert, eher RentnerInnen*

→ *Überalterung bewirkt erhöhte Unflexibilität, fehlenden Bezug zu Interessen/Bedürfnissen jüngerer Mitglieder. Sie orientieren sich eher an traditionellen, altbewährten Strukturen, wenig Interesse an innovativen, effizienzorientierten Verfahren*

9. Erwartungs- und Motivationsdivergenzen

- Welche Motive/Erwartungen prägen Ihre Tätigkeit? Bestehen Unterschiede im Hinblick auf Motive /Erwartungen an die Funktionsausübung zwischen GF und PR? Wenn ja, führt dies zu Spannungen und Konflikte in Ihrer Zusammenarbeit und wie lösen Sie diese?
 - *PR eher idealistisch; erwartet diese Engagementbereitschaft auch von GF (Arbeitseinsatz an Wochenenden, Abend, Teilnahme an Feierlichkeiten...)*
 - *GF will in der Regel in erster Linie Existenz / Lebenshaltungskosten sichern, hat distanziertere Beziehung zum Verband*

10. unterschiedliche Entlohnung

- Welche Bedeutung hat die Form der Entlohnung/Bezahlung für Sie? Spielt die unterschiedliche Form der Entlohnung für die Arbeit im Verband eine Rolle in ihrer Zusammenarbeit? Welche Auswirkungen hat die Tatsache, dass die GF für ihre Arbeit bezahlt wird, auf Ihre Zusammenarbeit? Führt sie zu Spannungen? Wenn ja, wie gehen Sie mit diesen um?
 - *Tatsache, dass ehrenamtliche Tätigkeit nicht bezahlt wird, kann Ursache von Missgunst und Neid sein. Zu beobachten ist ein tendenziell zunehmender Rückgang an unentgeltlicher Engagementbereitschaft.*

11. Kontrolle

- Beschreiben Sie Ihr Verständnis von Kontrolle. Wie setzt PR diese Führungsaufgabe um? Gibt es in Bezug auf Kontrolle in Ihrer Zusammenarbeit unterschiedliche Vorstellungen und Wünsche? Wenn ja, inwiefern? Verursachen sie Spannungen / Unzufriedenheit? Wenn ja, wie lösen Sie diese? Bestehen bestimmte standardisierte Verfahren zur Überprüfung bzw. Kontrolle der vereinbarten Ziele? Welche Rolle spielt Vertrauen in Ihrer Arbeitsbeziehung?
 - *PR übt in der Regel nur ungern Kontrolle aus und überlässt GF großen Entscheidungsspielraum. „Kontrolle“ im Sinne von Anteilnehmen an der Arbeitsumsetzung beinhaltet positive/ negative Rückmeldung und vermittelt Orientierung, Sicherheit, Gefühl der Wertschätzung. Fehlt Kontrolle, kann bei GF das Gefühl entstehen, ihre Arbeitsausführung ist uninteressant. Kann Unsicherheiten und Demotivation verursachen.*

12. Gestaltung der Vorstandssitzungen

- Wie gestalten Sie Ihre Vorstandssitzungen?

Wie stellen Sie eine konstruktive, für alle Beteiligten zufriedenstellende Sitzungskultur sicher? Welchen Stellenwert/Aufgabe hat die GF im Rahmen der Vorstandssitzung? Gibt es im Hinblick auf die Gestaltung Ihrer Vorstandssitzungen unterschiedliche Ansichten zwischen GF und PR? Wenn ja, führt dies zu Spannungen? Wenn ja, wie gehen Sie mit diesen um?

 - *Vorstandssitzungen stellen zentralen Ort der Entscheidungsfindung und Beschlussfassung dar. Häufig finden sich in freiwilligen Vereinigungen Sitzungen, die von belanglosen und überflüssigen Diskussionen geprägt sind. Dies kann Motivationsverlust auf Seiten der GF verursachen.*

13. Sonstiges

- Gibt es in Ihrer Zusammenarbeit Spannungsmomente, die wir bisher nicht angesprochen haben?

B): Bewältigungsstrategie

- Gibt es zusammenfassend in Bezug auf Ihr eigenes Konfliktverhalten in der Organisation eine grundsätzliche Klärungsstrategie oder Verhaltenstendenz im Hinblick auf die Bewältigung der bestehenden Probleme/Spannungen?
- Wenn Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen eine Empfehlung im Hinblick auf die Führung von Sportorganisationen und ganz konkret im Hinblick auf Konfliktmanagement aussprechen sollten, welche würden Sie geben?

→ *(Theorie: Umgangsformen mit Problemen: Flucht, Kampf mit dem Ziel der Vernichtung, Kampf mit dem Ziel der Unterordnung, Delegation, Kompromiss, Konsens/Synthese). Konfliktmanagement: externe Beratung, Mediation, Formalisierung (eindeutige Aufgaben-/ Rollentrennung, Transparenz, Kommunikations- und Informationssysteme...)*

C): Voraussetzungen einer konstruktiven Zusammenarbeit

- Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach wesentlich, um eine positive Zusammenarbeit zwischen PR und GF zu gewährleisten?
- Was tun Sie, um die Zusammenarbeit nicht zu gefährden bzw. wie „pflegen“ Sie Ihre Zusammenarbeit?

D): Strukturen im Ost-/Westvergleich

- Welche Unterschiede sehen Sie zwischen den Organisationsstrukturen in den Sportverbänden der alten bzw. der neuen Bundesländer?
- Wie erklären Sie die Situation, dass in den neuen Bundesländern mehr Frauen in den Führungspositionen der Sportorganisationen zu finden sind als in den alten Bundesländern?

E): Geschlechterdifferenzen

- Beurteilen Sie Ihre Bewältigungsstrategien als geschlechtstypisches Verhalten?
- Haben Sie Erfahrungen mit andersgeschlechtlichen Führungspersonen im Sport gemacht? Wenn ja, wie sehen Ihre Erfahrungen in Bezug auf deren Führungsverhalten und Problembewältigungsstrategien aus?
- Welche Bedeutung hat für Sie das Kriterium, dass Ihr Verband von ... (Männern/Frauen) geführt wird? Führt es zu besonderen Problemen oder beinhaltet es besondere Vorteile, dass Sie mit einem Mann/einer Frau zusammenarbeiten?

D): Sonstiges:

- Haben Sie eine Frage vermisst oder haben Sie noch Ergänzungen?

Vielen Dank für ihre Mitarbeit!

Kategoriensystem

HA: Hauptamt EA: Ehrenamt PR: PräsidentIn GF: Geschäftsführung

1. Ehrenamt
2. Allgemeine Zusammenarbeit
3. Biographische Daten
 - 3.1. Biographie GF
 - 3.1.1. Qualifizierung
 - 3.1.2. Vorerfahrung in der Verbandsarbeit
 - 3.1.3. Vorerfahrung mit der Sportart
 - 3.2. Biographie PR
4. Geschlechterdifferenzen
5. Grundlagen positiver Zusammenarbeit
6. Konfliktfelder
 - 6.1. Eintritt Hauptamt in ehrenamtliche Strukturen
 - 6.1.1. Bewältigungsstrategien: Eintritt HA in Verband
 - 6.1.2. Integration in Netzwerke
 - 6.1.2.1. Bewältigungsstrategien: Integration in Netzwerke
 - 6.2. Entlohnung
 - 6.2.1. Bewältigungsstrategien: Entlohnung
 - 6.3. Entscheidungsstrukturen
 - 6.3.1. Bewältigungsstrategien: Entscheidung
 - 6.3.2. Einbindung HA
 - 6.3.2.1. Bewältigungsstrategien: Einbindung HA
 - 6.3.3. Zuständigkeiten, Aufgabenverteilung
 - 6.3.3.1. Bewältigungsstrategien: Zuständigkeiten
 - 6.3.3.2. Vertragliche Regelungen
 - 6.4. Erwartung / Motivation
 - 6.4.1. Erwartungen der anderen
 - 6.4.2. Eigene Erwartungen an Arbeit
 - 6.4.3. Bewältigungsstrategien: Erwartungen
 - 6.5. Feedback, Wertschätzung
 - 6.5.1. Bewältigungsstrategien: Feedback
 - 6.6. Fluktuation PR
 - 6.6.1. Bewältigungsstrategien: Fluktuation
 - 6.7. Führungsanforderungen/-vorstellungen
 - 6.7.1. EA
 - 6.7.2. HA
 - 6.7.3. Bewältigungsstrategien: Führungsanforderungen
 - 6.8. Informationsdivergenzen
 - 6.8.1. Verschiedene Qualifizierung
 - 6.8.1.1. Bewältigungsstrategien: Qualifizierung
 - 6.8.2. Anwesenheitszeiten

- 6.8.2.1. Bewältigungsstrategien: Anwesenheitszeiten
- 6.9. Kontaktgestaltung
 - 6.9.1. Bewältigungsstrategien: Kontaktgestaltung
- 6.10. Kontrolle
 - 6.10.1. Bewältigungsstrategien: Kontrolle
- 6.11. Oligarchisierung
 - 6.11.1. Nachfolge EA
 - 6.11.2. Bewältigungsstrategien: Oligarchisierung
- 6.12. Qualitätsmanagement
 - 6.12.1. Formalisierung / Standardisierung
 - 6.12.1.1. Bewältigungsstrategien: Formalisierung
 - 6.12.2. Leitbildentwicklung
 - 6.12.2.1. Bewältigungsstrategien: Leitbildentwicklung
 - 6.12.3. Zielfestlegung
- 6.13. Sonstige Konfliktpunkte
 - 6.13.1. Bewältigungsstrategien: sonstige Konfliktpunkte
- 6.14. Vorstandssitzungen
 - 6.14.1. Häufigkeit
 - 6.15.2. Erwartungen an Sitzungskultur
 - 6.15.3. Zuständigkeiten
 - 6.15.4. Bewältigungsstrategien: Vorstandssitzung

7. Sonstige Bewältigungsstrategien

8. Sonstige Probleme mit anderen Personen

9. Unterschiede Ost-/Weststrukturen

10. Verbandsdaten

- 10.1. Verbandsstrukturen

- 10.1.1. Bewältigungsstrategien: Verbandsstrukturen

- 10.2. MitarbeiterInnen

Anhang B

Curriculum Vitae

Kurzzusammenfassung

Brief summary

CURRICULUM VITAE

Persönliche Daten

Name: Daniela Wagner
Geburtsdatum: 14.01.1969
Geburtsort: Nümbrecht
Familienstand: geschieden, 3 Kinder (1, 7 und 10 Jahre)

Berufspraxis

Seit 04/1995 Diplom Sozialarbeiterin in der Caritas Jugendhilfe
Gesellschaft, Haus Miriam, 50931 Köln
Berufsfeld Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung

05/2006-06/2007 Honorarkraft als Sportlehrerin an der Wilhelm-Schreiber
Grundschule in 50827 Köln-Bickendorf

04/1999 – 07/1999 Mitarbeiterin im Touristik-Training-Event Center
Adventure & Sports in Haiming, Österreich als Raftingguide.
Erwerb des Raftingpatentes

04/1994 – 03/1995 Berufspraktisches Anerkennungsjahr im Jugendamt der
Stadt Köln

05/1993 – 04/1994 Auslandsaufenthalt

Ausbildungsdaten

2004-2009	Promotion im soziologischen Institut der Deutschen Sporthochschule in Köln zum Thema: „Die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften im organisierten Sport als Spannungsfeld freiwilliger Vereinigungen. Bewältigungsmuster organisationsgenerierter Konfliktpotentiale unter besonderer Berücksichtigung von Geschlechterdifferenzen“
1997 - 2004	Studium der Sportwissenschaften an der Deutschen Sporthochschule in Köln mit Schwerpunkt Ökonomie und Management Abschluss: Diplom-Sportwissenschaftlerin
1989 – 1994	Studium der Sozialarbeit an der Fachhochschule in Köln Abschluss: Diplom-Sozialarbeiterin (FH) Thema der Diplomarbeit: „Rechtsextremismus bei Jugendlichen – eine Auseinandersetzung mit rassistischen Tendenzen in der Jugendszene und Entwicklung von Handlungsstrategien antifaschistischer Jugendarbeit“
1981 – 1988	Dietrich Bonhoeffer Gymnasium Wiehl Abschluss: Allgemeine Hochschulreife
1979 – 1981	Städtische Realschule Waldbröl
1975 – 1979	Gemeinschaftsgrundschule Grötzenberg

Köln, 30.07.2008

Kurzzusammenfassung

Freiwillige Sportvereinigungen stehen aufgrund sich ausdifferenzierender Erwartungen und Möglichkeiten im Freizeitverhalten ihrer Mitglieder vor neuen Herausforderungen. Insbesondere größere Sportvereine und -verbände erleben dies als Professionalisierungsdruck. Dieser manifestiert sich dahingehend, dass traditionell ehrenamtliche Beschäftigungsressourcen überfordert und Hauptamtliche zunehmend in die Vereinigungen implementiert werden. Da haupt- und ehrenamtliche Beschäftigung grundlegend unterschiedliche Strukturen aufweist, lässt eine Kooperation der beiden Strukturformen eine Fülle von Konfliktpotenzialen vermuten. In der organisationssoziologischen und sportwissenschaftlichen Literatur werden diese Konflikte identifiziert und theoretisch beleuchtet, aber bislang kaum empirisch überprüft. Die vorliegende Arbeit will diese Forschungslücke schließen. Sie konzentriert sich auf die Zusammenarbeit auf Führungsebene, d.h. auf die Kooperation von ehrenamtlichem Präsidium und hauptamtlicher Geschäftsführung. Neben der Überprüfung real existierender Konflikte in der Zusammenarbeit werden insbesondere auch die Bewältigungsformen bestehender Konflikte beleuchtet. Diese Betrachtung erfolgt unter dem Fokus der Geschlechterdifferenzierung.

Die Arbeit verfolgt somit drei inhaltliche Stränge: Die Fragen nach Art und Ausmaß bestehender Konflikte, nach dem Umgang mit strukturinduzierten Konflikten und nach geschlechtsspezifischen Unterschieden im Konfliktlösungsverhalten. Den theoretischen Hintergrund bilden konflikttheoretische, insbesondere systemtheoretische und konstruktivistische Ansätze. Als Untersuchungsmethode dient eine explorativ angelegte leitfadengestützte Interviewstudie mit erfahrenen Führungspersonen in Sportverbänden. Es wurden 12 Interviews mit den hauptamtlichen und ehrenamtlichen Führungspersonen aus sechs Landesfachverbänden der Sportarten Turnen und Judo durchgeführt. Die Zusammensetzung der Stichprobe berücksichtigte in erster Linie die Geschlechterkonstellation. So waren je zwei Führungsduos gemischtgeschlechtlich, ausschließlich männlich oder ausschließlich weiblich und rekrutierten sich paritätisch aus den alten und neuen Bundesländern.

Brief summary

Voluntary sports clubs and associations are posed with the challenge of growing expectations and increasing alternatives and possibilities of their members in terms of their recreational behaviour. Larger sports clubs and associations in particular experience an increasing pressure to introduce professional structures. This is mainly due to the fact that engagement resources – which traditionally are based on a voluntary engagement – are overstrained and, thus, professional resources are implemented. As voluntary and professional engagement fundamentally differ in structures and functions, a cooperation of both supposedly gives rise to an ampleness of conflicts. These conflicts have been identified and described in sports science and organisational behaviour theory, however, so far based only on very little empirical assessment and verification.

The thesis at hand intends to close this research gap, thereby concentrating on the cooperation at top management level; i.e. voluntary chairmanship and professional executive management. Existing conflicts in such cooperation are examined and the handling of these conflicts is reviewed in more particularity. This review is undertaken with a specific focus on gender differentiation.

This thesis follows three lines: (i) form and magnitude of existing conflicts, (ii) handling of conflicts induced by structures, and (iii) gender specific differences in conflict resolution. The theoretical background of this thesis is based on theories of conflict, especially referring to system theory as well as to constructivist approaches. The research method is a guideline based interviewsurvey. A total of 12 interviews were conducted with voluntary and professional leaders from provincial gymnastics and judo sports associations. The sampling for the survey predominantly considered the gender constellation. Two of the leadership-duos (chairman and chief executive) which were interviewed are solely male, two are solely female and the remaining two are mixed. The sample equally represents leaders from both the 'old' West German and the 'new' East German federal states.