

# Verbände und Kreise als Dienstleister für Vereine

Der Amateurfußball im Spannungsfeld zwischen professioneller Markt- und ehrenamtlicher Mitgliederorientierung

Prof. Dr. Christoph Rasche  
Universität Potsdam

## 1 Paradigmenwechsel im Amateurfußball: Von der Sportverwaltung zum Sportdienstleistungs-Management

Während seit Jahrzehnten die Professionalisierung und Dienstleistungsorientierung des Lizenzfußballs in der breiten Sportöffentlichkeit als Normalität akzeptiert und befürwortet werden, bestehen diesbezüglich für den Amateurfußball oftmals erhebliche Vorbehalte. Im Gegensatz zum Profifußball in seiner Funktion als integratives Element der multimedialen Unterhaltungsgesellschaft wird dem Amateurfußball und dessen Organisationsstrukturen auf Verbands-, Kreis- und Vereinsebene eine primär ideelle Interessenverfolgung auf ehrenamtlichem Wege zugeschrieben. Stand bisher aus Verbands- und Kreissicht die Fußballadministration zum Ziel der „sportiven Flächenversorgung“ im Vordergrund, so sind Verbände und Kreise künftig gefordert, in den Vereinen Dienstleistungskunden mit spezifischen Erwartungshaltungen zu sehen. Fußballvereine sind damit nicht nur Leistungsnehmer oder „Betreuungsfälle“, sondern Leistungskunden, die zunehmend einen „Gegenwert“ für ihre Mitgliedschaft erwarten. Die Dienstleistungsorientierung im Amateurfußball ist ein zentrales Element der Professionalisierungsdebatte im organisierten Sport. Diese erhebt den Anspruch, die knappen Ressourcen auf Verbands- und Kreisebene unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten nutzenoptimal einzusetzen. Voraussetzung hierfür ist, dass die Vereine als „Dienstleistungskunden“ ihre Präferenzen und Erwartungen gegenüber der Verbands- und Kreisebene klar kommunizieren. Andernfalls droht die Gefahr, dass Verbände und Kreise Dienstleistungen anbieten, die die zentralen Vereinsbedürfnisse verfehlen. Mitunter besteht dabei die Herausforderung für die Verbände und Kreise, bei den Vereinen eine grundständige Dienstleistungssensibilität zu erzeugen. Diese ist oft nicht gegeben, weil ökonomisch infiltrierte Schlagworte, wie „Service- und Kundenfokus“, „Professionalisierung und Professionalität“ oder „Effizienzorientierung“ im Amateurfußball negative Assoziationen erzeugen („Fußballkommerz“). Befürchtet wird stellenweise gar ein Verrat an den Fußballidealen bzw. ein Ausverkauf derselben mit Blick auf voranschreitende „Semi-Ökonomisierung“ des Jugend- und Leistungsfußballs an der Schwelle zum Profifußball (z.B. globales Scouting nach Talenten im Sinne von Humankapital-Investitionen). Eine der zentralen Führungsaufgaben wird von Seiten des DFB darin bestehen, oftmals unbegründete Berührungängste der Verbände, Kreise und Vereine mit management- und dienstleistungsorientierten Themenfeldern abzubauen. Amateur- und Profifußball bilden eine sachlogische Einheit und „Ökosymbiose“, weil sie wechselseitig voneinander profitieren. Während die Profifußballteams und auch die Nationalmannschaften unmittelbar durch stattfindende „Humankapital-Veredelungs-Prozesse“ im Amateurfußball an sportlicher und wirtschaftlicher Substanz gewinnen können, werden Amateurklubs wiederum durch Ausbildungsentschädigungen und Transferzahlungen aus dem Berufssportbereich kompensiert. Aus Sicht des Amateur- und Profifußballs liegt damit ein Geschäft auf Gegenseitigkeit vor, das im günstigsten Fall Gegenstand einer spieltheoretischen „Win-Win“-Konstellation ist. Damit der Amateurfußball „auf gleicher Augenhöhe“ mit dem Profifußball

in Dialog treten kann, darf dieser auf keinen Fall „amateurhaft“ agieren. Schließlich verkörpert der Amateurfußball das ideelle und ökonomische Fundament für den Profifußball. Dieser stiftet als multimediales Kultur-, Wirtschafts- und Unterhaltungsgut nur dann einen hohen nationalen und internationalen Nutzen, wenn der Amateurfußball nicht als Kostenfaktor oder Aufwandsposition betrachtet wird, sondern als Investition in die Zukunft.

Im hier verstandenen Sinne bedeuten Professionalisierung, Dienstleistungsorientierung und Ökonomisierung keinen Ausverkauf schützenswerter Fußball- und Sportideale. Vielmehr wird durch „Professionalität aus Passion“ gewährleistet, dass die Ressourcen des Amateurfußballs den Vereinszwecken effektiv und effizient zugeführt werden, um insbesondere „an der Basis der Sportpyramide“ erfolgreich zu wirken. Professionalität und Dienstleistungsorientierung sind dabei keine Monopole hauptamtlicher Fußballmanager. Umgekehrt entbindet das Ehrenamt nicht notwendigerweise von einer professionellen Dienstleistungsmentalität, weil amtsunabhängig knappe Fußballressourcen nutzenoptimal bewirtschaftet werden müssen. Jedoch besteht der Primärnutzen im Amateurfußball weniger in zufriedenen Sponsoren, Mäzenen und Medienkunden, als vielmehr in der wirtschaftlichen Verfolgung gemeinwohlorientierter Sport- und Teilhabezielen bis hin zur Integration sozialer Randgruppen. Vor diesem Hintergrund ist das Ehrenamt an den Anforderungen moderner Dienstleistungsgesellschaften zu spiegeln, die im Extremfall aus uneigennützigem Mitgliedern Sportkunden mit übertriebenen Ansprüchen werden lassen und dem Dreigestirn aus Verbänden, Kreisen und Vereinen die Rolle marktfähiger Serviceanbieter zuweisen. Die Alltagsrealität bewegt sich zwischen diesen beiden Polen, wengleich sich auch im organisierten Sport ein Trend zur Markt- und Kundenorientierung beobachten lässt. Aus der Perspektive der Verbände und Kreise besteht die Notwendigkeit eines kundenorientierten Umdenkens, indem die Nutzenerwartungen der Vereine stärker in die eigene Dienstleistungsplanung Eingang finden. Die Leistungsnehmer wiederum sollten die angebotenen Dienstleistungen nicht als Selbstverständlichkeit hinnehmen sondern diese wertschätzen. So organisieren die Landesverbände den Spielbetrieb, widmen sich einer qualitätsgesicherten und leitliniengestützten Trainerausbildung und vertreten den Amateurfußball gegenüber Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im Rahmen des sogenannten Stakeholder-Managements. Die Kreise wiederum stellen die lokale Ausübung des Amateurfußballs sicher. Sie sind nicht nur Garanten der Infrastrukturbereitstellung, sondern kümmern sich auch um den reibungslosen Ablauf des Ligabetriebs. Zudem wirken Verbände und Kreise als effektive Fürsprecher des Fußballsports, der sich gegenüber kritischen Anspruchsgruppen legitimieren muss (z.B. Lärmbelästigung, Konkurrenzsportarten). So besteht eine oft verkannte mediale Dienstleistung in der ubiquitären Sichtbarkeit und Wahrnehmbarkeit des Amateurfußballs („Visibility“ und „Perceivability“) in der politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Öffentlichkeit, um auch künftig mit öffentlichen Mitteln gefördert zu werden. Den Vereinen in ihrer Rolle als Dienstleistungsnehmer wird künftig ein Umdenken in deren Wahrnehmung und Interpretation diskret, effektiv und effizient erbrachter Verbandsleistungen abverlangt. Die repräsentieren keine „freien Fußballgüter“, die sich in beliebiger Menge und Qualität nachfragen lassen, sondern „wertige“ Dienstleistungen, deren Generierung mit teilweise erheblichen Investitionskosten verbunden ist (z.B. Trainerlizenzen, Online-Fußball-Service-Plattformen). Gegenwärtig werden derartige Unterstützungsdienstleistungen den Vereinen zu teilweise stark subventionierten Preisen angeboten (anstelle realer Marktpreise), ohne dass dieser Umstand entsprechend bekannt ist und gewürdigt wird. Das Phänomen der Anspruchsinflation ist auch im Vereins- und Verbandswesen zu beobachten, wenn die

Erwartungshaltungen an die Verbands-Services stetig höher geschraubt werden, ohne dass in gleichem Umfang eine korrespondierende Zahlungsbereitschaft gegeben ist. Ein Blick über den Tellerrand des Fußballs hinaus zeigt, dass sich andere Verbände ihre Dienstleistungen für die Mitglieder teilweise erheblich teurer vergüten lassen bzw. deren Wertigkeit und Kostspieligkeit bewusst reflektiert wird.

Schlagwortartig lässt sich der Paradigmenwechsel im Amateurfußball wie folgt zusammenfassen:

- Interne Kundenorientierung: Kreise und Vereine als Kunden der Landesverbände
- Professionalität und Dienstleistungsorientierung als Anforderungen an Ehren- und Hauptamt
- Effektive und effiziente Bewirtschaftung knapper Fußballressourcen i. S. ideeller Nutzenmaximierung
- Verbandsführung im Spannungsfeld zwischen Dienstleistungsauftrag und Versorgungsauftrag
- Negativinterpretation „moderner“ Managementimperative wie Effizienz, Service und Kundenorientierung sowie deren adjustierte Nutzung im Amateurfußball
- „Professionalität mit Passion“ als Motto für Verbände, Kreise und Vereine
- Anspruchsinflation als Ergebnis des gesellschaftlichen Wandels (Kosten-/Nutzen- und Kunden-Denken)
- Wahrnehmbarkeit und Sichtbarkeit des Amateurfußball als strategische Verbandsdienstleistung
- Anspruchsinflation der Leistungsnehmer im Sinne steigender Erwartungshaltungen an Verbandsdienstleistungen bei gleichzeitig reduzierter Zahlungsbereitschaft

## **2 Serviceorientierung im Amateurfußball als strategischer Imperativ**

Die Verbandsorganisationen und Kreise im Amateurfußball stehen künftig vor der Herausforderung, in den Binnenstrukturen ein Höchstmaß an Effizienz-, Dienstleistungs- und Managementorientierung auf ehren- und hauptamtlicher Ebene zu etablieren, ohne dass in der Außenorientierung der Eindruck eines professionellen Kalküls im Dienste der Ökonomisierung steht. Fallbeispiele des organisatorischen Wandels in den öffentlichen Sektoren der Gesundheit, Bildung und Kultur zeigen, dass sich kundenorientierte Paradigmenwechsel in Richtung Dienstleistungsunternehmen nicht radikal einleiten und umsetzen lassen. Vielmehr ist zunächst auf der Verbands- und Kreisebene die Servicelogik als Gegenpol bzw. Ergänzung zur Verwaltungslogik zu verankern und zum Gestaltungsfeld der Vereinsarbeit zu machen. Während Fußballvereine auf der einen Seite als Dienstleistungskunden in Erscheinung treten, sind diese auf der anderen Seite Produzenten sportiver, integrativer und (bedingt) marktfähiger Dienstleistungen (z.B. Unterhaltung, Werbung, Sponsoring). Zunehmend erbringen diese Vereine jenseits der Orchestrierung des Amateurfußballs auf der Ebene der höheren Spielklassen Kommunikations- und Unterhaltungsdienstleistungen im Rahmen wirtschaftlicher Geschäftsbetriebe. Große Amateur-Fußballvereine lassen sich schon heute als Hybridorganisationen im Spannungsfeld professioneller Servicementalität und gemeinwohlorientierter Fürsorgementalität interpretieren. Im einen wie im anderen Fall werden in einer ökonomischen Diktion Dienstleistungen erbracht, wobei allerdings erhebliche Unterschiede bei den

Erwartungshaltungen der unterschiedlichen Leistungsnehmergruppen bestehen (können). Im Jargon des Dienstleistungsmarketings werden diese auch als Ziel- oder Anspruchsgruppen bezeichnet, die an einen Fußballverein teilweise sehr unterschiedliche Ansprüche formulieren. Die Leistungssportler zeigen ein großes Interesse an ihrer sportlichen (und bisweilen auch finanziellen) Entwicklung bis hin zu einer möglichen Karriere im Profifußball. Freizeit- und Hobbykicker dagegen sind primär an der Freude am Spiel, Kameradschaft und einem intakten Vereinsleben interessiert, das außerhalb des Fußballs wichtige Integrations- und Sozialisationsaufgaben erfüllt. Nicht sportlich aktive Vereinsmitglieder können als Zuschauer, Unterstützer oder „gute Geister“ des Amateurfußballs in Erscheinung treten. Festzustellen ist, dass Amateur-Fußball-Vereine gleichermaßen Dienstleistungen „produzieren“ und „konsumieren“ – selbst wenn dies dem traditionellen Sportverständnis widerspricht. Die Zielgruppen des Amateurfußballs sind Gegenstand eines zu beobachtenden Wertewandels in Richtung Pluralisierung, Individualisierung und marktorientierter Serviceorientierung. Es bleibt abzuwarten, ob sich Vereinsmitglieder perspektivisch als idealistische Solidar- und Interessengemeinschaft oder als Sportzielgruppen analog zu Fitnessclub-Kunden verstehen. Während im zweiten eine ökonomische Transaktionsbeziehung begründet wird („Value for Money“), ist für den ersten Fall zu hinterfragen, wo die Alleinstellungsmerkmale des Amateurfußballs gegenüber konkurrierenden Freizeitangeboten liegen. Namhafte Sportsoziologen vertreten gar die These, dass einer der erbittertsten Widersacher des Amateursports ein digitales Substitut wie die „Playstation“ sei. Angesichts der Vielfalt an Freizeit- und Sportalternativen, mit denen der Amateurfußball in Wettbewerb tritt, sind auch Vereine verstärkt gefordert, ihre Leistungsangebote strategisch als Sportdienstleistungen von hohem Nutzenpotenzial zu positionieren. Kreise und Verbände können wiederum insbesondere kleinen und „unbedarften“ Vereinen dabei helfen, sich in postmodernen, multimedialen und übersättigten Dienstleistungsgesellschaften erfolgreich zu behaupten. Voraussetzung hierfür ist ein Mindestmaß an Professionalität und Convenience-Orientierung. Der letztgenannte Punkt umschreibt ein gesellschaftliches Realphänomen hin zu „bequemen Lebensstilen“, die auf schnelle Konsumfokussierung bei geringem Engagement abzielen. Hiermit gemeint ist ein zweckopportunistisches Nachfrageverhalten, das dem Wertekanon des organisierten Vereinssports auf der einen Seite entgegensteht, das sich aber auch der anderen Seite nicht einfach ignorieren oder kleinreden lässt. Vielmehr ist das Dreigestirn aus Verbänden, Kreisen und Vereinen aufgerufen, sich offensiv mit den teilweise sehr heterogenen Bedürfnissen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen auseinanderzusetzen. Gefragt ist ein „multifokaler“ Dienstleistungsansatz angesichts komplexer Sozial- und Marktstrukturen, die die Non-Profit-Organisationen des Sports vor neue Herausforderungen stellen.

### **3 Professionalisierung der Amateur-Fußball-Strukturen: Ehren- und Hauptamt im Fokus des Dienstleistungsmanagements**

Die Diskussion um die Relevanz von Ehrenamt einerseits und Hauptamt darf nicht über die Tatsache hinweg täuschen, dass in beiden Fällen Professionalität und Dienstleistungsorientierung strategische Imperative sind, um eine vorteilhafte Positionierung bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen des Amateurfußballs zu erreichen. Einhergehend mit der Digitalisierung und Multi-Medialisierung moderner Dienstleistungsgesellschaften avanciert selbst der Amateursport zu einer Ware, die eine ökonomischen Kosten-/Nutzenlogik unterworfen wird. Mit der Generation der „Born Digitals“ ist in den letzten beiden Dekaden eine hochgradig medien- und web-affine „Generation Facebook“ auf die Agenda die Bühne des organisierten Sports getreten, die

diesen vor neuen Herausforderungen der Zielgruppenplanung stellt. Erstmals existiert eine Generation digitaler Mediennutzer, die niemals die „Offline-Welten“ der Freizeitgestaltung kennengelernt haben. Omnipräsente und maximalinvasive Social Media Trends (z.B. Facebook, Twitter) bedrohen nicht primär den Amateurfußball, sondern können für diesen auch ein Chancenfenster der Professionalisierung, Zielgruppenansprache und Mitgliederbindung darstellen. An dieser Stelle soll nicht der Eindruck entstehen, dass sich der Amateurfußball samt seiner Institutionen zu einem Erfüllungsgehilfen und Befehlsempfänger digitaler Medien werden soll (oder sich gar bei diesen anbiedert), um Verbände, Kreise und Vereine prestigeträchtig in modernen Kommunikationsräumen zu positionieren. Jenseits dieser Form der Fassadenerneuerung bieten digitale Medien, soziale Netze und web-basierte Fußballplattformen nicht nur die Chance zur Generierung bedürfnisgerechter Informationsdienstleistungen „rund um den Amateurfußball“, sondern auch die Möglichkeit des interaktiven Mitgliederdialogs und der Abschöpfung von bis dato ungenutztem Wissen. Die Professionalisierung des Amateurfußballs lässt sich allerdings kaum auf rein technischem Wege durch Etablierung digitaler Plattformen lösen. Auf der strategisch-strukturellen Ebene stellen sich drei Kardinalfragen:

*Erstens*, wie und mit welchen Ansätzen lassen sich ehrenamtliche Kompetenzen dergestalt im Rahmen der Personal- und Verbandsentwicklung „trainieren“ und „veredeln“, dass sie den Ansprüchen service-orientierter Sportzielgruppen entsprechen?

*Zweitens*, wann und wo sind die Grenzen ehrenamtlichen Engagements im Sinne einer nüchternen Grenzkosten- und Grenzerlösbetrachtung erreicht? – Werden doch durch einen Mangel an Kompetenz und Routine immer auch Fehlentscheidungskosten verursacht, die sich im Fall hauptamtlicher „Professionals“ reduzieren ließen.

*Drittens*, durch welche Anreiz- und Gratifikationsmaßnahmen lassen sich im Ehren- und Hauptamt „Dienstleistungsreserven“ mobilisieren, obwohl für den Fall exzellenter Professionals nicht dieselben finanziellen Möglichkeiten wie in der Privatwirtschaft zur Verfügung stehen?

Abschließend ist eine synchronisierte Koordination zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Kompetenzen hinsichtlich der zu erbringenden Dienstleistungen zu fordern, weil sich diese nach Häufigkeit, Risikoprofil und Komplexität deutlich unterscheiden können.

Abbildung 1 interpretiert den Amateur-Fußball-Verein als Hybridorganisation auf dem Weg dienstleistungsorientierten Strukturen, Prozessen und Führungssystemen, die Basis wahrgenommener Professionalität sind

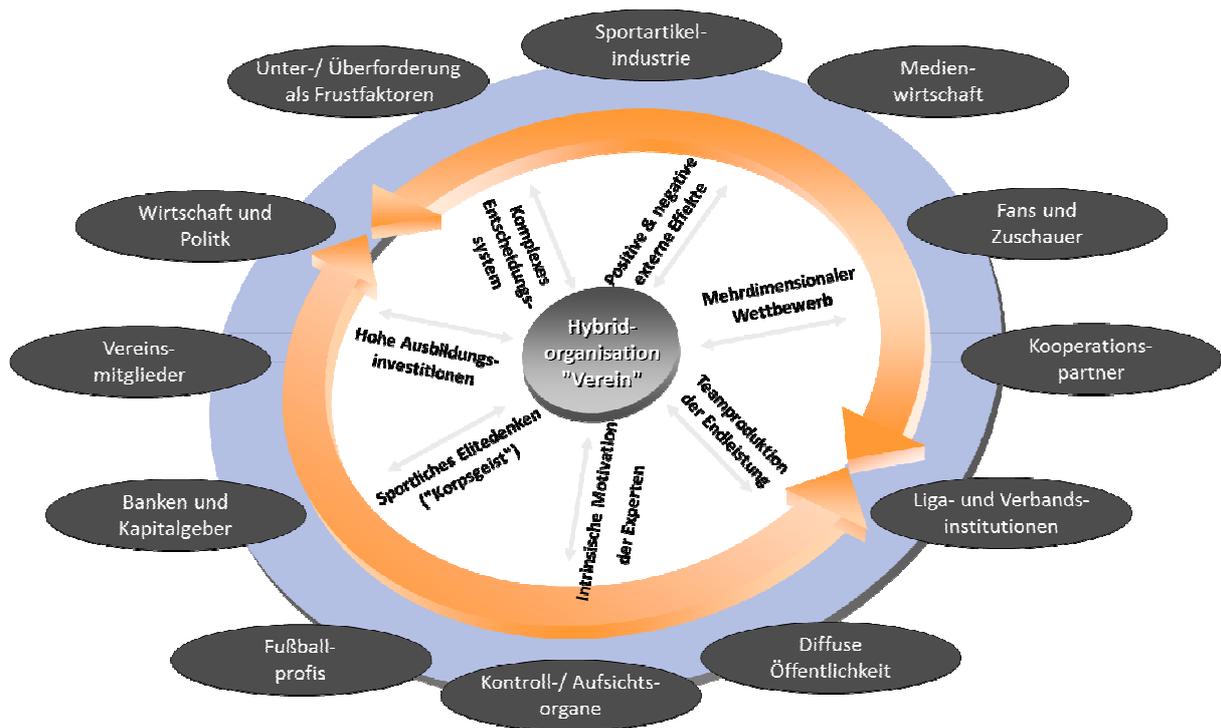


Abbildung 1: Der Fußballverein als Hybridorganisation?

#### 4 Amateurfußball Service Roadmap: Verbände, Kreise und Vereine zwischen Mythos und Moderne

Verbände, Vereine und Kreise benötigen Dienstleistungskonzepte und Dienstleistungsstrategien, um sich gegenüber kritischen Anspruchsgruppen zu legitimieren. Dabei ist der Spagat zwischen traditionellem Vereins- und Verbandsmythos einerseits und den Herausforderungen der Moderne zu meistern, die sich als Funktion des sozioökonomischen und technologischen Wandels darstellen. Traditionen, Grundwerte und bisweilen verklärte Mythen des Amateurfußballs sind an den Realitäten der Moderne zu spiegeln. Letztere verspricht dabei nicht ausnahmslos positive Entwicklungen, doch empfiehlt es sich, diese proaktiv in einer Service Roadmap für den Amateurfußball zu fixieren, anstatt nicht revidierbaren Trends nachzulaufen. Mit einer Service Roadmap verbindet sich ein strategisch vorsteuernder Entwicklungsplan, um gut vorbereitet alternativen Umweltszenarien professionell begegnen zu können. Nur wer plausible Zukunftskonstellationen des Amateurfußballs aus einer markt-, kunden- und kompetenzorientierten Perspektive analysiert, beschreibt und bewertet, wird die zu deren Bewältigung erforderlichen Dienstleistungs Kompetenzen ableiten können. Eine Roadmap für die Verbände, Kreise und Vereine finden in folgenden Thesen Widerhall, die den kritischen Diskurs zwischen Mythos, Moderne und Management stimulieren sollen

1. Insbesondere die Amateur-Fußballvereine der höheren Spielklassen verkörpern service-affine Hybridorganisationen im Fadenkreuz von Management- und Mitgliederorientierung sowie von Medien- und Marktorientierung. Sie bewegen sich als Multi-Anspruchsgruppen-Organisationen in einem Netz vielschichtiger Erwartungshaltungen, denen künftig von haupt- und ehrenamtlicher Seite nur mit einem hohen Maß an Professionalität begegnet werden kann.

2. Ehrenamt und Hauptamt stehen gleichermaßen auf dem Prüfstand einer vermehrt eingeforderten Dienstleistungsorientierung, die dem Dreigestirn aus Verbänden, Kreisen und Vereinen abverlangt wird. Dies gilt insbesondere für Wirtschaft, Medien und Politik, die in den Akteuren des Amateurfußballs zweckpluralistische Institutionen sehen, die einerseits einen gemeinnützigen Für- und Vorsorgeauftrag erfüllen und sich andererseits einer professionellen Dienstleistungsorientierung nicht verstellen dürfen.
3. Der Amateurfußball rechtfertigt weder auf ehren- noch auf hauptamtlicher Ebene ein amateurhaftes Geschäftsgebaren mit Verweise auf den Non-Profit-Status von Verbänden, Kreisen und Vereinen. Vielmehr ist gerade aufgrund der erschwerten Finanzierungsmöglichkeiten im Amateurfußball mit den knappen Ressourcen kosten- und nutzenoptimal umzugehen. Die Wertschöpfungsleistung des Amateurfußball und seinen Institutionen besteht aus sportlichen, sozialen und gesellschaftspolitischen Dienstleistungen von hoher ökonomischer Relevanz, weil diese den Staat in seiner Für- und Vorsorgepflicht für den Bürger entlasten.
4. Verbände, Vereine und Kreise sind Abbilder gesellschaftlicher Entwicklungen, die dort (zeitversetzt) zum Gegenstand einer normativen Grundsatzdiskussion über deren Selbstverständnis werden. So ist zu analysieren, ob, wo und wie der Amateurfußball hiervon profitieren kann, indem soziale, technologische, politische oder ökonomische Veränderungen als Chance für (überfällige) Reformen und Restrukturierungen betrachtet werden. Eine Dienstleistungsmentalität im Amateurfußball auf Verbands-, Kreis- und Vereinsebene mag zwar auf der einen Seite dazu verleiten, in „familiären“ Kommunikations- und Koordinationsprozessen nunmehr ökonomische Austauschprozesse zu sehen, doch begünstigt ein derartiger Paradigmenwechsel den effektiven und effizienten Umgang mit knappen und wertvollen Fußballressourcen. „Kompetenz statt Klüngel“ könnte überspitzt das provokative Motto lauten.
5. Managementforscher des organisatorischen Wandels plädieren für eine „gelenkte Evolution“, um erforderliche Veränderungen in Profit- und Non-Profit-Unternehmen einzuleiten. Gleiches gilt auch für den Amateurfußball, der den gebotenen Paradigmenwechsel von der Sportverwaltung zum Sportdienstleistungs-Management nur etappenweise und dosiert realisieren kann, um die unterschiedlichen Anspruchsgruppen in ihren Überzeugungen und Grundhaltungen „zu fordern, ohne zu überfordern“.

Abbildung 2 verkörpert modellhaft eine Roadmap als Grundlage für die Erreichung einer höheren Dienstleistungs- und Kundenorientierung im Amateurfußball. Dabei stellt sich die Frage, mit welchen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen sich der Amateurfußball in den Dienst seiner Kunden stellen kann.

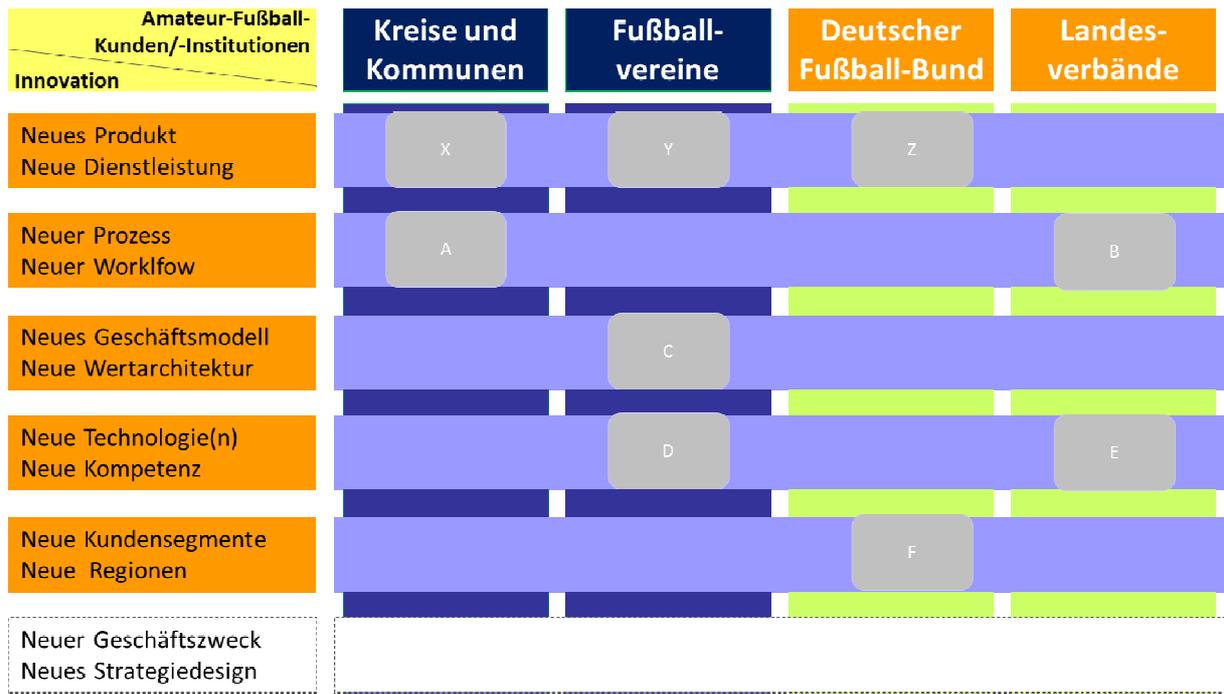


Abbildung 2: Modellhafte Service-Roadmap für den Amateurfußball