

Probleme und Herausforderungen bei Fusionen im Amateurfußball

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag behandelt das Thema Fusionen im Amateurfußball und befasst sich insbesondere mit auftretenden Problemen und Herausforderungen bei Fußballvereinsfusionen. Hierzu werden fünf Fusionsprozesse, in denen mehrere Amateurfußballvereine einer brandenburgischen Kleinstadt involviert sind, im Hinblick auf hinderliche Faktoren analysiert und ausgewertet. Ziel des Aufsatzes ist es, Fusionsbarrieren auf verschiedenen Ebenen zu identifizieren, um darauf aufbauend Gelingensbedingungen abzuleiten.

Schlüsselworte

Sportverein, Fusion, Fußball, Probleme, Herausforderungen

Summary

This article deals with mergers in amateur football and focuses on problems and challenges that arise during football mergers. Five merger processes in which several amateur football clubs of a small city in Brandenburg are involved will be analysed and evaluated with regard to obstructive factors. The aim of the paper is to identify barriers of merger on different levels and to derive conditions for success.

Keywords

sport club, merger, football, problems, challenges

„Das sind ja manchmal gerade die Probleme im Fußball, dass bestimmte Vereine bzw. Mannschaften nicht miteinander können, das sind in der Regel alte Rivalitäten.“¹

1 Einleitung

Fusionen im Amateurfußball sind das Ergebnis einer Kumulation von Problemen und Herausforderungen, vor denen Vereine heute stehen (Adolph-Börs 2019: S. 260). In erster Linie erhöht der Personalmangel den Problemdruck in den Vereinen, denn dieser ist in vielen Bereichen (z. B. im Vorstand und im Übungs- und Spielbetrieb) zu beobachten. Aber auch bürokratische Hürden, die finanzielle Situation oder die demografische Entwicklung in der Region stellen für Vereine existenzielle Probleme dar (Breuer/Feiler 2017: 20). Angesichts dessen befinden sich mehrere Amateurvereine in der Krise oder sind gar von Auflösung bedroht (Baskerville/Cordery 2016: 3). Auf den ersten Blick betrachtet, verspricht eine Fusion und die damit einhergehende personelle und finanzielle Bündelung der Kräfte viele Vorteile und Chancen. Doch auf den zweiten Blick wird deutlich, dass es sich hierbei um kein leichtes Unterfangen handelt. Denn *erstens* stellt der Sportverein als Non-Profit-Organisation einen besonderen Organisationstypus mit eigener Logik dar. Heinemann und Horch (1988: 109) kristallisieren für Freiwilligenvereinigungen die folgenden Strukturbesonderheiten heraus: freiwillige Mitgliedschaft, Orientierung an den Interessen der Mitglieder, Unabhängigkeit von Dritten, ehrenamtliche Mitarbeit und demokratische Entscheidungsstruktur. Letzteres verhindert es, dass eine Vereinsfusion im Gegensatz zu einer Firmenfusion einfach top-down beschlossen und umgesetzt werden kann. Die Funktionäre sind hierbei vielmehr auf die Unterstützung ihrer Mitglieder angewiesen. *Zweitens* gibt es bei einem Vereinszusammenschluss, anders als bei einer Spielkooperation, bei der die beteiligten Sportvereine weiterhin autonom bleiben und die schnell und relativ unkompliziert wieder aufgelöst werden kann, mindestens eine Organisation ihre wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit auf. Dies zieht einen auf Dauer angelegten und tiefgreifenden Veränderungsprozess für die Organisation und die Mitglieder nach sich. Und *drittens* scheint es, wie das Eingangszitat andeutet, im Amateurfußball relativ stabile Rivalitäten unter bestimmten Vereinen zu geben, die solch ein Vorhaben vorzeitig zum Erliegen bringen. Vor diesem Hintergrund scheint das Gelingen ei-

1 Vorsitzender eines Amateurfußballvereins.

ner Vereinsfusion schwierig, aber nicht unmöglich. Der Beitrag fokussiert Barrieren, die während eines Fusionsprozesses auftreten können. Die zentrale Fragestellung lautet daher: *Welche Einflussfaktoren erschweren oder verhindern eine Fusion?* Ziel des Aufsatzes ist es, sowohl auf der Meso- als auch auf der Mikroebene Fusionsbarrieren zu identifizieren, um darauf aufbauend Gelingensbedingungen abzuleiten, die wiederum die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs von Vereinsfusionen aufzeigen können.

Der Beitrag gliedert sich wie folgt: Zunächst wird ein kurzer Abriss über den theoretischen Hintergrund zu Vereinsfusionen gegeben (Kap. 2). Im Anschluss daran wird die methodische Vorgehensweise vorgestellt (Kap. 3). Es folgt der Ergebnisteil zu den Fusionsbarrieren im Amateurbereich. Dabei werden zuerst die Barrieren auf Ebene des Sportvereins präsentiert (Kap. 4) und anschließend die Barrieren auf der Mitgliederebene (Kap. 5). Das Fazit fasst schließlich die wesentlichen fusionshinderlichen Einflussgrößen zusammen und zeigt die Bedingungen für das Gelingen von Vereinsfusionen auf (Kap. 6).

2 Theoretischer Hintergrund zu Vereinsfusionen

Bei Vereinsfusionen handelt es sich um ein komplexes und vielschichtiges Phänomen. Zur Beschreibung und Erklärung dessen bedarf es zum einen einer Theorie, die die Organisationsform Sportverein mit ihren Strukturbesonderheiten ergründet und die Fusionsentscheidung sowie strukturelle Hürden auf dem Weg dorthin in den Mittelpunkt stellt. Die theoretische Grundlage hierfür liefern Luhmanns systemtheoretische Überlegungen sowie organisationssoziologische Arbeiten, die sich explizit mit Sportvereinen befassen (Kap. 2.1). Zum anderen ist der Blick auf die Vereinsmitglieder und ihre Beziehungen zu richten. Auf dieser Ebene lassen sich mithilfe von gruppensoziologischen Überlegungen Mechanismen identifizieren, die die Organisation im Inneren zusammenhält und eine Vereinsfusion damit deutlich erschweren können (Kap. 2.2).

2.1 Organisationsebene

Luhmann (2006: 145) beschreibt Organisationen als sich selbst erzeugende Sozialsysteme, „die nur aus Entscheidungen bestehen und nur durch Reproduktion von Entscheidungen reproduziert werden“. Für die Initiierung, Planung und Durchfüh-

rung einer Fusion stehen dem Sportverein also keine anderen Operationsweisen als Entscheidungen zur Verfügung. Anders gesagt handelt es sich bei einer Fusion um nichts anderes als das Ergebnis eines mehr oder minder komplexen Entscheidungsprozesses. Jede Entscheidung ist jedoch mit einer hohen Last an Unsicherheit verbunden. Unsicherheitsabsorption dient Organisationen, „die in einer für sie intransparenten Welt [operieren dazu,] Unsicherheit in Sicherheit [zu] transferieren. Damit legt sich die Organisation auf eine Welt fest, die sie selber konstruiert hat und an die sie glaubt, weil sie das Resultat ihrer eigenen Entscheidungsgeschichte ist“ (Luhmann 2006: 215f.). Die Sportvereine absorbieren folglich mittels der Fusionsentscheidung bestehende Unsicherheiten. Ähnlich wie Reformen verfolgen Fusionen das Ziel „den Gesamtzustand des Systems zu verbessern oder zumindest eine sich abzeichnende Verschlechterung aufzuhalten oder abzuwenden“ (Luhmann 2006: 337). Wie werden nun im Sportverein „richtige“ Entscheidungen getroffen? Hierbei rücken die sogenannten „Entscheidungsprämissen“² (Luhmann 2006: 222) in den Blick. Bei den Entscheidungsprämissen bzw. Strukturen unterscheidet Luhmann (2006: 224f.) Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege, Personal und Organisationskultur. Diese vier Punkte gilt es im Folgenden genauer zu betrachten und im Hinblick auf mögliche Probleme und Herausforderungen von Vereinsfusionen zu untersuchen.

Entscheidungsprogramme versetzen Organisationen in die Lage je nach Situation „richtig“ zu entscheiden. Diese Programme werden von der Organisation selbst erstellt und ermöglichen Entscheidungen als angemessen oder fehlerhaft zu interpretieren sowie entsprechend zu reagieren (Luhmann 2006: 225f.). Entscheidungsprogramme lassen sich in Konditional- und Zweckprogramme unterscheiden. Erstere sind primär Input orientiert und verweisen auf vergangene Entscheidungen. Sie finden sich in den Satzungen der Sportvereine wieder und geben Aufschluss darüber, welche Vorgehensweisen eingehalten werden müssen, um beispielsweise eine Mitgliederversammlung einzuberufen oder einen Auflösungsbeschluss zu treffen. Zweckprogramme sind primär Output orientiert und kontrollieren die Richtigkeit der Entscheidungen, die anhand des Organisationszwecks und den eingesetzten Mitteln gemessen wird (Luhmann 2006: 261ff.). Thiel und Meier (2004: 110) weisen darauf hin, dass sich der Vereinszweck „sowohl an Größenwachstum als auch an eine soziale Schließung koppeln [lässt].“ Das heißt, anders als ein Unternehmen muss ein Verein nicht fusionieren, um veränderten Marktgegebenheiten zu entsprechen, er kann diese einfach ignorieren und folglich business as usual praktizieren.

2 Unter diesem Begriff versteht Luhmann (2006: 222) basale Entscheidungen der Organisation über Entscheidungen, die keiner Prüfung mehr bedürfen.

Kommunikationswege stellen nach Luhmann (2006: 225) in Organisationen sicher, wie Entscheidungen kommuniziert werden, um Anerkennung zu finden. Dies erfolgt über Stellen bzw. deren Stelleninhaber. Hier zeigen sich weitere strukturelle Unterschiede zwischen Non-Profit- und Profit-Organisationen, denn zum einen gibt es in Sportvereinen sogenannte Ämter (z. B. Vorsitzender, Kassenwart, etc.), zum anderen wählen die Mitglieder ihre Interessenvertreter in das jeweilige Amt auf bestimmte Zeit (Meier 2008: 178). Dementsprechend verläuft auch die vereinsinterne Kommunikation anders: Bei Entscheidungsbedarf werden in Sportvereinen zunächst Gremien (Vorstand oder Mitgliederversammlung) in Gang gesetzt, in denen die Mitglieder bzw. ihre Vertreter Entscheidungen treffen, die eine Mindestanzahl anwesender Mitglieder und einen Mehrheitsbeschluss erfordern. Jegliche Grundsatzentscheidungen bedürfen daher der mehrheitlichen Unterstützung durch die Mitgliederbasis. Diese Bedingungen können Entscheidungsprozesse enorm verzögern. Hinzu kommt, dass die Mitglieder aufgrund der Freiwilligkeit nicht dazu gezwungen werden können, bei der Mitgliederversammlung anwesend zu sein. „Wichtige Entscheidungen lassen sich in Vereinen also weder schnell noch zeitnah treffen, da hierfür kein formal festgelegter Kommunikationsweg vorgesehen ist“ (Thiel/Meier 2008: 136). Lediglich informelle Kreise können zur Beschleunigung von Entscheidungen in Vereinen beitragen. Diese auf dem Verlassen der etablierten Kommunikationswege basierenden Entscheidungen des Vorstands sind allerdings intransparent und erschweren die kommunikative Anschließbarkeit seitens der Mitglieder erheblich, wodurch Vereine häufig der „Klüngelei“ (Thiel et al. 2006: 19) beschuldigt werden.

Bei der Entscheidungsprämisse *Personal* handelt es sich laut Luhmann (2006: 231) um die Zuteilung von Personen zu Stellen nach entsprechenden Kompetenzen. Für die Besetzung der Ämter in Sportvereinen sind jedoch weniger fachliche Qualifikationen als vielmehr die Persönlichkeitseigenschaften und die jahrelange Verbundenheit der Person mit dem Verein ausschlaggebend, weshalb in der Regel Kandidaten aus den eigenen Mitgliederreihen rekrutiert werden. Die Gestaltung ihres Amtes obliegt den Inhabern selbst, was ihnen erhebliche Handlungs- und Interpretationsspielräume verschafft und mit einem hohen individuellen Einfluss einhergeht (Meier 2008: 146; Thiel et al. 2006: 26). Die Amtsinhaber müssen lediglich das Vertrauensversprechen leisten, Unsicherheiten zu absorbieren, d.h. abweichendes oder überraschendes Verhalten zu vermeiden (Meier 2008: 164). Genau dies kann jedoch Innovationen wie beispielsweise eine Fusion verhindern.

Die *Organisationskultur* wird „als Selbstverständlichkeit angesehen [...], die jeder versteht und akzeptiert, der mit dem System erfahren und vertraut ist“ (Luhmann 2006: 145). Die Mitglieder, die sich einer Organisation verbunden und zugehörig fühlen, orientieren folglich ihre Handlungen, ohne dies offen zu kommunizieren, wie selbstverständlich an den gemeinsam geteilten Wertüberzeugungen (Luhmann 2006). Werte „bieten dem Einzelnen grundlegende und allgemeine Orientierung. Sie sind notwendig oder zumindest nützlich für das Treffen von Entscheidungen, für die Bewältigung von Konflikten, für die Begründung von Entscheidungen und Handlungen“ (Hillmann 2003: 54). Die Organisationskultur zielt in der Regel darauf ab, die Vereinsstrukturen zu erhalten, was einer Fusion, die mit Strukturänderungen einhergeht, zuwiderläuft. Neben der Systemerhaltung hat die Organisationskultur die allgemeine Funktion eine „kollektive Identität“ (Riedl 2006: 158) bzw. „distinktive Individualität [zu erzeugen, die] das System von Systemen seiner Umwelt unterscheidet“ (Luhmann 2006: 224). Ihre kollektive Identität erhalten Vereine vor allem durch ihre Mitglieder, die, in Bezug auf sich selbst und in Abgrenzung zu anderen, Antworten auf die Frage nach dem *Wir* suchen (Kirchner 2012: 16). Über Selbstbeschreibungen in Form eines Textes (der Vereinsname) oder anderer funktionaler Äquivalente (z. B. Wappen, Farben, Lieder) identifiziert sich ein System. Mitglieder können dadurch ihre Zugehörigkeit zum System (*wir*) in Differenz zu ihrer Umwelt (*die anderen*) erkennbar machen und so ihre Identität behaupten. Kollektive Identitäten erschweren damit eine Zusammenführung benachbarter Vereine, gelten die eigenen doch als „geheilte Zeichen“ (Morris 1981: 207) und die des Gegners werden verteufelt.

2.2 Gruppenebene

Eine Gruppe kennzeichnet sich dadurch, dass alle ihre Mitglieder in einer sozialen Beziehung zueinander stehen und soziale Interaktionen möglich sind. Bei den „persönlichen“ bzw. „sozialen Beziehungen“ (Luhmann 1982: 13f.) handelt es sich um informelle Kommunikationszusammenhänge, die sich besonders innerhalb von Mannschaften ausdifferenzieren und in Vereinen als eigenständige Systeme kursieren. Gruppen sind dabei als Systemtypus zu verstehen, „dessen Sinnzusammenhang durch unmittelbare und diffuse Mitgliedschaftsverhältnisse sowie durch relative Dauerhaftigkeit bestimmt ist“ (Neidhardt 1979: 642). Darüber hinaus empfinden sich die Mitglieder einer Gruppe als zusammengehörig. Zusammengehörigkeit und Zugehörigkeit (eines Einzelnen) sind daher laut Tyrell (1983: 82) die tragenden Prinzipien von Gruppen, die es ermöglichen, dass die Mitglieder mehr als ein

lockeres Netzwerk persönlicher Verbindungen eingehen. Im Folgenden sollen jene Gruppenmechanismen betrachtet werden, die eine Fusion mitunter erschweren können: die Gruppenidentität, Vertrauen und Gefühlsbeziehungen.

Hat sich eine *Gruppenidentität* entwickelt, trägt sie laut Fuhse (2001: 10) dazu bei, den Gruppenzusammenhang zu stärken, indem sie immer wieder auf diesen rekurriert und zwischen Innen und Außen klar unterscheidet. Gruppenidentitäten sind folglich „nichts anderes als die kommunikativ strukturierte Differenz zwischen Gruppe und Außenwelt“ (Fuhse 2001: 6). Die Ausdifferenzierung einer Gruppenidentität vollzieht sich u.a. auf der Ebene persönlicher Bindungen. Diese kristallisieren sich gewöhnlich nicht zwischen allen Gruppenmitgliedern heraus, vielmehr kommt es zu Untergruppenbildungen oder Freundschaftscliquen (Fuhse 2001: 24f.). Innerhalb von Gruppen existieren ferner spezifische Verhaltensregeln, die an die Unterscheidung Ingroup und Outgroup gebunden sind (Mills 1967: 87ff.). Von Gruppenmitgliedern (Ingroup) wird erwartet, dass sie ein entsprechendes Engagement für die Gruppe zeigen und sich an die ausgehandelten Regeln halten. Gegenüber anderen Mitgliedern (Outgroup) herrscht in der Regel eine Indifferenz oder, wie im Falle von rivalisierenden Mannschaften, eine Ablehnung oder Feindseligkeit vor, bei denen Konflikte zwangsläufig zum Tragen kommen (Fuhse 2001: 30f.).

Vertrauen stellt systemtheoretisch gesehen einen Mechanismus zur Reduktion von Komplexität dar. Es ermöglicht Unsicherheit zu absorbieren, da das Ergebnis der Vertrauenshandlung bereits vorab vorauszusehen ist (Luhmann 2014: 79). Vertrauen erleichtert damit Kooperation und richtet das eigene Verhalten auf das Verhalten anderer aus. Grundlegend für das Entstehen von Vertrauen ist „eine hohe Personalisierung von Beziehungen sowie eine Struktur emotionaler Verspannungen“ (Neidhardt 1979: 651). Sozialsysteme, die hoch organisiert und formalisiert sind sowie auf Hierarchien und Macht ausgerichtet sind, bieten hingegen keinen günstigen Nährboden für das Entstehen von Vertrauen. Die (gemeinsame) Vorgeschichte der Vereine ist ebenfalls entscheidend für den „Äußerungsstil, die Gefühlstönung und die Hartnäckigkeit des Mißtrauens“ (Luhmann 2014: 84). Dabei sind es häufig nur wenige prominente Schlüsselerlebnisse, die Misstrauen oder Vertrauen rechtfertigen (Luhmann 2014: 86).

Eine auf Vertrauen basierte Kommunikation kann ferner durch positive *Gefühlsbeziehungen* wie Freundschaft, Dankbarkeit oder Freude unterstützt und verstärkt werden (Neidhardt 1979: 652f.). Während positive Gefühle den Zusammenhalt in Gruppen stabilisieren, können negative Gefühle, wie Hass oder Neid, Bin-

dungen destabilisieren oder sogar zerstören. Emotionen sind somit soziale Steuerungsmedien besonderer Art in Gruppen: „Gefühle werden zur Richtschnur des Handelns in sozialen Gruppen, Argumentationen sowie Einschätzungen der Situation werden gesteuert durch das Ausmaß an Sympathien (oder Antipathien), Achtung, Autorität und Vertrauen, die man den beteiligten Mitgliedern und Personen entgegenbringt“ (Fritsch 1987: 175).

3 Methodische Vorgehensweise

Die Probleme und Herausforderungen von Fußballfusionen werden anhand von Fallstudien analysiert und ausgewertet. Den Gegenstand bilden Amateurfußballvereine aus einer brandenburgischen Kleinstadt³, die über mehrere Jahre im Rahmen von Studienarbeiten⁴ wissenschaftlich begleitet und deren Fusionsprozesse rekonstruiert wurden.

3.1 Kriterien zur Auswahl der Sportvereine

Die Beschränkung auf wenige Fallstudien setzt eine sorgfältige, kriteriengeleitete Auswahl der zu untersuchenden Sportvereine voraus. Für die Auswahl der Fallstudien waren die folgenden drei Kriterien handlungsleitend:

- (1) Bei den untersuchten Sportvereinen wird ein Zusammenschluss angestrebt, d.h., mindestens ein Verein löst sich auf und seine Spielrechte und sein Vermögen gehen in den anderen Verein über.
- (2) Die Vereine gehören alle derselben Stadt an, um auf ähnliche Umweltbedingungen schließen zu können.
- (3) Es handelt sich um eine Totalerhebung.

Im Zeitraum von 2008 bis 2018 gab es insgesamt fünf Fußballfusionen in der untersuchten ostdeutschen Stadt, in denen sieben (Fußball-)Vereine⁵, die dem Stadt-

3 Die Stadt, in der die Vereine ansässig sind, hat im Jahr 2018 ca. 58.000 Einwohner.

4 Im Jahr 2010 wurde von der Autorin die Masterarbeit und im Jahr 2019 die Promotion zu dem Thema Vereinsfusionen verfasst.

5 Lediglich der Verein F ist ein Mehrspartenverein mit drei Abteilungen (Fußball, Tischtennis, Gymnastik).

sportbund, dem Fußball-Landesverband Brandenburg und dem Landessportbund Brandenburg angehören, beteiligt waren. Die Kontaktaufnahme zu den Vereinsvorsitzenden erfolgte über Mail und Telefon. Alle sicherten eine Teilnahme an der Studie zu. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Fallstudien:

Tab. 1: Übersicht der Fallstudien

FS	Partner 1	Partner 2	Fusion am...	Fusion zum...
1	Fußballverein A	Fußballabteilung B	Gescheitert	
2	Fußballverein C	Fußballverein D	01.07.2009	Fußballverein CD
3	Fußballverein G	Fußballabteilung B	01.07.2010	Fußballverein BG
4	Mehrsportverein E	Fußballverein F	01.07.2009	Mehrsportverein EF
5	Fußballverein A	Mehrsportverein EF	01.07.2012	Mehrsportverein AEF

Aus der Tabelle geht hervor, dass eine Fusion vorzeitig gescheitert ist, die Partner jedoch wenige Jahre später jeweils einen neuen Fusionspartner finden. Eine weitere Besonderheit ergibt sich in der fünften Fallstudie: Hier geht der im Jahr 2009 fusionierte Verein EF bereits nach kurzer Zeit wieder eine Fusion ein. Angesichts dessen existieren heute lediglich drei fusionierte Vereine in der untersuchten Stadt: Fußballverein CD (175 Mitglieder), Fußballverein BG (340 Mitglieder) und Mehrsportverein AEF (409 Mitglieder).

3.2 Datenerhebung

Die erhobenen Daten stammen aus der Dissertation der Autorin, in der zu zwei unterschiedlichen Messzeitpunkten qualitative und quantitative Daten zu Vereinsfusionen erfasst wurden.⁶ Für den vorliegenden Aufsatz ist die Datenerhebung mittels qualitativer Interviews von Relevanz und soll hier vorgestellt werden. Die Befragung der insgesamt 22 Vorstandsmitglieder und Vereinsmitarbeiter (Vorsitzender,

⁶ Die erste Datenerhebung fand von Juli 2008 bis Oktober 2009 und die zweite Erhebung von Juli 2012 bis September 2013 statt. Insgesamt kamen vier Datengewinnungsverfahren zum Einsatz: Beobachtung, Dokumentation, Interview und Fragebogen.

Kassenwart, Abteilungsleiter, Geschäftsführer, etc.) sowie der vier Umweltvertreter (Sportdezernat, Stadtsportbund, Fußball-Landesverband und Landessportbund)⁷ erfolgte im Vereinsheim oder am Arbeitsplatz des Befragten. Alle Interviews wurden nach den Fusionen geführt. Die Interviews ermöglichten es, verbale Daten zu generieren, Hilfsmittel (Bilder, Berichte) einzusetzen und Nachfragen zu stellen. Es wurden halb-standardisierte Interviews in Form von Einzelbefragungen persönlich von der Interviewerin durchgeführt. Methodisch folgten die Interviews den Vorgaben der problemzentrierten Leitfadeninterviews. Entsprechend wurde ein Interviewleitfaden auf Basis der theoretischen Überlegungen erstellt, welcher der thematischen Vorbereitung und Strukturierung der Interviews diente (Lamnek 1995: 70f.). Der verwendete Interviewleitfaden für die Vereinsvertreter unterschied sich dabei von dem der Umweltvertreter, die mit den Fusionen wenig vertraut waren und somit eher allgemein zu Vereinsfusionen befragt wurden. Die Interviewleitfäden dienten als Gerüst der Datenerhebung. Trotz vorgegebener Schwerpunkte ließen sie Spielraum für die Reihenfolge der gestellten Fragen, nicht antizipierte Themen und Nachfragen. Alle Gespräche wurden digital aufgezeichnet.

3.3 Datenauswertung

Die erhobenen Interviewdaten wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet, d.h. theorie- und regelgeleitet sowie an Kategorien(-systemen) orientiert. Das Datenmaterial wurde vor dem Hintergrund der Forschungsfragen inhaltlich strukturiert (Mayring 2008: 12). Die per Interview erhobenen verbalen Daten mussten erst noch aufgearbeitet und transkribiert werden, um sie inhaltsanalytisch auswerten zu können. Die Audioaufzeichnungen wurden transkribiert. Die Transskripte wurden anschließend geglättet, d. h. mit Blick auf die Lesbarkeit wurden kleine grammatikalische Korrekturen vorgenommen, und anonymisiert. Als Instrument inhaltsanalytischer Datenauswertung diente ein fünfstufiges Kategoriensystem, das aus den Forschungsfragen deduktiv abgeleitet wurde und damit an den theoretischen Grundlagen der Arbeit ausgerichtet war.⁸ Im zweiten Schritt wurden entsprechend dem Vorgehen von Kuckartz (2016) induktiv neue Unterkategorien aus dem Material entwickelt. Um die erhobenen Daten auswerten zu können, wurden die Daten

7 Zum ersten Messzeitpunkt wurden 6 Interviews geführt (Fallstudie 1: N=2, Fallstudie 2: N=3, Fallstudie 4: N=1) und zum zweiten Messzeitpunkt 21 Interviews (Fallstudie 2: N=6, Fallstudie 3: N=5, Fallstudie 5: N=6, Umwelt: N=4), wobei eine Person eine Doppelfunktion (Vereins-/Verbandsfunktionär) hatte.

8 Für den Aufsatz ist insbesondere die Kategorie V „Hinderliche Faktoren“ relevant.

aufbereitet, das heißt kontrolliert und geordnet, fehlende oder fehlerhafte Daten wurden identifiziert und relevante Textbausteine codiert.

4 Fusionsbarrieren im Amateurfußball auf der Sportvereinsebene

Barrieren lassen sich bei gescheiterten aber auch bei gelungenen Vereinsfusionen auf unterschiedlichen Ebenen verorten. In Anlehnung an die theoretischen Ausführungen soll Fusionshindernissen auf der Meso- und Mikroebene nachgegangen werden. Dementsprechend werden zunächst die Barrieren auf der Sportvereinsebene herausgestellt und im Anschluss daran Barrieren präsentiert, die auf der Mitglieberebene in Erscheinung treten.

4.1 Vereinssatzung: Vereins-/Abteilungsauflösung

Der Auflösungsbeschluss als Voraussetzung einer Fusion durch Aufnahme stellt für viele Vereine und Abteilungen eine große Hürde dar, da der Verein auf Erhaltung bzw. Systemproduktion und -reproduktion angelegt ist. Auf Seiten der Mitglieder des sich auflösenden Vereins entsteht das Gefühl der Vereinnahmung und die Befürchtung, wenig Mitspracherecht im neuen Verein zu haben. In der ersten Fallstudie gab besonders die Namensgebung Anlass zur Sorge: „[...]es hätte natürlich auch passieren können, dass der Verein A sagt: ‚Ach nein, warum sollen wir uns denn neu benennen? Wir können doch [Name Verein A] bleiben.‘ Davor hatten wir einfach auch so eine kleine Angst“ (Abteilungsleiter, Fußballabteilung B, Z. 200-205). In der Folge „[...] gab es natürlich auch Stimmen, die auf einmal nicht mehr für diese Fusion waren, obwohl es durch die Mitgliederversammlung eigentlich klar war. Aber letztendlich kann ich als Vorstandsvorsitzender nicht gegen meine Mitglieder entscheiden. Letztendlich sind wir ein Verein“ (Abteilungsleiter, Fußballabteilung B, Z. 343-346). Die Unsicherheit zieht eine operative Schließung des Systems nach sich. Die Richtigkeit der Entscheidung wird in Frage gestellt und veranlasst den Abteilungsleiter eine erneute basisdemokratische Befragung durchzuführen, die letztendlich zur Revidierung der bereits getroffenen Entscheidung und damit zum Fusionsaus führt.

4.2 *Vereinskommunikation: Mangelnde kommunikative Gelegenheiten und Anschlussofferten*

Aufgrund der demokratischen Entscheidungsstrukturen kann, wie im Theorieteil ausgeführt, die Fusionsentscheidung nicht top-down durchgesetzt werden. Der Vorstand ist hier vielmehr auf die Unterstützung und Zustimmung seiner Mitglieder angewiesen. Will also eine Vereinsführung die Mitglieder für eine Fusion gewinnen, müssen sie von dieser überzeugt und in die Denk- und Entscheidungsprozesse des Vorstands miteinbezogen werden. Mangelnde kommunikative Gelegenheiten und Anschlussofferten im Fusionsprozess ziehen, wie in der fünften Fallstudie, Misstrauen der Mitglieder in ihren Vorstand nach sich und bergen damit die Gefahr, die notwendige Drei-Viertel-Mehrheit zu verfehlen. „Wenn die Leute alles nur so hinten herum erfahren oder der andere Verein ihnen was sagt, was sie eigentlich hätten wissen müssen, dann kommt natürlich auch gegen den eigenen Vorstand Misstrauen auf“ (Geschäftsführer, Mehrspartenverein EF, Z. 822-824). Hieran zeigt sich ferner, dass bei ungleicher Verteilung von Informationen in den Vereinen Informationsasymmetrien entstehen, die problematisch für die Partnerbeziehung sind.

4.3 *Vereinspersonal: Austragung von Machtkämpfen und Einflussnahme durch Sprachrohre*

Das Aufeinandertreffen von Vereinsfunktionären (insbesondere Vorsitzenden), die in den Verhandlungen einen Machtkampf um den Erhalt ihrer Position und Interessen führen, können, wie der Vertreter des Landessportbundes aus Erfahrung weiß, die Fusion beenden: „Also die Vorsitzenden sind in der Regel die Macher und wenn ich zwei Alphatiere habe, könnte es sein, dass es nicht klappt, weil kein Alphatier möchte zweite Linie sein [...] Da hapert es manchmal“ (Landessportbundesvertreter, Z. 273-276). In der ersten Fallstudie endete die Rücktrittsdrohung des jahrelangen Vereinspräsidenten A in dessen Austritt aus dem Verein. Dadurch entging dem Fusionsverein nicht nur Wissen um den Verein und persönliches Engagement, sondern hatte auch finanzielle Einbußen zur Folge, da es sich bei dem Präsidenten zugleich um einen Großsponsor handelte. Aber auch einflussreiche Mitglieder der Basis können in der Mitgliederversammlung das Ergebnis der Fusion entscheidend lenken: „Man macht sich Gedanken und bereitet viel vor und letztendlich scheitert es dann an zwei drei Leuten, die auch vielleicht viel zu lange im Ver-

ein sind, die doch schon ein bisschen das Sprachrohr sind und dann eben umschlagen“ (Abteilungsleiter, Fußballabteilung B, Z. 313-318).

4.4 Vereinskultur: Verlust des Vereinsnamens

Die Trennung von dem Vereinsnamen stellt in allen untersuchten Fallstudien die größte Sorge vor allem der älteren Mitglieder mit einem traditionellen Verständnis und einer hohen emotionalen Bindung zum Verein dar. Aus ihrer Sicht geht mit der Namensumbenennung ein Teil bzw. der Wert der Tradition verloren: „Der Name wäre im Fußballbereich nicht mehr aufgetaucht, man hätte sich anders benannt. Da gab es natürlich massiven Widerstand von den älteren Mitgliedern, das muss man eindeutig auch mal so sagen, die ein bisschen auf die ‚Tradition‘ pochten“ (Abteilungsleiter, Fußballabteilung B, Z. 90-93). Die Abwehrhaltung der älteren Mitglieder ist folglich als Zeichen des Kulturerhalts zu interpretieren. Im Gegensatz dazu fällt es Mitgliedern, die nur über eine kurze Vereinskarriere verfügen und die eher ein dienstleistungsorientiertes Mitgliedschaftsverständnis pflegen oder die keiner Wettkampforientierung unterliegen, leichter sich von ihrem Vereinsnamen zu lösen.

5 Fusionsbarrieren im Amateurfußball auf der Mitgliederebene

5.1 Wir-Gefühl: Mangelnder Zusammenhalt im Verein

Die Vereinsgaststätte bildet oftmals die zentrale Sport- und Begegnungsstätte für die Mitglieder. Wird dieser Ort, wie in der dritten Fallstudie, nach der Verschmelzung nicht mehr aufgesucht, bleiben face-to-face-Kontakte und damit die Entstehung von neuen Bindungen und Beziehungen unter den Mitgliedern aus. Dies hat zur Folge, dass „kein Zusammenhalt mehr im Verein [ist]“ (Nachwuchsleiter, Fußballverein G, Z. 130). Von dem Vorstand organisierte Feste und Feiern sowie informelle Aktivitäten der Mitglieder sind daher umso wichtiger, weil sie das Wir-Gefühl stärken können. Fehlen diese oder werden sie von den Mitgliedern nicht angenommen, bleiben die gewohnten Mitgliederkreise nach der Fusion bestehen. „[...] [T]rotzdem gab es immer so eine Grüppchenbildung. Wenn eine Vereinsfahrt war oder so, dann sind die eben nicht mitgekommen und wo du dann

sagst: „Ach Mensch guck mal, da kommt gerade einer vom anderen Lager“, sage ich jetzt mal so“ (Sponsorenbetreuer, Fußballabteilung B, Z. 204-207). Mit der abwertenden Bezeichnung „einer vom anderen Lager“ wird kenntlich gemacht, dass derjenige nicht zu *uns* (der Ingroup), sondern zu *den Anderen* (der Outgroup) gehört. Die Differenzierung nach der Vereinsherkunft wirkt sich hinderlich auf die Bildung einer Gruppenidentität aus, weil sie an Stelle von verbindenden Elementen die Unterschiede der Mitglieder in den Vordergrund rückt.

5.2 *Mitgliederverhältnis: Misstrauen, Antipathien und Rivalitäten*

Dass die Mitglieder noch keine soziale Einheit bilden, liegt u. a. auch daran, dass einige der Teams eine langjährige Rivalität, gepaart mit einer tief verwurzelten gegenseitigen Feindschaft, verbindet. So berichtet der Seniorenverantwortliche aus der dritten Fallstudie, dass vergangene Spielbegegnungen der Jugend- und Seniorenmannschaften nicht selten von Auseinandersetzungen begleitet wurden: „Es war immer früher eine große Rivalität zwischen [Verein B] gegen [Verein G] [...] wenn wir gegeneinander gespielt haben, dann kam auch viel Gift von der anderen Truppe im Spiel, so mit Redensarten.“ (Seniorenverantwortlicher, Fußballabteilung B, Z. 308-316). Die Gründe für die Rivalität unter den Fußballvereinen sind vielfältig. Auf der einen Seite resultiert diese aus der geografischen Nähe der Vereine, so liegen beispielsweise die Vereine B und G nur wenige Meter auseinander. Auf der anderen Seite tragen negative Schlüsselereignisse aus der Vergangenheit der Vereine dazu bei, eine Annäherung kategorisch auszuschließen.

[...] nach der Wende, wenn da noch nicht [Verein B] gewesen wär, würde es [Verein A] gar nicht mehr geben, die [Verein A] haben den Nachwuchs mit nach unten genommen und haben uns [Verein B] sozusagen ausgeblutet. Die Alten haben das damals schon mitgemacht und die haben gesagt, "Nein, wenn die Jungschen das machen wollen, ok, aber wir alten Herren bleiben bei [Verein B], wir halten die Stellung hier." [...] sonst wäre es wieder, das haben viele gesagt, genauso wie damals gewesen (Seniorenverantwortlicher, Fußballabteilung B, Z. 27-38).

Ein Zusammenschluss von stark rivalisierenden Fußballvereinen, wenn er denn überhaupt zustande kommt, birgt großes Konfliktpotential. Denn Misstrauen, das, wie in diesem Beispiel, aus der Abwerbung des Nachwuchses und der damit drohenden Existenzgefahr resultiert, und negative Gefühlsbeziehungen lassen sich nicht einfach abstellen, vielmehr setzen sie sich im neuen Verein fort, was die Bildung einer Mannschaftsidentität erschwert. So hatten beispielsweise die Trainer der ersten Mannschaft große Probleme aus den ehemaligen Konkurrenten ein Team zu

formen. Die bestehenden Antipathien kamen in Form von Beschimpfungen und Verweigerungen auf dem Fußballplatz zum Ausdruck. „[...] der kann mit dem nicht, der kann mit dem nicht. Das sagt keiner offiziell, immer nur hinten rum. [...] das behindert natürlich, um als Mannschaft weiterzukommen, wenn es so zwischenmenschliche Sachen gibt. Da wird doch mal auf dem Spielfeld geschnauzt anstatt sich zu motivieren“ (Abteilungsleiter, Fußballabteilung B, Z. 83-95). Die Trainerarbeit wurde zudem dadurch erschwert, dass die Sportler an ihrer alten Mannschaftsordnung festhielten und die neu aufgestellte Mannschaftshierarchie nicht anerkannten. Dies verlangsamte im konkreten Fall die Teambildung, weil viel Zeit investiert werden musste, um die negativ aufgeladenen Beziehungsstrukturen aufzubrechen und eine kollektive Identität entstehen zu lassen: „Wir haben sage und schreibe zwei Jahre gebraucht, ehe wir es einigermaßen hinbekommen haben, diese zwei Lager [aufzulösen], das man dann endlich sagt: ‚Pass auf, wir sind der [Verein GB] und nicht mehr [Verein B] und [Verein G].‘“ (Sponsorenbetreuer, Fußballabteilung B, Z. 191-193). Im Seniorenbereich wurde darüber hinaus eine Zusammenführung der rivalisierenden Teams von vornherein abgelehnt. Das Vorhandensein zweier Altherren-Teams im Verein aktualisiert bzw. verschärft jedoch die Rivalität, denn die Mannschaften kämpfen nun nicht nur um Siege und Titel, sondern auch um die „Vorherrschaft“ im eigenen Verein. Es lässt sich schlussfolgern, dass Rivalitäten, Misstrauen und Antipathien, die in einer Lagerbildung münden, sowohl für die angestrebten sozial-integrativen als auch die sportlichen Ziele abträglich sind.

6 Fazit und Bedingungen für das Gelingen von Vereinsfusionen im Amateurfußball

Ein zentrales Anliegen des Aufsatzes war es, mittels systemtheoretischen und gruppensoziologischen Überlegungen Probleme und Herausforderungen von Fußballfusionen im Amateurbereich zu identifizieren. Als zentrale Barrieren kristallisierten sich auf der Ebene der Organisation die Auflösung eines Vereins/einer Abteilung (Entscheidungsprogramme), mangelnde kommunikative Gelegenheiten und Anschlussofferten (Kommunikationswege), die Austragung von Machtkämpfen und die Einflussnahme durch Sprachrohre (Personal) sowie der Verlust des Vereinsnamens (Organisationskultur) heraus. Auf der Mitgliederebene ließen sich ein mangelnder Zusammenhalt im Verein (Gruppenidentität) sowie Misstrauen, Antipathien und Rivalitäten (Vertrauen und Gefühlsbeziehungen) zwischen Mannschaften als große Herausforderungen von Fusionen feststellen. Zusammenfassend lässt sich

festhalten, dass es mehrere Hürden zu überwinden gilt, um den Fusionsbeschluss zu erzielen. Des Weiteren geht mit der Verschmelzung nicht automatisch auch eine soziale Einheit einher. Der Vereinigungsprozess endet folglich nicht mit dem formalen Beschluss, sondern dauert darüber hinaus an. Welche Schlüsse lassen sich nun aus diesen Erkenntnissen für das Gelingen von Vereinsfusionen ableiten? Die folgenden Handlungsempfehlungen spiegeln die positiven Erfahrungen der fusionierten Vereine wider und werden im Folgenden kurz zusammengefasst:

Für das Gelingen von Vereinsfusionen ist es zunächst wichtig, das Gefühl der Vereinnahmung, welches mit der Vereinsauflösung einhergehen kann, zu minimieren. Dies wird möglich, wenn der vermeintlich überlegene Partner Entscheidungen kommuniziert, die auf eine gleichwertige Partnerschaft abzielen. So kann beispielsweise in einer (informellen) Absichtserklärung bereits vorab festgehalten werden, dass (mindestens) ein Vorstandsmitglied des vermeintlich unterlegenen Vereins im neuen Vorstand oder in einer anderen wichtigen Funktion tätig sein wird und damit die Interessen der Mitglieder gewahrt bleiben. Neben Informations- und Mitgliederversammlungen eignen sich besonders die informellen und damit meist kürzeren Wege zur Klärung von aufkommenden Fragen und zur Beseitigung von aufkommenden Ängsten der Mitglieder. Vorstandsmitglieder, die sich offen und kompromissbereit in den Fusionsverhandlungen zeigen und persönliche Interessen hinten anstellen, tragen entscheidend zum Gelingen der Vereinsfusion bei, da über sie die Initiative und Vorbereitung der Fusion erfolgt. Schließlich ist die Beteiligung der Mitglieder an der neuen Namensfindung wichtig, um eine Identifikation zu ermöglichen und damit eine neue Identität entstehen zu lassen. Auf der Mitglieder-ebene ist die Bildung eines Wir-Gefühls vor dem Hintergrund der sozial-integrativen Funktion von Sportvereinen entscheidend. Gemeinsame Aktionen, die ein Kennenlernen ermöglichen und bestehende Vorurteile abbauen können, sind daher von Beginn an einzuplanen. Des Weiteren sind sogenannte Integrationsträger zu bestimmen, die ein offenes Ohr für die Mitglieder haben und aufkommende Konflikte früh erkennen. Der Aufbau von Vertrauen und Freundschaften ist unabdingbar, weil man dann eher in der Lage ist, dem anderen Fehler zu verzeihen und im Falle eines Konfliktausbruchs an der Lösung interessiert ist. Diese Hinweise und Überlegungen garantieren jedoch noch kein Gelingen von Fusionen. In weiteren Untersuchungen sollte noch stärker die Interessenstruktur der Mitglieder miteinbezogen werden, um Steuerungsmöglichkeiten aufzuzeigen, wie die Fusionen in erfolgreiche Bahnen gelenkt werden können.

Literatur

- Adolph-Börs, Cindy (2019): *Fusionen von Sportvereinen. Barrieren und Gelingensbedingungen*. Berlin: wvb.
- Baskerville, Rachel/Cordery, Carolyn (2016): *Surviving a Football Club Crisis: Focus Groups Talking*. Centre for Accounting, Governance and Taxation Research Working Paper No. 104. <https://ssrn.com/abstract=2850190> (15.05.2020)
- Breuer, Christoph/Feiler, Svenja (2017): Sportvereine in Deutschland – ein Überblick. In: Breuer, Christoph (Hrsg.): *Sportentwicklungsbericht 2015/2016. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Köln: Sportverlag Strauß, S. 20-26.
- Fritsch, Wolfgang (1987): Dynamik und Selbstorganisation in Sportmannschaften. Die Praxis von Gruppen und Mannschaften im Rudersport in systemtheoretischer Perspektive. In: Janssen, Jan Peters/Schlicht, Wolfgang/Strang, Hanno (Hrsg.): *Handlungskontrolle und soziale Prozesse im Sport*. Köln: bps, S. 165-176.
- Fuhse, Jan A. (2001): *Unser „Wir“ – ein systemtheoretisches Modell von Gruppenidentitäten*. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-113489> (21.10.2019)
- Heinemann, Klaus/Horch, Heinz-Dieter (1988): Strukturbesonderheiten des Sportvereins. In: Digel, Helmut (Hrsg.): *Sport im Verein und im Verband*. Schorndorf: Hofmann, S. 108-122.
- Hillmann, Karl-Heinz (2003): *Wertewandel. Ursachen, Tendenzen, Folgen*. Würzburg: Carolus.
- Kirchner, Stefan (2012): *Wer sind wir als Organisation? Organisationsidentität zwischen Neo-Institutionalismus und Pfadabhängigkeit*. Frankfurt/M.: Campus Verlag.
- Kuckartz, Udo (2016): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Lamnek, Siegfried (1995): *Qualitative Sozialforschung* (3. Aufl.). Weinheim: Betz.
- Luhmann, Niklas (1982): *Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2006): *Organisation und Entscheidung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2014): *Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität* (5. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Mayring, Philipp (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (10. Aufl.). Weinheim: Beltz.

- Meier, Heiko (2008): *Mitarbeit im Sportverein – eine reine Vertrauenssache. Grundlegung einer allgemeinen Theorie des Vereins*. Saarbrücken: VDM.
- Mills, Theodore M. (1967): *The Sociology of Small Groups*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Morris, Desmond (1981): *Das Spiel: Faszination und Ritual des Fußballs. Das Spiel mit dem wir leben*. München: Droemer Knaur.
- Neidhardt, Friedhelm (1979): Das innere System sozialer Gruppen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 31 (4), S. 639–660.
- Riedl, Lars (2006): *Spitzensport und Publikum. Theoretische Überlegungen zum Problem der Publikumsbindung*. Schorndorf: Hofmann.
- Thiel, Ansgar/Meier, Heiko (2004): Überleben durch Abwehr. Zur Lernfähigkeit des Sportvereins. In: *Sport und Gesellschaft*, 1 (2), S. 103-122.
- Thiel, Ansgar/Meier, Heiko (2008): Wie innovationsfähig ist der Sportverein? Eine Analyse am Beispiel der Einrichtung hauptberuflicher Mitarbeiterstellen. In: Schweer, Martin K. W. (Hrsg.): *Sport in Deutschland – Bestandsaufnahme und Perspektiven*. Frankfurt/M.: Peter Lang, S. 129-146.
- Thiel, Ansgar/Meier, Heiko/Cachay, Klaus (2006): *Hauptberuflichkeit im Sportverein: Voraussetzungen und Hindernisse*. Schorndorf: Hofmann.
- Tyrell, Hartmann (1983): Zwischen Interaktion und Organisation I: Gruppe als Systemtyp. In: Neidhardt, Friedhelm (Hrsg.): *Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien*. Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 75-87.

Zur Person

Dr. Cindy Adolph-Börs, Department „Sport & Gesundheit“ der Universität Paderborn.

Arbeitsschwerpunkte: Vereinsfusionen, Inklusion im organisierten Sport, Inklusiver Sportunterricht

Thematisch relevante Publikation: Adolph-Börs, C. (2019): *Fusionen von Sportvereinen. Barrieren und Gelingensbedingungen*. Berlin: wvb.

Anschrift: Warburger Str. 100, 33098 Paderborn

Email: cindy.adolph.boers@uni-paderborn.de