INTERKULTURELLE ÖFFNUNG VON SPORTVEREINEN

Theoretische Reflexionen und empirische Analysen zu den Möglichkeiten und Grenzen der Resonanzerzeugung durch Beratung

Von der Fakultät 10: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart zur Erlangung der Würde eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.) genehmigte Abhandlung.

Vorgelegt von

Tobias Schleifer

aus Ulm

Hauptberichterin: Prof. Dr. Carmen Borggrefe

Mitberichter: Prof. Dr. Klaus Cachay

Tag der mündlichen Prüfung: 04.06.2025

Institut für Sport- und Bewegungswissenschaft der Universität Stuttgart,

Abteilung Sportsoziologie und -management

Stuttgart, 2025

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis **V**

Tabellenverzeichnis **VI**

Abkürzungsverzeichnis **VII**

Zusammenfassung **VIII**

I Einführung und Problemstellung **1**

1 Einleitung **1**

2 Forschungsstand **12**

2.1 Beratung von Sportvereinen 13

2.2 Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse von Sportvereinen 24

2.3 Strukturbedingungen interkultureller Öffnungsprozesse in Sportvereinen 34

2.4 Reflexion des Forschungsstands und Bestimmung des Forschungsdefizits 46

II Theoretische Überlegungen **50**

3 Zum Problem der Resonanzerzeugung in sozialen Systemen **52**

4 Organisationstheoretische Betrachtung von Sportvereinen **69**

4.1 Organisationstheoretische Grundlagen einer interkulturellen Öffnung 71

4.2 Sportvereinsspezifische Strukturen und interkulturelle Öffnung 83

4.2.1 Programmatische Etablierung einer interkulturellen Öffnung 84

4.2.2 Kommunikationswege und interkulturelle Öffnung 91

4.2.3 Personal(-entscheidungen) und interkulturelle Öffnung 103
4.2.4 Organisationskultur und interkulturelle Öffnung 114
4.2.5 Fazit 121
5 Interorganisationsbeziehungen 125
5.1 Möglichkeiten und Grenzen staatlicher Steuerung 125
5.2 Beratung als Interventionskonzept der netzwerkförmigen Koordination 134
6 Systemische Organisationsberatung und -entwicklung 143
6.1 Grundlagen der systemischen Organisationsberatung 143
6.2 Phasenmodell der systemischen Sportvereinsberatung für eine interkulturelle Öffnung 163
6.2.1 Phase I – Kontaktanbahnung 164
6.2.2 Phase II – Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung 168
6.2.3 Phase III – Maßnahmenentwicklung 182
6.2.4 Phase IV – Implementierung und Evaluation der Maßnahmen 189
7 Leitfragen der empirischen Untersuchung 195
III Qualitatives Forschungsdesgin 202
8 Methodologische Vorbemerkungen 202
9 Methodisches Vorgehen 206
9.1 Forschungsanforderungen und methodische Ausrichtung 206
9.2 Fallauswahl und Vereinsakquise 208
9.3 Methoden der Datengewinnung 211
9.4 Analyse der Daten 213

IV Systemische Sportvereinsberatung und interkulturelle Öffnung – empirische Ergebnisse 217

10 Verein 1 218

11 Verein 2 244

12 Verein 3 264

13 Verein 4 292

14 Fazit 319

V Schlussbetrachtung 328

15 Literaturverzeichnis 340

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasenmodell der systemischen Sportvereinsberatung für eine interkulturelle Öffnung 194

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Leitfaden der ziel- und problemreflektierenden Gespräche 175
Tabelle 2: Analysekategorien 215
Tabelle 3: Beratungsverlauf in den untersuchten Vereinen 320

Abkürzungsverzeichnis

BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BKS	Berater-Klienten-System
BMI	Bundesministerium des Innern und für Heimat
DOSB	Deutscher Olympischer Sportbund
GM	Gender Mainstreaming
KiSS	Kindersportschule
MIFIF	Mehr Freiwillige im Fußballverein
OE	Organisationsentwicklungsstruktur
RF	Riksidrottsförbundet
SUA	System-Umwelt-Analyse
WLSB	Württembergischer Landessportbund
WSJ	Württembergische Sportjugend

Zusammenfassung

Schleifer, T. (2025). *Interkulturelle Öffnung von Sportvereinen. Theoretische Reflexionen und empirische Analysen zu den Möglichkeiten und Grenzen der Resonanzerzeugung durch Beratung*. Dissertation. Universität Stuttgart.

Kurzfassung

Bislang gelingt es Sportverbänden in Deutschland mit ihren Beratungsangeboten kaum, in Sportvereinen Resonanz für interkulturelle Öffnungsprozesse gegenüber Personen mit Migrationshintergrund zu erzeugen. Angesichts der Unterrepräsentanz von Personen mit Migrationshintergrund in Sportvereinen und des steigenden Anteils dieser Gruppe an der Gesamtbevölkerung entsteht dadurch ein existenzielles Steuerungsproblem für den organisierten Sport: Gelingt es nicht, in der Mehrzahl der Sportvereine interkulturelle Öffnungsprozesse zu initiieren, könnten viele Vereine künftig Schwierigkeiten haben, ihren Mitgliederbestand zu halten.

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Studie, wie in Sportvereinen durch Beratung Resonanz für Prozesse der interkulturellen Öffnung erzeugt werden kann und welche Möglichkeiten und Grenzen sich hierbei zeigen. Um diese Fragestellung zu beantworten, wird auf Basis eines systemtheoretischen Analyserahmens ein Phasenmodell der systemischen Sportvereinsberatung für eine interkulturelle Öffnung entwickelt und an vier ausgewählten Vereinen exemplarisch angewendet. Der Beratungsverlauf wird mithilfe qualitativer Methoden rekonstruiert und analysiert.

Die Studie soll einen Beitrag zur sportvereinsbezogenen Integrationsforschung und zum Forschungsgebiet der Sportvereinsberatung leisten. Darüber hinaus kann das Beratungsmodell Sportverbänden als Grundlage dienen, um Beratungskonzepte zur interkulturellen Öffnung von Sportvereinen zu entwickeln.

Abstract

So far, sports federations in Germany have struggled to generate resonance for intercultural opening processes towards people with a migration background in sports clubs through their advisory services. This poses an existential governance problem for organised sport, given the underrepresentation of people with a migration background in sports clubs and the increasing proportion of this group in the overall population: If intercultural opening processes cannot be initiated in the majority of sports clubs, many clubs may face difficulties retaining their membership base in the future.

Against this background, this study investigates how resonance for intercultural opening processes can be generated in sports clubs through consultancy and what opportunities and limitations are revealed in the process. To answer this question, a phase model of systemic sports club consultancy for intercultural opening is developed based on a systems theory analytical framework and applied exemplarily to four selected clubs. The consultancy process is reconstructed and analysed using qualitative methods.

The study aims to contribute to both sports club-related integration research and the research field of sports club consultancy. Furthermore, the

consultancy model can serve as a foundation for sports federations when developing advisory concepts for the intercultural opening of sports clubs.

I Einführung und Problemstellung

1 Einleitung

Als Dachorganisation des vereins- und verbandsorganisierten Sports in Deutschland ist der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) längst nicht nur mit Herausforderungen konfrontiert, die unmittelbar seinen primären Zweck, nämlich „den deutschen Sport in all seinen Erscheinungsformen zu fördern“ (DOSB, 2023, § 2, S. 6), betreffen. Vielmehr versucht der DOSB, auch auf gesellschaftliche Entwicklungen zu reagieren, die über sportbezogene Belange hinausgehen. So gibt der DOSB in seinem Leitbild das „Versprechen an die Gesellschaft“ ab, „auf neue gesellschaftliche Entwicklungen“ zu reagieren. Dabei sieht er sich „in der Pflicht, zügig angemessene Lösungen zu finden. Das gilt vor allem auch für große, übergreifende Herausforderungen, wie […] den demographischen Wandel […]“ (DOSB, 2017, S. 18).

Eine zentrale Aufgabe, die der DOSB in diesem Zusammenhang adressiert, ist die der Integration von Personen mit Migrationshintergrund[1]. Angesichts des hohen – und voraussichtlich weiter steigenden – Anteils von

---

[1] Folgt man der Definition des statistischen Bundesamts, dann hat eine Person einen Migrationshintergrund, wenn „sie selbst oder mindestens ein Elternteil die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzt. Die Definition umfasst im Einzelnen folgende Personen:

1. zugewanderte und nicht zugewanderte Ausländer/-innen

Personen mit Migrationshintergrund in der Gesamtbevölkerung Deutschlands[2] ist die Bewältigung dieser Aufgabe für die Zukunft der Bundesrepublik in sozialer, kultureller und wirtschaftlicher Hinsicht von herausragender Bedeutung. Nicht von ungefähr wurde die Integration von Personen mit Migrationshintergrund bereits im Jahr 2007 im „Nationalen Integrationsplan“ der Bundesregierung verankert und von der damaligen Bundeskanzlerin Angela Merkel als „Schlüsselaufgabe unserer Zeit“ (S. 7) bezeichnet. Im Rahmen des Integrationsplans wurde den Sportvereinen eine zentrale Rolle als „Integrationsmotor“ (S. 139) übertragen. Denn die rund 86.000 Sportvereine mit insgesamt fast 28 Millionen Mitgliedschaften können als frei zugängliche Personenvereinigungen einen erheblichen Beitrag zur Integration von Personen mit Migrationshintergrund leisten. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass sowohl der DOSB als auch der Staat hohe Erwartungen an die Sportvereine bezüglich der Integration von Personen mit Migrationshintergrund haben

2. zugewanderte und nicht zugewanderte Eingebürgerte
3. (Spät-)Aussiedler/-innen
4. Personen, die die deutsche Staatsangehörigkeit durch Adoption durch einen deutschen Elternteil erhalten haben
5. mit deutscher Staatsangehörigkeit geborene Kinder der vier zuvor genannten Gruppen“ (Statistisches Bundesamt, 2023).

[2] Nach den aktuellen Daten liegt der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund in Deutschland bei 28,7 Prozent. Dieser Anteil wird sich in Zukunft voraussichtlich weiter erhöhen, da bei den jüngeren Altersgruppen auch der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund deutlich höher liegt als bei den älteren: Im Jahr 2022 hatten in Deutschland 41,6 Prozent der Unterfünfjährigen einen Migrationshintergrund, während der entsprechende Anteil bei den 45- bis unter 55-Jährigen im selben Jahr bei 29,9 Prozent lag und bei den 85 bis unter 95-Jährigen nur bei 9,7 Prozent (Statistisches Bundesamt, 2023).

und gemeinsam Programme auflegen, die darauf abzielen, die Integration dieser Personen in den Sportvereinen zu fördern.

Allen voran ist diesbezüglich das Bundesprogramm „Integration durch Sport“ zu nennen, das der DOSB in Kooperation mit den Landessportbünden umsetzt und das durch das Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) finanziert wird (BMI, 2024). Die Ziele des Programms bestehen im Wesentlichen in der „Integration in den Sport“ und der „Integration durch Sport in die Gesellschaft“ (DOSB, 2014, S. 10; DOSB, 2020, S. 2; BMI, 2024). Unter „Integration in den Sport“ wird in dem Programm die Heranführung und Einbindung von Personen mit Migrationshintergrund in den Vereinssport verstanden, die sich sowohl auf „die Mitgliedschaft als auch das ehrenamtliche und freiwillige Engagement in einem Sportverein“ beziehen (DOSB, 2014, S. 10). „Integration durch Sport“ benennt darüber hinaus die Integration „in andere gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Bereiche“, die eine Teilhabe am Vereinssport nach sich ziehen soll, da diese dem Verständnis des DOSB folgend „Situationen und Anlässe für weiterreichende Integrationsprozesse“ schaffe (ebd.).[3]

Was das Erreichen dieser Ziele anbelangt, haben die Initiatorinnen und Initiatoren der Integrationsprogramme jedoch längst verstanden, dass es

[3] Zur wichtigen Rolle der Sportvereine bei der Bewältigung der Herausforderung der Integration von Personen mit Migrationshintergrund sowie zur Verankerung des Themas „Integration“ in Programmen der Sportverbände und den damit verbundenen Zielen siehe bereits die Einführung von Borggrefe, Cachay, Kleindienst-Cachay und Altenhöner (2022, S. 10) zur Studie „Migration und organisationaler Wandel in Sportvereinen. Theoretische Überlegungen und empirische Analysen zur interkulturellen Öffnung im organisierten Sport (MoWiS)“ (Borggrefe & Cachay, 2022a).

sich hierbei nicht um einen Selbstläufer handelt. In diesem Zusammenhang betont der DOSB in seiner Programmkonzeption zu „Integration durch Sport“ aus dem Jahr 2010, dass Sportvereine zwar „vielfältige Integrationschancen“ böten, diese sich „jedoch nicht automatisch [einstellen]“ würden und es deswegen „gezielte[r] Maßnahmen“ bedürfe, „um diese Potenziale zu aktivieren“ (DOSB, 2010/2014, S. 7). Auch im „Nationalen Aktionsplan Integration“ (2021), dem jüngsten Strategiepapier der Bundesregierung zur Integration von Personen mit Migrationshintergrund, wird das „große Integrationspotential“ (S. 21) der Sportvereine akzentuiert. Um die Ziele einer „Integration in den Sport und durch den Sport“ von Personen mit Migrationshintergrund zu erreichen, seien gleichwohl eine „qualifizierte Begleitung“ und „fortdauerndes Engagement aller Beteiligten“ vorauszusetzen. Ohne dies könne der Sport sogar „zu einer Verfestigung separierender Strukturen und Vorurteile beitragen“ (ebd., S. 22).

Damit sich die Integrationsziele hinsichtlich der Personen mit Migrationshintergrund systematisch erreichen lassen, wird in den Programmbeschreibungen zu „Integration durch Sport“ häufig die Notwendigkeit einer *interkulturellen Öffnung* von Sportvereinen thematisiert, die der DOSB als „unverzichtbaren Bestandteil der Integrationsarbeit im Sport“ (2010/2014, S. 8) bezeichnet. Was im vereins- und verbandsorganisierten Sport unter einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen verstanden wird, lässt sich ebenfalls an den Beschreibungen des „Integration durch Sport“-Programms nachvollziehen: Zum einen wird in diesem Zusammenhang auf die „Vermittlung von interkulturellen Kompetenzen“ im

Sinne von „Verständnis, Akzeptanz, Wissen um kulturelle Vielfalt, Einfühlungsvermögen, bewusste[m] Umgang, Erweiterung der eigenen Sichtweise“ verwiesen (ebd.). Zum anderen müsse „dieses Grundverständnis […] auch Bestandteil der Sportorganisation auf allen Ebenen werden“ (ebd.). Demzufolge umfasst eine interkulturelle Öffnung von Sportvereinen zwar die Entwicklung individueller Kompetenzen von Sportvereinsmitgliedern, geht aber offensichtlich weit darüber hinaus, indem sie sich – wie der aktuellen strategischen Grundposition des Programms „Integration durch Sport“ zu entnehmen ist – auf eine „Organisationsentwicklung in Vereinen“ (2020, S. 6) in einem weiteren Sinne bezieht.[4] Ausgehend von diesen Programmbeschreibungen lässt sich also festhalten, dass der DOSB eine interkulturelle Öffnung von Sportvereinen als Prozess der Organisationsentwicklung auffasst, den es benötigt, um sicherzustellen, dass sich die Integration von Personen mit Migrationshintergrund in den Sport und durch den Sport in die Gesellschaft systematisch erreichen lässt und nicht dem Zufall überlassen wird.

In Anbetracht der rechtlich verankerten Vereinsautonomie ist indes zu hinterfragen, wie sich in Sportvereinen Prozesse der interkulturellen Öffnung überhaupt zielgerichtet initiieren lassen. Eine wesentliche Strategie zur Steuerung ist für den DOSB hierbei die *Beratung*. So begreift sich der DOSB in seiner langfristigen strategischen Ausrichtung als „Innovationsmanager“, der gegenüber den Sportvereinen eine „Beratungsfunktion“

[4] Zum Begriffsverständnis einer interkulturellen Öffnung im verbands- und vereinsorganisierten Sport siehe Borggrefe, Cachay, Kleindienst-Cachay und Altenhöner (2022, S. 11 f.).

(DOSB, 2018a, S. 8) wahrnehmen möchte, die auch in der Satzung verankert ist (DOSB, 2023, § 3, S. 7). Entsprechend hat der DOSB gemeinsam mit den Landessportbünden bereits seit langer Zeit Beratungsangebote für Sportvereine implementiert, mit denen interkulturelle Öffnungsprozesse in Sportvereinen gezielt gefördert werden sollen (DOSB, 2010/2014, S. 8 ff.; DOSB, 2018b, S. 8; DOSB, 2020, S. 6). Die Beratung für Sportvereine orientiere sich hierbei an der Strategie eines „strukturellen Ansatz[es]“, die den „Fokus auf die Vereinsförderung“ und den „Blick auf das Gesamte“ richte, darüber hinaus einen „systemischen“ Ansatz verfolge und auf eine „Prozessberatung“ der Sportvereine setze (DOSB, 2018b, S. 7).

Mit Blick auf die Ergebnisse der Sportentwicklungsberichte wird allerdings erkennbar, dass die Beratungsangebote zur interkulturellen Öffnung die Sportvereine bislang offensichtlich kaum erreichen und dort nicht die gewünschte *Resonanz* eines Prozesses der Organisationsentwicklung erzeugen. Dies bedeutet, dass bei der Mehrheit der Sportvereine bisher keine interkulturellen Öffnungsprozesse in Gang gesetzt werden, die die Integration von Personen mit Migrationshintergrund in den Sport und durch den Sport in die Gesellschaft systematisch fördern würden.

Ablesen lässt sich dies an der Unterrepräsentanz von Mitgliedern mit Migrationshintergrund in den Sportvereinen sowie ihrer segregativen

Verteilung – ein Umstand, auf den die Sportentwicklungsberichte regelmäßig hinweisen.[5] Etwa ein Viertel der befragten Vereine schätzt im Sportentwicklungsbericht von 2015/2016 seinen Anteil an Mitgliedern mit Migrationshintergrund auf null Prozent. Gut jeder zweite Verein (53 Prozent) geht von einem Anteil zwischen 1 und 10 Prozent aus, 15 Prozent der Vereine von 11 bis 25 Prozent, 4 Prozent der Vereine von 26 bis 50 Prozent und nur je 1 Prozent der Vereine schätzt seinen Anteil an Mitgliedern mit Migrationshintergrund auf 51-74 Prozent bzw. mehr als 75 Prozent ein (Breuer & Feiler, 2017, S. 104).[6] Im Sportentwicklungsbericht 2020/2022 wurden Vereinsmitglieder das erste Mal direkt befragt, ob sie einen Migrationshintergrund aufweisen. Lediglich 10 Prozent der Befragten stimmten dem zu (Breuer & Feiler, 2022a, S. 53). Bezüglich der segregativen Verteilung von Personen mit Migrationshintergrund in Sportvereinen zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang mit dem

---

5 Siehe hierzu Borggrefe, Cachay, Kleindienst-Cachay und Altenhöner (2022, S. 12 ff.). Ergänzend dazu deuten die Sportentwicklungsberichte 2017/2018 und 2020/2022 ebenfalls auf eine Unterrepräsentanz und segregative Verteilung von Personen mit Migrationshintergrund in Sportvereinen hin (siehe weiteren Textverlauf).

6 In den Sportentwicklungsberichten vor 2015/2016 wurde demgegenüber noch der konkrete Mitgliederanteil von Personen mit Migrationshintergrund abgefragt. Daraus geht neben einer Unterrepräsentanz sogar ein Rückgang des Anteils der Mitglieder mit Migrationshintergrund hervor: So weist der Bericht von 2007/2008 einen durchschnittlichen Anteil von 10,1 Prozent aus (Breuer & Wicker, 2008, S. 5), der von 2009/2010 noch 9,3 Prozent (Breuer & Wicker, 2011, S. 26) und 2013/2014 nur noch 6,2 Prozent (Breuer & Feiler, 2015a, S. 17). Dabei ist allerdings zu beachten, dass die vorliegenden Werte auf Schätzungen der Befragten basieren, da das Merkmal „Migrationshintergrund“ von den Vereinen nicht erhoben wird (Breuer & Feiler, 2015b, S. 234). Vor dem Hintergrund dieser methodischen Limitation wurden die Vereine für die Erhebung des Berichts von 2015/2016 gebeten, den Anteil von Mitgliedern mit Migrationshintergrund auf einer vorgegebenen Skala zu schätzen (Borggrefe, Cachay, Kleindienst-Cachay & Altenhöner, 2022, S. 12 f.).

Sport(art)angebot. Hierzu konstatieren Breuer und Feiler im Sportentwicklungsbericht 2015/16, dass

> „die Wahrscheinlichkeit eines mehr als 25-prozentigen Mitgliederanteils von Personen mit Migrationshintergrund signifikant höher in Vereinen [ist], die Basketball/Streetball, Boxen, Judo oder Schwimmen anbieten. Die Wahrscheinlichkeit eines Mitgliederanteils von mehr als 25 % Migranten fällt hingegen signifikant geringer aus, wenn der Verein Badminton, Gymnastik, Kanu/Kajak, Radsport, Reitsport, Schießsport, Tauchen, Tennis oder Tischtennis im Programm hat“ (Breuer & Feiler, 2017, S. 179).

Auch in Bezug auf ehrenamtliche Funktionsrolleninhabende weisen die Daten der Sportentwicklungsberichte beständig auf eine deutliche Unterrepräsentanz von Personen mit Migrationshintergrund hin. Dies gilt für Ämter auf Vorstandsebene noch stärker als für die „Ausführungsebene“ (Übungsleitende, Schieds- und Kampfrichter bzw. -richterinnen) (siehe hierzu Breuer & Wicker, 2008, S. 8; Breuer & Wicker, 2011, S. 26 f.; Breuer & Feiler, 2015a, S. 18 ff.). Beispielsweise ergab die Befragung von Vorstandsmitgliedern im Rahmen des Sportentwicklungsberichts 2017/2018, dass diese nahezu alle über die deutsche Staatszugehörigkeit verfügen (99 Prozent) und fast ausschließlich in Deutschland geboren wurden (ca. 98 Prozent). Wenngleich der Migrationshintergrund hier nicht erfragt wurde, deuten diese Ergebnisse auf eine eklatante Unterrepräsentanz von Personen mit Migrationshintergrund in Vorstandsämtern hin (Breuer & Feiler, 2020a, S. 92). In Bezug auf Ämter auf Ausführungsebene zeigt sich ebenfalls eine deutliche Unterrepräsentanz, wie eine Befragung von Schieds- und Kampfrichterinnen und -richtern im Rahmen

des Sportentwicklungsberichts 2020/2022 aufzeigt. Demnach verfügen lediglich 8 Prozent der befragten Schieds- und Kampfrichter bzw. -richterinnen über einen Migrationshintergrund. Auch in dieser Hinsicht zeigen sich große sportartspezifische Unterschiede: Während 39 Prozent der Schieds- und Kampfrichterinnen bzw. -richter im Taekwondo einen Migrationshintergrund aufweisen, trifft dies im Segelsport auf lediglich 1,7 Prozent zu (Breuer & Feiler, 2022b, S. 61).

Die Unterrepräsentanz und segregative Verteilung von Personen mit Migrationshintergrund in Sportvereinen sind nicht nur als problematisch zu erachten, weil dies darauf hinweist, dass die Sportvereine ihr Integrationspotenzial bei weitem nicht ausschöpfen und damit die in sie gesetzten Erwartungen in Bezug auf Integration de facto nicht erfüllen können. Auch für den vereins- und verbandsorganisierten Sport in Deutschland insgesamt zeichnet sich eine missliche Entwicklung ab: Wenn Sportvereine es nicht schaffen, systematisch Personen mit Migrationshintergrund als Mitglieder und darüber hinaus für Ehrenämter zu gewinnen, dürfte es eine Vielzahl von Sportvereinen – angesichts des steigenden Anteils von Personen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung Deutschlands – immer schwieriger haben, ihren Mitgliederbestand auch zukünftig aufrechtzuerhalten. Insofern ist eine interkulturelle Öffnung sowohl hinsichtlich der Erfüllung gesellschaftspolitischer Erwartungen als auch für

die Entwicklung des vereins- und verbandsorganisierten Sports als hochfunktional einzustufen.[7]

Doch ungeachtet der erheblichen funktionalen Bedeutung einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen zeigt sich in den Sportentwicklungsberichten, dass die Mehrheit der Sportvereine offenbar keine besondere Priorität darauf legt, sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen. Dies lassen die Ergebnisse der Befragung zu den Vereinszielen im Rahmen des Sportentwicklungsberichts 2020/22 erkennen, in der das Ziel eines Engagements für Personen mit Migrationshintergrund unter insgesamt 27 vorgegebenen Zielen lediglich den 19. Platz einnimmt (Mittelwert=2,9) (Breuer & Feiler, 2021, S. 14 f.).[8] Damit ist die mittlere Zustimmung zu diesem Ziel seit der Befragung des Sportentwicklungsberichts 2017/2018 sogar noch etwas zurückgegangen (M=2,95) (Breuer & Feiler, 2020b, S. 11). Demzufolge verwundert es auch nicht, dass lediglich „17,5 Prozent der Vereine […] durch besondere Maßnahmen bzw. Initiativen die

[7] Zur Betonung der Funktionalität einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen für den organisierten Sport und ihrer Bedeutung für die Integration von Personen mit Migrationshintergrund in die Gesellschaft siehe bereits Borggrefe, Cachay, Kleindienst-Cachay und Altenhöner (2022, S. 14 f.).

[8] Die Befragung wurde mittels einer fünfstufigen Skala vorgenommen (von 1=„stimme gar nicht zu“ bis 5=„stimme voll zu“). Von den vorgegebenen Zielen erhielten die folgenden drei die höchsten Zustimmungswerte: „Unser Verein legt Wert auf Gemeinschaft“ (M=4,46), „Unser Verein versteht sich als Solidargemeinschaft“ (M=4,27) und „Unser Verein legt Wert auf demokratische Beteiligung im Verein“ (M=4,25). Hingegen erzielten die folgenden drei Ziele die niedrigsten Zustimmungswerte: „Unser Verein engagiert sich für Flüchtlinge“ (M=2,45), „Unser Verein engagiert sich in der Dopingprävention“ (M=2,3) und „Unser Verein engagiert sich im E-Sport“ (M=1,65).

Teilnahme von Personen mit Migrationshintergrund in den Vereinen steigern [möchten]“ (Breuer & Feiler, 2017, S. 170).[9]

Zu resümieren ist, dass der DOSB trotz seiner Integrationsprogramme und Beratungsangebote bislang offensichtlich nicht das Ziel erreicht, dass Sportvereine ihr Integrationspotenzial hinsichtlich der Personen mit Migrationshintergrund systematisch ausschöpfen. Ändert sich daran auch zukünftig nichts, bleiben nicht nur die Erwartungen unerfüllt, die mit Sportvereinen bei der Integration von Personen mit Migrationshintergrund verbunden sind. Angesichts des demografischen Wandels dürfte außerdem der Fortbestand einer Vielzahl der Sportvereine und somit der Erhalt einer differenzierten Sportvereinslandschaft in Deutschland gefährdet sein. Für die Entwicklung des vereins- und verbandsorganisierten Sports ist es daher als existenzielles Steuerungsproblem anzusehen, dass es dem DOSB gemeinsam mit den Landessportbünden bislang offenbar nicht gelingt, dass eine Mehrheit der Sportvereine eine interkulturelle Öffnung für sich als relevant erkennt und entsprechende Prozesse initiiert. Vor dem Hintergrund der dargestellten Problematik erscheint es umso relevanter, sich damit auseinanderzusetzen, wie es gelingen kann, in Sportvereinen durch Beratung Resonanz für Prozesse der interkulturellen Öffnung zu erzeugen

[9] Von den befragten Vereinen setzen 12,1 Prozent auf „sportliche Aktivitäten/Angebote“, 5,2 Prozent auf „besondere Mitgliedsbeiträge (reduziert oder gefördert)“, 2,9 Prozent auf „Kooperationen mit der Stadt/Gemeinde/Kommune“, 1,7 Prozent auf „Kooperationen mit Sportorganisationen (z.B. Fachverbände, LSB, KSB)“ und 1,2 Prozent auf „spezielle Mannschaften für diese Gruppe“ (Breuer & Feiler, 2017, S. 174). In den Sportentwicklungsberichten 2017/2018 und 2020/2022 wurden Maßnahmen für Personen mit Migrationshintergrund nicht abgefragt.

und worin hierbei Möglichkeiten und Grenzen liegen. Deswegen geht die vorliegende Arbeit der folgenden Forschungsfrage nach:

Wie kann in Sportvereinen durch Beratung Resonanz für Prozesse der interkulturellen Öffnung erzeugt werden?

Hierfür wird in einem nächsten Schritt zunächst der aktuelle Forschungsstand im Kontext der Beratung von Sportvereinen zur interkulturellen Öffnung betrachtet und es werden bestehende Forschungsdefizite aufgezeigt, um davon ausgehend die Anlage der Studie zu entwickeln.

2 Forschungsstand

Bei der Suche nach Studien, die sich speziell mit der Beratung von Sportvereinen hinsichtlich interkultureller Öffnung auseinandersetzen, fällt auf, dass es bislang *keine* Arbeiten gibt, die ihren Forschungsschwerpunkt darauf ausgerichtet haben. Angesichts dieser Forschungslücke werden in einem *ersten Schritt* sportwissenschaftliche Arbeiten herangezogen, die sich mit der Beratung im vereins- und verbandsorganisierten Sport im Allgemeinen oder in Bezug auf andere Themen der Vereinsentwicklung als das der interkulturellen Öffnung beschäftigen (Kapitel 2.1). In einem *zweiten Schritt* werden sportwissenschaftliche Arbeiten einbezogen, die sich thematisch mit der Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse von Sportvereinen befassen und dabei – wenn auch lediglich am Rande – Bezüge zur Beratung von Sportvereinen bezüglich dieser Thematik herstellen (Kapitel 2.2). In einem *dritten Schritt* wird auf Studien eingegangen, die die Strukturbedingungen interkultureller Öffnungsprozesse in Sportvereinen thematisieren (Kapitel 2.3). Dies ist für das vorliegende For-

schungsvorhaben von Relevanz, da davon auszugehen ist, dass die Möglichkeiten und Grenzen, in Sportvereinen durch Beratung Resonanz für interkulturelle Öffnungsprozesse zu erzeugen, stets auch durch die sportvereinsspezifischen Organisationsstrukturen bedingt werden. Abschließend wird in einem *vierten Schritt* der bisherige Stand der Forschung reflektiert, um Anknüpfungspunkte zu identifizieren sowie Forschungsdefizite aufzudecken, die mit der vorliegenden Arbeit behoben werden sollen (Kapitel 2.4).

2.1 Beratung von Sportvereinen

Insgesamt liegen relativ wenige sportwissenschaftliche Arbeiten vor, die sich explizit mit der Beratung von Sportvereinen auseinandersetzen.[10] Im Folgenden werden Studien vorgestellt, die Beratung im vereins- und verbandsorganisierten Sport im Allgemeinen oder in Bezug auf andere Themen als das der interkulturellen Öffnung erforschen. Auch wenn diese Studien andere Bereiche der Vereinsentwicklung thematisieren, können sie dennoch erste Hinweise dazu liefern, wie in Sportvereinen durch Beratung Resonanz für Prozesse der interkulturellen Öffnung erzeugt werden kann.

---

[10] Zwar existiert in der Sportwissenschaft ein umfangreiches internationales Forschungsfeld, das sich – oft in Bezug auf den „Governance"-Begriff – mit Steuerungsfragen im organisierten Sport beschäftigt. Allerdings ist die Beratung von Sportorganisationen als Strategie der Steuerung hierbei bislang deutlich unterbelichtet und wird meist nur implizit oder allenfalls am Rande thematisiert (siehe u. a. Bennike & Ottesen, 2016; Fahlén et al., 2015; Fahrner & Klenk, 2017, 2018; Harris et al., 2009; May et al., 2013; O'Boyle & Shilbury, 2016; Parent & Jurbala, 2023; Shilbury & Ferkins, 2015; Skille, 2008; Skille & Stenling, 2018; Stenling, 2014; Stenling & Fahlén, 2016; Thompson et al., 2021).

Von Bette (1990, 1991, 1992, 1999, 2005) und Thiel (1997) liegen Beiträge vor, die sich auf theoretischer Ebene mit der Beratung des vereins- und verbandsorganisierten Sports befassen und dabei insbesondere den Umgang mit Entwicklungsherausforderungen und -problemen beleuchten. Bette setzt sich in seinen Arbeiten u. a. mit Möglichkeiten und Grenzen der Beratung des vereins- und verbandsorganisierten Sports durch die Sportwissenschaften auseinander und bezieht sich vor allem auf den Bereich des Spitzensports. In diesem Zusammenhang unterscheidet er zwischen einem traditionellen und systemischen Beratungsverständnis (Bette, 1999, S. 278 ff.). Das *traditionelle Beratungsverständnis* assoziiert Bette insbesondere mit der naturwissenschaftlichen Anwendungsforschung, die mit der Bereitstellung von Technologien direkt in die Körper- und Gerätesphäre des Sports intervenieren kann. Eine solche Art des direkten Wissenstransfers könne es für sozial- und geisteswissenschaftliches Wissen jedoch nicht geben, da sich dieses nicht auf Körper und technische Artefakte, sondern stets auf die Ebene von Personen oder Organisationen beziehe (ebd., S. 283 f.). Um sozial- und geisteswissenschaftliche Erkenntnisse zu Problemstellungen im Zusammenhang mit Personen und Organisationen dennoch für den vereins- und verbandsorganisierten Sport nutzbar zu machen, argumentiert Bette vor dem Hintergrund der erkenntnistheoretischen Positionen der Luhmannschen Systemtheorie für ein *systemisches Beratungskonzept* (Bette, 1992, S. 147 ff.; 1999, S. 276 ff.; 2005). Dabei schließt er an das theoretische Konzept der *„Kontextsteuerung“* von Teubner und Willke (1982, 1984) an, nach der Beratung von Sportvereinen einzig indirekt durch entsprechende kommunika-

tive Deutungsangebote auf die Initiierung einer Selbständerung der betreffenden Organisationen hinwirken könne (Bette, 1999, S. 299 ff.; 2005, S. 143 f.).

Auch Thiel (1997) zieht für sein steuerungstheoretisches Konzept der „reflexiven Selbststeuerung“ des vereins- und verbandsorganisierten Sports die Luhmannsche Systemtheorie als Grundlage heran und ergänzt sie u. a. um die steuerungstheoretischen Überlegungen von Teubner und Willke (1984) sowie Willke (1994, 1995). Das Konzept der reflexiven Selbststeuerung umfasst eine *normative* (Festlegung und Reflexion von Steuerungszielen), *strategische* (Analyse organisationsinterner und -externer Entwicklungen hinsichtlich der Zielrealisierung) und *operative Ebene* (Detailplanung und Umsetzung von Strategien). Steuerungsakteure auf normativer und strategischer Ebene sind Gremien- bzw. Expertensysteme, die auf Ebene der Sportverbände angesiedelt sind. Auf operativer Ebene verortet Thiel Sportvereine (bzw. Vereinsvorstände), von denen die Steuerungsziele und Strategien der übergeordneten Ebenen umgesetzt werden sollen (Thiel, 1997, S. 172 ff.). Auch wenn Thiel dem Thema Beratung in seinem Konzept zur Selbststeuerung des vereins- und verbandsorganisierten Sports keinen zentralen Stellenwert einräumt, geht er zumindest an zwei Stellen explizit auf die Rolle von Beratung in der Koordination zwischen den unterschiedlichen Ebenen ein: *Zum einen* wird der mögliche Nutzen wissenschaftlicher Beratung in Form eines externen Expertensystems auf der strategischen Ebene thematisiert. Diesbezüglich zeigt sich Thiel skeptisch und begründet dies damit, externe Expertinnen und Experten sowie interne Steuerungsakteure würden sich an unter-

schiedlichen Operationslogiken orientieren. Hinzu kämen unklare Interessen durch komplexe Akteurskonstellationen und differierende symbolische Kodierungsformen der Erkenntnisse, die das gegenseitige Verstehen erschweren würden (Thiel, 1997, S. 121). Diese Probleme einer wissenschaftlichen Beratung ließen sich – wenn überhaupt – nur dann ansatzweise überwinden, „wenn neben dem externen Berater ein interner strategischer Akteur vorhanden ist, der als ein Experte die von einem externen Expertensystem angeforderten strategischen Arbeiten und Erkenntnisse kontrolliert, rezipiert, übersetzt und für die normative und operative Ebene verwendbar macht“ (ebd., S. 121). *Zum anderen* zieht Thiel Beratung als Möglichkeit einer sog. „artifiziellen Vorsteuerung“ von Sportvereinen in Bezug auf die Umsetzung der Steuerungsziele in Betracht, um damit „die Gefahr einer kontraproduktiven Entscheidung der Basis des organisierten Sports zu vermindern“ (ebd., S. 160). Aber auch in dieser Hinsicht zweifelt Thiel den Nutzen von Beratung an. Für die Steuerung von Sportvereinen sieht er demgegenüber Kommunikationsmedien und -formate wie z. B. Broschüren, Handlungsanleitungen und Gremien als effektiver an, mit denen Sportvereine von Sportverbänden über Steuerungsziele und mögliche Strategien informiert werden können (ebd., S. 160). In Bezug auf die Kommunikation der Steuerungsziele gegenüber den Sportvereinen plädiert Thiel für eine funktionale Argumentation, indem Sportvereinsvertreterinnen und -vertretern verdeutlicht werden soll, „daß ein Verhalten im Sinne der normativen Vorgaben und strategischen Eckwerte einen langfristigen Nutzen für die Zukunft ihres Sportvereins mit sich bringt“ (ebd., S. 161). Grundsätzlich müsse für eine solche Ebenen übergreifende Koordination gleichwohl beachtet werden, dass Informationen nicht nur „von oben nach unten“ weitergegeben werden, sondern

Steuerungsergebnisse der Sportvereine mittels Rückkopplungsmechanismen auch an die zentralen Ebenen zurückgespielt werden, damit dort etwaige Anpassungen der Ziele und Strategien vorgenommen werden können (ebd., S. 159).

Darüber hinaus liegen von Dahmen und Hartmann-Tews (2008) sowie Egli et al. (2016) und Klenk et al. (2017) Beiträge zu Studien vor, in denen Beratungsprojekte zur Initiierung organisationaler Entwicklungsprozesse in Sportverbänden und -vereinen durchgeführt und auf der Basis organisationstheoretischer Überlegungen qualitativ-empirisch untersucht wurden. Dahmen und Hartmann-Tews (2008) analysieren die Einführung von Gender Mainstreaming (GM) in drei Landesfachverbänden in Nordrhein-Westfalen (S. 261 f.). Für die Beratung wurde eine *systemische Herangehensweise* gewählt, die auf den zuvor dargestellten systemtheoretischen Überlegungen zur Beratung und Steuerung von Bette und Willke basiert. Zusätzlich wurde auf Willkes Überlegungen zum organisationalen Lernen und Wissensmanagement in Organisationen zurückgegriffen (2004, 2005). Der Fokus der Beratung war auf die Initiierung von *Reflexionsprozessen* ausgerichtet, um „auf dieser Basis die Wahrnehmung der Differenz von aktueller Organisationsrealität und Potenzialen in der Zukunft zu steigern und hiermit Innovation und Veränderung zu initiieren“ (Dahmen & Hartmann-Tews, 2008, S. 266). Für die Beratung als besonders herausfordernd erwies sich die *Sensibilisierung der Organisationsmitglieder* für GM, weil es als Thema der Organisationsentwicklung nicht als unmittelbar relevant anerkannt wurde (ebd., S. 263 f.). In der Beratung stieß vornehmlich eine ökonomisch orientierte Argumentation zur Einführung von

GM auf positive Resonanz. Die Autorinnen begründen dies mit der zunehmenden Dienstleistungsorientierung der Landesfachverbände (ebd., S. 266). Insgesamt resümieren sie für das Projekt, dass durch die Beratung das Wissen im Hinblick auf Chancengleichheit und die Umsetzung von GM in den Fachverbänden erweitert wurde. Allerdings wird betont, dass sich die beobachteten Lernprozesse weitestgehend auf die *Ebene individueller Akteure* beschränkten, während sich *Prozesse der Organisationsentwicklung* lediglich ansatzweise zeigten (z. B. in der Einführung neuer Leitlinien). Die Entwicklung der Organisationsentwicklungsprozesse konnte aufgrund der zeitlichen Beschränkung des Projekts jedoch nicht weitergehend begleitet werden (ebd., S. 266).

Egli et al. (2016) und Klenk et al. (2017) untersuchen im Rahmen eines Beratungsprojekts des Schweizer Fußballverbands zum Thema „Mehr Freiwillige im Fußballverein (MIFIF)“, wie sich Beratung zur Einführung neuer Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung Ehrenamtlicher in Fußballvereinen umsetzen lässt. Dafür wurden halbstrukturierte Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus 10 Vereinen durchgeführt, die an den Workshops des Beratungsprogramms teilnahmen und an den Entscheidungen zur Einführung neuer Maßnahmen im Freiwilligenmanagement des jeweiligen Vereins beteiligt waren. In dem Konzept des Beratungsprogramms wurden Aspekte der Fachberatung und der systemischen Beratung kombiniert. Die systemische Beratung orientierte sich an den systemtheoretischen Überlegungen zur Beratung und Steuerung von Bette (2005) und Willke (2005a). Egli et al. (2016) analysieren in ihrem Beitrag die jeweiligen Entscheidungsprozesse in den Fußballvereinen im Kontext der Beratung. Dahingehend resultiert, dass die Vereine zur Gewinnung

und Bindung Ehrenamtlicher eher zur *Umsetzung der fachlichen Vorschläge und Vorlagen* aus den Workshops des Beratungsprogramms tendieren, wie bspw. „Best Practice"-Beispiele zur Einführung neuer Kommunikationsmaßnahmen und vorgefertigter Recruiting-Strategien, anstatt eigene und auf den Verein zugeschnittene Strategien zu entwickeln. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich die Vereine eher an der Fachberatung als an der systemischen Beratung orientierten. Allerdings wurde nicht weitergehend untersucht, inwieweit sich die eingeführten Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung Ehrenamtlicher auch längerfristig als funktional erwiesen. Für die Umsetzung der Beratungsinhalte heben die Autoren neben der Bedeutung von *Projektteams mit engagierten Schlüsselpersonen*, die die Umsetzung der Maßnahmen steuern, ebenfalls die Wichtigkeit eines *erheblichen Problemdrucks* hervor (Egli et al., 2016, S. 399 ff.).

Klenk et al. beleuchten (2017) die Rolle der Projektteams und die zugrunde liegenden Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Beratungsinhalte in den jeweiligen Fußballvereinen genauer. Hierfür definierten die Autoren *drei Schnittstellen*, die sich für die Umsetzung der Beratungsimpulse als bedeutsam erwiesen: Zwischen dem Sportverband als Anbieter des Beratungsprogramms und der Verarbeitung der Beratungsinhalte durch das Projektteam (Schnittstelle 1), der Übertragung und Anpassung der Beratungsinhalte durch das Projektteam auf die jeweilige Vereinsrealität (Schnittstelle 2) und die strukturelle Einbettung des Beratungsinhalts im Verein (Schnittstelle 3). Für Schnittstelle 1 wurde die *Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der Projektteams* als zentral herausgearbeitet. Für

Schnittstelle 2 waren die *Reflexionsfähigkeit des Teams* sowie die *Fähigkeit zur Anpassung der Beratungsimpulse* an die jeweiligen spezifischen Vereinsstrukturen entscheidend. Bei Schnittstelle 3 kam es auf die *Unterstützung und Akzeptanz* an, die das Projekt innerhalb des Vereins erfuhr. Diese wiederum hing insbesondere von einer *kontinuierlichen und transparenten Kommunikation* durch das Projektteam ab (ebd., S. 79).

Die Studien von Stenling und Fahlén (2021) sowie Blomqvist (2022) nehmen speziell die Rolle von Sportvereinsberatenden in der Umsetzung von Verbandsprogrammen in den Blick. Stenling und Fahlén (2021) analysieren die Interaktion von Sportvereinsberatern und -beraterinnen mit Sportvereinen im Rahmen der Umsetzung der sog. „Strategie 2025“ des Dachverbands des organisierten Sports in Schweden (Riksidrottsförbundet, RF). Mit der Strategie 2025 fokussiert der RF verschiedene Ziele, bspw. die Diversität im Sport in Schweden zu steigern (ebd., S. 171 f.). Unter Anwendung des theoretischen Konzepts der „street-level bureaucracy“ (Lipsky, 2010) werden Sportvereinsberaterinnen und -berater als sportspezifische „street-level bureaucrats“ beschrieben (Stenling & Fahlén, 2021, S. 169). In der qualitativ-empirischen Datenerhebung wurden jeweils 8 Beraterinnen und Berater bei einem ihrer Treffen mit den Vereinen beobachtend begleitet („shadowing“) und im Anschluss mittels halbstrukturierter Interviews zu dem Treffen befragt (ebd., S. 173 f.). Auf dieser Basis identifizieren die Forschenden *vier Dimensionen*, die für die Interaktion der Berater und Beraterinnen mit den Vereinen zentral sind: Hinsichtlich der *Fallpriorisierung* wird festgehalten, dass sich Beratende vor allem auf Vereine konzentrieren, die der Strategie 2025 gegenüber grundsätzlich aufgeschlossen sind, da deren Ziele und Werte damit bereits

weitestgehend übereinstimmen. In Bezug auf die *Gestaltung des Interaktionskontexts* wird deutlich, dass die Beraterinnen und Berater die Vereine zu deren Bedingungen treffen, um die Autonomie der Vereine anzuerkennen und sicherzustellen, dass sich die Vereine für den Veränderungsprozess verantwortlich fühlen. Die *Positionierung der Berater und Beraterinnen* gegenüber den Vereinen erfolgt als „knowledgeable allies“ (Stenling & Fahlén, 2021, S. 178), um den Vereinen zu vermitteln, dass die Aufgabe der Beratenden darin besteht, die Vereine mit ihrem Fachwissen zu unterstützen. Schließlich zielt die *Kommunikationsstrategie* der Berater und Beraterinnen darauf ab, die Verbandsstrategie in den Vereinen durch die „Seitentür“ einzuführen. Das bedeutet, dass die Kommunikation der Beratenden gewissermaßen darauf ausgerichtet ist, Vereine davon zu überzeugen, Veränderungsprozesse einzuleiten, die im Einklang mit den Zielen der Strategie 2025 stehen, ohne sie jedoch direkt oder gar aufdringlich damit zu konfrontieren (ebd., S. 177 ff.).

Blomqvist (2022) untersucht den RF in seinem Vorhaben, den Zugang zu Sportvereinen für Personen in sozioökonomisch benachteiligten Regionen zu verbessern. Als theoretischer Analyserahmen wird das „Process-Person-Context-Time“-Modell gewählt (Bronfenbrenner, 1977, 1979, 2005). Die empirischen Daten stammen aus Gruppendiskussionen und Interviews, die mit verschiedenen Vertreterinnen und Vertretern auf unterschiedlichen Ebenen des RF durchgeführt wurden, darunter

> „four club consultants (working with the clubs at the grassroots level), 21 coordinators and project leaders (working with administrative tasks, such as monitoring and initiating projects), eight operations managers (serving as the consultants and coordinators

closest supervisor), and two district heads (responsible for entire districts)“ (Blomqvist, 2022, S. 595).

Ein zentrales Ergebnis der Studie besteht darin, dass die Gewinnung von Sportvereinen für die Initiierung von Maßnahmen zur Gewinnung sozioökonomisch benachteiligter Personen maßgeblich davon abhängt, inwieweit es gelingt, vertrauensvolle Beziehungen zu den Sportvereinen und Kommunen vor Ort aufzubauen. Hierbei sind die *spezifischen persönlichen Eigenschaften der Beratenden* als entscheidender Faktor hervorzuheben. So zeichnen sich diejenigen Beraterinnen und Berater, denen es gelingt, Sportvereine für Integrationsmaßnahmen zu gewinnen, durch einen ausgeprägten Sinn für soziale Gerechtigkeit und eine starke lokale Verankerung und Vernetzung mit den Sportvereinen vor Ort und in den Kommunen aus (ebd., S. 599 f.). Ähnlich zu Stenling und Fahlén (2021) betont Blomqvist, dass sich Sportvereinsberatende in ihrer Arbeit vor allem auf Sportvereine konzentrieren, von denen anzunehmen ist, dass sie den Verbandszielen prinzipiell aufgeschlossen gegenüberstehen (ebd., S. 603).

Fasst man die vorliegenden Studien zur Beratung von Sportvereinen mit Blick auf die Forschungsfrage dieser Arbeit zusammen, lässt sich Folgendes festhalten: Hinweise zur Entwicklung eines Beratungsansatzes für die Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse in Sportvereinen bieten insbesondere die Theoriebeiträge von Bette zur *systemischen Beratung* (1990, 1991, 1992, 1999, 2005). Gleichwohl ist anzumerken, dass sich diese Beiträge vor allem auf den Bereich des Spitzensports beziehen. Weitere Ansatzpunkte für die Entwicklung eines Beratungsansatzes liefern die Theoriebeiträge zur „*Kontextsteuerung*“ von Teubner und Willke

(1982, 1984). Darüber hinaus bieten die Arbeiten von Dahmen und Hartmann-Tews (2008), Egli et al. (2016), Klenk et al. (2017) sowie Blomqvist (2022) wichtige Hinweise zu Möglichkeiten und Grenzen für die Beratung von Sportvereinen im Hinblick auf eine interkulturelle Öffnung – auch wenn sie andere Forschungsdesiderate adressieren. So weisen Dahmen und Hartmann-Tews (2006, 2008) auf die große Bedeutung des *Anstoßens von Reflexionsprozessen* in der Organisation durch die Beratung hin. Außerdem zeigen sie, dass besondere Herausforderungen der Beratung zum einen in der *Sensibilisierung der Organisationsmitglieder* und zum anderen in der *Initiierung von Prozessen der Organisationsentwicklung* vorhanden sind. Egli et al. (2016) und Klenk et al. (2017) betonen, dass für die Umsetzung von Beratungsinhalten bestimmte *Rahmenbedingungen in den Vereinen* förderlich sind, wie z. B. Projektteams mit engagierten Schlüsselpersonen, transparente Kommunikation innerhalb des Vereins und hoher Problemdruck. Allerdings zeigen Egli et al. (2016) auch auf, dass Sportvereine *Schwierigkeiten in der Entwicklung vereinsspezifischer Maßnahmen* erkennen lassen und stattdessen eher dazu neigen, vorgefertigte Ansätze für sich zu übernehmen. Mit Blomqvist (2022) kann zusätzlich die Bedeutung *spezifischer persönlicher Eigenschaften* von Beratenden hervorgehoben werden, wie z. B. eine starke Vernetzung mit den Sportvereinen vor Ort, um Vereine für Verbandsprogramme zu gewinnen.

2.2 Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse von Sportvereinen

Im nächsten Schritt werden sportwissenschaftliche Studien herangezogen, die sich thematisch mit der Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse von Sportvereinen auseinandersetzen. Es liegen auffallend wenige Studien vor, die sich explizit damit beschäftigen. Bezüge zur Beratung werden lediglich am Rande hergestellt. Ferner ist zu bemerken, dass die meisten vorliegenden Studien sich nicht an einem differenzierten und wissenschaftlich fundierten Begriffsverständnis einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen orientieren.

Von Braun (2013) liegt eine Arbeit vor, die Integration als zentralen Themenschwerpunkt der „sportbezogenen Engagementpolitik“ des DOSB untersucht. In ebendieser werden im Rahmen des Beitrags von Braun und Reymann (2013) die Aufgaben des DOSB als Dachverband des vereins- und verbandsorganisierten Sports in Deutschland skizziert. Dabei wird unterstrichen, dass der DOSB für seine Mitgliedsorganisationen eine Ordnungs-, Programm- und Dienstleistungsfunktion übernehme (ebd., S. 33 f.). Die Aufgabe der Programmfunktion bestehe nach Braun und Reymann in der Entwicklung von Modellen und Konzepten für die erfolgreiche Arbeit der Mitgliedsorganisationen des DOSB, „so dass er diesen Beratung und Hilfestellung bei der Implementation engagementpolitischer Maßnahmen anzubieten hätte“ (S. 34). In einem weiteren Beitrag im Rahmen derselben Studie analysiert Nobis (2013) das Engagement des DOSB in der Integrationsarbeit anhand einschlägiger Veröffentlichungen des DSB bzw. DOSB. Als Themenschwerpunkt wird u. a. die interkulturelle

Öffnung von Sportvereinen identifiziert (Nobis, 2013, S. 48). Hierbei arbeitet Nobis die interkulturelle Öffnung von Sportvereinen als „verbandspolitische Forderung an den vereinsorganisierten Sport“ (S. 59) heraus, wobei die Bemühungen des DOSB vor allem auf eine „Sensibilisierung und Aktivierung von Vereinen und deren Funktionsträger/innen durch Beratung, Förderung von Integrationsstrukturen durch Netzwerkbildung, Konzeptentwicklung für Vereine und kommunale Zusammenschlüsse, finanzielle Förderung und Qualifikationsmaßnahmen“ (S. 61) ausgerichtet seien. Wenngleich die Beiträge verdeutlichen, dass der DOSB die interkulturelle Öffnung von Sportvereinen als zentrales Handlungsfeld seiner engagementpolitischen Maßnahmen auffasst, bleibt unklar, wie diesbezügliche Beratungen konkret verlaufen und inwieweit in den Vereinen dadurch tatsächlich Prozesse der interkulturellen Öffnung angestoßen werden.

Zu den Integrationsprogrammen „Integration durch Sport“ (Baur, 2009; Burrmann et al., 2013) und „spin – sport interkulturell: Zugangswege für Mädchen und junge Frauen mit Zuwanderungsgeschichte in Sportvereine“ (Braun & Finke, 2010; Winterhagen et al., 2015) liegen Evaluationsberichte vor, in denen die Programmarbeit untersucht wird. In dem Evaluationsbericht zu „Integration durch Sport“ von Baur (2009) werden u. a. die „Rahmenbedingungen der Integrationsarbeit“ aufseiten der Sportverbände erörtert, darunter Qualifikations- und Tätigkeitsprofile der Landeskoordinatoren und -koordinatorinnen, organisationsstrukturelle Rahmenbedingungen des Programms, Personalausstattung und Finanzstrukturen, Öffentlichkeitsarbeit sowie Kooperationen und Netzwerkarbeit (S. 13 ff.). In den Evaluationsberichten werden Vereinsberatungen

und Zielvereinbarungsgespräche als zentrale Instrumente der Programmsteuerung für die Kooperationen zwischen Sportverbänden und Sportvereinen identifiziert. Dabei habe die Bedeutung dieser Instrumente für das Programm mit der Zeit zugenommen (Baur, 2009, S. 89 ff.; Burrmann et al., 2013; S. 14 ff.; Winterhagen et al., 2015, S. 5). In dem Evaluationsbericht zu „Integration durch Sport“ von Burrmann et al. (2013) wird ferner darauf eingegangen, dass in dem Programm ein systemisches Beratungskonzept zum Einsatz kommt, bei dem es weniger darum gehe, den Vereinen konkrete Vorgaben in der Integrationsarbeit zu machen, sondern sie vielmehr „dabei zu unterstützen, eigene Ziele, Bedarfe und Lösungswege zu identifizieren“ (Burrmann et al., 2013, 15 f.). So komme es bei der Gewinnung von Vereinen für die Integrationsarbeit darauf an, nicht allein moralisch zu argumentieren, sondern diese mit *funktionalen Erfordernissen* der Vereine zu verknüpfen, d. h. die Vereine auf den Mehrwert aufmerksam zu machen, den eine Beschäftigung mit dem Thema für sie haben kann. Als Beispiele werden hierzu v. a. die Sicherung und Erweiterung der Mitgliederbasis und die Rekrutierung ehrenamtlichen Personals eingebracht (ebd., 2013, S. 12). In dem Evaluationsbericht zum Projekt „spin“ wird die Wichtigkeit der Verknüpfung der Integrationsarbeit mit *funktionalen Erfordernissen* zur Gewinnung von Sportvereinen für Integrationsprogramme untermauert (Braun & Finke, 2010, S. 69). Darüber hinaus weist der Bericht in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung „soziale[r] Beziehungsnetzwerke“ (Braun & Finke, 2010, S. 69) zwischen Sportverbänden und -vereinen hin. So wurden für „spin“ sämtliche teilnehmenden Vereine über persönliche Beziehungen und Kontakte zu Funktionsrolleninhabern und -inhaberinnen in den Ver-

einen gewonnen. Im Gegensatz dazu blieben allgemeine Aufrufe zur Teilnahme am Programm erfolglos, was die Herausforderungen unterstreicht, wenn es darum geht, Sportvereine für Integrationsarbeit zu gewinnen (ebd., S. 82 f.). Vor diesem Hintergrund kann auch das Fazit des Evaluationsberichts von Burrmann et al. (2013) nicht überraschen, dass in Zukunft

> „eine Herausforderung für Sportpolitik und Verbände […] darin bestehen [wird], noch mehr Sportvereine für das Integrationsthema zu sensibilisieren und unterwegs niemanden zu verlieren. Die Landeskoordinatoren/-innen könnten dabei eine wichtige Funktion einnehmen, da sie im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit mit den Sportvereinen die Zielvorstellungen und Konzepte der Dachorganisation auf die eher pragmatischen Zielvorstellungen der Stützpunktvereine[11] runterbrechen, also ‚Brückenbauer' sind" (S. 51).

Insgesamt gewähren die Evaluationsberichte zu „Integration durch Sport" und „spin" durchaus Einblicke in die Zusammenarbeit mit Vereinen hinsichtlich des Themas der interkulturellen Öffnung. Obwohl sie gleichfalls die Beratung von Sportvereinen ansprechen, wird dieses Thema jedoch

---

[11] Bei sog. „Stützpunktvereinen" handelt es sich um Vereine, die im Rahmen des Programms „Integration durch Sport" Maßnahmen zur Umsetzung der Programmziele durchführen und dafür finanziell gefördert werden (DOSB, 2010/2014, S. 10). Stützpunktvereinen wird im Programm ein „zentraler Stellenwert" zugeschrieben, da sie „regelmäßige, langfristige und kontinuierliche Arbeit vor Ort gewährleisten und Integrationsstrukturen unter Einbindung des organisierten Sports schaffen und fördern" (ebd., S. 10).

nur am Rande gestreift. *Letztlich bleibt die Aussagekraft der Evaluationsberichte zur Beratung von Sportvereinen für interkulturelle Öffnungsprozesse deutlich begrenzt.* Dies resultiert nicht nur aus dem mangelnden Fokus auf Beratung, sondern auch aus den geringen organisations- und steuerungstheoretischen Bezügen sowie den größtenteils deskriptiven Beschreibungen.

Auch in Arbeiten, die sich stärker aus organisationstheoretischer Perspektive mit einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen auseinandersetzen, wird die Notwendigkeit betont, die Thematik mit *funktionalen Erfordernissen* der Vereinsentwicklung zu verknüpfen, um Vereine dafür zu gewinnen (Kleindienst-Cachay et al., 2012; Seiberth et al., 2013; Borggrefe et al., 2019; Borggrefe & Cachay, 2022a). So gelangen Kleindienst-Cachay et al. (2012) in ihrer Untersuchung zur Integration von Personen mit Migrationshintergrund in Sportvereinen zu dem Ergebnis,

> „dass das Thema ‚Integration' für die Sportvereine letztlich keine allzu hohe Bedeutung hat [und] die Vereine keinen Nutzen darin sehen, sich mit diesem Thema zu befassen. Oder anders formuliert: Der Sportpolitik und den Verbänden ist es noch nicht gelungen, die Sportvereine auf breiter Basis für das Thema ‚Integration' zu sensibilisieren und in eine Beratungskommunikation einzutreten" (S. 260).

Um Vereine für das Thema Integration zu sensibilisieren, empfehlen die Forschenden, *funktional* und nicht gesellschaftspolitisch dafür zu argumentieren. In der Kommunikation mit den Vereinen bedürfe es einer „Umstellung der Argumentation von Moral auf Funktion" (ebd., S. 262).

Seiberth et al. (2013) vertreten in ihrer organisationstheoretischen Untersuchung der Integrationsbarrieren von Mädchen und Frauen mit Migrationshintergrund in Sportvereinen eine ähnliche Argumentation. Auch sie hinterfragen den Nutzen einer moralischen Kommunikation im Zusammenhang mit der „Integrationsthematik“ und sprechen sich stattdessen für eine Anbindung des Themas an *funktionale Erfordernisse* der Vereinsentwicklung aus (Seiberth et al., 2013, S. 192). Entsprechend konkludieren die Forschenden für die Beratung, dass sich diese konsequent an der zweckrationalen Perspektive der Sportvereine ausrichten müsse. Diese Vorgehensweise gilt nach Seiberth et al. (2013) als zentrale Voraussetzung, um durch Beratung entsprechende Anschlussofferten zu entwickeln, die „hinreichend resonanzfähig sind, um im Verein Strukturveränderungen erwarten zu lassen“ (S. 193).

Borggrefe et al. (2019) befassen sich in ihrer Studie mit den Ursachen der Unterrepräsentanz von Spielerinnen und Spielern mit Migrationshintergrund in der Sportart Handball. Anhand von Interviews mit Verbands- und Vereinsvertretern sowie -vertreterinnen analysieren sie, inwieweit in Handballvereinen systematische Prozesse einer Gewinnung von Personen mit Migrationshintergrund existieren, wie das Thema strukturell auf Verbandsebene verankert ist und ob hierzu Kooperationen zwischen Handballverbänden und -vereinen existieren. Die Ergebnisse lassen erkennen, dass dem Thema sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene wenig Bedeutung beigemessen wird, was sich in der fehlenden Bereitstellung finanzieller Mittel und Personalstellen widerspiegelt (S. 261 ff.). Da in Handballverbänden weder eine programmatische noch personelle Veran-

kerung des Themas stattfindet, stellen die Autoren fest, dass Handballverbände den Vereinen „keine Konzepte und Hilfestellungen zur Gewinnung von Mitgliedern mit Migrationshintergrund liefern (können)“ (ebd., S. 275).

Im Rahmen der Studie von Borggrefe und Cachay (2022a) wird in verschiedenen Beiträgen die Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse von Sportvereinen durch Sportverbände sowohl theoretisch als auch empirisch untersucht (Borggrefe, Cachay, Schleifer & Seiberth, 2022; Borggrefe & Cachay, 2022b). Im Gegensatz zu bisherigen Arbeiten erfolgen die Untersuchungen vor dem Hintergrund einer *differenzierten Definition* des Begriffs „interkulturelle Öffnung“, die von Borggrefe und Cachay (2022c) im Kontext der Organisationstheorie Luhmanns (2000/2006) entwickelt wird. Eine organisationstheoretische Präzisierung des Begriffs der interkulturellen Öffnung ist unabdingbar, wie in einem weiteren Beitrag der Studie hervorgehoben wird (Hoenemann et al. 2022, S. 24 ff.), da der Begriff zwar in den „Verlautbarungen der Sportverbände und in sportwissenschaftlichen Arbeiten zum Themenfeld ‚Migration, Integration und Sport‘ häufig verwendet wird“, jedoch ohne, „dass präzise bestimmt wird, was unter ‚interkultureller Öffnung‘ zu verstehen ist“ (S. 27). Die Forschenden definieren die „interkulturelle Öffnung von Sportvereinen“ als

> „*Strukturanpassungen in Sportvereinen, die auf die Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund* zielen. Gemäß der Luhmannschen Organisationstheorie geht es also um die Frage, ob Sportvereine das Ziel einer Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund als Programm etablieren, ob sie dieses Programm in ihren Personalentscheidungen und

> Kommunikationswegen berücksichtigen und ob es sich als kompatibel mit der spezifischen Organisationskultur des Vereins erweist“ (Borggrefe & Cachay, 2022c, S. 49).[12]

In dem Beitrag von Borggrefe, Cachay, Schleifer und Seiberth (2022) werden aus organisationstheoretischer Perspektive die Strukturvoraussetzungen der Steuerung einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen aufseiten der Sportverbände analysiert. Darüber hinaus werden auf der Grundlage steuerungs- und netzwerktheoretischer Überlegungen *Netzwerke* als die wesentliche Koordinationsform zur Steuerung einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen herausgearbeitet (ebd., S. 86 ff.). Als Konsequenz dieser Erkenntnis geben die Forschenden für Sportverbände zur Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse als Strategieempfehlung ab,

---

[12] Diese organisationstheoretische Definition lässt sich auch an das Begriffsverständnis einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen des DOSB anknüpfen. Dieser versteht darunter – wie in der Einleitung dargelegt wurde – einen Prozess der Organisationsentwicklung, der sich vor allem auf die Öffnung von Sportvereinen gegenüber Personen mit Migrationshintergrund bezieht und dabei über die Entwicklung individueller Kompetenzen der Sportvereinsmitglieder hinausgeht. Ein Unterschied zwischen dem Begriffsverständnis in der Studie von Borggrefe und Cachay (2022a) und dem des DOSB betrifft jedoch die Verwendung der Begriffe „Inklusion“ und „Integration“. So bezieht sich der Begriff „Inklusion“ bei Borggrefe und Cachay im Wesentlichen auf das, worunter der DOSB die „Integration in den Sport“ von Personen mit Migrationshintergrund versteht, während sich der Begriff „Integration“ bei Borggrefe und Cachay darauf bezieht, was der DOSB mit „Integration durch Sport in die Gesellschaft“ in Bezug auf Personen mit Migrationshintergrund meint (siehe hierzu Kapitel 1, S. 3). Im Unterschied dazu verwendet der DOSB den Begriff der „Inklusion“ ausschließlich im Kontext der Teilhabe von Personen mit Behinderung am Sport, während der Begriff „Integration“ vor allem in Bezug auf Personen mit Migrationshintergrund verwendet wird (DOSB, 2014, S. 10). Zur theoretischen Bestimmung der Begriffe „Inklusion“ und „Integration“ siehe ausführlich den Beitrag von Borggrefe und Cachay (2022c, S. 47 f.).

> „nicht allein auf ein Angebot von Beratungs- und Unterstützungsmaßnahmen zu setzen, dass die Vereine von sich aus in Anspruch nehmen können, sondern aktiv auf diese zuzugehen, funktionale ‚Einfallstore' auf der Basis spezifischer Vereinsziele und Entwicklungsprobleme zu identifizieren und darauf aufbauend Promotoren der interkulturellen Öffnung netzförmig zu mobilisieren" (ebd., S. 92).

Demnach schlagen sie eine proaktive Herangehensweise für die Beratung von Sportvereinen vor, bei der das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung mithilfe einer *Identifikation funktionaler Einfallstore* mit vereinsspezifischen Zielen und Entwicklungsproblemen verknüpft wird. Unklar bleibt indes, *wie* die Beratung zur Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse konkret gestaltet werden sollte. Borggrefe und Cachay (2022b) zeigen in ihrem Beitrag auf der Basis von Interviews mit Verbandsvertretern und -vertreterinnen sowie einer Dokumentenanalyse, dass es Sportverbänden auf der Grundlage ihres bisherigen Steuerungsansatzes nicht gelingt, mit ihren Integrationsprogrammen in Sportvereinen organisationale Entwicklungsprozesse im Sinne einer interkulturellen Öffnung anzustoßen (ebd., S. 481). Als wesentliche Ursache hierfür identifizieren die Forschenden die *gesellschaftspolitische Ausrichtung der Integrationsprogramme* und verweisen hierbei insbesondere auf das Programm „Integration durch Sport" des DOSB. Borggrefe und Cachay schlussfolgern, dass Sportverbände „ihre Aktivitäten als Übernahme ‚staatlicher Aufgaben' begreifen und eine ‚Instrumentalisierung' im Sinne der Berücksichtigung funktionaler Erfordernisse der Sportentwicklung ablehnen (DOSB)" (Borggrefe & Cachay, 2022b, S. 481).

Insgesamt gewährt die Studie von Borggrefe und Cachay (2022a) vor dem Hintergrund organisations-, steuerungs- und netzwerktheoretischer Überlegungen differenzierte Einblicke in die Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse von Sportvereinen. Des Weiteren wird in der Studie eine organisationstheoretische Definition des Begriffs „interkulturelle Öffnung“ vorgenommen, mit der präzisiert werden kann, worauf sich eine interkulturelle Öffnung von Sportvereinen – und damit die Beratung diesbezüglicher Prozesse – genau bezieht. Da in der Studie Kooperationen zwischen Sportverbänden und -vereinen nicht vertiefend anhand konkreter Fälle der Koordination zwischen Verbänden und Vereinen untersucht wurden, bewegen sich die Erkenntnisse größtenteils auf einer allgemeinen Ebene. Demzufolge bleibt die Aussagekraft zu Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen – in Abhängigkeit sportvereinsspezifischer Organisationsstrukturen – begrenzt.

Insgesamt wird erkennbar, dass bislang *keine* Studien vorliegen, die sich zentral mit der Beratung von Sportvereinen für eine interkulturelle Öffnung beschäftigen. Allerdings bieten die vorliegenden Arbeiten einige Hinweise, wie in Sportvereinen durch Beratung interkulturelle Öffnungsprozesse initiiert werden können. Die aufgeführten Studien legen nahe, dass eine *Sensibilisierung der Sportvereine* für das Thema „interkulturelle Öffnung“ in erster Linie durch eine *funktionale Argumentation* erreicht werden kann. Um in Sportvereinen durch Beratung Resonanz für Prozesse der interkulturellen Öffnung zu erzeugen, kann es demnach als förderlich angesehen werden, wenn das Thema konsequent an funktionale Anforderungen der Vereinsentwicklung geknüpft wird. Darüber hinaus

zeigt sich mit Blick auf die vorliegenden Studien, dass sich diese nicht an einem differenzierten und wissenschaftlich fundierten Begriffsverständnis einer interkulturellen Öffnung orientieren. Eine Ausnahme hiervon bildet die Studie von Borggrefe und Cachay (2022a), in der der Begriff der interkulturellen Öffnung von Sportvereinen einer organisationstheoretischen Definition unterzogen wird. Weiterhin werden in dieser Studie *Netzwerke* als wesentliche Koordinationsform zur Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse herausgearbeitet. Ungeachtet dieser Erkenntnisse bleibt festzuhalten, dass die Beratung zur Initiierung einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen in der Sportwissenschaft bislang weder theoretisch noch empirisch umfassend untersucht wurde.

2.3 Strukturbedingungen interkultureller Öffnungsprozesse in Sportvereinen

Die in den voranstehenden Kapiteln vorgestellten Studien im Kontext der Beratung und Steuerung deuten bereits an, dass der Verlauf und letztlich die Erfolgsaussichten einer Beratung hinsichtlich interkultureller Öffnung in besonderem Maße durch die spezifischen Organisationsstrukturen in den jeweiligen Sportvereinen bedingt sind. In diesem Kapitel wird demgemäß auf Studien eingegangen, die die Strukturbedingungen interkultureller Öffnungsprozesse in Sportvereinen untersuchen.

Die Arbeiten von Seiberth und Thiel (2007), Thiel und Seiberth (2007), Seiberth (2012) sowie Seiberth et al. (2013) setzen sich aus organisationstheoretischer Perspektive mit der Integrationsfähigkeit von Sportvereinen auseinander und bieten Hinweise zu den Strukturbedingungen interkultureller Öffnungsprozesse. Als zentral für die Initiierung interkultureller

Öffnungsprozesse in Sportvereinen können demnach neben der *Anbindung des Themas an funktionale Erfordernisse*, eine *Ämterbesetzung mit qualifizierten Personen* und nicht zuletzt eine auf *Pluralität und Offenheit ausgerichtete Organisationskultur* herausgearbeitet werden (Thiel & Seiberth, 2007, S. 46 ff.; Seiberth & Thiel, 2007, S. 204 ff.; Seiberth, 2012, S. 161 ff.; Seiberth et al., 2013, S. 179 ff.). Demgegenüber werden zahlreiche *Barrieren* für interkulturelle Öffnungsprozesse identifiziert, die sich auf die spezifischen organisationsstrukturellen Besonderheiten von Sportvereinen zurückführen lassen. Laut Seiberth et al. (2013) bestehen die zentralen organisationsstrukturellen Barrieren für interkulturelle Öffnungsprozesse in Sportvereinen insbesondere im Zusammenhang mit der Zwecklogik von Sportvereinen, aus der sich kein Auftrag für Integrationsbemühungen ableiten lässt. Weitere Herausforderungen werden u. a. mit dem Fehlen präziser Entscheidungskriterien und Reflexionsinstanzen, der Personalisierung von Entscheidungsprozessen und nicht zuletzt mit der Organisationskultur benannt, vor allem wenn diese nicht im Einklang mit einem positiv besetzten Vielfaltsgedanken steht (S. 192). Folglich fassen Seiberth et al. (2013) zusammen, dass Sportvereine nicht wie selbstverständlich zum „universalen Integrationsraum“ (S. 180) erhoben werden können.

Mithilfe des Begriffs „Diversity Management“ beschäftigt sich Rulofs (2011) mit der „sozialen Öffnung“ von Sportvereinen. Rulofs versteht unter Diversity Management ein „systematisches Management von Vielfalt“ (S. 84), das sich neben dem Merkmal „Migrationshintergrund“ auch an weiteren Unterscheidungsdimensionen (z. B. Alter, Behinderung, Nationalität, Religion/Weltanschauung, sexuelle Orientierung) orientiert, mit

denen sich unterrepräsentierte Gruppen im Sport kennzeichnen lassen (S. 86 f.). Auch Rulofs' Aufsatz basiert auf organisationstheoretischen Überlegungen und betont in Bezug auf Konzepte organisationalen Lernens eine „grundsätzliche Trägheit von Sportvereinen gegenüber neuen Herausforderungen" (S. 85), die eine soziale Öffnung von Sportvereinen erschweren würde. Zudem wird auch von Rulofs die Wichtigkeit der Verbindung dieses Themas mit *funktionalen Erfordernissen* von Sportvereinen unterstrichen. Dementsprechend hält sie fest, dass sich Sportvereine „soziale Vielfalt" nur dann zum Ziel setzen, „wenn sie darin für sich […] eine Bereicherung oder zumindest eine sinnvolle Ergänzung erkennen können" (Rulofs, 2011, S. 86).

Auch auf internationaler Ebene existieren Studien, die sich unter Verwendung des Begriffs „Diversity Management" mit Prozessen der sozialen Öffnung von Sportorganisationen auseinandersetzen (Doherty & Chelladurai 1999, Spaaji et al., 2014, Spaaji et al., 2018, Spaaji et al., 2020).[13] Doherty und Chelladurai (1999) beleuchten das kulturelle Diversity Management in Sportorganisationen aus organisationstheoretischer Sicht. Dabei gelangen die Autoren zu dem zentralen Ergebnis, dass die Vorteile „kultureller Diversität" in Sportorganisationen lediglich realisiert werden können, wenn das Diversity Management mit der Organisationskultur

[13] Im anglo-amerikanischen Sprachraum gibt es keine direkte Entsprechung für den deutschsprachigen Begriff „interkulturelle Öffnung". Der Fokus der vorliegenden Studien liegt auch nicht auf Personen mit Migrationshintergrund, sondern orientiert sich an einem weiteren Verständnis von „Diversity", das auch die von Rulofs (2011) genannten Unterscheidungsdimensionen umfasst. Bei der Rezeption von Studien aus dem anglo-amerikanischen Raum ist zu beachten, dass sich die Forschungsergebnisse aufgrund der grundlegenden strukturellen Unterschiede zum deutschen Sportsystem nicht direkt auf Sportvereine in Deutschland übertragen lassen.

übereinstimmt. Spaaji et al. (2014) stellen in ihrer Untersuchung von 19 australischen Sportclubs fest, dass das Thema Diversität von diesen vorwiegend aus zweckrationaler Perspektive betrachtet wird. Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt werden somit hauptsächlich anhand der Kosten und Nutzen für den Club abgewogen. Ein moralisches Pflichtgefühl spielt hingegen kaum eine Rolle. Dieser „business-driven approach“ führt dazu, dass die Vereine in der Regel keine strategischen Maßnahmen zur Förderung der Diversität haben und somit dem gesellschaftspolitischen Ziel einer gleichberechtigten Teilhabe aller Personen am Sport nicht systematisch folgen (ebd., S. 360 ff.). Spaaji et al. (2018) untersuchen auf Grundlage organisationstheoretischer Überlegungen die Förderung der Diversität in 31 Sportclubs. Basierend auf der Unterscheidung zwischen „personal“ und „institutional commitment“ gelangen sie zu dem Schluss, dass die Bemühungen zur Förderung von Diversität in Sportvereinen in der Regel von engagierten Einzelpersonen abhängen. Eine strukturelle Implementierung auf organisationaler Ebene findet kaum statt. Als zentralen Grund hierfür heben sie hervor, dass Diversität im Gegensatz zur Verfolgung sportlicher Ziele („pursuit of on-field success“) nicht als Wert in der Organisationskultur verankert ist und oft als konträr dazu betrachtet wird (S. 291). Spaaji et al. (2020) analysieren den Widerstand des Führungspersonals von Sportclubs gegenüber Diversität. Basierend auf theoretischen Überlegungen zur Beziehung zwischen Macht und Widerstand (Foucault, 1979, 1980) sowie Praktiken des Widerstands (Raby, 2005) begründen sie den Widerstand gegen Diversität in Sportclubs als Ergebnis des Zusammenspiels verschiedener Diskurse. Der Widerstand des Führungspersonals basiert darauf, dass Führungspersonen in ihren alltäglichen Praktiken nicht dem gesellschaftlich dominierenden Diskurs zur

Förderung der Diversität folgen. Stattdessen orientieren sie sich an einer Vielzahl anderer Diskurse, mit denen sie sich diesem vorherrschenden Diskurs widersetzen. In diesem Kontext identifizieren die Forschenden unterschiedliche Typen von Widerstandspraktiken gegen Diversität in den Sportclubs (Spaaji et al., 2020, S. 366 ff.). Sie schließen daraus, dass die Verankerung und das Zusammenspiel verschiedener Widerstandspraktiken auf der Ebene des Führungspersonals die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung der Diversität maßgeblich behindern (ebd., S. 371 f.).

Die Arbeiten von Kleindienst-Cachay et al. (2012) und Borggrefe et al. (2019) setzen sich aus organisationstheoretischer Perspektive mit den Strukturbedingungen der Sportvereine für eine systematische Gewinnung und Bindung von Personen mit Migrationshintergrund auseinander. Darüber hinaus weisen sie empirisch nach, inwieweit die Thematik von Sportvereinen überhaupt aufgegriffen wird.[14] So zeigen Kleindienst-Cachay et al. (2012) mit einer quantitativen Befragung von Sportvereinen in zwei Großstädten (N=413), dass die meisten der befragten Vereine das Thema Integration nicht systematisch aufgreifen, da sie dafür weder Anlass noch Nutzen erkennen (ebd., S. 222 ff.). So geben zwar 28,6 Prozent der Vereine an, Integration sei Vereinszweck, von diesen jedoch bekunden fast drei Viertel, dies nur nebenbei zu tun. Lediglich 6 Prozent der Vereine geben an, Integration als Ziel in der Satzung verankert zu haben,

[14] Siehe hierzu auch die aktuellen Ergebnisse der Sportentwicklungsberichte in Kapitel 1, S. 6 ff.

während 88,3 Prozent der Vereine keine speziellen Maßnahmen zur Gewinnung von Personen mit Migrationshintergrund ergreifen (ebd., S. 222 ff.). In den Vereinen werden Themen, die sich auf eine strategische Verbesserung der Gewinnung und Bindung von Personen mit Migrationshintergrund beziehen, weder in informellen Gesprächen noch in formellen Sitzungen, wie z. B. der Mitgliederversammlung oder speziellen Ausschüssen, diskutiert. Wie aufgezeigt wird, sehen die Vereine dafür überwiegend keinen Anlass, da sie bei der Integration von Mitgliedern mit Migrationshintergrund keine Probleme erkennen, was auch für Sportvereine mit höheren Migrantenzahlen gilt (ebd., S. 228). Weiterhin wird offenbar, dass lediglich 3 Prozent der Vereine eine Stelle eingerichtet haben, mit der Aufgaben zum Thema Integration verbunden sind (ebd., S. 229). Zudem werden in der Studie drei zentrale Barrieren für die Einrichtung integrationsfördernder Strukturen in Sportvereinen genannt: mangelndes Bewusstsein für die Problematik der Gewinnung von Personen mit Migrationshintergrund („Nicht-Wissen“), fehlende finanzielle, räumlich und personelle Mittel („Nicht-Können“) und ein aus Sicht der Vereine geringer Nutzen, sich dem Thema anzunehmen („Nicht-Wollen“) (ebd., S. 236 ff.).

Die Studie von Borggrefe et al. (2019) zeigt mittels einer Untersuchung von 22 Handballvereinen, dass sich, trotz der deutlichen Unterrepräsentanz von Spielerinnen und Spielern mit Migrationshintergrund im Handball, keiner der untersuchten Vereine systematisch mit der Gewinnung von Personen mit Migrationshintergrund auseinandersetzt. Als Barrieren, sich des Themas anzunehmen, werden vor allem finanzielle und perso-

nelle Probleme sowie ein als zu gering wahrgenommener Handlungsdruck identifiziert (Borggrefe et al., S. 222 ff.). Diesbezügliche Beratungsangebote des DOSB bzw. der Landessportbünde werden von Handballvereinen bislang nicht wahrgenommen oder mangels Zeit und Interesse ignoriert (ebd., S. 275 f.). Trotz der durchgängig geringen Resonanz, die das Thema in Handballvereinen erzeugt, kann die Studie anhand zweier Fallbeispiele aufzeigen, dass der Einsatz von *Promotoren* für eine vermehrte Gewinnung von Personen mit Migrationshintergrund entscheidend ist, der „weit über das übliche Maß eines ehrenamtlichen Engagements hinausreicht“ (ebd., S. 261).

Die Studie von Borggrefe und Cachay (2022a) umfasst eine theoretische und empirische Untersuchung der Prozesse einer interkulturellen Öffnung in Sportvereinen (Borggrefe, Cachay, Schleifer, Seiberth, 2022; Borggrefe, Cachay, Schleifer, Seiberth, Armbruster & Weber, 2022). In dem Beitrag von Borggrefe, Cachay, Schleifer und Seiberth (2022) werden Möglichkeiten und Grenzen einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen aus organisationstheoretischer Perspektive analysiert, indem die Strukturen von Sportvereinen in Bezug auf eine interkulturelle Öffnung in den Blick genommen werden. Als potenziell erhebliche *Barriere* für eine interkulturelle Öffnung wird speziell die *Organisationskultur* identifiziert, die durch ihren „fortlaufenden Rückbezug auf Traditionen und Werte“ die für eine interkulturelle Öffnung „notwendige[n] Programm- und Personalentscheidungen erschweren oder gar verhinder[n]“ (S. 82) könne. Demzufolge sei es für die „Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse“ laut den Forschenden umso bedeutsamer, „diese nicht als Selbstzweck auszurichten, sondern zu reflektieren, wie man diese an das

bestehende Selbstverständnis des Vereins, seine Traditionen und Werte anschließen könne“ (ebd.).

Für die empirische Untersuchung interkultureller Öffnungsprozesse in Sportvereinen in dem Beitrag von Borggrefe, Cachay, Schleifer, Seiberth, Armbruster und Weber (2022) wurden insgesamt 121 Interviews in 17 Sportvereinen mit verschiedenen Funktionsrolleninhabern und -inhaberinnen geführt. Die meisten der untersuchten Sportvereine haben bereits an Integrationsprogrammen von Sportverbänden, wie z. B. „Integration durch Sport“, teilgenommen. Auf Grundlage dieser Datenbasis identifiziert der Forschungsbeitrag zwei dominante Funktionen, die Sportvereine mit den Integrationsprogrammen der Sportverbände verbinden:

> „Dies ist zum einen die Gewinnung gesellschaftlicher Legitimation, die für die Vereine wichtig ist, um ihre Förderungswürdigkeit zu erhalten und so beispielsweise den Zugriff auf kommunale Sportstätten zu sichern oder öffentliche Zuschüsse für Bauvorhaben zu reklamieren. Zum anderen geht es darum, Fördergelder abzugreifen, um grundständige Sportangebote zu finanzieren, die auch von Personen mit Migrationshintergrund genutzt werden. Darüber hinaus lassen sich in den untersuchten Vereinen keine weiteren funktionalen Begründungsformeln für Programme der Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund

> finden. Hier zeigt sich deutlich, dass solche Programme nicht strategisch mit zentralen Problemen der Sport- und Vereinsentwicklung verknüpft werden“ (S. 365 f.).

In der Erkenntnis des Beitrags, dass in Sportvereinen also *keine* strategische Verknüpfung von Integrationsprogrammen mit zentralen Problemen der Vereinsentwicklung erfolgt, sehen die Autorinnen und Autoren den zentralen Grund dafür, weshalb bislang „nur eine vergleichsweise geringe Zahl an Sportvereinen die Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund als Ziel und Aufgabe programmatisch verankert“ hat (Borggrefe, Cachay, Schleifer, Seiberth, Armbruster & Weber, S. 366 f.). Engt man den Blick auf die Forschungsergebnisse der Studie zur Integrationsarbeit in den untersuchten Sportvereinen ein, zeigt sich, dass diese *nicht* systematisch erfolgt, sondern vor allem auf *Personen* basiert, die das Thema aufgreifen „und in den Verein tragen, sei es aus persönlicher Motivation oder aufgrund von Netzwerken und persönlichen Kontakten zu Sportverbänden, durch die sie auf das Thema aufmerksam werden“ (ebd., S. 367).

Die signifikante Abhängigkeit interkultureller Öffnungsprozesse vom Engagement einzelner Personen wird von weiteren Arbeiten untermauert (Burrmann et al. 2013; Nobis et al., 2017; Braun et al., 2017; Seiberth et al., 2018; Braun, 2018). So stellen Burrmann et al. (2013) in ihrem Evaluationsbericht zum „Integration durch Sport“-Programm fest, dass

> „der Grad der strukturellen Verankerung des Integrationsthemas innerhalb der Sportorganisation […] in der Regel dann hoch [ist],

> wenn auf der Leitungsebene ein gewisses berufliches oder persönliches Interesse am Integrationsthema vorhanden ist, wenn die Bereitschaft zur interkulturellen Öffnung besteht, entsprechende Maßnahmen aktiv mitangeschoben [werden] und die ‚Chemie' zwischen den beteiligten Akteuren stimmt" (S. 6).

Auch im Rahmen der „wissenschaftlichen Begleitung" des Programms „Integration durch Sport" (2015-2017) von Braun (2018) wird die Relevanz von Personen für Prozesse der interkulturellen Öffnung unterstrichen:

> „Interkulturelle Öffnungsprozesse scheinen sich in den Stützpunktvereinen gerade auch über die personale Ebene zu vollziehen, was für soziale Systeme wie Sportvereine durchaus typisch wäre; denn Veränderungen erfolgen weniger durch Formalisierung von Regelwerken als vielmehr durch persönliche Interaktion und Einflussnahme" (S. 26).

Ab dem Jahr 2015 wurden im Zuge der Fluchtmigration vermehrt Studien durchgeführt, die sich mit der Umsetzung von Integrationsprojekten in Sportvereinen speziell für Geflüchtete auseinandersetzen (Braun et al., 2017; Nobis et al., 2017; Seiberth et al., 2018). Dabei ermitteln die genannten Studien in Bezug auf die Rolle von Personen übereinstimmend, dass die Initiierung und Umsetzung solcher Projekte in Sportvereinen – unabhängig von weiteren Strukturmerkmalen – maßgeblich an „einzelne Schlüsselpersonen" (Seiberth et al., 2018, S. 279) geknüpft sei (siehe hierzu auch: Braun et al. 2017, S. 8 f.; Nobis et al., 2017, S. 16 f.). Seiberth et al. (2018) führen dies vor dem Hintergrund organisationstheore-

tischer Überlegungen auf die typischen Strukturen von Sportvereinen zurück, in denen Entscheidungs- und Führungsmacht oftmals personalisiert werde, was von den Forschenden als „funktionales Äquivalent zu einem strategischen Integrationskonzept“ (Seiberth et al., 2018, S. 286) erachtet wird. Differenzen in den Forschungsergebnissen zwischen den Studien von Braun et al. (2017) und Seiberth et al. (2018) werden in Bezug auf das Personal erkennbar, das für die Umsetzung der Integrationsprojekte als entscheidend einzustufen sei. Nach Seiberth et al. (2018) handelt es sich hierbei oftmals um Vereinsmitglieder, die sich bereits beruflich oder ehrenamtlich in der Flüchtlingshilfe engagieren und denen – für Sportvereine eher untypisch – nicht aufgrund einer langen Vereinskarriere Vertrauen gewährt wird, sondern aufgrund ihrer Expertise in der Flüchtlingsarbeit (S. 279 ff.). Dagegen verweisen Braun et al. (2017) darauf, dass das Engagement der Vereinsvorstände für die Umsetzung von Integrationsprojekten entscheidend sei (S. 8 f.). Neben der Bedeutung personeller Ressourcen betonen Nobis et al. (2017) zusätzlich die Wichtigkeit finanzieller und räumlicher Möglichkeiten, damit solche Projekte prinzipiell durchgeführt werden könnten (S. 10 f.). Als Gründe für die Adressierung von Geflüchteten werden in den Studien neben humanitären und zivilgesellschaftlichen Motiven auch Entwicklungsprobleme des Vereins (z. B. Mitgliederrückgang) genannt (Nobis et al., 2017, S. 11; Seiberth et al., 2018, S. 275 f.).

Befunde zur Umsetzung von Projekten für Geflüchtete sind ebenfalls dem Sportentwicklungsbericht 2015/16 von Breuer (2017) zu entnehmen. In diesem wird herausgestellt, dass Maßnahmen für Geflüchtete eher von

Sportvereinen ergriffen werden, die über professionelle Strukturen verfügen:

> „So steigt die Wahrscheinlichkeit des Angebots von speziellen Maßnahmen bzw. Initiativen für Flüchtlinge mit der Existenz einer bezahlten Führungsposition im Verein an. Auch eine Dienstleistungsorientierung wirkt sich positiv auf die Wahrscheinlichkeit des Angebots aus. Diese Ergebnisse können darauf hindeuten, dass Vereine, die über professionelle Strukturen verfügen, tendenziell eher ein Angebot für Flüchtlinge bereitstellen (können). Es kann vermutet werden, dass ein vom Verein bezahlter Mitarbeiter in leitender Position mehr zeitliche Kapazitäten für die Entwicklung eines entsprechenden Angebots aufwenden kann als ein ehrenamtlich Engagierter“ (Breuer et al., 2017, S. 72).

Damit weisen Breuer et al. auf einen möglichen Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit der Durchführung von Angeboten für Geflüchtete und der spezifischen organisationsstrukturellen Ausrichtung (Dienstleistungsorientierung/Solidargemeinschaft sowie Hauptberuflichkeit/Ehrenamtlichkeit) von Sportvereinen hin.

Im Kontext der Forschungsfrage lässt sich an dieser Stelle konstatieren, dass in der Sportwissenschaft bereits Erkenntnisse darüber vorliegen, wie Prozesse der interkulturellen Öffnung in Sportvereinen von den vereinsspezifischen Strukturen beeinflusst werden. Die Forschungsergebnisse hierzu verdeutlichen, dass die Möglichkeiten einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen insbesondere von *finanziellen*, *räumlichen* und *personellen Ressourcen* sowie *organisationskulturellen Voraussetzungen*

und *Wissensbeständen über funktionale Anknüpfungspunkte an Ziele und Herausforderungen der Vereinsentwicklung* abhängen. Falls in Sportvereinen Bemühungen in der Integrationsarbeit erkennbar sind, so beruhen diese – wie die vorliegenden empirischen Untersuchungen verdeutlichen – vornehmlich auf dem *Engagement einzelner Personen*. Strategische Auseinandersetzungen von Sportvereinen mit dem Thema „interkulturelle Öffnung" sind demgegenüber nicht identifizierbar.

Neben Hinweisen, wie Sportvereine durch Beratung für eine interkulturelle Öffnung gewonnen werden können, liegen in der Sportwissenschaft also auch Erkenntnisse zu den Strukturbedingungen interkultureller Öffnungsprozesse vor. Allerdings zeigt sich eine Forschungslücke dahingehend, wie sich sportvereinsspezifische Organisationsstrukturen in der Beratung für eine interkulturelle Öffnung konkret niederschlagen, wie sie während des Verlaufs von Beratungen Relevanz erlangen können und wie sie sich letztlich auf Prozesse der interkulturellen Öffnung auswirken.

2.4 Reflexion des Forschungsstands und Bestimmung des Forschungsdefizits

Reflektiert man den Forschungsstand im Hinblick auf die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit – *wie in Sportvereinen durch Beratung Resonanz für Prozesse der interkulturellen Öffnung erzeugt werden kann* –, lassen sich folgende Anknüpfungspunkte und Forschungsdesiderate formulieren:

- Es liegen zwar sportwissenschaftliche Studien zur Beratung von Sportvereinen vor, allerdings fehlen Untersuchungen, die sich

explizit mit der Beratung von Sportvereinen im Hinblick auf das Thema interkulturelle Öffnung auseinandersetzen. Die Studien, die sich thematisch mit der Steuerung einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen auseinandersetzen und Beratung dabei zumindest am Rande thematisieren, legen nahe, dass sich Sportvereine vor allem durch eine funktionale Argumentation für eine interkulturelle Öffnung gewinnen lassen. Demnach muss die Thematik in der Beratung stärker mit funktionalen Erfordernissen der Vereinsentwicklung verknüpft werden. Borggrefe und Cachay (2022b) deduzieren im Rahmen der Studie von Borggrefe und Cachay (2022a), dass diese Vorgehensweise in den vorwiegend gesellschaftspolitisch ausgerichteten Integrationsprogrammen der Sportverbände kaum verfolgt wird und es Sportverbänden infolgedessen bislang nicht gelingt, in Sportvereinen systematische Prozesse einer interkulturellen Öffnung anzustoßen. In diesem Zusammenhang schlagen Borggrefe, Cachay, Schleifer und Seiberth (2022) zur Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse von Sportvereinen eine netzwerkförmige Koordination vor. Demnach sollten Vereine proaktiv angesprochen werden, um funktionale Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung zu identifizieren. Zugleich kann mit den vorliegenden organisationstheoretischen Perspektiven auf eine interkulturelle Öffnung von Sportvereinen betont werden, dass interkulturelle Öffnungsprozesse durch die sportvereinsspezifischen Strukturen bedingt werden. Dies ist sowohl für die Entwicklung eines theoretischen Konzepts der Beratung von Sportvereinen

für eine interkulturelle Öffnung als auch für die empirische Erforschung entsprechender Prozesse wichtig. Bemerkenswert ist, dass es in der Sportwissenschaft bislang weder eine theoretische Konzeption der Beratung für interkulturelle Öffnungsprozesse gibt noch Studien existieren, die sich empirisch mit der Beratung von Sportvereinen für eine interkulturelle Öffnung auseinandersetzen.

- Aus den angestellten Überlegungen ergibt sich ein *Forschungsdesiderat*, das sich auf Studien bezieht, die die Beratung von Sportvereinen für eine interkulturelle Öffnung sowohl theoretisch als auch empirisch untersuchen und dabei die sportvereinsspezifischen Organisationsstrukturen berücksichtigen. Sportwissenschaftliche Anknüpfungspunkte für die theoretische Konzeption einer Beratung für die interkulturelle Öffnung von Sportvereinen sind hauptsächlich den Theoriebeiträgen von Bette (1990, 1991, 1992, 1999, 2005) zur systemischen Beratung im Sport zu entnehmen. Diese Beiträge schließen an die erkenntnistheoretischen Positionen der Luhmannschen Systemtheorie sowie das theoretische Konzept der Kontextsteuerung von Teubner und Willke (1982, 1984) an.

Angesichts des bestehenden Forschungsdefizits setzt sich die vorliegende Arbeit das Ziel, die Beratung für eine interkulturelle Öffnung von Sportvereinen sowohl theoretisch als auch empirisch zu erforschen. Dabei wird insbesondere an die Studie von Borggrefe und Cachay (2022a) angeknüpft, indem die organisations-, steuerungs- und netzwerktheoretischen Überlegungen dieser Arbeit vertieft und um theoretische Konzepte der

Organisationsberatung und -entwicklung erweitert werden. Auf dieser Grundlage wird ein *theoriebasiertes Modell* der Beratung zur interkulturellen Öffnung von Sportvereinen entwickelt. Die vorliegende Arbeit bezieht sich dabei auf das organisationstheoretische Begriffsverständnis der interkulturellen Öffnung von Sportvereinen, wie es von Borggrefe und Cachay (2022c) dargelegt wird. Das zu entwickelnde Beratungsmodell wird an ausgewählten Sportvereinen exemplarisch angewendet und der Beratungsverlauf mithilfe qualitativer Methoden rekonstruiert und analysiert. Dadurch sollen erste Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie in Sportvereinen durch Beratung Resonanz für interkulturelle Öffnungsprozesse erzeugt werden kann und welche Möglichkeiten und Grenzen sich hierbei zeigen.

Damit möchte die vorliegende Arbeit sowohl einen Beitrag zur sportvereinsbezogenen Integrationsforschung als auch zum Forschungsgebiet der Sportvereinsberatung leisten. Darüber hinaus kann das zu entwickelnde Beratungsmodell Sportverbänden bei der Entwicklung von Beratungskonzepten zur interkulturellen Öffnung von Sportvereinen als Grundlage dienen.

II Theoretische Überlegungen

Um zu erklären, wie in Sportvereinen durch Beratung Resonanz für Prozesse einer interkulturellen Öffnung erzeugt werden kann, ist die Entwicklung eines theoretischen Analyserahmens erforderlich. *Erstens* bedarf es hierfür einer Theorie, mit der sich grundlegend erklären lässt, wie in Sportvereinen überhaupt Resonanz für interkulturelle Öffnungsprozesse erzeugt werden kann. Da die Beratung für eine interkulturelle Öffnung auf Strukturanpassungen in Sportvereinen abzielt und anzunehmen ist, dass der Verlauf wie auch die Erfolgsaussichten der Beratung von den gegebenen sportvereinsspezifischen Strukturen abhängen, ist *zweitens* eine Theorie erforderlich, die es gestattet, die Strukturen von Sportvereinen differenziert zu betrachten. Da es sich bei der interkulturellen Öffnung um eine originär gesellschaftspolitische Erwartung handelt, mit der Sportvereine vom Staat bzw. dem DOSB und den Landessportbünden dazu angehalten werden, sich systematisch für Personen mit Migrationshintergrund zu öffnen, bedarf es *drittens* einer Theorie, die sich mit der Steuerung von Interorganisationsbeziehungen auseinandersetzt. *Viertens* muss die Theorie nicht zuletzt erklären können, wie Beratung zu konzipieren ist, damit sich in Sportvereinen in Abhängigkeit ihrer spezifischen Organisationsstrukturen gezielt interkulturelle Öffnungsprozesse initiieren lassen, und welche Möglichkeiten und Grenzen für die Beratung hierbei bestehen.

Im Kontext dieser Anforderungen dient die soziologische Systemtheorie von Niklas Luhmann als theoretischer Bezugsrahmen. Ebendiese bietet die notwendigen Voraussetzungen und Anschlussmöglichkeiten, um un-

tersuchen zu können, wie durch Beratung in Sportvereinen in Abhängigkeit von spezifischen Organisationsstrukturen Resonanz für Prozesse der interkulturellen Öffnung erzeugt werden kann. Auf einer allgemeinen Ebene ermöglicht die Systemtheorie die Erklärung von Resonanzerzeugung in sozialen Systemen. Zusätzlich verfügt die Systemtheorie über eine Organisationstheorie, die sich als „Scheinwerfer“ für die Analyse interkultureller Öffnungsprozesse in Sportvereinen eignet. Darüber hinaus erweist sich die Luhmannsche Organisationstheorie sowohl für steuerungs- und netzwerktheoretische Überlegungen als auch für theoretische Konzepte der systemischen Organisationsberatung und -entwicklung als anschlussfähig, um die der theoretische Rahmen mit Blick auf die Forschungsfrage zu ergänzen ist. Diese theoretischen Überlegungen dienen im Wesentlichen dazu, ein Beratungsmodell zur interkulturellen Öffnung von Sportvereinen zu entwickeln.

Ausgehend von den Überlegungen hinsichtlich der Anforderungen, die die Theorie erfüllen muss, damit die Forschungsfrage beantwortet werden kann, wird der theoretische Analyserahmen wie folgt entwickelt: Im *ersten Schritt* wird die Resonanzfähigkeit von Sportvereinen gegenüber der Erwartung einer interkulturellen Öffnung anhand grundlegender systemtheoretischer Annahmen reflektiert, um darzulegen, wie Einflussnahme und Steuerung unter diesen Bedingungen bei sozialen Systemen resp. Sportvereinen grundsätzlich überhaupt möglich ist (Kapitel 3). Auf organisationstheoretischer Ebene werden in einem *zweiten Schritt* die organisationsspezifischen Strukturen in Sportvereinen betrachtet, auf deren (Selbst-)Anpassung die Beratung für eine interkulturelle Öffnung abzielt

(Kapitel 4). In einem *dritten Schritt* werden auf Ebene der Interorganisationsbeziehungen potenzielle Koordinationsformen und Steuerungsmedien für eine zielgerichtete Einflussnahme auf die interkulturelle Öffnung von Sportvereinen reflektiert (Kapitel 5). In einem *vierten Schritt* werden theoretische Konzepte der systemischen Organisationsberatung und -entwicklung aufgegriffen, um ein *Modell der systemischen Sportvereinsberatung für eine interkulturelle Öffnung* zu entwickeln, mit dem veranschaulicht werden kann, wie in Sportvereinen durch Beratung interkulturelle Öffnungsprozesse angestoßen werden können (Kapitel 6).

3 Zum Problem der Resonanzerzeugung in sozialen Systemen

Nachfolgend werden grundlegende theoretische Überlegungen zur Resonanzfähigkeit von Sportvereinen im Hinblick auf die Erwartung einer interkulturellen Öffnung dargelegt. Das Phänomen, dass die Erwartung einer interkulturellen Öffnung an Sportvereinen bislang weitgehend abprallt, wird als Problem der Resonanzerzeugung in sozialen Systemen theoretisch konzeptualisiert. Dafür werden die systemtheoretischen Leitgedanken Niklas Luhmanns zu sozialen Systemen sowie der Differenz von System und Umwelt aufgegriffen (1984, 1986/2008, 1997, 2000/2006). Die grundlegenden systemtheoretischen Überlegungen Luhmanns sind insbesondere von der Annahme geprägt, dass es äußerst unwahrscheinlich ist, dass bei sozialen Systemen von außen Strukturveränderungen angeregt werden können. Die theoretischen Leitgedanken von Luhmann werden durch interventions- und steuerungstheoretische Über-

legungen von Helmut Willke (1994, 1995, 2005b) ergänzt, die die Intervention in und Steuerung von sozialen Systemen thematisieren. Diese Überlegungen zeigen fundamentale Bedingungen auf, unter denen mit der Erwartung einer interkulturellen Öffnung in Sportvereinen Resonanz erzeugt werden kann. Demnach dienen sie für das zu entwickelnde Beratungsmodell als theoretische Grundlage.[15]

Will man das Problem der Resonanzerzeugung durch die Erwartung der interkulturellen Öffnung in Sportvereinen systemtheoretisch erklären, ist von der elementaren Differenzierung zwischen unterschiedlichen Systemarten und verschiedenen Ebenen der Systembildung auszugehen. Hierbei lassen sich mit der Systemtheorie auf einer allgemeinen Ebene zunächst triviale von nicht-trivialen Systemen unterscheiden. Als triviale Systeme können z. B. Maschinen bezeichnet werden, da diese einen Input stets gemäß einem von außen festgelegten Schema verarbeiten und

---

[15] In der Sportwissenschaft wurde das Analysepotential der soziologischen Systemtheorie verstärkt ab den 1980er-Jahren erschlossen. Für einen Überblick über die frühen Entwicklungen und Schwerpunkte systemtheoretischer Analysen im Bereich des Sports siehe Bette (1999, S. 28 ff.). Mittlerweile haben systemtheoretische Analysen eine Vielzahl unterschiedlicher Themen des Sports adressiert. Darunter die Teilhabe resp. Nicht-Teilhabe von Personen mit Migrationshintergrund am organisierten Sport sowie die interkulturelle Öffnung von Sportvereinen (Borggrefe et al. 2019; Borggrefe & Cachay, 2022a; Kleindienst-Cachay et al., 2012; Seiberth et al., 2013; siehe hierzu Kapitel 2.2, S. 15 ff. sowie Kapitel 2.3, S. 19, S. 21 ff.). Darüber hinaus konzentrieren sich systemtheoretische Untersuchungen in der Sportwissenschaft nicht zuletzt auch auf den Bereich des Spitzensports. Hierbei sind Studien zur wissenschaftlichen Sportberatung (Bette 1990, 1991, 1992, 1999, 2005; siehe dazu Kapitel 2.1, S. 7 f.), zu Doping sowie Dopingprävention (Bette & Schimank, 1995; Bette et al., 2012), zu Spitzensport und Publikum (Riedl, 2006), zur Kommunikation zwischen Trainern bzw. Trainerinnen und Athleten bzw. Athletinnen (Borggrefe, 2008; Borggrefe & Cachay, 2015a; Borggrefe et al., 2006), zur dualen Karriere (Borggrefe, 2013; Borggrefe et at., 2009; Teubert et al., 2006) sowie zu Depression im Spitzensport (Kühnle, 2019) hervorzuheben.

zwangsläufig immer dieselben Outputs produzieren. Demgegenüber weisen nicht-triviale Systeme – organische, psychische und soziale Systeme – als *autopoietische Systeme* einen höheren Komplexitätsgrad als triviale Systeme auf. Bei autopoietischen Systemen handelt es sich um Systeme, die „die Elemente, aus denen sie bestehen, im Netzwerk eben dieser Elemente selbst erzeugen“ (Luhmann, 1997, S. 65). Autopoietische Systeme beziehen sich demzufolge ausschließlich auf sich selbst. Sie operieren stets auf der Grundlage vorangegangener Operationen,[16] d. h. sie sind *selbstreferenziell* und *rekursiv*. In diesem Sinne sind autopoietische Systeme durch *operative Geschlossenheit* und *Autonomie* charakterisiert.

> „Operative Schließung heißt […], dass das System nur im Kontext eigener Operationen operieren kann und dabei auf mit eben diesen Operationen erzeugten Strukturen angewiesen ist. In diesem Sinne spricht man auch von Selbstorganisation oder, was Operationen betrifft, von Strukturdeterminiertheit“ (Luhmann, 2000/2006, S. 51 f.).

Ursprünglich wurde der Begriff der Autopoiesis von den Biologen Humberto Maturana und Francesco Varela für die Definition der charakteristischen Organisation lebender Organismen genutzt. Der Annahme folgend, dass sich das Konzept der Autopoiesis nicht nur auf die Reproduktion lebender Organismen durch biochemische Prozesse beschränkt, sondern die spezifische Operationsweise eines operativ geschlossenen,

---

[16] Operationen bezeichnen die Reproduktion der Elemente eines Systems in einer zeitlichen Hinsicht.

selbstreferenziellen Verweisungszusammenhangs beschreibt, greift Luhmann den Begriff auf und erweitert dessen Bezugsrahmen auf soziale und psychische Systeme. Soziale und psychische Systeme unterscheiden sich von lebenden Systemen im Wesentlichen dahingehend, dass sie auf der Basis des Mediums *Sinn* operieren und daher auch als *sinnverarbeitende Systeme* bezeichnet werden können. Während die Operationen von psychischen Systemen Gedanken darstellen, handelt es sich bei den Operationen sozialer Systeme um Kommunikation.[17] Bei sozialen Systemen kann im Grunde zwischen drei Ebenen der Herausbildung unterschieden werden: Gesellschaften, Interaktionen und nicht zuletzt Organisationen wie Sportvereinen (Luhmann, 1975).

Indem autopoietische Systeme durch ihre Operationen eine Grenze ziehen, differenzieren sie sich von ihrer Umwelt. Entsprechend ist von einem „System-Umwelt-Verhältnis“ auszugehen, mit dem sich das Außenverhältnis und die Möglichkeiten der Einflussnahme bei autopoietischen Systemen grundlegend von denen trivialer Systeme unterscheiden. So können autopoietische Systeme nicht in ihrer Umwelt operieren, genauso wenig wie die Umwelt in Systemen operieren kann:

> „‚Die‘ Umwelt ist nur ein Negativkorrelat des Systems. Sie ist keine operationsfähige Einheit, sie kann das System nicht wahrnehmen, nicht behandeln, nicht beeinflussen. Man kann deshalb

[17] Für diese grundlegende Differenzierung zwischen unterschiedlichen Systemarten und verschiedenen Ebenen der Systembildung siehe bereits Borggrefe (2008, S. 43), die in ihrer Untersuchung über kommunikative Erfolgsstrategien von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport ebenfalls von diesen Unterscheidungen ausgeht.

> auch sagen, daß durch Bezug auf und Unbestimmtlassen von Umwelt das System *sich selbst totalisiert.* Die Umwelt ist einfach ‚alles andere'" (Luhmann, 1984, S. 249).

Die Abgrenzung der Umwelt bedeutet gleichwohl nicht, dass autopoietische Systeme als isoliert, kontaktlos oder unempfindlich zu betrachten sind. Schließlich ist es offensichtlich, dass sie Beziehungen zu ihrer Umwelt und zu anderen Systemen haben, die zu ihrer Selbsterhaltung beitragen oder dafür sogar die Voraussetzung darstellen. Beispielsweise ist ein lebendes System zur Sicherung seiner Existenz zwingend auf einen stofflichen Austausch mit der Umwelt angewiesen, während die Ausdifferenzierung sozialer Systeme die Existenz psychischer Systeme voraussetzt und beide wiederum lebende Systeme benötigen, um sich ausdifferenzieren und aufrechterhalten zu können. Dabei ist es gerade die operative Geschlossenheit autopoietischer Systeme, die als Grundlage ihrer Offenheit fungiert (Luhmann, 1997, S. 68). Offenheit setzt nämlich voraus, dass ein System überhaupt als autonomer Bereich, in dem besondere Bedingungen gelten, existieren kann und differenzierbar ist. Gewährleistet wird diese Differenzierbarkeit durch die autopoietische Produktion mit ihrer spezifischen Ordnung der Verknüpfung von Elementen, mit der sich ein System „Punkt-für-Punkt-Übereinstimmungen" (Luhmann, 1984, S. 47) mit seiner Umwelt entzieht und eine Eigenlogik entwickeln kann, der es folgt. Dabei stabilisiert die Differenz zwischen Umwelt und System ein Komplexitätsgefälle, wobei „*die Umwelt immer sehr viel komplexer ist als das System selbst*" (ebd., S. 249). Durch seine Operationen reduziert das System jedoch nicht nur Umweltkomplexität, sondern generiert auch eigene Komplexität (Luhmann, 1997, S. 135). Diese dient dem System nun dazu, „die Hinsichten zu spezifizieren, in denen das System auf Bedingungen

seiner Umwelt reagiert, während es sich in allen übrigen Hinsichten dank seiner Autopoiesis Indifferenz leisten kann“ (ebd., S. 68). Erst der Aufbau von Eigenkomplexität – der des „Schutzes“ einer Grenze bedarf – versetzt ein System dazu in die Lage, Bezüge zu seiner Umwelt herzustellen. Dabei werden interne Prozesse, die dem System zur Aufrechterhaltung seiner Autopoiesis dienen, Umweltereignissen gegenüber priorisiert:

> „Es [das Komplexitätsgefälle] erzwingt unterschiedliche Formen der Behandlung und Reduktion von Komplexität je nachdem, ob es sich um die Komplexität der Umwelt oder um die Komplexität des Systems handelt. Die Umwelt kann sozusagen großzügiger behandelt werden, kann mehr oder weniger pauschal abgewiesen werden. Es gilt eine umgekehrte Relevanzvermutung: Während interne Ereignisse/Prozesse für das System vermutlich relevant sind, also Anschluβhandeln auslösen, sind Ereignisse/Prozesse der Umwelt für das System vermutlich irrelevant; sie können unbeachtet bleiben. Das System gewinnt seine Freiheit und seine Autonomie der Selbstregulierung durch Indifferenz gegenüber seiner Umwelt. Deshalb kann man die Ausdifferenzierung eines Systems auch beschreiben als Steigerung der Sensibilität für Bestimmtes (intern Anschluβfähiges) und Steigerung der Insensibilität für alles Übrige – also Steigerung von Abhängigkeit und von Unabhängigkeit zugleich“ (Luhmann, 1984, S. 250 f.).

Die Umweltbezüge eines Systems werden somit lediglich hochselektiv und mit Blick auf ihre Relevanz für die autopoietische Reproduktion des Systems hergestellt. Der Zusammenhang eines autopoietischen Systems mit seiner Umwelt lässt sich demnach nicht wie bei trivialen Systemen

anhand eines Input-Output-Schemas oder im Sinne eines Kausalzusammenhangs beschreiben, sondern dadurch,

> „daß das System seine Selbstreproduktion durch interne zirkuläre Strukturen gegen die Umwelt abschließt und nur ausnahmsweise, nur auf anderen Realitätsebenen, durch Faktoren der Umwelt irritiert, aufgeschaukelt, in Schwingung versetzt werden kann. Eben diesen Fall bezeichnen wir als *Resonanz* [Hervorhebung hinzugefügt]“ (Luhmann, 1986/2008, S. 27).

Mit dem Resonanzbegriff verweist Luhmann folglich darauf, dass sich Umweltereignisse nicht in einer berechenbaren oder linearen Weise auf selbstreferenzielle Systeme auswirken können und eine kontrollierte Einflussnahme auf die in einem System stattfindenden Operationen von außen ausgeschlossen ist. Da selbstreferenzielle Systeme stets auf der Grundlage ihrer Eigenlogik operieren, können sie auch „nur nach Maßgabe ihrer eigenen Struktur auf Umweltereignisse reagieren“ (Luhmann, 1986/2008, S. 178).[18]

Die Resonanzfähigkeit eines autopoietischen Systems ist auf den Modus seiner Informationsverarbeitung abgestimmt. Bei sozialen und psychischen Systemen ist dies, wie bereits erwähnt wurde, das Medium *Sinn*. Unter Sinn ist „eine aktualitätsfähige Repräsentation von Weltkomplexität im jeweiligen Moment“ (Luhmann, 1986/2008, S. 29) zu verstehen.

---

[18] Für die erstmalige Anwendung des Luhmannschen Resonanzbegriffs in der Sportwissenschaft siehe Bettes Analyse zur wissenschaftlichen Beratung des Sports (1992, S. 123 ff.).

Als evolutionäre Errungenschaft sozialer und psychischer Systeme fungiert Sinn bei den Operationen dieser Systeme als Selektionshilfe, mit der die Diskrepanz zwischen der Komplexität der Umwelt und dem Fassungsvermögen der Kommunikation bzw. des Bewusstseins gehandhabt wird:

> „Nur sehr weniges kann jeweils aktuell im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen bzw. ein aktuelles Thema der Kommunikation sein; alles übrige und schließlich die Welt im ganzen wird durch Verweisungen heranassoziiert und ist dann nur sequentiell und nur selektiv zugänglich“ (ebd.).

Für eine Organisation sind somit nur jene Umweltereignisse von Relevanz, die ihre Ziele tangieren, während die meisten anderen Umweltereignisse auf den Status einer bloßen Möglichkeit reduziert werden. Ein soziales System wie eine Organisation konzentriert sich gegenüber einer komplexeren Umwelt sozusagen also nur auf dasjenige, was systemspezifisch sinnvoll erscheint, während alles andere potenzialisiert wird. Nicht von ungefähr stellt Luhmann die These „einer nur sehr begrenzten Resonanzfähigkeit der auf der Basis von Sinn geschlossenen Systeme“ (ebd., S. 30) auf.

Die Grenzen sinnverarbeitender Systeme lassen sich somit auch nicht physisch-räumlich, sondern allein symbolisch-sinnhaft bestimmen. Genau wie die Grenzen lebender Systeme können zwar auch „Sinngrenzen“ nicht mit Operationen überwunden werden: „Aber im Medium Sinn haben Grenzen immer eine andere Seite, sind Formen immer als Zwei-Seiten-Formen (und nicht nur als pure Faktizität des operativen Vollzugs)

gegeben“ (Luhmann, 1997, S. 77). Ein sinnverarbeitendes System kann als

> „Beobachter der Form operieren; es kann die Einheit der Differenz, die Zwei-Seiten-Form als Form beobachten – aber nur wenn es dafür seinerseits eine weitere Form bildet, also die Unterscheidung ihrerseits unterscheiden kann“ (ebd., S. 63).[19]

Die Grenze eines sinnverarbeitenden Systems kann also durch seine Fähigkeit des Beobachtens überwunden werden. In diesem Kontext wird unter „Beobachten“ im Anschluss an Heinz von Foerster (1985) die Feststellung eines bedeutsamen Unterschieds verstanden (Willke, 1994, S. 12). Demgemäß sind Beobachtungen eine eigene Ebene der Operationen eines sinnverarbeitenden Systems, die für seine autopoietische Reproduktion entscheidend ist: „Ein System, das sich selbst erzeugt, muss sich selbst beobachten, das heißt: sich selbst von einer Umwelt unterscheiden können“ (Luhmann, 2000/2006, S. 46). Die Operationen eines Systems, mit dem es die Differenz zu seiner Umwelt erzeugt, erzwingen dergestalt eine Kopplung von Selbst- und Fremdreferenz, womit die Differenz von System und Umwelt in das System hineinkopiert wird. Durch

---

[19] Zur Interpretation der Unterscheidung von System und Umwelt zieht Luhmann in seinen Werken seit Ende der 1980er-Jahre vermehrt das Formenkalkül von George Spencer-Brown (1969) heran. Unter Formen ist demnach zu verstehen: „Formen sind danach nicht länger als (mehr oder weniger schöne) Gestalten zu sehen, sondern als Grenzlinien, als Markierungen einer Differenz, die dazu zwingt, klarzustellen, welche Seite man bezeichnet, das heißt: auf welcher Seite der Form man sich befindet und wo man dementsprechend für weitere Operationen anzusetzen hat. Die andere Seite der Grenzlinie (der Form) ist gleichzeitig mitgegeben. Jede Seite der Form ist die andere Seite der anderen Seite. Keine Seite ist etwas für sich selbst. Man aktualisiert sie nur dadurch, daß man sie, und nicht die andere, bezeichnet. In diesem Sinn ist Form *entfaltete Selbstreferenz*“ (Luhmann, 1997, S. 60).

dieses sog. „re-entry“ – die Einführung der Unterscheidung zwischen System und Umwelt in das System selbst – kann das System Unterschiede feststellen und Informationen gewinnen (Luhmann, 1997, S. 45 f.; Luhmann, 2000/2006, S. 72). Demnach ist die Differenz zwischen System und Umwelt eine notwendige Bedingung für die Möglichkeit der Informationsgewinnung des Systems. In diesem Zusammenhang muss betont werden, dass es eine Art Übertragung oder Überführung von Informationen aus der Umwelt in das System nicht geben kann: „Die Umwelt ist was sie ist. Sie enthält allenfalls Daten“ (Luhmann, 1986/2008, S. 30). Dementsprechend kann die Umwelt in Bezug auf ein sinnverarbeitendes System nicht als Informationsquelle eingestuft werden: Als „Quelle eines unspezifischen (sinnlosen) Rauschens […], dem das System gleichwohl durch den Zusammenhang eigener Operationen Sinn abgewinnen könne“ (Luhmann, 1997, S. 65), übernimmt die Umwelt in Bezug auf das System vielmehr die Funktion der Irritation und Störung.

Der Prozess der Informationsgewinnung eines sinnverarbeitenden Systems kann anhand Willkes differenzierter Betrachtung von Informationen und Daten beschrieben werden. Dabei durchlaufen Daten, die als Ergebnisse von Beobachtungen anzusehen sind, innerhalb des Systems spezifische Relevanzfilter und werden entsprechend dieser Relevanzkriterien selegiert. Dadurch erlangen sie für das System eine bestimmte Bedeutung und werden zu Informationen aufbereitet (Willke, 2005b, S. 105 f.). Informationen sind in diesem Sinne nach Gregory Bateson als Unterschiede aufzufassen, die einen Unterschied machen (Bateson, 1972, S. 453). Da Irritationen der Umwelt infolgedessen nur innerhalb des Systems als Informationen verarbeitet werden, sind Irritationen immer auch interne

Konstruktionen des Systems; eine Irritation des Systems durch seine Umwelt ist letztlich nur durch Selbstirritation des Systems möglich (Luhmann, 1997, S. 118). Entsprechend markieren die Grenzen eines sinnverarbeitenden Systems zwar keinen Abbruch des Zusammenhangs von System und Umwelt, doch werden grenzübergreifende Prozesse beim Überschreiten dieser Grenze zwangsläufig unter andere Bedingungen der Fortsetzung gestellt (Luhmann, 1984, S. 36).

Im Anschluss an die bisherigen Schilderungen ist festzuhalten, dass sich Resonanz bei autopoietischen und einer Eigenlogik folgenden Systemen grundlegend von der Berechenbarkeit und Linearität eines Input-Output-Schemas unterscheidet, wie es für triviale Systeme anzunehmen ist. Unter den angenommenen Bedingungen erscheint eine intendierte Einflussnahme auf sinnverarbeitende Systeme jedenfalls höchst unwahrscheinlich. Die interventions- und steuerungstheoretischen Überlegungen Helmut Willkes setzen sich nun mit der Frage auseinander, wie sich sinnverarbeitende Systeme dennoch beeinflussen und steuern lassen.[20]

---

[20] Davon ausgehend, dass „Sinn immer symbolisch aufgebaut ist und als symbolisch konstituierte Einheit operiert“ (Willke, 2005b, S. 14), bezeichnet Willke sinnverarbeitende Systeme als Symbolsysteme. Zusätzlich zu sozialen und psychischen Systemen schreibt Willke auch Kommunikationsmedien, wie der Sprache und symbolisch generalisierten Medien, den Status symbolischer Systeme zu (Willke, 2005b, S. 21). Willke knüpft in seinen theoretischen Überlegungen zur Steuerung an Luhmanns Medientheorie an und entwickelt eine Theorie der Steuerung symbolischer Systeme. Die im Rahmen der Steuerungstheorie entwickelten Steuerungsmedien werden bei der Reflexion möglicher Koordinationsformen für die Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse aufgegriffen (siehe Kapitel 5.2, S. 134 ff.).

Mit seinen theoretischen Überlegungen zur Steuerung und Intervention knüpft Willke an die zentralen systemtheoretischen Prämissen zur Selbstreferenz autopoietischer Systeme an. Er geht somit davon aus, dass autopoietische Systeme zwar die Fähigkeit zur Beobachtung besitzen, aber ausschließlich im Kontext ihrer eigenen Operationen operieren können. Durch die Ausbildung von Regeln und Strukturmustern, die die Kriterien für Anschlussoperationen darstellen, kann bei sinnverarbeitenden Systemen zwar von einer Selbststeuerung gesprochen werden, jedoch ist es unmöglich, dass ein System in andere operativ geschlossene und autonome Systeme in intentionaler Weise intervenieren und diese instrumentell steuern kann. Das Zusammenspiel von Systemen kann gemäß Willke nur in den engen Grenzen symbolischer Kopplung erfolgen, die Resonanzen und Irritationen einzig auf indirektem Wege ermöglicht:

> „Dass die Symbolsysteme aufeinander reagieren können, steht außer Frage, weil sie beobachtungsfähig sind und Ereignisse in ihrer Umwelt nach ihren je eigenen Beobachtungsmustern aufgreifen und zu internen Operationen aufbereiten. Aber es ist nicht mehr prognostizierbar, wie sie aufeinander reagieren, weil alle Ereignisse durch die Filter systemischer Relevanzen und Regeln laufen und darin verfremdet und zu anderen Differenzen transformiert werden. So wie eine fähige Gärtnerin die Bedingungen dafür schaffen kann, dass ein Blütenzauber entsteht, obwohl sie auch nicht eine einzige Knospe direkt steuert, so mag ein Bewusstsein durch Empathie und Erfahrung lernen, geeignete Bedingungen für den Zauber der Sprache und ein Erblühen der Kommunikation zu schaffen. Aber es kann nicht einen einzigen Satz selbst sprechen

> und nicht eine einzige Kommunikation selbst kommunizieren. Das müssen Sprache und Kommunikation schon selbst tun“ (Willke, 2005b, S. 180).

Davon ausgehend ist Steuerung in der symbolischen Kopplung sinnverarbeitender Systeme zwar möglich, allerdings kann sie lediglich im Rahmen von Selbststeuerung und Interferenz stattfinden (ebd., S. 172). Die Steuerung eines Systems durch ein anderes ist damit ausdrücklich auf die Beeinflussung seines Kontexts begrenzt. Diesen Modus der Steuerung operativ geschlossener Systeme bezeichnet Willke als *Kontextsteuerung* (Willke, 2005b, S. 173; 1995, S. 123 f.). Ebendiese muss von Steuerungsvorhaben abgegrenzt werden, die eine instrumentelle Steuerung von Systemen implizieren, also die operative Geschlossenheit autonomer Systeme nicht beachten. Diese Art der Steuerung kann gleichfalls als „pathologische Steuerung“ (Willke, 1995, S. 335) bezeichnet werden, da sie zur Aufhebung der autopoietischen Qualität des betreffenden (fokalen) Systems führt. Es wird dabei von einem anderen System trivialisiert oder trivialisiert sich gegenüber externen Einflüssen selbst. Tatsächlich bezeichnet Willke pathologische Steuerungen als den „historischen Normalfall“ der Moderne (ebd., S. 335). Zu verbreitet sei die Vorstellung einer direkten und instrumentellen Steuerbarkeit sinnverarbeitender Systeme – was nicht zuletzt in Kontexten professionellen Handelns besondere Relevanz erlange. So würden z. B. Organisationsberater und -beraterinnen häufig wie selbstverständlich davon ausgehen, dass sich ihre jeweilige Klientel systematisch von außen steuern und beeinflussen ließe (Willke, 2005b, S. 261). Aus der Perspektive von Willkes theoretischen Überlegungen wird bei einer derartigen pathologischen Steuerung übersehen, wie häufig sog. „Experten und Expertinnen“ an der Unerschließbarkeit der fremden

Logik scheitern, mit der sie sich jeweils konfrontiert sehen, weil sie von der Beobachtbarkeit dieser Systeme auf deren Steuerbarkeit schließen (ebd.).

Im Gegensatz zur pathologischen Steuerung geht es bei der Kontextsteuerung im Kern darum, Kontextbedingungen in der Umwelt eines Systems so zu setzen, dass sich das betreffende System selbst steuert, jedoch nicht zufällig, sondern in intendierter Weise, in den Bahnen einer „konditionalisierten Selbststeuerung“ (ebd., S. 286 f.). Damit ist gleichwohl keine direkte Beeinflussung von Systemen gemeint. Vielmehr geht es darum, dass die betreffenden Systeme „in ihren jeweiligen eigenlogischen Zirkulationen in reflektierter, das heißt: in einer auf das System insgesamt ausgerichteten Weise angeregt werden“ (Willke, 2005b, S. 286). Mit dem Konzept der Kontextsteuerung kann demnach das Problem umgangen werden, dass sich sinnverarbeitende Systeme durch ihre operative Geschlossenheit und Autonomie einem instrumentellen Steuerungszugriff von außen entziehen.[21]

Doch wie lässt sich Kontextsteuerung im Lichte dieser theoretischen Implikationen grundsätzlich bewerkstelligen? Voraussetzung eines jeden Prozesses der Kontextsteuerung ist die *Intervention*, die der grundlegende Eingriff für den Anstoß einer von außen angeregten Veränderung sinnverarbeitender Systeme ist (Willke, 1994, S. 65). In diesem Sinne bezeichnet Intervention „das Bewirken eines bedeutsamen Unterschieds in der Operationsweise eines Systems“ (ebd., S. 125). Der einzig mögliche

[21] Für diese theoretischen Überlegungen zur Steuerung (S. 65) siehe bereits Borggrefe (2008, S. 65 ff.).

Ansatzpunkt für Interventionen besteht in der „umweltsensiblen Aktivität“ (ebd., S. 103) von Systemen. Damit ist der Prozess der Informationsgewinnung durch Beobachtung, so wie voranstehend beschrieben, gemeint. Zu bedenken ist dabei stets, dass sich bei der Intervention immer sinnverarbeitende Systeme gegenüberstehen, die nicht in anderen Systemen operieren, sondern nur beobachten können. Für die Möglichkeit der Intervention in ein System beschreibt Willke es als entscheidend, dass das betreffende System durch das Beobachten Lernmechanismen entwickelt, mit deren Hilfe es Erfahrungen in Erwartungen transformiert und sich mithin in die Lage versetzt, seine Umwelt im Hinblick auf Informationen zu beobachten, die es für attraktiv bzw. weniger attraktiv erachtet. In das „Rauschen“ der Umwelt schreibt das System demnach seine eigenen Muster ein und filtert aktiv das heraus „was es finden oder vermeiden, konfirmieren oder negieren möchte“ (ebd.). Eine Intervention ist demnach auf die Identifikation von Sinn angewiesen, der an das betreffende System anschlussfähig ist. Da Systeme derartige Impulse immer nach ihren eigenen Relevanzkriterien aufbereiten, hat das System mit der Steuerungsabsicht nie direkten Einfluss darauf, welche Resonanz ein Impuls bei dem betreffenden System erzeugt. Demzufolge sind Interventions- und Steuerungsstrategien immer aus Sicht des Systems zu entwerfen, das gesteuert werden soll, und nicht anhand von externen Maßstäben, die möglicherweise zwar für das steuernde System eine bestimmte Relevanz besitzen, aber nicht per se auch an die Logik des zu steuernden Systems anschlussfähig sind. Zur Erzeugung von Resonanz ist eine Intervention deshalb auf die Generierung eines Signals angewiesen, das dem betreffenden System attraktiv erscheint, um so als Information in die operativen

Kreisläufe dieses Systems eingeschleust zu werden. Dies zu bewerkstelligen, ist für das steuernde System höchst voraussetzungsvoll: Es muss eine Intervention in den „terms“ (ebd., S. 89) des betreffenden Systems formulieren, d. h., das System in seiner besonderen Eigenlogik, Funktionsweise und seinen Dynamiken möglichst genau rekonstruieren (Willke, 1994, S. 89 f.). Ferner ist das System mit der Steuerungsabsicht darauf angewiesen, Wissen über den Kontext herzustellen, auf den es einwirken möchte. Dahingehend kann die Bedeutung der Operation der Beobachtung im Steuerungsprozess nicht hoch genug eingeschätzt werden. Denn sie ist das einzige verfügbare Mittel, um ein hinreichendes Verständnis operativ geschlossener Systeme zu erlangen (ebd., S. 90).

Zwei Beobachtungsoperationen bzw. -perspektiven erscheinen für das System mit der Steuerungsabsicht besonders relevant: erstens die Beobachtung, *wie* das betreffende System seine Umwelt beobachtet, und nicht nur, *was* es beobachtet. Anhand des Beispiels von Organisationen betont Willke diesbezüglich, dass erst die Frage nach dem „Wie des Beobachtens“ Aufschluss darüber geben kann,

> „wie die Kommunikationsmuster, welche die Organisation ausmachen, gestrickt sind und wie sie das Denken und Sprechen der Personen beeinflussen, prägen, vielleicht deformieren, die in der Organisation stecken und an der kommunikativen Praxis der Organisation partizipieren“ (Willke, 2005b, S. 122).

Für das System mit der Steuerungsabsicht gilt es dabei zu berücksichtigen, dass die Referenz jeder Beobachtung immer der bzw. die Beobachtende ist – also Selbstreferenz (Willke, 1994, S. 24). Zweitens gilt es für

das System mit der Steuerungsabsicht, bei der Beobachtung auch sich selbst zu beobachten, wie es beobachtet. Dies macht Beobachtungsinstrumente zur Beobachtung der Beobachtungsinstrumente erforderlich (Willke, 2005b, S. 253). Diese reflexive Beobachtung ist Voraussetzung dafür, dass sich ein System kraft Reflexion in die Logik eines anderen Systems hineinzudenken vermag, um

> „in diesem System als eingebettete Kompetenz zu wirken, gewissermaßen als ‚invited intruder' in einem Spiel, das zwar nur zwei spielen können, in dem aber als Spiel etwas Drittes entsteht, das eine eigene Form entwickelt und dann eine eigene Systemdynamik, der gegenüber das Bewusstsein nicht mehr Betreiber, sondern nur noch Beobachter ist" (ebd., S. 174).

Erst wenn diese Ebene einer reflektierten Einwirkung auf ein zu steuerndes System erreicht wird, kann von Kontextsteuerung gesprochen werden. Auch wenn dies einen intendierten und zielgerichteten Vorgang bezeichnet, kann nicht von einer instrumentellen und direkten Wirkung im Sinne eines Input-Output-Schemas ausgegangen werden. Die Wirkung von Kontextsteuerung muss als deutlich umständlicher und indirekter erachtet werden. Bedingung einer gelingenden Kontextsteuerung ist demnach vor allem Kompetenz im Umgang mit unvermeidlichen Überraschungen, Ungewissheiten und Unsicherheiten (ebd., S. 173 f.). Nicht zuletzt setzt Kontextsteuerung Vertrauen darin voraus, dass dergestalt eine Ausdifferenzierung neuer Sinnsphären und Erwartungszusammenhänge bewirkt werden kann, die als geeigneter Kontext für die Selbststeuerung

von Systemen fungieren – auch wenn sich die jeweiligen Interventionen nicht unverzüglich und in linearer Weise auswirken.[22]

Zusammenfassend lässt sich aus diesen theoretischen Annahmen ableiten, dass Resonanz hinsichtlich der Erwartung einer interkulturellen Öffnung in Sportvereinen ausschließlich erzeugt werden kann, wenn Sportvereine dieser Erwartung aufgrund ihrer spezifischen Eigenlogik Relevanz beimessen. Eine Beeinflussung dieses Prozesses wird aus steuerungstheoretischer Perspektive nur durch anspruchsvolle *Kontextsteuerung* möglich. Diese Kontextsteuerung erfordert *differenzierte Beobachtungsoperationen*, um zu verstehen, wie eine Intervention formuliert werden kann. Ziel dieser Intervention ist es, in Sportvereinen eine Selbstirritation auszulösen, die dazu führt, dass sich die Vereine mit der Erwartung einer interkulturellen Öffnung auseinandersetzen und sich idealerweise selbst so steuern, dass interkulturelle Öffnungsprozesse angestoßen werden. Diese Konzeption der Kontextsteuerung bildet somit die theoretische Grundlage für die Entwicklung des Beratungsmodells.

4 Organisationstheoretische Betrachtung von Sportvereinen

Dem Begriffsverständnis des DOSB folgend wird unter interkultureller Öffnung von Sportvereinen auch in der vorliegenden Arbeit ein Prozess der Organisationsentwicklung verstanden, der über die Entwicklung von

---

[22] Für diese Überlegungen zu den Beobachtungsoperationen bzw. -perspektiven (S. 67 ff.) siehe bereits Borggrefe (2008, S. 68 f.).

individuellen Kompetenzen der Sportvereinsmitglieder hinausgeht. Was damit genau gemeint ist, lässt sich anhand des organisationstheoretischen Begriffsverständnisses einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen von Borggrefe und Cachay (2022c) präzisieren. Demnach werden unter einer interkulturellen Öffnung

> „*Strukturanpassungen in Sportvereinen [verstanden], die auf die Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund* zielen. Gemäß der Luhmannschen Organisationstheorie geht es also um die Frage, ob Sportvereine das Ziel einer Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund als Programm etablieren, ob sie dieses Programm in ihren Personalentscheidungen und Kommunikationswegen berücksichtigen und ob es sich als kompatibel mit der spezifischen Organisationskultur des Vereins erweist“ (Borggrefe & Cachay, 2022c, S. 49).

Bezieht man diese Überlegungen auf die Beratung zu einer interkulturellen Öffnung, muss diese darauf ausgerichtet sein, Sportvereine dazu zu bewegen und darin zu unterstützen, das Ziel einer Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund als Programm zu etablieren und ebendieses in ihren Personalentscheidungen und Kommunikationswegen zu berücksichtigen. Da die Beratung folglich auf die (Selbst-)Anpassung organisationaler Strukturen von Sportvereinen abzielt, ist es für die Entwicklung des Beratungsmodells erforderlich, die sportvereinsspezifischen Organisationsstrukturen im Rahmen einer *organisationstheoretischen Untersuchung* zu analysieren.

Im Sinne der theoretischen Kohärenz der vorliegenden Arbeit wird dahingehend auf die Luhmannsche Organisationstheorie zurückgegriffen.[23] Nachfolgend werden zunächst die Grundlagen dieser Theorie und ihre zentralen Begrifflichkeiten eingeführt (Kapitel 4.1).[24] Anschließend werden die Möglichkeiten und Grenzen der (Selbst-)Anpassung der sportvereinsspezifischen Strukturen hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung untersucht (Kapitel 4.2).

4.1 Organisationstheoretische Grundlagen einer interkulturellen Öffnung

Aus systemtheoretischer Perspektive bilden Organisationen – und damit Sportvereine – einen spezifischen Typus sozialer Systeme, der sich ge-

[23] Die Luhmannsche Organisationstheorie hat sich bereits in zahlreichen sportwissenschaftlichen Arbeiten zur Analyse organisationaler Strukturen bewährt. Hervorzuheben sind insbesondere Arbeiten, die die Teilhabe resp. Nicht-Teilhabe von Personen mit Migrationshintergrund am organisierten Sport sowie die interkulturelle Öffnung von Sportvereinen untersuchen (Borggrefe & Cachay, 2022a; Borggrefe et al., 2019; Kleindienst-Cachay et al., 2012; Seiberth et al., 2013). Weitere Untersuchungen, die die Luhmannsche Organisationstheorie anwenden, befassen sich u. a. mit der Einführung von Hauptberuflichkeit in Sportvereinen (Meier, 2003; Thiel et al., 2006), der Lernfähigkeit von Sportvereinen (Thiel & Meier, 2004), dem Umgang von Sportverbänden mit Veränderungsdruck (Fahrner, 2008), den Strukturbedingungen der Spitzensportförderung im Kontext dualer Karrieren in Schulen (Teubert et al., 2006), Hochschulen und Sportorganisationen (Borggrefe et al., 2009) sowie in Arbeitsorganisationen (Borggrefe, 2013).

[24] Die Darstellung der organisationstheoretischen Grundlagen folgen im Wesentlichen Borggrefe (2013, S. 79 ff.). Borggrefe zieht die Luhmannsche Organisationstheorie in ihrer Untersuchung zur dualen Karriere heran, um damit die organisationalen Strukturbedingungen in Arbeitsorganisationen zu analysieren, die im Hinblick auf die Etablierung spitzensportkompatibler Arbeitsverhältnisse für Spitzensportlerinnen und Spitzensportler relevant sind.

genüber anderen Typen sozialer Systeme maßgeblich dadurch unterscheidet, dass er aus *Entscheidungen* als einer besonderen Art von Kommunikationen besteht:

> „Organisationen entstehen und […] reproduzieren [sich], wenn es zur *Kommunikation von Entscheidungen* kommt und das System auf dieser Operationsbasis *operativ geschlossen wird.* Alles andere – Ziele, Hierarchien, Rationalitätschancen, weisungsgebundene Mitglieder, oder was sonst als Kriterium von Organisationen angesehen worden ist – ist demgegenüber sekundär und kann als Resultat der Entscheidungsoperationen des Systems angesehen werden. Alle Entscheidungen des Systems lassen sich mithin auf Entscheidungen des Systems zurückführen“ (Luhmann, 2000/2006, S. 63).

Demzufolge operieren Organisationen, indem sie beständig Entscheidungen erzeugen und sich über die rekursive Verkettung von Entscheidungen reproduzieren (Luhmann, 2000/2006, S. 63, in Borggrefe, 2013, S. 79). Hierbei formieren sich sogenannte *Entscheidungsprämissen* „als Verbund des gemeinsamen Präformierens von Entscheidungen“ (Luhmann, 2000/2006, S. 259) zur Struktur von Organisationen. Dabei schränken Entscheidungsprämissen die völlige Beliebigkeit von Entscheidungen ein, ohne diese jedoch zu determinieren:

> „Sie legen die künftigen Entscheidungen noch nicht fest. Sie können ja nicht jetzt schon in der Zukunft entscheiden. Aber sie fokussieren die Kommunikation auf die in den Prämissen festgelegten Unterscheidungen, und das macht es wahrscheinlich, dass man

> künftige Entscheidungen mit Bezug auf die vorgegebenen Prämissen unter dem Gesichtspunkt der Beachtung oder Nichtbeachtung und der Konformität oder Abweichung beobachten wird, statt die volle Komplexität der Situation jeweils neu aufzurollen“ (Luhmann, 2000/2006, S. 224).

Folglich entfalten Entscheidungsprämissen innerhalb einer Organisation regulative Wirksamkeit, indem sie Entscheidungen nach festgelegten Relevanzen ausrichten und auf diese Weise Unsicherheit und Kontingenz reduzieren. Gleichzeitig ermöglichen Entscheidungsprämissen den Aufbau von Eigenkomplexität und Binnendifferenzierung, da sie stets die (Sinn-)Grenzen des Organisationssystems markieren und festlegen, welche Entscheidungen zur Organisation gehören und welche nicht (Luhmann, 2000/2006, S. 222, in Borggrefe, 2013, S. 79).

Mit Entscheidungsprogrammen, Kommunikationswegen und Personal lassen sich in der Luhmannschen Organisationstheorie drei Entscheidungsprämissen bestimmen, die qua Entscheidung veränderbar sind und demgemäß *entscheidbare Entscheidungsprämissen* genannt werden. Demgegenüber sind sog. *unentscheidbare Entscheidungsprämissen* zu unterscheiden, die unter dem Begriff der Organisationskultur subsumiert werden. Das theoretische Konzept der Entscheidungsprämissen erlaubt es, die Strukturen von Organisationen differenziert zu beschreiben und zu analysieren.

Nachfolgend werden die einzelnen Entscheidungsprämissen in gegebener Kürze abstrakt erläutert, bevor sie im darauffolgenden Kapitel zur Ana-

lyse der Möglichkeiten und Grenzen der (Selbst-)Anpassung organisationsspezifischer Strukturen von Sportvereinen hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung herangezogen werden.

Entscheidungsprogramme

Die *Entscheidungsprogramme* einer Organisation definieren die Bedingungen der sachlichen Richtigkeit und der inhaltlichen Ausrichtung von Entscheidungen. Entscheidungsprogramme können auch als die „Aufgaben" einer Organisation bezeichnet werden, mit denen die Unterscheidung zwischen richtigem und fehlerhaftem Verhalten ermöglicht wird (Luhmann, 2000/2006, S. 256 f., in Borggrefe, 2013, S. 79 f.). Mit *Konditional-* und *Zweckprogrammen* lassen sich zwei Formen von Entscheidungsprogrammen differenzieren: Während Konditionalprogramme primär inputorientiert sind und zwischen Bedingungen sowie Konsequenzen trennen, sind Zweckprogramme outputorientiert und unterscheiden Zweck und Mittel (Luhmann, 2000/2006, S. 261, in Borggrefe, 2013, S. 80).

Das Entscheidungsverhalten, das den inputorientieren Konditionalprogrammen zugrunde liegt, lässt sich mit einer „wenn – dann"-Formel beschreiben, da die Organisation auf bestimmte Auslösebedingungen reagiert. Diese Formel ermöglicht eine Beobachtung von Ereignissen in der Organisation, sodass vorab festgelegte Ereignisse bei ihrem Auftreten Entscheidungen erforderlich machen. Das Funktionieren derartiger Programme benötigt somit sowohl eine möglichst präzise Definition der Auslösebedingungen, sodass Entscheidungen überhaupt ermöglicht werden, als auch eine weitestgehende Festlegung der Reaktionen auf das auslösende Ereignis (Luhmann, 2000/2006, S. 263 ff.; Borggrefe, 2013, S. 80).

Die Einrichtung neuer Konditionalprogramme lässt sich oftmals auf Zweckprogramme zurückführen. Zweckprogramme sind primär an den Zielen bzw. dem Output von Organisationen orientiert (Borggrefe, 2013, S. 80). Dabei bildet bereits der Organisationszweck selbst ein Zweckprogramm, ohne dass sich alle Entscheidungen einer Organisation stets daran zu orientieren hätten. Da Organisationen zur Erfüllung eines Zwecks immer die dazu entsprechenden Mittel in Relation setzen, lässt sich das Entscheidungsverhalten von Zweckprogrammen als Zweck-Mittel-Beziehung beschreiben. Anders als Konditionalprogramme sind Zweckprogramme in die Zukunft gerichtet – sozusagen in die Gegenwart übersetzte Erwartungen an die Zukunft (Luhmann, 2000/2006, S. 266). In ihrer Zukunftsorientierung sind sie häufig projektförmig ausgerichtet und zeichnen sich in der Summe durch eine größere Flexibilität als Konditionalprogramme aus (Borggrefe, 2013, S. 80):

> „Bei Konditionalprogrammen gilt, was nicht erlaubt wird, ist verboten; denn die Ablösung der Entscheidung von der Vergangenheit, die die Situation determiniert, kann nur mit Vorsicht erfolgen; die Grundalternative heißt daher: Das Programm richtig oder falsch befolgen (auslegen, anwenden). Bei Zweckprogrammen fordert dagegen die Unbestimmtheit der Zukunft Elastizität. Daher müssen Einschränkungen, die sich hier immer auf die Wahl der Mittel beziehen, explizit erfolgen. Also gilt: was nicht verboten ist, ist erlaubt“ (Luhmann, 2000/2006, S. 266).

Je eindeutiger und festgelegter Entscheidungsprogramme sind, desto eher neigen sie zur Routinebildung (Borggrefe, 2013, S. 80). Dies mag zwar

primär für Konditionalprogramme gelten, die mit ihrer „wenn-dann"-Programmierung unabhängig von bestimmten Zeitpunkten und Kontexten bestimmte Auslösebedingungen festlegen, doch können auch bei Zweckprogrammen mit ihrer Kopplung von Zweck und Mitteln Routinen entwickelt werden, die erinnert und wiederholt angewandt werden:

> „Solche Routinen schränken dann den Spielraum der funktionalen Äquivalenzen ein; und selbst wenn ‚Innovation' gefordert ist und prämiiert wird, greift man im Allgemeinen auf erinnerte Routinen oder auf Erfahrungen anderer Organisationen zurück und definiert das zu lösende Problem so, dass schon bekannte Problemlösungen anwendbar – zu sein scheinen" (Luhmann, 2000/2006, S. 277).

Demnach bewahren Entscheidungsroutinen die Organisation einerseits vor einer Überlastung durch permanente Reflexion, andererseits können sie dazu führen, dass Ereignisse wie bspw. eine bestimmte Veränderung in der Umwelt der Organisation möglicherweise nicht problemadäquat verarbeitet werden (Borggrefe, 2013, S. 80). Denn sie passen nicht in das Raster der Auslösebedingungen oder werden so definiert, dass anstelle von Reflexionsprozessen, die zur Entwicklung von innovativen Problemlösungen führen können, bereits bekannte Routinelösungen in Gang gesetzt werden, die vergleichsweise risikoarm erscheinen; allerdings werden sie dem Problem, wie es aus einer bestimmten Umweltveränderung für die Organisation resultiert, möglicherweise nicht gerecht (Luhmann, 2000/2006, S. 277).

Kommunikationswege

Da es sich bei Entscheidungen um flüchtige Ereignisse mit keinerlei zeitlichem Bestand handelt, sind Organisationen auf eine Strukturform angewiesen, mit denen sie Entscheidungen als ihre elementare Einheit aneinander anschließbar machen können. Dies leistet die Entscheidungsprämisse der *Kommunikationswege*, „die Entscheidungen mit Entscheidungen verknüpfen und dadurch die autopoietische Produktion der Entscheidungen überhaupt erst ermöglichen. Dazu sind Stellen erforderlich, die der Kommunikation als Adressen dienen" (Luhmann, 2000/2006, S. 316). Kommunikationswege ermöglichen nicht nur die bloße Autopoiesis eines Organisationssystems, sondern regeln auch, wie in der Organisation kommuniziert wird. Sie legen fest, welche Wege eingehalten werden müssen, damit Entscheidungen innerhalb der Organisation anerkannt und akzeptiert werden. Erst die Etablierung und Einhaltung von Kommunikationswegen können also Probleme lösen, die sich aus der Flüchtigkeit von Entscheidungen und der damit einhergehenden Schwierigkeit ihrer Verknüpfung zusammensetzen. Somit sind Kommunikationswege nicht nur für die Akzeptanz und Legitimation von Entscheidungen innerhalb einer Organisation von Belang, sondern ebenfalls für die Lösung des Informationsproblems der Organisation, da sich Handlungskoordination in einer Organisation letztlich nur dann erreichen lässt, wenn sämtliche zu beteiligenden Stellen und Abteilungen über hinreichende Informationen verfügen (Borggrefe, 2013, S. 81).

Kommunikationswege können verschiedene Formen annehmen. Zu unterscheiden sind grundsätzlich formelle und informelle sowie hierarchische und dezentrale Kommunikationswege. Formelle sind die offiziellen

Wege, wie sie in Organigrammen und Geschäftsordnungen festgehalten sind, auf die sich jeder berufen kann. Daneben entstehen in Organisationen oftmals auch informelle Kommunikationswege: die sogenannten „kleinen Dienstwege“, mit denen die Formalstruktur umgangen werden kann. Informelle Kommunikationswege dienen häufig dazu, Entscheidungen schneller voranzubringen (ebd., S. 81). Mit der Unterscheidung zwischen dezentralen und hierarchischen Kommunikationswegen sind für Organisationen verschiedene Vor- und Nachteile verbunden:

> „Dezentrale Kommunikationswege eröffnen Organisationen Potentiale der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit nach außen und sorgen für Innovationsfähigkeit. Ihnen fehlt aber der Vorteil der Hierarchie, erkannte Anpassungsbedarfe oder Neuerungen auch schnell und verbindlich in der Organisation durchzusetzen. Umgekehrt vermögen Hierarchien es zwar besser, Entscheidungen effektiv über entsprechende Dienstwege durchzusetzen, aber um den Preis, dass oben anpassungsrelevante Informationen fehlen, die unten zwar vorliegen, aber nicht nach oben gegeben werden“ (Tacke, 2004, S. 29, zitiert nach Borggrefe, 2013, S. 81 f.).

Beispielsweise zeichnen sich Unternehmen durch eine „Top-down“ konstituierte hierarchische Ordnung aus, mit der Unternehmensleitung an der Spitze der Entscheidungshierarchie, die die Befugnisse über Programm- und Personalentscheidungen bündelt. Mit zunehmender Größe und Komplexität gehen aber auch Kontroll- und Koordinationsprobleme einher. Darauf können Unternehmen mit einer Ausweitung der Entscheidungsbefugnisse auf niedrigere Hierarchieebenen reagieren, wodurch Entscheidungen auch dezentral getroffen werden können (Kette, 2023, S. 11 f.).

Vereine und Verbände sind dagegen den sog. „Interessenorganisationen“ (Schimank, 2000/2016, S. 331) zuzurechnen, deren Kommunikationswege sich durch eine basisdemokratische „Bottom-up“-Hierarchie auszeichnen. Allerdings werden in Interessenorganisationen keineswegs sämtliche Entscheidungen „von unten nach oben“ herbeigeführt. Schließlich übertragen die Mitglieder in aller Regel Vertretungsrechte und Befugnisse an die aus ihren Reihen gewählten Vertreterinnen und Vertreter. Auf dieser Grundlage können diese Entscheidungen treffen, ohne stets die Mitgliederbasis einbeziehen zu müssen – auch wenn diese Entscheidungen prinzipiell der Mitgliederkontrolle unterliegen (Borggrefe et al., 2012/2023, S. 529 f.; Schimank, 2000/2016, S. 334 ff.).

Personal

Die dritte entscheidbare Entscheidungsprämisse ist das *Personal*. Sie kommt in Organisationen in zweifacher Hinsicht zum Tragen: Erstens durch Personalentscheidungen, mit denen zum einen über Mitgliedschaften bestimmt wird und zum anderen über die Zuweisung von Personen auf bestimmte Stellen, mit der wiederum spezifische Entscheidungsbefugnisse verbunden sind (Luhmann, 2000/2006, S. 287, in Borggrefe, 2013, S. 80). Mit der Übertragung von Entscheidungskompetenzen legt die Organisation demzufolge fest, wer was zu welchem Zeitpunkt und warum zu entscheiden hat (Borggrefe, 2013, S. 80).

Zweitens ist die Entscheidungsprämisse Personal stets in Bezug auf konkrete Personen relevant (ebd., S. 80). Auch wenn in Organisationen „die Motivation der Mitglieder von lebensweltlichen Motiven gesondert und mit der Mitgliedschaftsrolle generalisiert wird“ (Bauch, 1996, S. 136 f., zitiert nach Meier, 2003, S. 135), muss die vollständige Entkopplung der

formalisierten Organisationsbezügen von individuellen Lebensbezügen – also den Kommunikationszusammenhängen außerhalb der Organisation – hinterfragt werden (Meier, 2003, S. 135). Es ist anzunehmen, dass sich personale Entscheidungsprämissen kaum dekomponieren lassen, da die Agglomeration zahlreicher Selbst- und Fremderwartungen, wie sie durch die Inklusion von Personen in verschiedenste Lebensbezüge entstehen, eine Trennung zwischen Person und Personal unpraktikabel macht. So bilden sich in Organisationen nicht zuletzt aufgrund von Stellenprofilen Erwartungen, wie Mitglieder in ihren durch die Organisation zugewiesenen Rollen entscheiden werden (Borggrefe, 2013, S. 81). Allerdings sind diese Erwartungen letztlich doch relativ kompakt an eine ganz bestimmte Person gebunden und lassen sich deswegen kaum strikt getrennt von ihnen verändern (Luhmann, 2000/2006, S. 287, in Borggrefe, 2013, S. 81). Es ist davon auszugehen, dass das Personal in Organisationen ungeachtet der rein formal vorgenommenen Unterscheidung zwischen Personal und Person stets als individuelles Erwartungsbündel Bedeutung erlangt (Borggrefe, 2013, S. 81). Somit hängen Erwartungen darüber, wie Entscheidungen zu verschiedenen Themen und Fragen ausfallen sollen, nicht nur von den in Stellenprofilen festgeschriebenen Kompetenzen und Aufgaben ab. Vielmehr ist es auch bedeutsam zu wissen, wer die betreffende Stelle innehat. Denn selbst unter gleichen Bedingungen können verschiedene Personen auf derselben Stelle unterschiedliche Entscheidungen treffen und nur sofern man die Personen kennt, kann man auch erwarten, wie sie entscheiden werden (Tacke, 2004, S. 30; Borggrefe, 2013, S. 81).

Organisationskultur

Von den entscheidbaren Entscheidungsprämissen sind die sog. unentscheidbaren zu unterscheiden, die zwar ebenfalls in der Organisation produziert werden

> „und selbstverständlich geschieht auch diese angesichts von Entscheidungen – oder genauer gesagt: aus Anlass von Entscheidungen. Wie sonst könnte eine Struktur entstehen? Aber sie werden nicht auf bestimmte Entscheidungen zugerechnet, und sie zielen auch nicht darauf ab, bestimmte Entscheidungen vorzubereiten oder auszuführen. Man kann deshalb nicht markieren, wie sie entstanden sind. Sie gelten, weil sie immer schon gegolten haben […]. Es fehlt ihnen deshalb die ‚Positivität' und damit in der Regel, dass alles, was durch Entscheidung eingeführt wurde, auch durch Entscheidung geändert werden kann" (Luhmann, 2000/2006, S. 242).

Im Gegensatz zu den entscheidbaren Entscheidungsprämissen, deren Implementierung, Ausgestaltung und Veränderung stets Planung erforderlich macht, entstehen unentscheidbare Entscheidungsprämissen „wie von selbst. Die sie erzeugenden Kommunikationen sind eher dem Bereich des Klatsches und der Unterhaltung zuzurechnen" (ebd., S. 243). Unentscheidbare Entscheidungsprämissen weisen demnach einen genuin informellen Charakter auf und dienen speziell dem Zweck, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder der Organisation zum Ausdruck zu bringen (Borggrefe, 2013, S. 83). Zu beobachten sind unentscheidbare Entscheidungsprämissen in typischen Aussagen, Verhaltensweisen und Routinen. Allerdings werden sie dabei nicht selbst explizit Gegenstand der Kommunikation und können damit nicht der Annahme oder Ablehnung

ausgesetzt werden (Luhmann, 2000/2006, S. 242). Gemäß Luhmann werden diese unentscheidbaren Entscheidungsprämissen als *Organisationskultur* bezeichnet:

> „Wir werden solche nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen Organisationskultur nennen. Dieser Ansatz erklärt, dass Organisationskulturen einerseits ihrer Entstehungsweise nach kontingent sind; denn sie entstehen, wie alle Strukturen, nur im jeweils konkreten System und nur auf Grund der Operationen des Systems, die sie als Strukturen benutzen. Und dass sie andererseits im System nicht als kontingent behandelt werden, sondern als Selbstverständlichkeiten angesehen werden, die jeder versteht und akzeptiert, der mit dem System erfahren und vertraut ist“ (ebd., S. 145).

Die Letztkomponenten dieser als Organisationskultur zu bezeichnenden unentscheidbaren Entscheidungsprämissen sind die innerorganisatorisch verankerten und organisationshistorisch gebildeten Werte und Traditionen, die durch die Geschichte des Systems untermalt werden und an jeglichen Entscheidungsprozessen latent mitwirken (Borggrefe, 2013, S. 83). Wie eine Art „Tiefenströmung“ befindet sich die Organisationskultur im Verborgenen und lässt sich kaum greifen. Dennoch wirkt sie in hohem Maße handlungsleitend, indem sie die entscheidbaren Entscheidungsprämissen und auch die daran anschließenden Entscheidungen auf unterschwellige Weise an sich bindet und als Selbstverständlichkeit ständig an Entscheidungsprozessen mitwirkt (Meier, 2003, S. 129).

In diesem Sinne erfüllt die Organisationskultur eine wichtige Funktion für die Organisation, da sie Kontinuität und Stabilität gewährleistet. Aufgrund ihres konservativen Charakters kann sie die Veränderung von Organisationen aber auch hemmen, indem sie sich unreflektiert auf Entscheidungsprozesse auswirkt: „Geschichtlich stabilisierte Organisationskulturen schließen Wandel (hier gerade passt der Ausdruck!) nicht aus, aber Wandel kann nicht als Änderung, nicht per Dekret eingeführt werden“ (Luhmann, 2000/2006, S. 245). Da über die Organisationskultur nicht einfach entschieden werden kann und sie sich eher einem evolutiven, also langsamen und stetigen Wandel unterzieht, der von den Mitgliedern zudem unbemerkt abläuft, gilt sie für Luhmann nicht von ungefähr „als wichtigstes Hindernis geplanter Innovationen“ (ebd.). Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass in Organisationen eher jene Personen Anerkennung und damit Stellen mit hoher Entscheidungsgewalt erhalten, denen im Entscheidungsfall ein Verhalten „im Sinne des bisher Üblichen“ (Baecker, 1999, S. 206 f.) unterstellt werden kann (Borggrefe, 2013, S. 83).

4.2 Sportvereinsspezifische Strukturen und interkulturelle Öffnung

Auf der Basis der Luhmannschen Entscheidungsprämissen werden nachfolgend die Möglichkeiten und Grenzen der (Selbst-)Anpassung organi-

sationsspezifischer Strukturen von Sportvereinen hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung untersucht.[25] Dafür wird *erstens* die Etablierung einer interkulturellen Öffnung auf einer programmatischen Ebene betrachtet (Kapitel 4.2.1). *Zweitens* erfolgt die Untersuchung der spezifischen Kommunikationswege von Sportvereinen und den damit verbundenen Fragen, wie Entscheidungen für eine interkulturelle Öffnung in Sportvereinen überhaupt zustande kommen können und welche Koordinationsformen dabei eine Rolle spielen (Kapitel 4.2.2). Vor dem Hintergrund der spezifischen Personalstruktur von Sportvereinen wird *drittens* der Einfluss von Personen auf interkulturelle Öffnungsprozesse und Personalentscheidungen im Sinne einer interkulturellen Öffnung fokussiert (Kapitel 4.2.3). *Viertens* wird die Rolle der Organisationskultur in Sportvereinen reflektiert und untersucht, wie strukturelle Anpassungen im Sinne einer interkulturellen Öffnung davon beeinflusst werden (Kapitel 4.2.4). Abschließend folgt ein Fazit, in dem die Erkenntnisse der organisationstheoretischen Untersuchung resümiert und Konsequenzen für die Beratung abgeleitet werden (Kapitel 4.2.5).

4.2.1 Programmatische Etablierung einer interkulturellen Öffnung

Für die programmatische Etablierung des Ziels einer Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund in Sportvereinen ist es

[25] Dieses Kapitel vertieft die theoretischen Überlegungen zu Möglichkeiten und Grenzen der interkulturellen Öffnung von Sportvereinen von Borggrefe, Cachay, Schleifer und Seiberth (2022).

zentral, dass ein *Zweckprogramm* „interkulturelle Öffnung“ ausdifferenziert wird. Sportvereine müssen also interkulturelle Öffnung strategisch als Aufgabe und Ziel des Vereins formulieren (Borggrefe, Cachay, Schleifer & Seiberth, 2022, S. 76).

Der primäre Organisationszweck von Sportvereinen bezieht sich satzungsgemäß auf die „Förderung des Sports“ (Thiel et al., 2013, S. 203). Auch wenn diese Formulierung in manchen Vereinen noch weitergehend spezifiziert ist, lässt sich „interkulturelle Öffnung“ daraus nicht als genuine Aufgabe und Ziel eines Sportvereins ableiten. Vielmehr charakterisiert sich der primäre Zweck der Förderung des Sports durch eine stark ausgeprägte Unbestimmtheit, sodass die Festlegung von konkreten Zielen, mit denen dieser erfüllt werden kann, kaum möglich ist (Seiberth, 2012, S 172). „Das Besondere der Zweckprogramme in Sportvereinen ist, dass sich der Gesamtzweck kaum in Teilziele operationalisieren lässt, was wiederum eine Kontrolle über die Richtigkeit des Einsatzes der Mittel schwierig macht“ (Thiel & Meier, 2004, S. 109). Das heißt nicht, Sportvereine könnten keine konkreten Ziele formulieren. Im Gegenteil: Sportvereine verfolgen oftmals zahlreiche Ziele gleichzeitig, die oftmals miteinander verzahnt sind. Beispielsweise das Ziel, im sportlichen Wettbewerb eine bestimmte Platzierung zu erreichen, und die Umsetzung von Bauvorhaben wie einem Sportvereinszentrum, wofür wiederum Mitglieder zu gewinnen sind.

Grundsätzlich kann also auch die interkulturelle Öffnung als ein Vereinsziel festgelegt werden. Allerdings ist sie genau wie die zuvor beispielhaft genannten Ziele nicht dazu geeignet, um bestimmen zu können, ob die

Förderung des Sports nun besser oder schlechter erreicht wird. Schließlich lässt sich im Hinblick auf die Erfüllung des Gesamtzwecks eben nicht bewerten, ob derjenige Sportverein die Förderung des Sports besser erfüllt, der eine interkulturelle Öffnung als Zweckprogramm etabliert hat und dem es mit bestimmten Maßnahmen gelingt, Personen mit Migrationshintergrund zu inkludieren und zu integrieren, oder ein anderer Verein, der dies bewusst ablehnt, weil er sich sozial geschlossen halten möchte und deswegen bspw. hohe Mitgliedsbeiträge erhebt und auf traditionelle Sportangebote mit hohen Einstiegsbarrieren setzt. In diesem Zusammenhang ist zu bedenken, dass für Sportvereine als Interessenorganisation stets die *„Befriedigung sportiver Interessen der Mitglieder“* (Seiberth et al., 2013, S. 180) im Zentrum steht und sich diese mittels sozialer Schließung prinzipiell genauso erfüllen lässt wie mit einer interkulturellen Öffnung. Sportvereine haben sich in ihren Zielen und den damit in Verbindung stehenden Entscheidungen also stets an den Erwartungen und Motiven ihrer „‚inneren Umwelt‘“[26] in Gestalt der sie konstituierenden Mitglieder zu orientieren“ (Borggefe et al., 2012/2023, S. 539; Borggrefe et al., 2019, S. 67). Damit wird keineswegs ausgeschlossen, dass sie auch die Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund als Ziel verfolgen können, jedoch ist dies nicht der primäre Zweck von Sportvereinen (Seiberth et al., 2013, S. 180). Die Berücksichtigung der Mitgliederinteressen ist in diesem Zusammenhang nicht zuletzt im Hinblick

[26] Mit Willke lässt sich zwischen einer „inneren“ und „äußeren“ gesellschaftlichen Umwelt von Organisationen unterscheiden. Organisationsmitglieder zählen durch ihre strukturelle Kopplung an die Entscheidungskommunikation zur inneren Umwelt, während der äußeren Umwelt bspw. Nicht-Mitglieder und andere Organisationen zuzuordnen sind (Willke, 1982/2005, S. 57 ff.; Willke, 2008, S. 115).

auf die prinzipielle Freiwilligkeit der Inklusion in Sportvereinen von Relevanz (Borggrefe et al., 2012/2023, S. 527). Denn wenn sich ein Verein für eine interkulturelle Öffnung entscheidet, dann können diejenigen Mitglieder, die dagegen sind, nicht nur Oppositionsarbeit dagegen verrichten, sondern den Verein auch verlassen.

Mit Blick auf die Möglichkeiten der Einführung eines Zweckprogramms „interkulturelle Öffnung“ sind die sportiven Interessen der Mitglieder näher zu bestimmen, die sie mit ihrer Mitgliedschaft in einem Sportverein verbinden. Diese lassen sich als sog. „in-process-benefits“ (Schimank, 2005, S. 26) beschreiben; Mitglieder versprechen sich von ihrer Teilhabe in Sportvereinen vor allem Erlebnisse, die sich im gegenwärtigen Tun einstellen, während Tätigkeiten, die sich auf zukünftige und langfristige Ziele beziehen, wie sie z. B. für Arbeitsorganisationen oder Gewerkschaften im Vordergrund stehen, in der Regel hintergründig sind. Zwar sind Sportvereine nicht die einzigen Freiwilligenvereinigungen, in denen in-process-benefits im Vordergrund stehen, aber insbesondere mit der Ausübung von Sport ist ein nahezu unvergleichliches „innenorientierte[s] konsummatorische[s] Ethos“ (ebd.) verbunden, wie es sich außer in Sportvereinen in vergleichbarer Weise nur in wenigen anderen Organisationen identifizieren lässt. Dieses besondere Merkmal des Sports lässt sich damit erklären, dass ihm „eigentümliche Momente des Genusses körperlicher Leistung und des gesuchten Erfolgserlebnisses“ (ebd.) wie kaum einem anderen Gesellschaftsbereich inhärent sind.

Für Sportvereine bedeutet dies, dass sie sich in ihren Entscheidungen vorrangig auf die Rahmenbedingungen zu beziehen haben, mit denen sie ihren Mitgliedern Möglichkeiten des geordneten Miteinanderhandelns zum

Ausleben ihrer konsummatorischen Bedürfnisse schaffen und aufrechterhalten (ebd., S. 27). In erster Linie ist dabei die Bereitstellung der Sportinfrastruktur und eines geregelten Trainings- und Spielbetriebs zu nennen. Wenn für Sportvereine sportaktivitätsbezogene Mitgliederinteressen im Vordergrund stehen, die sich primär auf Erlebnisse beziehen, die sich im gegenwärtigen Tun einstellen, verwundert es nicht, wenn die Umwelterwartungen einer interkulturellen Öffnung an die genuinen Interessen der Mitglieder eines Sportvereins nicht unmittelbar anschlussfähig sind und bisweilen sogar als unvereinbar damit erscheinen.

Ein ausschließlicher Fokus auf Mitgliederinteressen ist für den Fortbestand von Sportvereinen in der Regel allerdings nicht ausreichend. Sie müssen gleichfalls Erwartungen der „äußeren Umwelt“ berücksichtigen, da sie für ihren Fortbestand auf einen ständigen Ressourcenzufluss angewiesen sind, der sich nicht auf die Mitgliedschaftsbeiträge beschränkt (Borggrefe et al., 2019, S. 67). Für Sportvereine sind insbesondere die Erwartungen staatlicher und kommunaler Behörden bedeutsam, da sie von deren Unterstützung in Form steuerrechtlicher Begünstigungen oder der kostenfreien bzw. -günstigen Nutzung von Sportstätten besonders abhängig sind (Breuer, 2005, S. 150; Emrich et al., 2001, S. 21 f.). Um staatliche Unterstützungen aufrechtzuerhalten und nicht zu gefährden, sind Sportvereine fortlaufend darauf angewiesen, „ihre ‚Gemeinnützigkeit‘ und ihre Bedeutung im Hinblick auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme unter Beweis zu stellen“ (Borggrefe et al. 2012/2023, S. 528). Fraglich ist jedoch, inwieweit in der Abhängigkeit der Sportvereine von externen Ressourcengebern tatsächlich ein Ansatzpunkt vorhanden ist, dass Sportvereine ein Zweckprogramm „interkulturelle Öffnung“ etablieren.

Schließlich sind für Sportvereine die Erwartungen externer Ressourcengeber wie des Staats im Vergleich zu den Bedürfnissen ihrer eigenen Mitglieder nachrangig. Obwohl eine interkulturelle Öffnung von Sportvereinen also der gesellschaftspolitischen Erwartung von Sportvereinen als „Integrationsmotor“ entspricht, ist anzuzweifeln, ob Sportvereine moralische Argumente für die Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse an ihre innenorientierte und auf die sportiven Interessen ihrer Mitglieder ausgerichtete Handlungslogik überhaupt als anschlussfähig wahrnehmen.

Wenn also angenommen werden kann, dass interkulturelle Öffnungsprozesse in Sportvereinen maßgeblich von der Akzeptanz der Mitglieder abhängig sind, ist zu hinterfragen, wie die bisweilen divergenten Erwartungen der äußeren und inneren Umwelt diesbezüglich harmonisiert werden können. In diesem Zusammenhang ist es vorstellbar, dass die Etablierung eines Zweckprogramms „interkulturelle Öffnung“ vor allem dann gelingt, wenn es nicht als Selbstzweck, sondern als funktionales Thema der Vereinsentwicklung aufgefasst wird, indem es mit der Zielerreichung und der Bewältigung von Entwicklungsproblemen des Vereins verbunden wird (Borggrefe et al., 2019, S. 67).

Laut aktuellem Sportentwicklungsbericht sind die fünf größten Probleme der Sportvereine allesamt Personalprobleme. Diese betreffen die Bindung und Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionstragenden, jugendlichen Leistungssportlern sowie -sportlerinnen, Übungsleitern und Trainerinnen, Mitgliedern und Kampf- sowie Schiedsrichtern und -richterinnen (Breuer & Feiler, 2022a, S. 59 f.). Gelingt es also, das Ziel der Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund funktional mit Ver-

einszielen und der Bewältigung vereinsspezifischer Problemlagen zu verknüpfen, ist damit zu rechnen, dass sich ein Zweckprogramm „interkulturelle Öffnung“ eher etablieren lässt als auf der Grundlage einer ausschließlich moralischen Argumentation. Schließlich dürfte die Bewältigung ebendieser Probleme im Sinne der Mitglieder sein. Wenn eine interkulturelle Öffnung dafür als legitimes Mittel akzeptiert wird, dürften die Chancen steigen, dass sich in Sportvereinen interkulturelle Öffnungsprozesse initiieren lassen. Nichtsdestoweniger besteht immer die Möglichkeit, dass ein Zweckprogramm „interkulturelle Öffnung“ bei den Vereinsmitgliedern Ablehnung hervorruft – insbesondere wenn diese mit einer interkulturellen Öffnung eine Angst vor „Überfremdung“ sowie die Abkehr von bestehenden Traditionen, Werten und Ritualen verbinden. Wenn ein Verein gar befürchten muss, dass ihm durch die gezielte Adressierung von Personen mit Migrationshintergrund der Verlust vorhandener Mitglieder droht, dürfte die Etablierung eines Programms „interkulturelle Öffnung“ kaum Erfolg versprechend sein (Borggrefe et al., 2019, S. 67 f.).

Wenn man die Ebene der *Konditionalprogramme* betrachtet, besteht grundsätzlich die Möglichkeit, dass Sportvereine bestimmte Entscheidungsroutinen einrichten, mit denen ein Zweckprogramm „interkulturelle Öffnung“ flankiert werden kann. Solche „Wenn-dann“-Verknüpfungen könnten in der Festlegung von Entscheidungsregeln und der Etablierung bestimmter kommunikativer Routinen bestehen, mit denen für Personen mit Migrationshintergrund ein Horizont der Offenheit, der „Passfähigkeit“ und des „Willkommenseins“ aufgemacht wird (Borggrefe et al.,

2019, S. 68; Borggrefe, Cachay, Schleifer & Seiberth, 2022, S. 77 f.). Allerdings muss davon ausgegangen werden, dass es Sportvereinen aufgrund ihrer vagen Zielsetzung – aus der sich für die Mitglieder kaum konkrete Handlungsanweisungen und Aufgaben ableiten lassen – tendenziell schwerfällt, formalisierte und legitimierte Konditionalprogramme zu etablieren, die auf einen konkreten Zweck ausgerichtet sind und nicht nur „auf singuläre Ereignisse zielen und vorzugsweise als informelle Absichtserklärungen kursieren“ (Borggrefe et al., 2012/2023, S. 529).

4.2.2 Kommunikationswege und interkulturelle Öffnung

Da die Etablierung eines Zweckprogramms „interkulturelle Öffnung“ auch von den spezifischen *Kommunikationswegen* von Sportvereinen abhängig ist, gilt es, nachfolgend zu konkretisieren, wie in Sportvereinen diesbezügliche Entscheidungen herbeigeführt werden und welche hierarchischen Strukturen und Koordinationsformen dabei von Relevanz sind.

Als Interessenorganisation verfügen Sportvereine über eine Bottom-up-Hierarchie, d. h., sie konstituieren sich „von unten“ durch die Mitglieder und nicht „von oben“ durch die Organisationsleitung (Borggrefe et al., 2019, S. 68). Demnach ist in Sportvereinen nicht der Vorstand, sondern die Mitgliederversammlung das mächtigste Entscheidungsgremium. Diese wählt bzw. entlässt den Vorstand, der den Verein ehrenamtlich für einen in der Satzung festgelegten Zeitraum im Interesse und unter der Kontrolle der Mitglieder führt. Die Mitgliederversammlung dient damit sowohl als Organ zur kollektiven Willensbildung als auch als zentrale Kontrollinstanz für die Entscheidungen der gewählten Vertreter und Ver-

treterinnen (Meier, 2008, S. 146).[27] Mit einem Amt sind demnach keinesfalls souveräne Entscheidungsfreiheiten verbunden, sondern vielmehr Entscheidungsspielräume fixiert, so wie sie per Beschlussfassung durch die Mitgliederversammlung festgelegt werden und in der Satzung sowie Geschäftsordnung dokumentiert sind (Thiel & Meier, 2004, S. 115; Borggrefe et al., 2012/2023, S. 529 f.). Aus der Struktur der Kommunikationswege folgt, dass jegliche Entscheidungen, die auf eine interkulturelle Öffnung ausgerichtet sind, stets an den Entscheidungswillen der Mitgliederversammlung rückgebunden sind. Somit ist die Etablierung eines Zweckprogramms „interkulturelle Öffnung“ darauf angewiesen, dass es durch die Mitgliederversammlung unterstützt wird. Je nach Ausprägung eines möglichen Widerstands gegenüber einem solchen Vorhaben bedarf es gegebenenfalls gezielter Kommunikationsstrategien, um im jeweiligen Verein stabile Mehrheiten für die Etablierung eines Zweckprogramms „interkulturelle Öffnung“ zu gewinnen (Borggrefe et al., 2019, S. 69; siehe hierzu auch Kapitel 4.2.4, S. 119).

Als relevante Strukturbedingungen, wie in Sportvereinen Entscheidungen für Prozesse der interkulturellen Öffnung koordiniert und herbeigeführt werden, lassen sich im Wesentlichen die Stellenformen und -konstellationen (Ehrenamtlichkeit/Hauptberuflichkeit), die Spezifik der Entscheidungsfindung (Einzelpersonen/formale Kommunikationswege) sowie die Spartenstruktur (Einsparten-/Mehrspartenverein) identifizieren.

---

[27] In großen Sportvereinen werden diese Aufgaben häufig einer Delegiertenversammlung übertragen.

Betrachtet man zunächst die *Stellenformen und -konstellationen*, zeigt sich, dass Sportvereine überwiegend *Ehrenämter* als Stellen ausdifferenzieren. Im Vergleich zu anderen Organisationen wie Arbeitsorganisationen, die durch Hauptberuflichkeit strukturiert sind, ergeben sich einige entscheidende Unterschiede in der Art und Weise ihrer Operationsfähigkeit. So sind Akzeptanz und Legitimation von Ämtern ebenso wie die ihnen zugestandenen Befugnisse weit weniger ausgeprägt als bei Stellen in Arbeitsorganisationen:

> „So findet man zwar auch in Sportvereinen eine funktional orientierte Zuweisung von Kompetenzen und Befugnissen auf Ämter und damit verbunden eine hierarchische Ordnung ehrenamtlicher Positionen, doch bleibt die Zuweisung von Kompetenz enorm ‚durchlässig', da sie nur ‚lose' an ein *Ehren*amt gebunden ist und dabei eben nicht durch einen formalen Qualifikationsnachweis und durch Bezahlung abgesichert wird" (Borggrefe et al., 2012/2023, S. 530).

Die lose Bindung fachlicher Eignung an Ämter führt dazu, dass formale Qualifikationen in Sportvereinen kein Kriterium für die Ämterbesetzung sind. Dies ist für den typischen Modus der Rekrutierung von ehrenamtlich Beschäftigten bedeutsam und wird im Zusammenhang mit der Entscheidungsprämisse Personal im nächsten Abschnitt noch genauer aufgegriffen (siehe Kapitel 4.2.3, S. 103 ff.). Mit Blick auf die Kommunikationswege ist die fehlende fachliche Qualifikation bedeutsam, da dadurch unweigerlich Schwierigkeiten in der operativen Verteilung von Weisungsbefugnissen und in der Abstimmung von Tätigkeiten resultieren. Dies wird zusätzlich durch das strukturelle Problem erschwert, dass Ehrenämter bei den

sie Ausfüllenden zumeist keine Priorität genießen, denn sie sind in der Regel nicht bezahlte Freizeitbeschäftigungen und andere kommunikative Zusammenhänge wie etwa die eigene Erwerbstätigkeit genießen meistens Vorrang. Zwar sind auch in Sportvereinen turnusmäßige Treffen festgelegt, allerdings liegen zwischen diesen meist große zeitliche Abstände von Wochen oder gar Monaten. Zudem kann eine Teilnahme weder verpflichtend festgelegt werden noch hat das Fernbleiben für Amtsinhabende unmittelbare Konsequenzen, da es nicht ähnlich sanktioniert werden kann, wie es bei hauptberuflichen Stellen der Fall ist (Borggrefe et al., 2012/2023, S. 530 f.). Darüber hinaus umfassen die „Exit-Optionen“ bei Ämtern im Gegensatz zu Stellen kaum Hürden, denn ein Ehrenamt kann jederzeit und ohne Begründung niederlegt werden, ohne Konsequenzen fürchten zu müssen, wie dies bei Stellen der Fall ist, bei denen die Rechte und Pflichten des oder der Stelleninhabenden präzise in einem Arbeitsvertrag festgelegt sind (Breuer & Erdtel, 2005, S. 170).

Für den formal etablierten Entscheidungsfluss in Sportvereinen resultieren ehrenamtliche Strukturen darin, dass dieser aufgrund des Risikos einer permanenten Verschiebung von Terminen und einer damit einhergehenden Vertagung von Entscheidungen zeitlich langsam und von einer beständigen Unterbrechungswahrscheinlichkeit gekennzeichnet ist (Meier, 2008, S. 147; Borggrefe et al., 2012/2023, S. 529 f.). Mündet das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung mit der Einhaltung der formal etablierten Kommunikationswege in träge Verhandlungssysteme wie Vorstandssitzungen, Mitgliederversammlungen und sonstige Gremien, ist davon auszugehen, dass interkulturelle Öffnungsprozesse nicht nur viel Zeit in Anspruch nehmen, sondern grundsätzlich gefährdet sind, „im Sand

zu verlaufen“. Um Entscheidungen schneller voranzutreiben, werden die formalen Kommunikationswege in Sportvereinen deswegen häufig zugunsten informeller Kanäle umgangen, die kürzere Entscheidungsprozesse versprechen. Demnach lässt sich in Sportvereinen

> „keine adäquate Verfestigung von Kommunikationswegen beobachten, die im fortlaufenden Prozessieren von Entscheidungsvorgängen eine Anschließbarkeit von Entscheidungen an Entscheidungen sicherstellen. Vielmehr sind es gerade die Flüchtigkeit, die Spontanität, die Variabilität und der informelle Charakter der Kommunikationswege, die in Sportvereinen große Unsicherheiten hinsichtlich einer Verknüpfung von Entscheidungen hervorrufen. Planung auf der Ebene von Kommunikationswegen erzeugt in diesem Sinne in Sportvereinen eine nur geringfügige Resonanz. Unsicherheiten hinsichtlich zukünftiger Anforderungen werden nur in geringem Maße durch die Verfestigung von Kommunikationswegen absorbiert“ (Meier, 2003, S. 146 f.).

Die Konsequenz dieser unklaren Festlegung von Kommunikationswegen besteht darin, dass Sportvereine „die Reduktion komplexer und vielfältiger Entscheidungsmöglichkeiten an die Person zurückbinden“ (Thiel & Meier, 2004, S. 116). Oftmals führt dies zu einer organisationalen „Informationsoligarchie, d. h. einen durch wenige Personen gesteuerten Wissensfluss im Verein“ (ebd.). Damit wird Einzelnen oder einer Gruppe von Amtsinhabern oder -inhaberinnen großer individueller Einfluss auf Entscheidungen eingeräumt und intransparente Entscheidungsfindungen auf der Basis von „Klüngeleien“ werden befördert (ebd., S. 115). Schließlich

müssen Vorhaben den Mitgliedern nur mit erheblicher zeitlicher Verzögerung auf der Mitgliederversammlung kommuniziert werden. Dementsprechend werden die anderen Mitglieder bei den formalen Mitgliederversammlungen – die in der Regel turnusmäßig nur einmal pro Jahr stattfinden – nicht selten vor vollendete Tatsachen gestellt, wenngleich sie aufgrund ihrer Stimmrechte in diesen Gremien immer die Letztgewalt über Entscheidungen innehaben und Vorhaben des Vorstands damit legitimieren oder diesen einen Riegel vorschieben können. Da die Teilnahme an der Mitgliederversammlung aber ebenfalls nicht verpflichtend ist, wird sie vielfach nur von einer Minderheit der Mitglieder besucht. Die Mehrzahl der Mitglieder macht von ihrem Stimmrecht somit gar nicht Gebrauch und entscheidet über Vorhaben des Vereins nicht mit. Darüber hinaus führen schlecht besuchte Mitgliederversammlung dazu, dass viele Mitglieder über Entscheidungen und Themen ihres Vereins nur unzureichend informiert sind oder über informelle Kanäle (z. B. Gespräche in der Umkleidekabine) falsch informiert werden. Die *Spezifik der Entscheidungsfindung* in Sportvereinen zeichnet sich also durch eine *ausgeprägte Bindung an Einzelpersonen,* anstelle einer Verankerung in den formalen Kommunikationswegen, aus.

Für interkulturelle Öffnungsprozesse hat dies ambivalente Folgen: *Einerseits* lassen sich durch das Engagement von Einzelpersonen zeitaufwendige Entscheidungswege umgehen und relativ schnell Maßnahmen entwickeln und umsetzen, so wie dies bspw. von zahlreichen Sportvereinen zur Inklusion von Geflüchteten in Reaktion auf die Fluchtmigration 2015 gemacht wurde (Seiberth et al., 2018). Diese Fälle zeigen, dass in

Sportvereinen Entscheidungen über aktuelle und drängende Umwelterwartungen auch ohne Rückbindung an offizielle Gremien getroffen werden, einzig auf der Grundlage eines Aushandlungsprozesses zwischen einigen wenigen involvierten Personen auf einer rein operativen Ebene. Für den Fall, dass solche Maßnahmen im Verein auf breite Akzeptanz stoßen, kann dies durchaus den Weg für eine darüberhinausgehende strategische Etablierung eines Zweckprogramms „interkulturelle Öffnung“ auch über die formalen Kommunikationswege ebnen. *Andererseits* ist zu bedenken, dass gerade die starke Abhängigkeit solcher Maßnahmen von Einzelpersonen interkulturelle Öffnungsprozesse auch hemmen kann. Denn es ist davon auszugehen, dass solche Maßnahmen – wenn sie nicht über die formalen Kommunikationswege etabliert werden – immer mit dem Engagement von Einzelpersonen stehen oder fallen. Wenn also eine Person, die sich dafür engagiert, den Verein verlässt, dann ist auch die Fortführung der Maßnahmen unwahrscheinlich.

Die Etablierung eines Zweckprogramms „interkulturelle Öffnung“ setzt demnach voraus, dass das Thema nicht nur informell und im engen Kreis einiger weniger involvierter Personen behandelt wird, sondern auch in den Gremien wie Vorstandssitzungen und Mitgliederversammlungen, indem es dort als Tagesordnungspunkt auf die Agenda gesetzt und basisdemokratisch als Aufgabe und Ziel beschlossen wird. Wird das Thema „interkulturelle Öffnung“ zur schnelleren Entscheidungsfindung permanent an offiziellen Gremien vorbeigesteuert, droht die Gefahr, Mitgliederinteressen zu verletzen, durch gezielte Informationsgabe zu manipulieren oder „für die Organisation wichtige Informationen machtbasiert zu ver-

zerren oder zu blockieren“ (Thiel & Meier, 2005, S. 22) und somit Konflikte hervorzurufen. Um erfolgreich zu verlaufen, sind interkulturelle Öffnungsprozesse also darauf angewiesen, sich nicht auf die Tätigkeiten einiger weniger Vereinsmitglieder zu beschränken, für die ein Engagement für kulturelle Diversität, ethnische Minderheiten und sozial benachteiligte Gesellschaftsgruppen womöglich von persönlichem Interesse ist. Ohne Zweifel sind überdurchschnittlich engagierte Personen für eine interkulturelle Öffnung unverzichtbar. Doch wird deren Engagement innerhalb des Vereins letztlich kaum oder nur als Partikularinteresse einer kleinen Gruppierung von Mitgliedern wahrgenommen, das von der Mehrheit bestenfalls geduldet wird, lässt sich eine interkulturelle Öffnung kaum umsetzen. Die kontinuierliche Einspeisung des Themas in die formalen Gremien des Vereins dürfte, wie zuvor erörtert, vor allem dann gelingen, wenn dem Vorhaben Relevanz verliehen wird, indem es funktional mit zentralen Zielen und der Bewältigung von Entwicklungsproblemen des Vereins verknüpft wird.

Manche Vereine reagieren auf die hohe Unterbrechungswahrscheinlichkeit sowie den informellen und oligarchischen Charakter ihrer Kommunikationswege mit der Etablierung von *Hauptberuflichkeit* (Borggrefe et al., 2012/2023, S. 531).[28] Dies gilt insbesondere für mitgliederstarke Großvereine, die z. B. die Stelle eines hauptberuflichen Geschäftsführers oder einer hauptamtlichen Geschäftsführerin ausdifferenzieren und mit einer entsprechenden Fachkraft besetzen. Hauptberufliche Stellen können

[28] Zu den strukturellen Voraussetzungen für die Etablierung von Hauptberuflichkeit in Sportvereinen siehe ausführlich Meier (2004) sowie Thiel et al. (2006).

für interkulturelle Öffnungsprozesse im Hinblick auf die Sicherung des Kommunikationsflusses von Vorteil sein, weil Kommunikationswege dadurch in der Regel weniger gefährdet sind, unterbrochen zu werden. Anders als bei ehrenamtlich Beschäftigten haben hauptberufliche Stellen für die Person, die sie bekleidet, Priorität. Zudem operieren Sportvereine bei der Besetzung hauptberuflicher Stellen eher wie Arbeitsorganisationen. Das entscheidende Kriterium der Stellenbesetzung ist Fachkompetenz. So verfügen hauptberufliche Geschäftsführende in der Regel über fachliche Expertise. Dadurch besteht die Chance, dass sie sich dem Vorhaben einer interkulturellen Öffnung gegenüber offen zeigen, die Relevanz des Themas für den Verein erkennen und es darüber hinaus gezielt und kontinuierlich mit Blick auf vereinsspezifische Ziele und Probleme in die Kommunikationswege einspeisen können. Jedoch darf nicht übersehen werden, dass auch hauptberufliche Mitarbeitende – ungeachtet ihres vermeintlichen Kompetenzvorsprungs – stets der Weisungsbefugnis des Vorstands unterliegen und damit ebenfalls an den Willen der Mitgliederversammlung gebunden sind (Borggrefe et al., 2019, S. 69). So ist es nicht unüblich, dass Geschäftsführende Vorstandssitzungen zwar beisitzen, im Gegensatz zu den gewählten Gremiumsmitgliedern oftmals jedoch nicht über Stimmrecht verfügen, außer wenn dies satzungsgemäß explizit so festgelegt wurde. Gewiss kann eine Geschäftsführerin oder ein Geschäftsführer in vielen Fällen auch ohne Stimmrecht den Vorstand dazu bewegen, sich mit bestimmten Themen zu beschäftigen, doch ist es bei weitem nicht selbstverständlich, dass es auch zu dementsprechenden Entscheidungen kommt. Diese sog. „Kompetenzlabilität“ (Heinemann & Schubert, 1992) hauptberuflich Beschäftigter in Sportvereinen resultiert darin, dass selbst fachkompetente Geschäftsführende den ehrenamtlichen

Entscheidungsträgern und -trägerinnen häufig nur als verlängerter Arm dienen – auch wenn sie über eine größere Fachkompetenz als diese verfügen (Thiel & Meier, 2005, S. 19).

Für den Prozess der interkulturellen Öffnung ist ferner die *Spartenstruktur* von Sportvereinen relevant. Dieser Aspekt kommt insbesondere bei größeren Vereinen mit mehreren Sparten zum Tragen, die sich zumeist entlang von Sportarten gliedern (Borggrefe et al., 2019, S. 70). Insbesondere bei einer komplexen Abteilungsstruktur ist davon auszuggehen, dass die Verankerung eines Zweckprogramms „interkulturelle Öffnung" in offiziellen Gremien wie dem Vorstand und der Mitgliederversammlung zwar als wichtige Schritte für die programmatische Etablierung einer interkulturellen Öffnung aufzufassen sind, dies dürfte jedoch kaum ausreichend sein, dass in den einzelnen Abteilungen interkulturelle Öffnungsprozesse initiiert werden. Die zentrale Voraussetzung dafür ist, dass das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung nicht nur auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene des Hauptvereins Priorität hat, sondern gleichermaßen auf Ebene der einzelnen Abteilungen, mit deren Funktionsrolleninhaberinnen und -inhabern inklusive Übungsleitenden sowie den Mitgliedern der Abteilung.

Um das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung an die einzelnen Abteilungen anschlussfähig machen zu können, muss beachtet werden, dass diese über unterschiedliche Ziele, Entwicklungsprobleme und Relevanzen verfügen, wodurch sich abteilungsspezifisch differierende funktionale Anknüpfungspunkte für die programmatische Verankerung einer interkulturellen Öffnung ergeben, „die es im Zuge der Umsetzung vereins-

bezogener Strategien entsprechend zu identifizieren und zu berücksichtigen gilt“ (Borggrefe, Cachay, Schleifer & Seiberth, 2022, S. 79). Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der hohen Unterbrechungswahrscheinlichkeit der Kommunikationswege sind Entscheidungen im Sinne einer interkulturellen Öffnung auf Abteilungsebene als höchst ungewiss einzuschätzen, die in Anknüpfung an entsprechende Entscheidungen des Vorstands erfolgen. Demgegenüber kommt die hohe Unterbrechungswahrscheinlichkeit der Kommunikationswege auch dann zum Tragen, wenn sich einzelne Abteilungen für die programmatische Verankerung einer interkulturellen Öffnung entscheiden. Insgesamt muss mit einer hohen Unterbrechungswahrscheinlichkeit der Kommunikation sowohl in beide Richtungen zwischen Vorstand und Abteilungen als auch zwischen und innerhalb von Abteilungen gerechnet werden. Dadurch erweist sich eine komplexe Abteilungsstruktur für eine interkulturelle Öffnung – im Sinne einer umfassenden Organisationsentwicklung – als große Herausforderung.

Zudem sollte bedacht werden, dass die Abteilungen eines Sportvereins zur Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse nicht zwangsverpflichtet werden können. Jede Abteilung kann ihre Ausrichtung – im Rahmen eines von der Satzung festgelegten Spielraums – basisdemokratisch selbst bestimmen. Also selbst wenn „interkulturelle Öffnung“ als Zweck des Vereins in der Satzung festgelegt wurde, besteht dessen ungeachtet die Möglichkeit, dass einzelne Abteilungen damit verbundene strategische Vorhaben der Vorstandschaft mehr oder weniger ignorieren, indem sie schlicht keine entsprechenden Maßnahmen ergreifen. Sollte die Vereinsführung dahingehend Druck ausüben, können sich Abteilungen dem rela-

tiv einfach entziehen, indem sie bspw. auf die knappen zeitlichen Ressourcen ihrer Funktionsrolleninhabenden verweisen. In solchen Fällen hat der Vorstand kaum eine Handhabe. Denn, obwohl Abteilungen in Sportvereinen juristisch betrachtet in aller Regel rechtlich unselbstständig sind, bietet sich für den Vorstand – anders als für die Unternehmensführung in Wirtschaftsunternehmen – kaum die Möglichkeit, in die operativen Tätigkeiten einer Abteilung einzugreifen. Deswegen bleiben Abteilungen eines Sportvereins in der Regel unbehelligt, außer sie betreiben „Misswirtschaft“ und verstoßen eindeutig gegen satzungsgemäße Vorgaben, die für den Vorstand selbst Haftungsrisiken bergen oder Probleme mit Dritten nach sich ziehen können.

Bei Vereinen mit komplexen Abteilungsstrukturen lassen sich Prozesse der interkulturellen Öffnung demnach nicht zuletzt aufgrund der Koordinationsprobleme, die durch die spezifischen Kommunikationswege resultieren, nur schwer auf den gesamten Verein ausdehnen. Zudem kann die Anschlussfähigkeit an das Thema in verschiedenen Abteilungen gänzlich unterschiedlich ausfallen, was eine entsprechende Kommunikation des Vorhabens einer interkulturellen Öffnung innerhalb des Vereins erforderlich macht. Für die kontinuierliche Platzierung, Bewerbung und Identifikation von Anschlussmöglichkeiten einer interkulturellen Öffnung nach innen kann sich die Stelle eines hauptberuflichen Geschäftsführers bzw. einer Geschäftsführerin als funktional erweisen, da sich dadurch der Kommunikationsfluss besser aufrechterhalten lässt als durch ehrenamtlich Beschäftigte.

4.2.3 Personal(-entscheidungen) und interkulturelle Öffnung

Mit Blick auf die Entscheidungsprämisse *Personal* ist zu reflektieren, inwiefern Prozesse der interkulturellen Öffnung von Sportvereinen durch die Rekrutierung spezifischer Personen für Ämter und Stellen sowie der „persönlichen Färbung“ von Entscheidungen beeinflusst werden (Kleindienst-Cachay et al., 2012, S. 96; Borggrefe, Cachay, Schleifer & Seiberth, 2022, S. 80).

Für die Rekrutierung ehrenamtlicher Funktionsrolleninhaber und -inhaberinnen wurde bereits festgestellt, dass diese in Sportvereinen in der Regel nicht anhand von stellenadäquaten Kompetenzzuschreibungen im Sinne von Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen stattfindet. Die geringe Gewichtung fachlicher Qualifikationen bei der Besetzung von Ehrenämtern in Sportvereinen ist damit zu begründen, dass die Übernahme von Ämtern weder eine individuelle Pflicht darstellt noch eine Notwendigkeit für Personen besteht, ihre Arbeitskraft unbezahlt dafür zur Verfügung zu stellen (Meier, 2003, S. 154). Aufgrund dieser Abkehr vom Prinzip der ökonomischen Tauschbeziehung, wie es in Erwerbsarbeitsverhältnissen üblich ist, zeigt sich, dass bei der Wahl in ein Amt in Sportvereinen *persönliche Kriterien* wie Verlässlichkeit, Bekanntheit, Bereitschaft und Sympathie ausschlaggebend sind, während fachspezifische Qualifikationen nachrangig sind. Die Anreize für die Übernahme eines Ehrenamts sind entsprechend „in die Motivation der Personen selbst eingelagert,

nach dem Prinzip der ‚conjoint authority systems'[29] […], Vertretungsrechte für die Mitglieder wahrzunehmen" (Meier, 2008, S. 155). Damit gehen erhebliche Spielräume in der Auslegung ehrenamtlicher Tätigkeit einher, mit denen Ämter in Entscheidungssituationen für die individuellen Einflüsse der „Persönlichkeit" der Amtsinhaberin respektive des Amtsinhabers anfällig werden. Zudem weisen Ämter in Sportvereinen – anders als Stellen in Arbeitsorganisationen – keine präzisen Aufgabenprofile auf, denn außerhalb der rechtlichen und damit satzungsgemäßen Vorgaben haben Sportvereine kaum die Möglichkeit, Bedingungen, Anforderungen und Aufgaben von Ehrenämtern detailliert festzulegen. Demzufolge sind stellenadäquate Kompetenzzuschreibungen für Ämter in der Regel auf notwendige Routinen beschränkt wie z. B. die fristgerechte Einladung zu und Durchführung von rechtlich vorgeschriebenen und satzungsgemäß festgelegten Versammlungen (Meier, 2008, S. 156). Die mit ehrenamtlichen Funktionsrollen verbundenen Entscheidungsspielräume ziehen eine Personalisierung von Entscheidungen nach sich. Diese bedeutet für die Initiierung von Prozessen einer interkulturellen Öffnung dann eine Chance, wenn Personen in ein Amt mit Leitungsfunktion gewählt werden, die dem Thema aufgeschlossen gegenüberstehen und über hohe Eigen-

[29] Mit „conjoint authority systems" beschreibt Stichweh (2000) das Prinzip des Transfers von Rechten, indem sich Organisationsmitglieder durch andere Mitglieder vertreten lassen, weil unterstellt wird, dass die abgetretenen Rechte im Sinne der eigenen Interessen genutzt werden und daher auf eine tauschförmige Gegenleistung verzichtet werden kann. Zu unterscheiden sind hiervon „disjoint authority systems", in denen man das Recht auf die Wahl der eigenen Handlung im Tausch gegen Ressourcen abtritt, so wie es bei Erwerbsarbeitsverhältnissen der Fall ist, in denen auf der Basis eines Arbeitsvertrags die Wahl auf freie Entscheidungen gegen eine Entlohnung in Form von Zahlungsmitteln eingetauscht wird (S. 25).

motivation verfügen, das Thema in die Kommunikationswege einzuspeisen und eine interkulturelle Öffnung des Vereins voranzutreiben (Kleindienst-Cachay et al., 2012, S. 97). Umgekehrt scheint die Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse unwahrscheinlich, wenn der Thematik von Personen in Führungspositionen schlicht keine Relevanz beigemessen wird.

Doch worauf lässt sich zurückführen, dass in Sportvereinen die Entscheidungen der Inhabenden von Führungsämtern überhaupt akzeptiert werden, wenn deren Besetzung weitestgehend unabhängig von fachlichen Kriterien erfolgt? Häufig werden solche Entscheidungen in Bezug auf ein sog. *„Führungswissen“* (Baecker, 1998) getroffen. Anders als Expertenwissen ist Führungswissen nicht durch Fachkompetenz legitimiert. Vielmehr gründet es auf langjähriger Erfahrung und ist durch „Exklusivität“ rund um die Belange des Vereins mit seinen Besonderheiten gekennzeichnet. Diese Art eines nicht näher bestimmbaren Wissens stattet seine Träger und Trägerinnen mit einer kaum angreifbaren Kompetenz aus, im Sinne des Vereins die „richtigen“ Entscheidungen zu treffen (Thiel & Meier, 2005, S. 18 f.). Eine solche auf Führungswissen basierende Leitung ist erst möglich, weil Sportvereine im Falle eines subjektiv nicht zufriedenstellenden Führungsverhaltens als einziges Sanktionsmittel die Abwahl bzw. die Verweigerung der Wiederwahl haben (Thiel & Meier, 2005, S. 19; Heinemann & Schubert, 1992, S. 22).

Eine Bedrohung für das Führungswissen ehrenamtlicher Entscheidungsträger und -trägerinnen stellt bisweilen das (Experten-)Wissen einer oder eines hauptberuflichen Geschäftsführenden dar. Damit ist das Phänomen der „*situativen Tabuisierung*“ verbunden (Thiel & Meier, 2004, S. 113),

das die mehr oder weniger explizite Abwehr von Veränderungsvorschlägen benennt (Probst & Büchel, 1998, S. 78). Eine situative Tabuisierung kann für die Etablierung eines Zweckprogramms „interkulturelle Öffnung“ in zweierlei Hinsicht eine Barriere bilden: Erstens, wenn der Vorschlag dazu durch einen hauptberuflichen Geschäftsführer bzw. eine -führerin von den gewählten ehrenamtlichen Funktionsrolleninhaberinnen und -inhabern durch veränderungsabweisende Bemerkungen – z. B. sog. „Killerphrasen“ (Probst & Büchel, 1998, S. 78) – wie „Das klappt doch nie!“ oder „Gute Idee! Geben Sie mir das irgendwann schriftlich“ (ebd.) abgetan wird. Und zweitens, wenn eine interkulturelle Öffnung in eine vorgebliche Strategie der Organisationsentwicklung eingebettet wird, in der sie zwar offiziell als gewünscht kommuniziert wird, tatsächlich aber zum „Geheimauftrag“ (Thiel & Meier, 2004, S. 113) für die Stabilisierung der bestehenden Strukturen wird. Dies ist als besonders effizient einzustufen, wenn es ohne Wissen der Initiatorinnen und Initiatoren geschieht, indem eine interkulturelle Öffnung von den Inhabenden von Führungsämtern lediglich vorgebliche Unterstützung findet, während Schwierigkeiten in der Umsetzung zur Rechtfertigung für die Beibehaltung des Status quo verwendet werden (Thiel & Meier, 2004, S. 113 f.).

Mit dem spezifischen *Rekrutierungsmodus ehrenamtlich Beschäftigter* von Sportvereinen wird die prinzipiell relativ große Handlungsfreiheit von Amtsinhabern und -inhaberinnen in Sportvereinen reguliert. Damit sind für die Initiierung einer interkulturellen Öffnung höchstwahrscheinlich vor allem Restriktionen verbunden. Die Rekrutierung von Amtsinhabenden aus dem Kreis der eigenen Mitglieder führt dazu, dass die Auswahl der für ein Amt in Frage kommenden Personen bereits im Vorfeld

enorm eingeschränkt ist (Meier, 2008, S. 156). Somit werden nur Mitglieder in Ämter gewählt, die sich für ein solches Engagement freiwillig zur Verfügung stellen und im Verein einen langwierigen Prozess des „Sich-Vertraut-Machens“ durchlaufen haben, indem sie ihre Verbundenheit mit dem Verein durch langjährige Treue demonstriert haben (Thiel & Meier, 2005, S. 18). Der zentrale Mechanismus bei der Ämtervergabe in Sportvereinen ist demnach *Vertrauen*. Als Mechanismus zur „Reduktion von Komplexität“ (Luhmann, 1968/2000, S. 102) trägt Vertrauen in der Kommunikation von Sportvereinen zur Regulierung der Kontingenz des Anschlussverhaltens bei, indem Vereinsmitglieder mit ihrem Vertrauen den von ihnen gewählten Amtstragenden einen Vorschuss für zukünftige Amtshandlungen geben. Um das für die Übernahme eines Amts notwendige Vertrauen aufzubauen, muss eine Person in der Regel über einen längeren Zeitraum im Vorfeld ihrer Wahl gegenüber den Erwartungen der anderen Mitglieder in möglichst vielen Situationen konformes Verhalten gezeigt haben. Das beweist den Mitgliedern, wem sie vertrauen können, ein Amt in ihrem Sinne auszuführen. Grundlegend für den Aufbau von Vertrauen sind demnach „eine hohe Personalisierung von Beziehungen sowie eine Struktur emotionaler Vorspannungen“ (Neidhardt, 1979/2017, S. 448), wie sie bspw. durch das regelmäßige freiwillige Engagement bei Arbeitseinsätzen, eine (erfolgreiche) Tätigkeit als Trainer bzw. Trainerin oder als Kapitänin resp. Mannschaftsführer gefördert werden. Solche und ähnliche Tätigkeiten sind es, mittels derer sich Vereinsmitglieder zur Übernahme von Wahlämtern „qualifizieren“. Insofern sie das in sie gesetzte Vertrauen nicht enttäuschen, ist es nicht unwahrscheinlich, dass sie die „Karriereleiter“ bis zu einem Vorstandsamt emporklettern und auf

diesem Weg peu à peu Führungswissen generieren. Da die meisten Sportvereine Schwierigkeiten aufweisen, Ämter zu besetzen, steht einer „Ämterkarriere“ für solche Personen kaum etwas im Wege. Denn wenn ein Amtsinhaber oder eine -inhaberin erst einmal unter Beweis stellt, dass er bzw. sie in der Lage ist, die Erwartungen der Mitglieder nicht zu enttäuschen und das Maß an Vertrautheit mit der Zeit immer weiter zu steigern, also eine gewisse Erwartungsstabilität zu erzeugen, findet sich kein hinreichender Grund, mit neuen Amtsinhabenden das Risiko einzugehen, den Pfad des Vertrauten und Bewährten zu verlassen (Meier, 2008, S. 191).

Anders als bei der Besetzung von Stellen in Arbeitsorganisationen, bei denen die Bewerberinnen und Bewerber durch einen Abgleich ihrer fachlichen Qualifikationen mit dem Stellenprofil selegiert werden, basiert die Vergabe von Entscheidungspositionen in Sportvereinen in hohem Maße auf vergangenen Verhaltensweisen einer Person innerhalb des Vereins, wie diese wahrgenommen wird und ob dieser Person auf dieser Grundlage Vertrauen entgegengebracht werden kann. Demnach handelt es sich bei dem für die Rekrutierung von Amtspersonen in Sportvereinen relevanten Vertrauen genau genommen auch um sog. „persönliches Vertrauen“ (Luhmann, 1968/2000, S. 46 ff.). Dieses *Personenvertrauen* kommt immer dann zum Einsatz, „wenn die individuelle Persönlichkeit sozialstrukturelle Relevanz bekommt“ (ebd., S. 59). Zwar ist davon auszugehen, dass Personenvertrauen in nahezu jedem Organisationstyp bedeutsam ist, doch für Sportvereine ist es geradezu konstitutiv. Denn während Arbeitsorganisationen mit der Verwendung symbolisch generalisierter Kommu-

nikationsmedien – vor allem Geld und Macht – und der Ausdifferenzierung hauptberuflicher Stellen *Systemvertrauen* generieren, ist dies für Sportvereine, mit ihrer überwiegend ehrenamtlichen Personalstruktur, so nicht möglich (Meier, 2008, S. 192 f.). Analog zum Systemvertrauen in Arbeitsorganisationen dient Personenvertrauen in Sportvereinen zur Absorption von Unsicherheiten bei Entscheidungen, die prinzipiell durch die unsicheren Kommunikationswege und die damit einhergehende enorme Bedeutung von Personen bei der Entscheidungsfindung strukturell stark ausgeprägt sind (Meier & Thiel 2006, S. 185 f.). Durch den spezifischen auf Personenvertrauen basierenden Rekrutierungsmodus für Ämter lassen sich für Sportvereine Unsicherheiten im Entscheidungsverhalten minimieren, da die Mitglieder mit der Person bekannt sind und darauf vertrauen, „dass der selegierte Amtsinhaber auch in Zukunft kein übermäßig überraschendes oder gar abweichendes Verhalten zeigen wird, dass vielmehr die ‚Kultur' der Organisation fortgeschrieben wird" (Borggrefe et al., 2012/2023, S. 532).

In Sportvereinen werden wohl tendenziell nicht Personen in Ämter gewählt, weil sie über spezifisches (Fach-)Wissen verfügen, das ihnen bei der Ausübung ihres Amts, geschweige denn bei der Initiierung von interkulturellen Öffnungsprozessen hilfreich wäre. Vielmehr sind die spezifischen Selektionsmechanismen der Ämtervergabe auf Traditionsbewahrung und die Orientierung am Bewährten ausgerichtet. Somit wird in Sportvereinen bei der Besetzung von Ämtern ein „soziale[r] Schließungsmechanismus" (Baur & Braun, 2000, S. 138 ff.) angewandt, nach dem es strukturell betrachtet sogar eher unwahrscheinlich ist, dass Personen vor

allem deshalb gewählt werden, weil sie über Kompetenzen verfügen, organisationale Entwicklungen im Sinne einer interkulturellen Öffnung anzustoßen (Borggrefe et al., 2019, S. 71). Für die Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse ist zu berücksichtigen, dass der auf Personenvertrauen basierende „vereinsspezifische Modus der Absorption von Unsicherheit (…) einen entscheidenden Nachteil [aufweist]: Die Etikettierungsmacht bei der Definition dessen, wer oder was als fremd, unvereinbar oder unvertraut verstanden wird, liegt beim Sportverein und dessen Vertrauten“ (Seiberth, 2012, S. 178). Für interkulturelle Öffnungsprozesse kann dies eine Barriere darstellen, wenn hierdurch etablierte „Wahrheiten“ nicht hinterfragt werden. Personen in Ämtern mit Leitungsfunktion kommt infolgedessen häufig die Macht zu, die Realität auf die von ihnen gebilligten Normen zurechtzustutzen und nach ihren spezifischen Vorstellungen und Wünschen zu gestalten (Baumann, 2000, S. 67, in Seiberth, 2012, S. 178). Dies wird insbesondere deutlich, wenn Personen in Führungsämtern die Ansicht vertreten, dass eine interkulturelle Öffnung dem Verein nicht dabei helfen könne, seine Ziele zu erreichen oder Probleme in der Vereinsentwicklung zu bewältigen. Dabei können Argumente vorgebracht werden, die aufgrund ihrer anekdotischen Evidenz unumstößlich wirken. Beispielsweise kann auf zahlreiche und immer wiederkehrende interkulturelle Konflikte verwiesen werden, die angeblich regelmäßig bei Wettkämpfen mit Vereinen oder Mannschaften mit hohem Migrantenanteil auftreten. Weitere Argumente gegen eine interkulturelle Öffnung können auch Behauptungen liefern, die z. B. darin bestehen, dass Mitglieder mit Migrationshintergrund angeblich nur Probleme verursachen würden und das Vereinsleben wie auch die Stimmung innerhalb des

Vereins ohne Mitglieder mit Migrationshintergrund schlichtweg deutlich besser sei.

Andererseits ist damit zu rechnen, dass mit wachsendem Vertrauen in eine Person auch deren Handlungsspielraum für die Initiierung von Veränderungen wächst, die außerhalb der „Kontinuitätserwartung“ (Luhmann, 1968/2000, S. 49) der Mitglieder liegen. Somit ist damit zu rechnen, dass sich die Chance auf die Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse erhöht, wenn sich Personen dafür einsetzen, die eine durch Vertrauensbeweise gestärkte Persönlichkeit ihr eigen nennen und bei den Mitgliedern über einen gewissen Kredit auch für nicht erwartungskonforme Vorhaben verfügen (Meier, 2008, S. 193). Für die Initiierung von interkulturellen Öffnungsprozessen dürfte entscheidend sein, dass solche in Führungsämtern und durch Vertrauensbeweise gestärkte Personen den Mehrwert einer interkulturellen Öffnung für den Verein erkennen und es ihnen auf dieser Grundlage gelingt, weitere Mitstreiter und Mitstreiterinnen für die Umsetzung einer interkulturellen Öffnung zu gewinnen.

Vor diesem Hintergrund ist es denkbar, dass auf der Ebene ehrenamtlicher Mitarbeit die *Ausdifferenzierung eines Amts* erfolgt, das auf das Ziel der Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund ausgerichtet ist oder dass dieses Ziel im Aufgabenprofil bestehender Ämter berücksichtigt wird (Borggrefe et al., 2019, S. 71). *Personalentscheidungen* im Sinne einer interkulturellen Öffnung sind unerlässlich, da davon auszugehen ist, dass sich eine interkulturelle Öffnung nicht allein durch die Etablierung von Zweck- und Konditionalprogrammen erreichen lässt. Angesichts der spezifischen Kommunikationswege von Sportvereinen muss allerdings eruiert werden, wie zuverlässig und kontinuierlich die

Thematik dadurch bearbeitet wird, wenn man sich die mit der Ehrenamtlichkeit einhergehende hohe Unterbrechungswahrscheinlichkeit von Kommunikationswegen vor Augen führt (Borggrefe et al., 2019, S. 71). Ein entsprechendes Amt müsste also mit einer gewissen Entscheidungs- und Führungsmacht ausgestattet werden, sodass es sich nicht nur um eine Art „Image-Amt“ handelt, das zwar in der Satzung festgeschrieben ist, im Vereinsalltag aber keinerlei Wirkung entfaltet (Seiberth et al., 2013, S. 187). Mit Blick auf die Akzeptanz eines solchen Amts muss auch an dieser Stelle wieder darauf verwiesen werden, dass diese wohl maßgeblich dadurch bedingt wird, inwieweit es mit den funktionalen Erfordernissen verknüpft wird, die ein Verein mit einer interkulturellen Öffnung verbindet. Ausgehend von den Relevanzen der Vereine wäre für die Bezeichnung eines solchen Amts auch eher an „Beauftragte oder Beauftragter für Mitgliedergewinnung und -bindung“ als an „Integrationsbeauftragter oder Integrationsbeauftragte“ zu denken. Bindet man die mit einer interkulturellen Öffnung verbundenen Aufgaben stattdessen an ein bestehendes Amt mit Leitungsfunktion, kann die Legitimierung von Prozessen der interkulturellen Öffnung möglicherweise erhöht werden, da in solche Ämter für gewöhnlich nur Personen gelangen, denen vertraut wird.

Betrachtet man haupt- oder nebenberufliche Stellen, besteht gleichfalls die Möglichkeit, gezielt Personen einzustellen, die über spezifische *fachliche Kompetenzen* verfügen, um interkulturelle Öffnungsprozesse zu fördern. Diese Kompetenzen können entweder in die bestehende Stellenstruktur integriert werden, indem sie z. B. an die Geschäftsführerposition gekoppelt werden. Sie können allerdings ebenfalls mit einer eigens ge-

schaffenen Stelle verknüpft werden. Solche Personalentscheidungen hängen allerdings davon ab, inwiefern ein Verein überhaupt über finanzielle und personelle Ressourcen verfügt, um eine hauptberufliche Bearbeitung des Themas zu ermöglichen bzw. welche Relevanz der Verein diesem Thema einräumt und was er davon ausgehend bereit ist, dafür zu investieren (Borggrefe et al., 2019, S. 72; Borggrefe, Cachay, Schleifer & Seiberth, 2022, S. 81).

Befasst man sich mit den spezifischen Kompetenzen, die Amts- respektive Stelleninhaber bzw. -inhaberinnen in Sportvereinen benötigen, um interkulturelle Öffnungsprozesse gezielt vorantreiben zu können, dann sind primär spezifische Kompetenzen zur Organisationsentwicklung hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung gefragt. Allgemein umfassen diese Kompetenzen insbesondere Fähigkeiten in den Bereichen Veränderungsmanagement und strategische Kommunikation sowie ein „differenziertes Wissen darüber […], wie durch interkulturelle Öffnungsprozesse vereinsspezifische Probleme und somit der Bestand des Vereins gesichert werden kann“ (Borggrefe, Cachay, Schleifer & Seiberth, 2022, S. 81). In diesem Zusammenhang ist es förderlich, wenn sich die entsprechenden Amts- oder Stelleninhabenden den organisationsstrukturellen Merkmalen von Sportvereinen und sich daraus resultierenden Möglichkeiten und Grenzen einer interkulturellen Öffnung bewusst sind. Allgemein formuliert, ist weiterhin differenziertes Wissen über Mechanismen der Fremd- und Selbstexklusion vonnöten, die die Teilnahme von Personen mit Migrationshintergrund an Sportvereinen im Wesentlichen bedingen, sowie über mögliche Strategien zu deren Überwindung (Borggrefe et al., 2019, S. 72).

Ebenfalls dürfte es für den Erfolg interkultureller Öffnungsprozesse behilflich sein, wenn man gezielt Personen für Ämter und Stellen rekrutiert, die selbst über einen Migrationshintergrund verfügen und gleichzeitig mit den Strukturen, Traditionen, Normen, Werten und Erwartungen eines Sportvereins vertraut sind. Solche Personen können weitere Mitglieder mit Migrationshintergrund gewinnen, insbesondere dann, wenn sie als „Bindeglied“ zwischen Verein und Zielgruppe fungieren, da ihnen auf beiden Seiten Vertrauen entgegenbracht wird und sie dadurch einen entscheidenden Beitrag zur Überwindung symbolischer Grenzen und dem Aufbau eines Gefühls der Vereinszugehörigkeit leisten können (ebd.). Solche „Identifikationsfiguren“ (Seiberth, 2012, S. 224) können nicht zuletzt für die Mitglieder mit Migrationshintergrund Vorbild sein, um selbst ehrenamtlich aktiv zu werden.

4.2.4 Organisationskultur und interkulturelle Öffnung

Abschließend ist zu beleuchten, wie die Etablierung eines Programms „interkulturelle Öffnung“ von der Organisationskultur bedingt wird. Es ist davon auszugehen, dass sich die Organisationskultur in Sportvereinen nicht zuletzt aufgrund der vagen Zweckprogrammierung, der undurchsichtigen Kommunikationswege und der Personalisierung bei der Besetzung von Ämtern in besonderem Maße als strukturbildend erweist (Borggrefe et al., 2012/2023, S. 533). Ob in einem Verein Prozesse interkultureller Öffnung initiiert werden und es zu Entscheidungen für Strukturanpassungen im Sinne einer interkulturellen Öffnung kommt, dürfte maßgeblich davon abhängen, inwieweit sich diese mit seiner Organisationskultur als kompatibel erweisen.

Da die Unsicherheitsabsorption in Sportvereinen anstatt mit einer elaborierten Struktur auf der Ebene der entscheidbaren Entscheidungsprämissen insbesondere durch die Orientierung am Bekannten und Bewährten erfolgt, sind Sportvereine tendenziell als Organisationen einzustufen, die sich gegenüber Umwelterwartungen wie der interkulturellen Öffnung als hochgradig träge und resistent erweisen. Der in Sportvereinen besonders stark ausgeprägte Rückbezug auf die historisch geprägten und demzufolge zumeist konservativen Traditionen, Werte und Normen führt dazu, dass ihnen eine „*Kultur der Abwehr*“ (Meier & Thiel, 2006, S. 182) gegenüber Umwelterwartungen zugeschrieben wird und sie als wenig innovationsfreudig gelten. Allgemein wird die Initiierung und Umsetzung von Veränderungsvorhaben dadurch enorm erschwert (siehe hierzu auch Emrich et al., 2001; Kleindienst-Cachay et al., 2012; Meier, 2003, 2008; Thiel & Meier, 2004; Thiel & Seiberth, 2007; Thiel et al., 2006). Bei Strukturanpassungen im Sinne einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen ist demzufolge auch immer zu eruieren, inwieweit sich diese an organisationskulturelle Prämissen anschließen lassen.

In Abgrenzung zu den normativen Erwartungen einer interkulturellen Öffnung, wie sie durch den Staat bzw. den DOSB und den Landessportbünden an die Sportvereine gestellt werden, darf nicht übersehen werden, dass aus der Innenperspektive von Sportvereinen nicht nur eine interkulturelle Öffnung, sondern ebenfalls die soziale Schließung gegenüber Personen mit Migrationshintergrund eine funktionale Strategie im Umgang mit kultureller Vielfalt sein kann (Seiberth, 2012, S. 221). Theoretisch betrachtet ist eine Veränderungsresistenz aus Sicht des Sportvereins jedenfalls nicht per se als negativ einzuschätzen. Ganz im Gegenteil: „Es kann

auch, und gerade, bei Änderungen viel falsch gemacht werden, und es mag durchaus sein, dass bei turbulenten Umwelten das Risiko von Organisationsänderungen zu hoch ist“ (Luhmann, 2000/2006, S. 360). So ermöglicht erst die Abwehr von Veränderungen eine operative Kontinuität und damit die Herausbildung einer kollektiven Vereinsidentität, die in ihrer (Re-)Produktion auf den verlässlichen Rückbezug auf Vertrautes und Bewährtes geradezu angewiesen ist (Meier, 2003, S. 167).

Wenn Sportvereine der Umwelterwartung einer interkulturellen Öffnung nicht entsprechen und keine entsprechenden Prozesse initiieren, kann dies für sie auch funktional sein, da sie sich dadurch auch vor Risiken schützen, die mit der Initiierung eines solchen organisationalen Entwicklungsprozesses verbunden sind. Beispielsweise könnten erhebliche Ressourcen investiert werden und das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung aus den verschiedensten Gründen scheitern. Dies könnte wiederum erhebliche Folgeprobleme nach sich ziehen, die sich mit der Beibehaltung des Status quo in dieser Form so nicht ergeben hätten. Es ist aber auch damit zu rechnen, dass die Organisationskultur für Entscheidungen hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung selbst dann als Barriere wirkt, wenn eine gezielte Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund für den Fortbestand des Vereins bedeutsam wären. Die Orientierung an Vertrautem und Bewährtem kann nämlich in einer „Blindheit“ für entsprechende Beobachtungen der Umwelt resultieren, durch die der Verein den Bedarf von Umweltanpassungen selbst dann nicht erkennt, wenn sie notwendig sind, um seinen Niedergang abzuwenden. Für den Verein ist es somit dysfunktional, wenn er nicht dazu in der Lage ist – oder nicht

dazu in die Lage versetzt wird – potenzielle Chancen und Risiken zu erkennen, die sich für ihn durch den wachsenden Anteil von Personen mit Migrationshintergrund an der Gesellschaft ergeben. Es ist nachvollziehbar, dass die Initiierung von Prozessen einer interkulturellen Öffnung und wie diese verlaufen, maßgeblich von der Vereinskultur bedingt werden, was ebenso damit zusammenhängt, dass der Vereinskultur in Anbetracht der diffusen Strukturen auf der Ebene der entscheidbaren Entscheidungsprämissen eine *zentral handlungsleitende Funktion* zukommt.

Durch die *diffuse Beschaffenheit der entscheidbaren Entscheidungsprämissen* ist es in Sportvereinen vornehmlich die Organisationskultur, die Entscheidungshorizonte eröffnet, mit der gleichsam Grenzen errichtet werden, die die Gestaltungsmöglichkeiten von Sportvereinen abstecken (Meier & Thiel, 2006, S. 183). Insbesondere bei größeren Mehrspartenvereinen kann indes nicht von einer homogenen und gemeinsam geteilten Kultur ausgegangen werden, die sich über sämtliche Sparten erstreckt. Während man bei kleineren Einspartenvereinen durchaus von einer einheitlichen Organisationskultur ausgehen kann, ist für Mehrspartenvereinen mit Abteilungen, die entlang von Sportarten gegliedert sind, eher zu erwarten, dass die einzelnen Abteilungen jeweils eigene Kulturen ausbilden. Damit geht einher, dass sich die Kompatibilität mit einem Zweckprogramm „interkulturelle Öffnung“ von Abteilung zu Abteilung erheblich unterscheiden kann. Während bspw. in einer Billard-Abteilung eher Werte und Tradition vorherrschen können, mit denen Tendenzen zu einer sozialen Schließung miteinhergehen, kann die Kickbox-Abteilung desselben Vereins wiederum Werte vertreten, aus denen sich eine positive Einstellung gegenüber dem Vorhaben einer interkulturellen Öffnung ergibt,

da kulturelle Diversität und ein hoher Anteil von Mitgliedern mit Migrationshintergrund für sie seit jeher selbstverständlich sind.

Organisationskulturelle Bedingungen, unter denen Entscheidungen zur Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse wohl kaum zu erwarten sind, dürften insbesondere in Vereinen vorliegen, die sich durch eine besonders stark ausgeprägte Bewahrungstendenz und eine damit einhergehende Veränderungsfeindlichkeit auszeichnen. Das ist insbesondere dann zu erwarten, wenn Mitglieder unter sich bleiben wollen und den Sportverein als Rückzugsraum vor der „multikulturellen" Gesellschaft sehen (Soeffner & Zifonun, 2008). Je stärker Sportvereine informelle Zugehörigkeit exklusiv an Kategorien wie nationaler oder ethnischer Herkunft festmachen, umso mehr ist mit organisationskulturellen Abwehrreaktionen auf die Umwelterwartung einer interkulturellen Öffnung zu rechnen (Seiberth, 2012, S. 197). In solchen Sportvereinen würde eine interkulturelle Öffnung mit hoher Wahrscheinlichkeit als die Anpassung an etwas von der Identität des Vereins Abweichendes wahrgenommen werden, die ihn in den Augen seiner Mitglieder als Ort „homogener Lokalität" (Thiel & Seiberth, 2007, S. 47) gefährden würde. In derartigen Fällen kann von einer „habituellen Tabuisierung" (Thiel & Meier, 2004, S. 114) gegenüber einer interkulturellen Öffnung gesprochen werden; das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung wird aufgrund der Organisationskultur tabuisiert. Entscheidungen für eine interkulturelle Öffnung kommen nicht zustande und sind selbst zur Zielerreichung sowie Bewältigung funktionaler Probleme der Vereinsentwicklung partout inakzeptabel oder „inoffiziell" sogar verboten. Eine habituelle Tabuisierung kann sich an einer Art „Kritik-Immunität" der altgedienten Amtsinhaber und -inhaberinnen zeigen

(ebd.). Deren Ansichten können für Prozesse einer interkulturellen Öffnung hinderlich sein. Aufgrund ihres kaum angreifbaren Führungswissens gelten diese Ansichten aber selbst dann weiter, wenn sie sich nachhaltig negativ auf die Entwicklung des Vereins auswirken. Es sollte allerdings bedacht werden, dass Bestrebungen zur programmatischen Verankerung einer interkulturellen Öffnung in Sportvereinen mit einer ausgeprägten Bewahrungstendenz möglicherweise zu Konflikten und Problemen führen könnten. Diese können so schwerwiegend sein, dass sie etwaige potenzielle Vorteile überlagern.

Nicht in jedem Verein ist mit derart ausgeprägten organisationskulturellen Barrieren gegenüber interkulturellen Öffnungsprozessen zu rechnen. Dennoch ist aufgrund der mit dem Stellenwert der Organisationskultur verbundenen Veränderungsproblematik von Sportvereinen auf die Bedeutung von *Kommunikationsstrategien* hinzuweisen, die darauf abzielen, dem Vorhaben einer interkulturellen Öffnung innerhalb des Vereins Transparenz und Legitimität zu verleihen, indem reflektiert wird, warum strukturelle Anpassungen im Sinne einer interkulturellen Öffnung für den Fortbestand des Vereins relevant sein können. Je nach Ausprägung der Organisationskultur kann zudem die Offenlegung derselben erforderlich werden, um organisationskulturelle Barrieren für Entscheidungen im Sinne einer interkulturellen Öffnung zu identifizieren (Meier & Thiel, 2006, S. 188).

Die Explikation der Organisationskultur ist heikel und wird kaum vonstatten gehen, „ohne dass Intentionen, Interessen und Konflikte sichtbar werden“ (Luhmann, 2000/2006, S. 247), mit denen die gesamte Organisationsstruktur infrage gestellt werden könnte, da sie die entscheidbaren

Entscheidungsprämissen latent beeinflusst. Wie sich durch die Schilderungen in Bezug auf Personalentscheidungen bereits angedeutet hat, dürfte der Erfolg eines solchen Unterfangens untrennbar mit Personen verbunden sein, die innerhalb des Vereins über einen längeren Zeitraum Vertrauen generiert haben. Solchen „großen Persönlichkeiten“ (ebd.) ist es zuzutrauen, mögliche Gegenargumente und Oppositionsarbeit zu entkräften und gleichzeitig Mehrheiten und darüber hinaus Mitstreiter für eine interkulturelle Öffnung zu gewinnen, ohne „selbst in Frage gestellt zu werden“ (Meier, 2003, S. 165).

Sollte sich das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung außerhalb der durch die Vereinskultur eröffneten Entscheidungshorizonte befinden, dürfte die Chance deutlich geringer sein, dass überhaupt Personen in Funktionsrollen gelangen, die die Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse anstreben. Aufgrund des spezifischen Rekrutierungsmodus von Ehrenamtlichen in Sportvereinen ist davon auszugehen, dass die Wahl in ein Amt die Identifikation mit dem Verein und seinen Werten sowie Traditionen voraussetzt. Folglich fungiert der spezifische Rekrutierungsmodus von Sportvereinen als Selbstverstärkungsmechanismus der Organisationskultur, der verhindert, dass diese überhaupt infrage gestellt wird:

> „Denn […] Kandidaten [müssen] für ein Vereinsamt einen Identifikationsbeweis erbringen, der aus der Vereinskarriere als Beleg

für die Kongruenz zwischen persönlichen Wertüberzeugungen und der Vereinsidentität abzulesen ist“ (Meier, 2003, S. 170).

Im Gegensatz dazu kann in Sportvereinen auch eine Kultur entstehen und mithin Entscheidungshorizonte eröffnen, die durch Offenheit und Wertschätzung für ethnische Vielfalt gekennzeichnet ist und somit für Prozesse einer interkulturellen Öffnung Anschlussofferten birgt. Auch wenn eine derartige Organisationskultur eine positive Basis für interkulturelle Öffnungsprozesse bildet, sind dennoch weitere sportvereinsspezifische Barrieren für Strukturanpassungen im Sinne einer interkulturellen Öffnung zu berücksichtigen. Es ist zu erwarten, dass Strukturanpassungen hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung für Sportvereine aufgrund der vorwiegend ehrenamtlichen Funktionsrolleninhabenden und der hohen Unterbrechungswahrscheinlichkeit von Kommunikationswegen eine beträchtliche Herausforderung darstellen, selbst wenn eine Mehrheit der Mitglieder eine interkulturelle Öffnung grundsätzlich befürwortet. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, ob und unter welchen Umständen diese Vereine überhaupt die Notwendigkeit sehen, ihr „Selbstverständnis“ in ein Zweckprogramm mit konkreten Maßnahmen zu überführen.

4.2.5 Fazit

Durch die organisationstheoretische Analyse wurde verdeutlicht, dass interkulturelle Öffnungsprozesse aufgrund der sportvereinsspezifischen Organisationsstrukturen eine komplexe Herausforderung darstellen. Die Möglichkeiten und Grenzen der (Selbst-)Anpassung von Sportvereinen hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung werden nachfolgend entlang

der sportvereinsspezifischen Zwecksetzung, Kommunikationswege, Personalentscheidungen und Organisationskultur in kompakter Form zusammengefasst und Konsequenzen für die Beratung abgeleitet.

In Bezug auf die *Programme* ist festzuhalten, dass das Ziel einer interkulturellen Öffnung nicht ohne Weiteres mit dem primären Vereinszweck, der Förderung des Sports, vereinbar ist. Sportvereine müssen zuallererst gewährleisten, die sportiven Interessen ihrer Mitglieder zu befriedigen, wobei die Erwartungen der äußeren Umwelt als sekundär betrachtet werden. Insofern hängt die erfolgreiche Etablierung eines Zweckprogramms „interkulturelle Öffnung“ davon ab, inwieweit es funktional mit den Zielen und der Bewältigung von Entwicklungsproblemen verknüpft wird.

Im Hinblick auf die *Kommunikationswege* zeigt sich, dass es der dezentrale und basisdemokratische Aufbau der Entscheidungsfindung in Sportvereinen nicht erlaubt, Strukturanpassungen im Sinne einer interkulturellen Öffnung einfach „Top-down“ vom Vorstand aus anzuweisen und zu implementieren. Die Vorstandsentscheidungen in Sportvereinen sind stets an den Willen der Mitgliederversammlung gebunden. Zudem werden Entscheidungsprozesse aufgrund der Langsamkeit und hohen Unterbrechungswahrscheinlichkeit der formalen Kommunikationswege in Sportvereinen gehemmt. Daher wird die Entscheidungsfindung in Sportvereinen fast zwangsläufig an *Personen* in Führungsämter rückgebunden. Einerseits stellt dies für die Initiierung von Prozessen einer interkulturellen Öffnung eine Chance dar, falls diese Personen den ihnen zugestandenen Handlungsspielraum für Entscheidungen in diesem Sinne nutzen. Andererseits besteht in der Personenbezogenheit von Entscheidungen für interkulturelle Öffnungsprozesse ebenfalls eine Hürde, da entsprechende

Maßnahmen ohne verlässliche und verfestigte Kommunikationswege stets vom Engagement einzelner, zumal ehrenamtlich beschäftigter Personen abhängig sind.

Mit Blick auf das *Personal* ist es in Sportvereinen vor dem Hintergrund des auf Vertrauen basierenden Rekrutierungsmodus ehrenamtlich Beschäftigter anzuzweifeln, dass Personen in Führungsämter gelangen, die sich für interkulturelle Öffnungsprozesse engagieren, geschweige denn über eine Expertise zur Initiierung und Steuerung diesbezüglicher Prozesse verfügen. Allerdings sollte beachtet werden, dass es vertrauenswürdigen Persönlichkeiten in Führungsämtern durchaus zuzutrauen ist, dass diese auch für unpopuläre und unübliche Entscheidungen Mehrheiten und Unterstützung im Verein finden, worin für die Initiierung einer interkulturellen Öffnung wiederum eine Chance liegt. Um sich von der Personenabhängigkeit für Entscheidungen im Sinne einer interkulturellen Öffnung zu lösen, sind *Personalentscheidungen* notwendig, mit denen Vereine Aufgaben in Bezug auf eine interkulturelle Öffnung festlegen, die sie an bestehende Ämter binden oder ein neues Amt dafür ausdifferenzieren.

Mögliche Hürden für Strukturanpassungen hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung auf der Ebene der entscheidbaren Entscheidungsprämissen hängen nicht zuletzt von der *Organisationskultur* ab, die in Sportvereinen aufgrund der Diffusität der entscheidbaren Entscheidungsprämissen eine zentral handlungsleitende Funktion innehat. Obwohl die Organisationskultur Anschlussofferten für eine interkulturelle Öffnung bieten kann, besteht aufgrund des starken Bezugs auf Werte und Traditionen die Tendenz zur Veränderungsresistenz, weswegen interkulturelle Öffnungsprozesse von der Organisationskultur eher gehemmt als gefördert werden.

Ausgehend von diesen organisationstheoretischen Überlegungen ist es erforderlich, dass beratende Systeme ihre Beobachtungsoperationen darauf ausrichten, die spezifischen Strukturen von Sportvereinen zu fokussieren und sich bewusst machen müssen, wie Sportvereine dazu bewegt werden können, das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung damit funktional zu verknüpfen. Konkret bedeutet dies in Bezug auf die Entscheidungsprogramme, dass Beratung darauf abzielen sollte, Vereine dazu anzuregen, die interkulturelle Öffnung mit ihren Zielen und der Bewältigung von Entwicklungsproblemen zu verbinden. Aufgrund der „Bottom-up"-Struktur und der unklaren Festlegung von Kommunikationswegen, durch die den beteiligten Personen bei der Entscheidungsfindung eine große Bedeutung zukommt, ist es bei der Beratung entscheidend, nicht nur Personen in Führungspositionen, sondern auch die Mehrheit der Mitglieder für dieses Vorhaben zu gewinnen. Um zu garantieren, dass das Thema der interkulturellen Öffnung nicht von Einzelpersonen abhängig ist, müssen Vereine in der Beratung dafür sensibilisiert werden, bestimmte Aufgaben einem spezifischen Amt zuzuweisen oder diese Aufgaben an bestehende Ämter zu binden. Darüber hinaus ist es wichtig, dass in der Beratung die Organisationskultur berücksichtigt wird und gemeinsam mit den Vereinen Wege gefunden werden, wie das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung mit den vereinsspezifischen Werten und Traditionen in Einklang gebracht werden kann.

5 Interorganisationsbeziehungen

Im vorherigen Kapitel wurde der Fokus auf Sportvereine und ihre Strukturen gerichtet. Dabei wurde verdeutlicht, dass mit den organisationsspezifischen Strukturen von Sportvereinen erhebliche Barrieren verbunden sein können, durch die die Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse behindert werden kann. Auf der Ebene der *Interorganisationsbeziehungen* ist zu untersuchen, wie sich durch eine *gezielte Steuerung* mit der Erwartung einer interkulturellen Öffnung bei Sportvereinen Resonanz erzeugen lässt. Da die Erwartung einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen eng mit dem gesellschaftspolitischen Ziel der Förderung der Integration von Personen mit Migrationshintergrund in Zusammenhang steht, werden zunächst Möglichkeiten und Grenzen staatlicher Steuerung reflektiert (Kapitel 5.1). Im Anschluss werden mögliche Koordinationsformen für die Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse von Sportvereinen analysiert und Beratung als Interventionskonzept im Rahmen netzwerkförmiger Koordination reflektiert (Kapitel 5.2).

5.1 Möglichkeiten und Grenzen staatlicher Steuerung

Die Erwartung einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen gilt es in den Kontext staatlicher Steuerung zu stellen, da sie *erstens* der gesellschaftspolitischen Zielstellung folgt, zur Integration von Personen mit Migrationshintergrund in die Gesellschaft beizutragen, und dabei *zweitens* von der Annahme geleitet ist, dass Sportvereine Organisationen mit großem Integrationspotenzial sind, wie aus staatlichen Programmen wie dem „Nationalen Aktionsplan Integration“ der Bundesregierung (2021) hervorgeht.

Um die Möglichkeiten und Grenzen staatlicher Steuerung der interkulturellen Öffnung von Sportvereinen zu reflektieren, muss zunächst auf einer gesellschaftstheoretischen Ebene angesetzt werden. Aus systemtheoretischer Perspektive stellt die *funktionale Differenzierung* das zentrale Ordnungsprinzip der modernen Gesellschaft dar (Luhmann, 1997). Die moderne Gesellschaft zeichnet sich somit durch „heterarchische, polyzentrische und dezentrale Arrangements autonomer Teilsysteme" (Willke, 1994, S. 218) aus, die keinerlei hierarchischer Ordnung unterliegen.[30] Für den Staat[31] „als organisiertes Zentrum der Produktion kollektiv bindender Entscheidungen" (Schimank & Lange, 2003, S. 171) hat die Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Funktionssysteme zur Folge, dass er seine Stellung als zentrale gesellschaftliche Steuerungsinstanz einbüßt:

---

30 Zur Theorie der funktionalen Differenzierung siehe ausführlich Luhmann (1997, S. 743 ff.). Zur erstmaligen Anwendung der Theorie funktionaler Differenzierung in der Sportwissenschaft siehe Cachay (1988). Cachay untersucht die Ausdifferenzierung eines eigenständigen Sportsystems im Kontext der Veränderung des Differenzierungstyps der Gesellschaft hin zu einer funktionalen Differenzierung. Die Übertragung des Konzepts der selbstreferenziellen Operationsweise auf die Theorie sozialer Systeme, die Luhmann zu Beginn der 1980er-Jahre vorgenommen hat, berücksichtigt Cachay in seiner Arbeit indes nicht. Für weitere Anwendungsgebiete der Theorie funktionaler Differenzierung in der Sportwissenschaft können exemplarisch Arbeiten zur Publikumsbildung im Spitzensport (Riedl, 2006), zur Kommunikation zwischen Trainern bzw. Trainerinnen und Athleten bzw. Athletinnen im Spitzensport (Borggrefe, 2008; Borggrefe & Cachay, 2015b), zur dualen Karriere von Spitzensportlern bzw. Spitzensportlerinnen im Bereich der Schule (Teubert et al., 2006), des Studiums (Borggrefe et al., 2009) und der Berufsausübung (Borggrefe, 2013), sowie zu Depression im Spitzensport (Kühnle, 2019) genannt werden.

31 Systemtheoretisch betrachtet lässt sich der Staat als ein Konglomerat von Organisationen auffassen, mit dem eine bestimmte politische Ordnung (z. B. Demokratie) umgesetzt wird. Dabei werden gesellschaftlich aggregierte Interessen in politische Entscheidungen überführt (Willke, 1995, S. 165; Becht et al., 2011, S. 200 f.).

> „In hochgradig funktional differenzierten Gesellschaften ist der Staat nicht mehr Spitze einer hierarchisch geordneten Gesellschaft, sondern nur noch ein Teilsystem neben anderen. Andere Teilsysteme wie Ökonomie, Wissenschaft, Sozialisation, Gesundheitssystem, Militär, Religion, Kultur etc. haben sich zu mächtigen und eigenständig handlungsfähigen Bereichen entwickelt, und es ist eine offene Frage, ob sie und inwieweit sie sich staatlicher Intervention überhaupt zugänglich erweisen“ (Willke, 1984, S. 29 f.).

Auch wenn die Einflussmöglichkeiten staatlicher Steuerung angesichts selbstreferenzieller und autonomer gesellschaftlicher Funktionssysteme deutlich begrenzt erscheinen, reklamiert der demokratisch verfasste Wohlfahrtsstaat westlicher Ausprägung bei der Bewältigung nahezu sämtlicher gesellschaftlicher Problemlagen für sich die Rolle als zentrale Steuerungsinstanz:

> „In zunehmendem Umfange stellt der Wohlfahrtsstaat sich Problemen, die als zu lösende Probleme, also als lösbare Probleme vorgestellt werden. Der Staat wird zum Bezugspunkt der Universalisierung von Politik. Man dokumentiert guten Willen im Bekenntnis zu ‚Werten‘. Es geht längst nicht mehr nur um kompensatorische Leistungen ‚sozialstaatlicher‘ Prägung. Es geht auch um Naturparke und Frauenfragen, Industriestandorte und Risikobegrenzung in Produktion und Forschung, um Maßnahmen gegen Drogenkonsum und um Verbesserung des Zugangs zu höherer Bildung, um Kostenregulierung im System der Krankenbehandlung und vor allem: um Beschaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen.

> Alles in allem gleicht der Wohlfahrtsstaat dem Versuch, die Kühe aufzublasen, um mehr Milch zu bekommen. Das fundierende Paradox erscheint jetzt in neuer Gestalt: die zur Lösung anstehenden Probleme sind unlösbare Probleme, weil sie die funktional-strukturelle Differenzierung des Gesellschaftssystems in das politische System hineinspiegeln, zugleich aber darauf beruhen, daß das politische System nur ein Teilsystem eben dieser funktionalen Differenzierung des Gesellschaftssystems ist. Mit der Redefinition von unlösbaren Problemen in politisch lösbare Probleme sichert der Wohlfahrtsstaat seine eigene Autopoiesis. Es gibt garantiert immer etwas zu tun“ (Luhmann, 2002, S. 215 f.).

In pointierter Weise verdeutlicht das Zitat von Luhmann die begrenzten Möglichkeiten staatlicher Steuerung in der modernen Gesellschaft: Die drastische Ausweitung der staatlich wahrgenommenen Aufgaben, durch die zunehmende Orientierung an Erwartungen politikfremder Erwartungen – also an Fremdreferenz – führt zu einer Überfrachtung des Wohlfahrtsstaats mit Problemen, deren Bewältigung in den meisten Fällen nicht direkt in seinem Einflussbereich liegen. So ist es sicherlich ein erster Schritt, wenn der Staat zur Integration von Personen mit Migrationshintergrund seine Interventionsmöglichkeiten im öffentlichen Sektor dafür nutzt, um dort zu einer interkulturellen Öffnung von bspw. Behörden, Verwaltungen und Schulen beizutragen. Allerdings dürfte dies zur Bewältigung des Problems nicht ausreichen, weswegen der Staat – differenzierungstheoretisch betrachtet – zwingend auch auf die Leistungen anderer gesellschaftlicher Funktionssysteme angewiesen ist.

Die Erbringung dieser Leistungen lässt sich in einer funktional differenzierten Gesellschaft durch den Staat ausschließlich indirekt im Sinne einer „*dezentralen Kontextsteuerung*“ (Teubner & Willke, 1984) beeinflussen, bei der sich teilsystemisches Handeln in einem Abstimmungsprozess kanalisieren, jedoch nicht determinieren lässt (Schimank, 1990, S. 506 f.). Dabei ist darauf hinzuweisen, dass sich diese dezentrale Kontextsteuerung stets auf Organisationen bezieht. Denn Organisationen stellen in der modernen Gesellschaft diejenigen sozialen Systeme dar, die die Leistungen und Leistungserwartungen der Funktionssysteme erbringen bzw. artikulieren können (Lieckweg & Wehrsig, 2001, S. 42; Lieckweg, 2001, S. 273; Luhmann, 1997, S. 842 f.).

Den vorangestellten Überlegungen folgend, ist der Staat zur Bewältigung des Problems der Integration von Personen mit Migrationshintergrund darauf angewiesen, mittels dezentraler Abstimmungen Leistungsbeziehungen zu anderen, nicht-staatlichen Organisationen zu etablieren, die einen Beitrag zu dessen Bewältigung leisten können. Die Erwartungen, die der Staat dabei vor allem an Sportvereine richtet, drücken sich in den umfangreichen finanziellen Förderungen aus, die für Integrationsprogramme des vereins- und verbandsorganisierten Sports mit dem Ziel zur Verfügung gestellt werden, das Potenzial der Sportvereine für die Integration von Menschen mit Migration in die Gesellschaft systematisch auszuschöpfen.

Allen voran und exemplarisch ist hier das Bundesprogramm „Integration durch Sport“ zu nennen. Dieses Programm wird durch das Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) mit Bundesmitteln finanziert. In Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) bestimmt das BMI die strategische Ausrichtung des Programms,

die sich auf die interkulturelle Öffnung von Sportvereinen und die Förderung der Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund bezieht. Mit dieser Erwartung adressieren die staatlichen Organisationen die Sportvereine aber nicht direkt, sondern orientieren sich an der föderalen Struktur des Staats sowie des vereins- und verbandsorganisierten Sports und arbeiten mit dem DOSB zusammen. Der DOSB übernimmt in Abstimmung mit den staatlichen Zuwendungsgebern die Steuerung des Programms auf Bundesebene sowie die konzeptionelle Entwicklung spezifischer integrativer Maßnahmen und Verteilung der zugewiesenen Fördermittel gemäß der strategischen Ausrichtung des Programms. Die programmbezogene Arbeit, die die Durchführung der konkreten Unterstützungsangebote für die Sportvereine betrifft, erfolgt dezentral in den 16 Landessportbünden. Diese sind für die Umsetzung der Programmstrategie verantwortlich, wobei sie über einen gewissen Ermessensspielraum verfügen (BMI, 2024).

Die gesellschaftspolitische Ausrichtung der staatlich finanzierten Integrationsprogramme dürfte allerdings in Sportverbänden und Sportvereinen in unterschiedlichem Maße Resonanz erzeugen. Mit Blick auf die *Ebene der Sportverbände* ist zu konstatieren, dass Sportverbände mit der Umsetzung der Programme *gesellschaftliche Legitimität* erlangen können, indem sie damit die Integrationsfähigkeit des Sports untermauern und staatlichen Organisationen öffentlichkeitswirksam ihre Problemlösungsqualität hinsichtlich eines als relevant angesehenen gesellschaftlichen Problems verdeutlichen. Auf diese Weise zeigen sie dem Staat nicht zuletzt ihre Förderungswürdigkeit auf. Da der vereins- und verbandsorganisierte

Sport zu seiner Aufrechterhaltung dringend auf staatliche Unterstützungsleistungen angewiesen ist, z. B. in Form von steuerlichen Begünstigungen, der Entwicklung der Sportinfrastruktur und einer verlässlichen Bereitstellung finanzieller Ressourcen, kann es in Bezug auf den DOSB und seine Landessportbünde als funktional erachtet werden, derartigen staatlichen Erwartungen Rechnung zu tragen, indem sie die Förderung der Integration von Personen mit Migrationshintergrund als Ziel übernehmen und entsprechende Programme umsetzen. Dies liegt nicht zuletzt auch im Interesse der Sportvereine, die ebenso von der staatlichen Unterstützung profitieren. Da gleichzeitig der Staat den vereins- und verbandsorganisierten Sport benötigt, um „sein" Ziel der Förderung der Integration von Personen mit Migrationshintergrund zu erreichen, liegt für die Beziehung zwischen Sportverbänden und staatlichen Organisationen hinsichtlich einer gesellschaftspolitischen Ausrichtung der Integrationsprogramme eine *Zielkongruenz* vor.

Blickt man allerdings auf die *Ebene der Sportvereine,* bedeutet dies keineswegs, dass sich mit einer gesellschaftspolitischen Ausrichtung der Integrationsprogramme systematisch Prozesse einer interkulturellen Öffnung initiieren lassen, denn Sportvereine sind darauf angewiesen, die sportiven Interessen ihrer Mitglieder zu befriedigen (siehe Kapitel 4.2.1, S. 85 f.). Wenn sich Integrationsprogramme wie „Integration durch Sport" in ihrer Umsetzung also allein an gesellschaftspolitischen Zielen ausrichten, ist nicht zu erwarten, dass sich mit den zugewiesenen Mitteln effizient und systematisch interkulturelle Öffnungsprozesse in Sportver-

eine initiieren lassen. Dies steht im Widerspruch zu dem damit verbundenen Ziel des Staats, eine systematische Integration von Personen mit Migrationshintergrund mithilfe der Sportvereine zu erreichen.

Angesichts dieser Überlegungen stellt sich die Frage, warum die beteiligten staatlichen Organisationen und Sportverbände die Integrationsprogramme nicht einfach so ausrichten, dass sie sich an die spezifischen Zwecke und den damit verbundenen Zielen der Sportvereine anschließen lassen, wenn sich dadurch das Integrationspotenzial von Sportvereinen höchstwahrscheinlich besser ausschöpfen ließe. Zur Beantwortung dieser Frage sind zwei Erklärungsansätze möglich, die sich zudem wechselseitig verstärken können:

Zum einen ist anzunehmen, dass die beteiligten Akteure ihre Ziele mit dem Status quo als erreicht betrachten und demzufolge kein Interesse an einer grundlegenden Neuausrichtung der Programme haben. Auf der einen Seite der DOSB, der seine Sportvereine und sich aus den voranstehend genannten Gründen gegenüber dem Staat als altruistisch handelnde Organisationen darstellen kann. Auf der anderen Seite BMI und BAMF, die mit der Ausdifferenzierung von Integrationsprogrammen und der Bereitstellung von Fördermitteln zeigen können, dass sie das Problem der Integration von Personen mit Migrationshintergrund ernst nehmen und sich für dessen Bewältigung einsetzen. Dies ist für Bundesbehörden relevant, da sie ebenfalls auf gesellschaftliche Legitimität angewiesen sind und den (wahlberechtigten) Bürgerinnen und Bürgern gegenüber die sinnvolle Verwendung von Steuergeldern und ihre Problemlösekompetenz nachweisen müssen. Eine Ausrichtung der Programme an den spezifischen Zwecken und Zielen der Sportvereine könnte demgegenüber auch

das Risiko bergen, dass der Eindruck entsteht, die Mittel für Programme, die eigentlich auf die Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund abzielen, würden zweckentfremdet für die Sportvereinsentwicklung genutzt.

Zum anderen scheinen die Themen „interkulturelle Öffnung“ und Integration in den beteiligten Organisationen noch nicht hinreichend mit Handlungsfeldern und Themen der Sportentwicklung verknüpft. Dies könnte möglicherweise daran liegen, dass sich an den entscheidenden Stellen noch nicht das Wissen darüber durchgesetzt hat, welche Chancen eine *Funktionalisierung* der Integrationsprogramme für die spezifischen Zwecke der Sportvereine sowohl für den Staat als auch den vereins- und verbandsorganisierten Sport birgt.

Konkret würde eine solche Funktionalisierung von Integrationsprogrammen eine Anpassung der strategischen Ausrichtung und Förderrichtlinien erfordern. Hierbei müssten explizit und systematisch Maßnahmen förderfähig gemacht werden, die sich auf die Bearbeitung von vereinsspezifischen Zielen und der Bewältigung von Entwicklungsproblemen beziehen, soweit diese mit einer mangelnden Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund in Verbindung stehen. Ausgehend von den steuerungstheoretischen Überlegungen der vorliegenden Arbeit lässt sich konkludieren, dass auf dieses Weise die Grundlage für eine Strategie zur Kontextsteuerung einer interkulturellen Öffnung gelegt werden könnte, mit der sich bei Sportvereinen systematisch Resonanz erzeugen ließe.

5.2 Beratung als Interventionskonzept der netzwerkförmigen Koordination

In diesem Kapitel werden mögliche Koordinationsformen für die Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse in Sportvereinen analysiert. Dahingehend wird auf steuerungstheoretische Überlegungen von Borggrefe, Cachay, Schleifer und Seiberth (2022) zur Koordination interkultureller Öffnungsprozesse von Sportvereinen durch Sportverbände zurückgegriffen. Auf dieser Basis wird Beratung als Interventionskonzept im Rahmen netzwerkförmiger Koordination reflektiert.

Den steuerungstheoretischen Überlegungen von Borggrefe, Cachay, Schleifer und Seiberth (2022) folgend, lassen sich *Netzwerke* als der „wesentliche Mechanismus der Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse" (S. 89) in Sportvereinen bestimmen. Dagegen ist anzunehmen, dass die anderen beiden Hauptformen der Koordination nach Willke (1995) – *Hierarchie* und *Markt* – für die Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse in Sportvereinen von vergleichsweise marginaler Relevanz sind. Hierarchische Steuerungsformen mit dem Steuerungsmedium *Macht* sind aufgrund der gesetzlich geregelten und zivilrechtlich verankerten Grundprinzipien der Vereinsautonomie nicht anwendbar. Eine marktförmige Koordination mit dem Steuerungsmedium *Geld* erweist sich als unzulänglich, da es sich bei einer interkulturellen Öffnung nicht um eine Dienstleistung handelt, die Sportvereine auf einem Markt gegen Entgelt anbieten, um sich zu finanzieren. Dennoch können monetäre Unterstützungsleistungen, wie sie den Sportvereinen im Rahmen der Integrationsprogramme der Sportverbände für Maßnahmen zur Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund bereitgestellt werden, zumindest Anreize

für eine interkulturelle Öffnung schaffen, da diese finanziellen Hilfen vielen Sportvereinen überhaupt erst entsprechende Maßnahmen ermöglichen (Borggrefe, Cachay, Schleifer & Seiberth, 2022, S. 88).

Fokussiert man sich nun genauer auf Netzwerke als den wesentlichen Mechanismus der Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse, ist herauszustellen, dass diese auf reziproken, vertrauensvollen Interaktionsbeziehungen zwischen relativ autonomen Partnern basieren:

> „In network modes of resource allocation transactions occur neither through discrete exchanges nor by administrative fiat, but through networks of individuals engaged in reciprocal, preferential, mutually supportive actions. Networks […] involve neither the explicit criteria of the market, nor the familiar paternalism of the hierarchy. Basic assumption of network relationship is that one party is dependent on resources controlled by another, and that there are gains to be had by the pooling of resources. In essence, the parties of a network agree to forego the right to pursue their own interests at the expenses of others“ (Powell, 1990, S. 303).

In Netzwerken kommen weder Macht noch Geld als Steuerungsmedien zum Tragen, sondern *Wissen*, genauer gesagt das Wissen um die Bedürfnisse und Operationslogiken des jeweils anderen. Die normative Grundlage für die Abstimmung in Netzwerken entsteht weder durch vertragliche Vereinbarungen noch durch Weisungsrechte (Willke, 1995, S. 137). Stattdessen generiert die wechselseitige Abhängigkeit der Akteure eine Komplementarität, die „im eigenen Interesse an einem kombinatorischen

Gewinn“ (ebd., S. 129) Reziprozität und wechselseitige Perspektivübernahme erfordert. Bei der Abstimmung in Netzwerken geht es für die beteiligten Akteure also zentral um ein „Verstehen“ der anderen Seite (ebd.).[32]

Angesichts der Schwierigkeiten und Unzulänglichkeiten bei der Initiierung von interkulturellen Öffnungsprozessen in Sportvereinen durch macht- und geldbasierte Steuerung erscheint eine netzwerkförmige Koordinationsform als am plausibelsten. Neben der rechtlich verankerten Autonomie von Sportvereinen spricht für eine netzwerkförmige Koordination interkultureller Öffnungsprozesse nicht zuletzt auch, dass das wesentliche Medium, mit dem sich interkulturelle Öffnungsprozesse anstoßen lassen, *Wissen* ist. Denn wie in den Überlegungen bezüglich der organisationsspezifischen Strukturbedingungen interkultureller Öffnungsprozesse in Sportvereinen (Kapitel 4.2, S. 45 ff.) hierzu bereits herausgestellt wurde, ist die Initiierung einer interkulturellen Öffnung am ehesten zu erwarten, wenn Vereine diese nicht als Selbstzweck betrachten, sondern als funktional für die Erreichung ihrer Ziele und zur Bewältigung ihrer Entwicklungsprobleme. Strukturanpassungen im Sinne einer interkulturellen Öffnung müssen von Sportvereinen dementsprechend als bedeutsam wahrgenommen werden, um die sportiven Interessen ihrer Mitglieder zu befriedigen. Als ein komplexer und voraussetzungsvoller Prozess der Organisationsentwicklung ist eine interkulturelle Öffnung von

---

[32] Für diese Überlegungen zu Netzwerken siehe bereits die Analysen zu Kooperationen zwischen Sportorganisationen und Hochschulen von Borggrefe et al. (2009, S. 100) sowie zur Zusammenarbeit zwischen Sportorganisationen und Arbeitsorganisationen von Borggrefe (2013, S. 112), jeweils im Forschungskontext der dualen Karriere von Spitzensportlerinnen und Spitzensportlern.

Sportvereinen vorrangig wissensbasiert im Rahmen einer netzwerkförmigen Koordination zu steuern. Beratung ist hierbei als jenes Interventionskonzept zu betrachten, das mit der wissensbasierten Steuerung eines Organisationsentwicklungsprozesses korrespondiert: „Das Schlüsselwort für den Zusammenhang von Wissen und Steuerung ist *Beratung*“ (Willke, 1995, S. 236).

Anzunehmen ist, dass sich das spezifische Wissen darüber, wie eine interkulturelle Öffnung an die funktionalen Erfordernisse von Sportvereinen anschlussfähig gemacht werden kann, vor allem durch persönliche Kontakte innerhalb von Netzwerken, mit ihren reziproken und vertrauensvollen Interaktionsbeziehungen, generiert wird. Nach Tacke (2000) sowie Bommes und Tacke (2006) erfolgt die Entstehung sozialer Netzwerke über sog. *soziale Adressen*, „genauer gesagt: über die reflexive Kombination der Optionen und Möglichkeiten, die mit der Polykontexturalität sozialer Adressen in der funktional differenzierten Gesellschaft verbunden sind“ (S. 40). Eine soziale Adresse wird im Anschluss an Luhmann (1995/2018) und Fuchs (1997) als „ein in der Kommunikation für Kommunikation erzeugtes Zurechnungsartefakt“ (Fuchs, 1997, S. 43) verstanden, das ein mehr oder weniger detailliertes Profil aus Eigenschaften und Verhaltensweisen darstellt. Dieses Profil wird genutzt, um personalisierte Andere in der Kommunikation zu identifizieren und auszustatten, wodurch die Kommunikation als Unterstellung operiert (ebd., S. 43 f.). Mit diesen sozialen Adressen sind Personen gemeint, die durch ihre Einbindung in unterschiedliche Kommunikationszusammenhänge vielfältige Möglichkeiten eines reziproken Leistungsaustauschs eröffnen,

über die sich Netzwerke ausdifferenzieren und stabilisieren lassen (Borggrefe, Cachay, Schleifer & Seiberth, 2022, S. 89). Insbesondere für den Kontext des vereins- und verbandsorganisierten Sports ist von der Existenz zahlreicher vertrauensbasierter Netzwerkbeziehungen auszugehen, die unterschiedlichen Kontexten entstammen können, und deren Potenzial für die Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse genutzt werden kann:

> „Man kennt sich durch das gemeinsame Studium, hat vor Jahren in derselben Mannschaft Fußball gespielt, gemeinsam die Trainerausbildung absolviert, gehört demselben Kreisverband einer politischen Partei an oder kennt jemand, der wiederum jemand kennt, der in dem besagten Verein oder Verband eine Funktionsrolle innehat“ (ebd.).

Ähnlich symbolischer Kommunikationsmedien erleichtert Vertrauen das Zustandekommen von Kommunikation, indem es den Selektionsspielraum innerhalb der Kommunikation einschränkt. So können Netzwerke

> „aufgrund ihrer Polykontexturalität zum ‚Türöffner‘ für dieses Thema werden, indem über persönliche Kontakte auf die Bedeutung interkultureller Öffnung aufmerksam gemacht wird und strukturelle Anpassungen angeregt werden, die über das Engagement einzelner Personen hinausgehen. Vertrauensbasierte Netz-

werke bieten Raum für Diskurse, in denen spezifischen Funktionsrolleninhabern in den Vereinen die funktionale Bedeutung interkultureller Öffnung deutlich gemacht werden kann“ (ebd., S. 90).

Deutlich wird, dass es für den Erfolg einer wissensbasierten Steuerung zur Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse nicht beliebig ist, welche Personen eines Sportvereins in die Beratung netzwerkförmig inkludiert werden. Dabei liegt die Annahme nahe, dass diejenigen Personen, die in die Beratung inkludiert werden, über spezifische Voraussetzungen und Fähigkeiten verfügen müssen.

Mit dem *Promotoren*-Modell (Witte, 1973; Hauschildt & Chakrabarti, 1988; Gemünden & Walter, 1999) lassen sich diese personalen Voraussetzungen und Fähigkeiten differenzieren und konkretisieren. Demnach lassen sich vier *Promotorenrollen* voneinander unterscheiden, die im Hinblick auf die erfolgreiche Beratung hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung netzwerkförmig einzubeziehen sind: 1) Macht-, 2) Fach-, 3) Prozess- und 4) Beziehungspromotoren:

1) Als *Machtpromotorin bzw. Machtpromotor* bezeichnet Witte (1973) eine Person, „die einen Innovationsprozeß durch hierarchisches Potenzial aktiv und intensiv fördert. Definitionsmerkmale sind also eine bestimmte Position innerhalb der Aufbauorganisation und außerdem eine spezifische Verhaltensweise“ (S. 17). Machtpromotoren sind also dazu in der Lage, Widerstände gegen Innovationen, die sich aus Hierarchie- und Willensbarrieren ergeben, zu überwinden (ebd., S. 5 ff.). Wenn-

gleich Amtsinhaber und -inhaberinnen in Sportvereinen aufgrund der spezifischen Kommunikationswege und der Bottom-up-Hierarchie von Sportvereinen in der Regel kein hierarchisches Durchsetzungspotenzial aufweisen, ist anzunehmen, „dass bestimmte Personen im Verein über eine gewisse ‚Kommunikationsmacht' verfügen, sei es, weil sie ein Vorstandsamt bekleiden oder langjährig bekleidet haben und demnach im Verein über hohes Ansehen und vielfältige Kontakte verfügen" (Borggrefe, Cachay, Schleifer & Seiberth, 2022, S. 91), sodass sie interkulturelle Öffnungsprozesse mit ihrem „Standing" innerhalb des Vereins fördern können.

2) Als *Fachpromotorin bzw. Fachpromotor* wird eine Person definiert, „die einen Innovationsprozeß durch objektspezifisches Fachwissen aktiv und intensiv fördert" (Witte, 1973, S. 18), wobei die hierarchische Position innerhalb der Organisation unerheblich ist. Dabei ist der Fachpromotor in Bezug auf den Organisationsentwicklungsprozess kein „von vornherein Wissender, sondern zunächst ein Interessierter" (ebd., S. 18 f.). Er bzw. Sie vermehrt sein bzw. ihr Fachwissen kontinuierlich und argumentiert damit gegen Opponenten. Fachpromotoren sind damit nicht nur selbst fortlaufend Lernende, sondern auch Lehrende (ebd., S. 19).

3) Die wesentliche Leistung der *Prozesspromotorin bzw. des Prozesspromotors*[33] besteht darin, eine Verbindung zwischen Macht- und Fachpromotorin herzustellen, ihre Zusammenarbeit zu koordinieren und den organisationalen Entwicklungsprozess intern zu steuern. Dazu muss er bzw. sie in der Lage sein, die Sprache der jeweiligen Innovation in die Sprache zu übersetzen, die allgemein in der Organisation gesprochen und verstanden wird: „Er wirbt für das Neue. Er kann aus der Idee einen Aktionsplan entwickeln. Er hat diplomatisches Geschick und weiß, wie man unterschiedliche Menschen individuell anspricht und gewinnt“ (Hauschildt & Chakrabarti, 1999, S. 78).

4) Gemünden und Walter (1999) betonen zusätzlich die Bedeutung von *Beziehungspromtorinnen bzw. Beziehungspromotoren* für die Gestaltung interorganisationaler Beziehungen im Kontext des Organisationsentwicklungsprozesses. Dabei handelt es sich um „Personen, die inter-organisationale Innovationsprozesse aktiv und intensiv fördern, und zwar auf Basis von guten persönlichen Beziehungen zu Schlüsselpersonen, die den Partnerorganisationen und relevanten Drittparteien angehören und die über kritische Ressourcen verfügen“ (Gemünden & Walter, 1999, S. 122 f.).

---

[33] Der Typ des Prozesspromotors wurde von Hauschildt und Chakrabarti (1988) eingeführt, die damit das Promotoren-Modell von Witte (1973) erweitert haben, das ursprünglich nur aus Macht- und Fachpromotorin bestand.

Die Unterscheidung der Promotorenrollen hat primär analytischen Charakter, weshalb sie grundsätzlich auch in Personalunion ausgeführt werden können. Zum Beispiel könnte eine Person sowohl die Rolle einer Machtpromotorin als auch die einer Fachpromotorin einnehmen, indem sie einen Innovationsprozess sowohl durch ihren hierarchischen Einfluss als auch durch ihr spezifisches Fachwissen fördert (Witte, 1973, S. 19).[34]

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen stellt sich die Frage, wie sich Beratung als Interventionskonzept im Rahmen einer netzwerkförmigen und wissensbasierten Steuerung strategisch umsetzen lässt, sodass in Sportvereinen Resonanz für interkulturelle Öffnungsprozesse erzeugt werden kann. Dementsprechend wird im nachfolgenden Kapitel der systemtheoretische Netzwerkansatz mit Konzepten der systemischen Organisationsberatung und -entwicklung verknüpft. In diesem Rahmen wird dargelegt, wie Sportvereine für das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung systematisch gewonnen werden können, und es wird beleuchtet, wie durch Beratung interkulturelle Öffnungsprozesse initiiert werden können. Hierfür werden zunächst die relevanten Grundlagen der systemischen Organisationsberatung und -entwicklung erläutert. Im Anschluss wird auf

[34] Für die Überlegungen zum Promotoren-Modell siehe auch Borggrefe, Cachay, Schleifer und Seiberth (2022, S. 90 f.). Bereits in den Arbeiten von Borggrefe et al. (2009, S. 117 ff.) sowie Borggrefe (2013, S. 125 ff.) wird auf das Promotoren-Modell zurückgegriffen. Es wird aufgezeigt, über welche spezifischen Voraussetzungen und Fähigkeiten Personen verfügen müssen, um netzwerkförmige Kooperationsprozesse zwischen Hochschulen und Sportorganisationen bzw. Arbeitsorganisationen und dem Spitzensport im Kontext der Ermöglichung dualer Karrieren von Spitzensportlerinnen und Spitzensportlern effektiv steuern zu können.

dieser Basis ein *Phasenmodell der systemischen Sportvereinsberatung für eine interkulturelle Öffnung* entwickelt.

6 Systemische Organisationsberatung und -entwicklung

Nachdem im letzten Kapitel herausgearbeitet wurde, dass die wissensbasierte Steuerung in Netzwerken über Beratung erfolgt, wird dieser Aspekt im Folgenden vertiefend behandelt, indem auf der Basis grundsätzlicher Überlegungen zur systemischen Organisationsberatung (Kapitel 6.1) ein Phasenmodell der systemischen Sportvereinsberatung zur interkulturellen Öffnung konzipiert wird (Kapitel 6.2).

6.1 Grundlagen der systemischen Organisationsberatung

Zur Modellierung des Prozesses der Sportvereinsberatung hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung werden Beiträge herangezogen, die in ihrem Beratungsverständnis mit Luhmanns Systemtheorie kompatibel sind (Baecker, 2003; Bette, 1999; Grossmann et al., 2015/2021; Königswieser & Hillebrand, 2004/2017; König & Volmer, 2008/2018; Schiersmann & Thiel, 2009/2018; Simon, 2014/2019; Wimmer, 1992; Willke, 1992, 1994, 1995, 1998/2001).[35] Damit wird an die grundlegenden Annahmen

[35] Die Anfänge der Organisationsberatung, die sich auf systemtheoretische Grundannahmen beruft, liegen in den 1980er- und frühen 1990er-Jahren. Siehe hierzu v. a. Exner et al. (1987), Wimmer & Oswald (1987) sowie Wimmer (1991).

der soziologischen Systemtheorie zur Resonanzerzeugung sowie zur Intervention in und Steuerung von selbstreferenziellen und autonomen sozialen Systemen angeknüpft.

Mit diesem Theoriebezug sind bestimmte Annahmen verbunden, die für die *Funktion* von Beratung sowohl in der *Beobachtung organisationaler Probleme* als auch in der *Gestaltung organisationaler Entwicklungs- und Problembearbeitungsprozesse* weitreichende Konsequenzen nach sich ziehen. Den grundlegenden systemtheoretischen Prämissen folgend, geht die systemische Organisationsberatung davon aus, dass sich eine Veränderung und Weiterentwicklung von Organisationen nicht von einem externen Berater oder einer Beraterin bewerkstelligen lässt, sondern grundsätzlich als Eigenleistung der Organisation anzusehen ist. Hierbei besteht das Ziel der systemischen Organisationsberatung darin, „langfristige, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse zu initiieren und zu begleiten, um Systeme (Organisationen) überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter zu machen“ (Königswieser & Hillebrand, 2004/2017, S. 20).

Eine solche Konzeption von Beratung grenzt sich insbesondere von expertenorientierten Beratungskonzepten wie dem klassischen *Change-Management* ab. Dieses beruht im Wesentlichen auf der Annahme, dass sich die Probleme einer Organisation durch das besondere Fachwissen einer Beraterin oder eines Beraters gleichermaßen präzise diagnostizieren und durch eine instrumentelle Steuerung in einem rational planbaren Vorgang bearbeiten und beheben lassen, indem eine lineare Veränderung der Organisation von einem problematischen Zustand A in einen Zielzustand B von außen herbeigeführt wird (Grossmann et al., 2015/2021, S. 11). Der-

artige Beratungskonzepte zielen auf eine „*interne Optimierung von außen*“ (Bette, 1999, S. 279), da es vor allem darum geht, eine externe Expertenlösung in der Organisation zu implementieren.

Erkenntnistheoretisch betrachtet liegen einem solchen Verständnis von Beratung die ontologischen Annahmen einer beobachtungsunabhängig existierenden Welt zugrunde. Diese wurden insbesondere durch die cartesianisch-dualistische Philosophie mit ihrer analytischen Trennung zwischen einer universellen Realität und einem erkenntnisfähigen Subjekt geprägt und haben im deduktiv-nomologischen Paradigma der neuzeitlichen Naturwissenschaften einen „Siegeszug“ angetreten. Denn diese werden in ihrer Problemlösungsfähigkeit gemeinhin als sehr erfolgreich wahrgenommen – man denke hier z. B. an den Einfluss der Newton’schen Mechanik auf den Maschinenbau – und haben das abendländische Denken bis heute weit über ihren Gegenstandsbereich hinaus stark beeinflusst (siehe hierzu Bette, 1999, S. 278 ff.; Willke, 1994, S. 66 f.).

Wenn man Organisationen demnach gemäß einem *Maschinenmodell* auffasst, dessen Realität sich objektiv beschreiben lässt, dann können auch ihre Probleme – analog zu naturwissenschaftlichen Problemen – als beobachterunabhängige Tatsachen und relativ eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehungen konzeptualisiert werden. Um diese durch eine Intervention des Beraters bzw. der Beraterin zielsicher zu lösen, bedarf es „nur“ einer korrekten Beobachtung, Diagnose und Bearbeitung – überspitzt formuliert ganz ähnlich dem Vorgehen einer Technikerin, wenn sie technische Probleme bei einer Maschine feststellt und behebt. Dabei wird in expertenorientierten Beratungskonzepten prinzipiell von einer Höher-

wertigkeit des Beraterwissens gegenüber den Wissensbeständen der Organisation ausgegangen. Dies versetzt die Beraterin oder den Berater in die Lage, die Probleme der Organisation zu lösen, indem sie oder er das Fachwissen zur Verfügung stellt, wobei der Organisation eine eher passive Empfängerrolle zugedacht wird, die sie von Reflexion größtenteils entlastet (Bette, 1999, S. 279 f.). Wenngleich eine Beratung, die diesem erkenntnistheoretischen Ansatz entstammt, in ihrer Durchführung nicht als trivial misszuverstehen ist, da sich Organisationen auch auf dieser Grundlage als kompliziert erweisen können, missachtet sie dennoch die *Komplexität und Selbstreferenzialität von Organisationen.* Davon ausgehend ist der nachhaltige Erfolg einer Intervention stark anzuzweifeln, die auf einem Beratungskonzept beruht, das darauf zielt, in der Organisation eine externe Expertenlösung zu implementieren. Dies liegt zentral daran, dass nicht erkannte systemische Regeln auf einer Metaebene das von außen aufoktroyierte Veränderungsvorhaben früher oder später durchkreuzen können und sich stattdessen eingespielte und gleichermaßen pathologische Routinen (wieder) durchsetzen, weswegen die Expertenlösung langfristig nicht wie geplant funktioniert.

Ein gegenüber expertenorientierten Beratungskonzepten konträres – und soziologisch plausibleres – Verständnis von Organisationsberatung legt die systemtheoretische Perspektive mit ihrem konstruktivistischen Erkenntnisprogramm nahe, das auf der *Kybernetik zweiter Ordnung* (von

Foerster, 1985)[36] beruht, die gleichzeitig die erkenntnistheoretische Grundlage der systemischen Beratung bildet. Angesichts der Selbstreferenzialität sozialer Systeme kann es von einem systemisch-konstruktivistischen Standpunkt aus gesehen keine beobachterunabhängige und universelle Realität geben, die durch eine präzise Beobachtung nur möglichst genau zu erschließen ist, um dergestalt objektive und wahre Aussagen darüber treffen zu können: „Es gibt keine Erkenntnis ohne das Platzieren einer Unterscheidung. Die Wirklichkeit ist immer die Wirklichkeit eines Beobachters und nicht etwa eine unabhängige, objektive Größe, die in einem Akt einzig wahrer Interpretation abgebildet werden könnte“ (Bette, 1999, S. 248). Folglich gewinnen Organisationen ihre Informationen anhand spezifischer beobachtungsleitender Differenzen, die ihre Beobachtungsoperationen anleiten. Zur Durchführung der Beobachtungsoperationen und dem Ableiten von Informationen im Sinne der organisationsspezifischen Ziele „instrumentalisieren“ Organisationen ihre Mitglieder (Willke, 1995, S. 300 ff.). Demzufolge werden Informationen stets systemrelativ im Kontext der spezifischen beobachtungsleitenden Differenzen der Organisation konstruiert und sind daher nicht übertragbar.

Wenn sich Informationen also ganz im Sinne des Luhmannschen Kommunikationsmodells (1984) nicht linear zwischen einem Sender und

---

36 Der erkenntnistheoretische Ansatz der Kybernetik zweiter Ordnung des Physikers und Philosophen Heinz von Foerster geht im Kern davon aus, dass die Realität nicht objektiv erfahrbar ist, sondern immer die subjektive Konstruktion eines beobachtenden Systems darstellt. Die Beobachtung dieser Beobachtung eines Systems durch ein anderes System – also die Beobachtung zweiter Ordnung – kennzeichnet die Kybernetik zweiter Ordnung.

Empfänger übertragen lassen, sondern in einem selbstreferenziellen Prozess auf Basis systemeigener Relevanzkriterien konstruiert werden, dann ist das Verstehen einer Botschaft zwangsläufig selektiv, wodurch sich eine erfolgreiche Implementation einer externen Expertenlösung für die organisationsinternen (Entwicklungs-)Probleme als höchst prekär erweist. Dabei ist für die Konzeption von Organisationsberatung aus einer systemisch-konstruktivistischen Perspektive zu berücksichtigen, dass sich die beobachtungsleitenden Differenzen, mit denen Organisationen sich selbst und ihre Umwelt wahrnehmen, nicht von außen vorgegeben werden können. Vielmehr sind sie das Ergebnis der mit ihnen gemachten Erfahrungen:

> „Waren sie nämlich in der Lage, dem Handeln des Systems, dem Umgang mit sich selbst und seiner Umwelt eine erfolgreiche Orientierung zu schaffen, so bestätigen die Auswirkungen dieses Handelns die verwendeten Unterscheidungen und stimulieren so ihren weiteren Gebrauch“ (Wimmer, 1992, S. 73).

Wenngleich sich die beobachtungsleitenden Differenzen, wie sie von Organisationen verwendet werden, aus ihrer Sicht in der Vergangenheit zumindest einigermaßen als praktikabel erwiesen haben (müssen) – sonst würde eine Organisation in der Gegenwart wohl kaum mehr existieren –, gehen damit immer auch „blinde Flecken“ einher. In Anlehnung an Luhmann (1986/2008, S. 34) lässt sich konstatieren, dass eine Organisation nur sehen kann, was sie sehen kann. Sie kann aber nicht sehen, was sie nicht sehen kann und sie kann auch nicht sehen, dass sie nicht sehen kann, was sie nicht sehen kann.

Diese systemspezifische Blindheit hat für Organisationen ambivalente Auswirkungen. *Zum einen* bewahrt ebendiese sie vor Informationsüberlastung, indem allein Informationen aufbereitet werden, die durch ihre Anknüpfbarkeit an bestehende Erfahrungskontexte als relevant erscheinen. Wenn man Wissen im Anschluss an Luhmann (1990) als „Kondensierung (Verfestigung) brauchbarer Beobachtungen einerseits und als kognitiv stilisierter Sinn andererseits" (Willke, 1995, S. 237) versteht, entsteht durch die Einbindung dieser Informationen in den Praxiszusammenhang einer Organisation eine spezifische *organisationale Wissensbasis*:

> „Organisationales Wissen ist Wissen […] in den Operationsformen, Artefakten und sonstigen Verkörperungen von Problemlösungskompetenz eines sozialen Systems. Organisationales […] Wissen steckt in den personen-unabhängigen, anonymisierten Regelsystemen[37], welche die spezifische Operationsweise, die Intelligenz, die Expertise und die Problemlösungskompetenz eines Sozialsystems definieren. Vor allem sind dies Standardverfahren (‚standing operating procedures'), Leitlinien, Kodifizierungen, Routinen, Traditionen, etablierte Regeln, spezialisierte Datenbanken und strukturierte Informationsspeicher, expliziertes und kodiertes Produktions- und Projektwissen, Fallsammlungen, My-

[37] Unter Regelsystemen werden Erwartungen und Erwartungsmuster verstanden, die die Identität, die Selbstbeschreibung und den Operationsmodus von sozialen Systemen bzw. Organisationen definieren. Sie entstehen durch Kommunikation, die durch Wiederholung in Sprachformen und Kommunikationsstrukturen kondensiert, „die dann das Baugerüst sozialer Systeme abgeben" (Willke, 2008, S. 122).

> then, ‚war stories' und Praxisgeschichten, sowie die transpersonalen Merkmale der spezifischen Kultur einer Organisation" (Willke, 1998/2001, S. 103).

Demnach präfiguriert dieses organisationale Wissen neben den Entscheidungen einer Organisation – die wiederum als Grundlage für die weitere Informationsgewinnung und Entscheidungen dienen – gleichfalls ihre Problemsicht sowie Problembewältigungsstrategien und -kompetenzen. Folglich unterliegt das organisationale Wissen, als Basis der Entscheidungsfindung und der Identifizierung von und des Umgangs mit Problemen, stets einer Fokussierung und damit auch einer gewissen Begrenzung. Ohne diese wäre eine Organisation aber kaum in der Lage, überhaupt zu operieren und ihren spezifischen Zweck zu verfolgen. *Zum anderen* birgt die strukturelle Blindheit, die mit dieser Selektivität einhergeht, eine „Quelle hoher Irritation" (Wimmer, 1992, S. 75), die insbesondere dann zu Unsicherheiten führt, wenn Organisationen ihre Operationsfähigkeit angesichts des wachsenden Wissens um das eigene Nicht-Wissen über sich und ihre Umwelt als gefährdet ansehen.

Es sind diese aus der unvermeidlichen strukturellen Blindheit resultierenden Unsicherheiten von Organisationen, ihre Operationsfähigkeit zukünftig nicht mehr – oder zumindest nicht mehr den eigenen Ansprüchen genügend – aufrechterhalten zu können, die Organisationsberatung überhaupt erst Legitimation verschafft. Dabei unterscheidet sich die Funktionalität von Organisationsberatung aus einer systemisch-konstruktivistischen Perspektive grundlegend von jener der klassischen Expertenberatung. Denn wenn man nicht von der Existenz einer objektiv erfahrbaren

Realität ausgeht und Informationen stets systemrelativ konstruiert werden, ist Beratung zur Bewältigung organisationaler Probleme im Sinne der Kybernetik zweiter Ordnung darauf angewiesen zu beobachten, *wie* – also anhand welcher beobachtungsleitender Differenzen und Relevanzkriterien – eine Organisation beobachtet und damit „ihre" Selbst- und Weltsicht konstruiert, aus der sie schließlich die Informationen gewinnt, die ihr als Voraussetzung für Entscheidungen dienen:

> „Systemische Beratung siedelt die Möglichkeit ihres Tätigwerdens genau an diesen Eigentümlichkeiten der Produktion von Wissen, des Herstellens von Realitätseinschätzungen über sich und die eigene Umwelt an […]. Wir fragen in diesem Sinne nicht so sehr, was das ist, was ein System als gegeben ansieht […], sondern wie das erzeugt wird, was dem Beobachten des Systems als gegeben zugrunde gelegt wird" (Wimmer, 1992, S. 74).

Erst eine solche *Beobachtung zweiter Ordnung* ermöglicht es, die eingespielten und dominanten beobachtungsleitenden Differenzen eines Organisationssystems zu identifizieren und zu ermitteln,

> „was es mit deren Hilfe zu sehen bekommt und was nicht, welche spezifische Blindheit dieses System charakterisiert, welche Konsequenzen sich daraus für das Verhältnis zu seiner Umwelt ergeben, welche Informationsverarbeitungskapazität damit verbunden ist, in welchem Ausmaß also diese für das jeweilige System typische Art, sich seine Wirklichkeit zu schaffen, an der Erzeugung

> und Stabilisierung genau jener Problemlagen beteiligt ist, deretwegen Beratung nachgesucht wird […]“ (Wimmer, 1992, S. 75).

Schließt man von den angestellten theoretischen Annahmen nun auf das zentrale Ziel der systemischen Organisationsberatung, ist dieses mit einer „*von außen angeregten internen Optimierung*“ (Bette, 1999, S. 285) zu beschreiben. Organisationale Entwicklung ist damit nicht direkt von außen durch ein beratendes System herbeizuführen, sondern einzig

> „als Eigenleistung des zu beratenden Systems möglich. […] Der Anstoß zu organisationaler Veränderung muss deshalb gesucht werden in der Erfahrung von Differenzen und differierenden Optionen der Selbstbeschreibung, die sich aus dem Wechselspiel zwischen erfahrenen Zumutungen aus dem Beraterhandeln und eigenen Erwartungen des zu beratenden Systems ergeben“ (Willke, 1992, S. 37).

Demgemäß zeichnet sich systemische Organisationsberatung durch einen „Offertencharakter“ (Bette, 2005, S. 137) aus. Mit ebendiesem wird das zu beratende Organisationssystem auf der Grundlage einer Beobachtung zweiter Ordnung bei der Erarbeitung von Informationen über sich und seine Problemlagen im Kontext seiner Umwelt unterstützt, um damit zu einer angemessenen Selbstsicht und Deutung von organisationalen (Entwicklungs-)Problemen zu gelangen. Das Augenmerk der systemischen Beratung liegt dabei darauf, durch geeignete Informationsangebote sowohl die „organisationsintern eingespielte[n] Muster der Konstruktion von Problemsichten und [die] damit korrespondierenden Problembearbeitungsformen zu irritieren“ (Wimmer, 1992, S. 90), um auf diese Weise

die *Optionsfähigkeit* (Baecker, 2003, S. 327) der Organisation im Umgang mit ihren Problemlagen zu stärken, als auch in der Ermöglichung und Förderung eines organisationalen Entwicklungsprozesses, „der das systeminterne Potential für die gewählte Bearbeitungsrichtung mobilisieren hilft und die Problembearbeitungskapazität des Systems […] erweitert“ (Wimmer, 1992, S. 80). Unabdingbar dafür ist ein „produktiver Dialog“ (Willke, 1992, S. 38) der sich folgendermaßen präzisieren lässt:

> „Er [das beratende System, Anm. T.S.] muss bestimmten Stellen innerhalb der Organisation die Relevanz von Informationen […] verdeutlichen. Erforderlich sind dafür Einrichtungen, in denen es zum Aufbau ‚transferentieller Operationen‘ (Braten, 1984) kommen kann: einem laufenden Perspektivwechsel zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz, zwischen den internen Belangen und Möglichkeiten der Organisation und den externen Forderungen und Zwängen, auf welche die Organisation neu eingestellt werden soll“ (ebd.).

In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass sich das systemische Beraterhandeln in dieser Hinsicht eben nicht an den typischen Erwartungen einer Expertenrolle orientiert, wonach fertige „Rezepte“ zur Problemlösung erstellt und der Organisation überlassen werden. Stattdessen steht die Formulierung eines „*Orientierungswissens*“ (Bette, 1999, S. 283) im Vordergrund. Damit soll das ratsuchende System zur *Reflexion* „als autonome […] Selbstbeobachtungsleistung“ (Grossmann et al., 2015/2021, S. 79) angeregt werden, mit der eine verbesserte Selbststeuerung erreicht werden soll.

Mit einer durch Reflexion hervorgerufenen Selbstthematisierung lassen sich vom Organisationssystem Informationen über sich selbst verarbeiten – z. B. mit beobachtungsleitenden Differenzen wie ist/soll oder intern/extern; mit denen werden die systeminternen Potenziale zu einer angemessenen Problemsicht mobilisiert sowie Entscheidungsvoraussetzungen geschaffen, die das System dazu in die Lage versetzen, auf die als problematisch identifizierten Entwicklungen reagieren zu können. Gleichzeitig bleibt die Autonomität der Organisation gewahrt, da der Berater bzw. die Beraterin bei der Erarbeitung von Wissen über die Probleme, ihre Prämissen und möglichen Lösungen zwar assistiert – in dem er bzw. sie vor allem Gelegenheiten zur Irritation initiiert – die Sacharbeit der Problemidentifizierung und -lösung aber stets bei der Organisation selbst belässt. Damit stellt systemische Beratung hauptsächlich eine *Prozessberatung* dar, die sich von einer Expertenberatung auch dadurch abgrenzt, dass sie „die eigenständige Mobilisierung des Problemlösungspotentials des Klienten“ (Wimmer, 1992, S. 92; siehe hierzu auch Simon, 2014/2019, S. 29 ff.) anstößt und begleitet. Somit wird die Organisation dazu in die Lage versetzt, „die Situation selbst zu klären und selbst neue Lösungen zu entwickeln“ (König & Volmer, 2008/2018, S. 63).

Der systemtheoretischen Prämisse der Selbstreferenzialität sozialer Systeme folgend, kann Beratung nicht innerhalb der Sinngrenzen des Organisationssystems stattfinden. Selbst wenn sich die Beratung in den Örtlichkeiten der Organisation vollzieht, prozessiert sie stets in einem eigenen sozialen System. Dieses spezifische System, das in der Fachliteratur auch als *„Berater-Klienten-System* (BKS)*“* (Königswieser & Hillebrand, 2004/2017, S. 36) bezeichnet wird, differenziert sich in der Umwelt der

Organisation aus und folgt einer eigenen Logik. Die Erfolgschancen der Beratung hängen in diesem Zusammenhang maßgeblich davon ab, inwieweit es der Beraterin bzw. dem Berater als Beobachtenden zweiter Ordnung innerhalb dieses spezialisierten Kommunikationszusammenhangs gelingt, die hinter den Organisationsmitgliedern – die in Bezug auf „ihre" Organisation Beobachtende erster Ordnung sind – wirksamen Strukturen und Logiken des Organisationssystems zu erkennen und eine daran anschlussfähige Intervention zu konzipieren (ebd., S. 37). Dies macht es erforderlich, dass möglichst sämtliche für den Veränderungsprozess der Organisation notwendigen Ressourcen, Entscheidungskompetenzen und betroffenen Interdependenzen auch im BKS ihre Entsprechung finden (Wimmer, 1992, S. 91).

Für eine erfolgreiche Beratung ergibt sich daraus die notwendige Bedingung, relevante *Schlüsselpersonen* zu identifizieren und als Promotoren für eine interkulturelle Öffnung zu gewinnen und netzwerkförmig in den Beratungs- und Organisationsentwicklungsprozess einzubeziehen. Bei den fraglichen Personen handelt es sich zum einen um die relevanten Entscheidungsträger und -trägerinnen. Von deren Unterstützung hängt die Durchführbarkeit des Veränderungsvorhabens ab, da sie über den nötigen Einfluss verfügen, die notwendigen personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen für einen Prozess der Organisationsentwicklung freizusetzen (Schiersman & Thiel, 2009/2018, S. 24). Zum anderen sind damit auch diejenigen Organisationsmitglieder gemeint, von denen generell ein wichtiger Beitrag zur Problemidentifizierung und darauf abgestimmte Bearbeitungsformen zu erwarten sind. Schließlich sind die Organisationsmitglieder in Bezug auf „ihr" Organisationssystem als „die eigentlichen

Experten“ (Königswieser & Hillebrand, 2004/2017, S. 37) und Expertinnen anzusehen, da sie im Umgang damit vertraut sind und mitunter ganz unterschiedliche Sichtweisen darauf einbringen können, die – je nach Komplexität und Ausmaß der Problemstellung – anhand fundierter „Auswahlkriterien und differenzierte[r] Verfahren der Einbindung“ (Grossmann et al., 2015/2021, S. 11) für die Organisationsentwicklung selektiv fruchtbar zu machen sind. Es ist damit zu rechnen, dass eine solche *strategische Partizipation* bestimmter Organisationsmitglieder nicht nur für die Identifikation systemischer Defizite, Problemzusammenhänge und -aspekte sowie für die Entwicklung und Durchführung darauf abgestimmter Bearbeitungs- und Entwicklungsprozesse konstruktiv ist, sondern darüber hinaus auch zur Steigerung der Akzeptanz geplanter Veränderungsvorhaben beiträgt. Schließlich sind es die Organisationsmitglieder selbst, die von Strukturanpassungen unweigerlich betroffen sein werden.

In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass das Beraterwissen im Rahmen einer systemischen Beratung grundsätzlich nicht als etwas Höherwertiges anzusehen ist als das organisationale Wissen und das personale Wissen der Organisationsmitglieder. Je nach Problemlagen sowie in Abhängigkeit des Verlaufs des Beratungsprozesses kann gleichwohl auch die systemische Beraterin bzw. der systemische Berater spezifisches Wissen einbringen und die Perspektiven der Organisationsmitglieder durch eine fremde, zumal *inkongruente Außensicht* auf die Organisation im Kontext ihrer Umwelt ergänzen. Dies kann behilflich sein, den Aufmerksamkeitsfokus der Organisation auf bislang „ausgeklammerte Realitätsdimensionen“ (Wimmer, 1992, S. 96) zu lenken, die für den organisationa-

len Entwicklungsprozess zwar zielführend erscheinen, aufgrund der spezifischen Beobachtungsmuster bislang womöglich jedoch verborgen geblieben sind.

Fasst man an dieser Stelle die Konsequenzen zusammen, die sich aus einer systemtheoretischen Position für die Funktion und Gestaltung einer Organisationsberatung ergeben, ist zu konstatieren, dass angesichts der Selbstreferenzialität von Organisationen eine interne Optimierung durch eine von außen eingebrachte Expertenlösung wenig Erfolg versprechend erscheint. Vielmehr geht es bei der systemischen Beratung darum, Organisationen durch eine Beobachtung zweiter Ordnung in ihren etablierten Mustern der Identifizierung von und des Umgangs mit Problemen zu irritieren, um dergestalt die Grundlage für organisationale Lern- und Entwicklungsprozesse zu errichten und die Organisation in diesen Prozessen zu unterstützen.

Davon ausgehend ist zu eruieren, wie sich das Ziel der systemischen Beratung – die Initiierung von Lern- und Entwicklungsprozessen der Organisation – unter den Bedingungen der Selbstreferenzialität sozialer Systeme konkret umsetzen lässt. Ausgehend von organisationalen Lernkonzepten (Argyris & Schön, 1978; Senge, 1990/2011; Kim, 1993) ist hierfür zunächst auf die Differenz und den spezifischen Zusammenhang zwischen individuellem Lernen und *organisationalem Lernen* hinzuweisen: „Das individuelle Lernen ist keine Garantie dafür, dass die Organisation etwas lernt, aber ohne individuelles Lernen gibt es keine lernende Organisation“ (Senge, 1990/2011, S. 171). Denn obgleich Beratung für ihre Intervention zur Initiierung organisationaler Entwicklungsprozesse zwingend auf die Initiierung individueller Lernprozesse angewiesen ist, sind

diese doch nur „Mittel zum Zweck“, um darüber eine das organisationale Lernen kennzeichnende Veränderung der von konkreten Mitgliedern unabhängigen Kommunikationsstrukturen, Prozesse und Regelsysteme einer Organisation anzustoßen (Willke, 1998/2001, S. 50). Die Intervention der systemischen Beratung ist im Sinne eines organisationalen Lernens also darauf auszurichten, „dass *Organisationen in ihre Strukturen, Prozesse und Regelsysteme Wissen einbauen.* Oder umgangssprachlich ausgedrückt: dass sie in ihren Strukturen, Prozessen und Regelsystemen intelligent werden“ (Willke, 2004, S. 59 f.).

Da die Entstehung eines neuen organisationalen Wissens – also Lernen – beständig von den verwendeten beobachtungsleitenden Differenzen und der Eigendynamik aus etablierten Strukturen, Prozessen und Regelsystemen abhängig ist, die festlegen, „welches Wissen in und durch Organisationen generiert, verteilt und genutzt wird“ (Willke, 2010, S. 4 f.), erscheint es fraglich, dass sich die für eine Organisationsentwicklung erforderlichen Innovationen zuverlässig innerhalb der etablierten organisationalen Strukturen hervorbringen lassen. Denn es sind ja gerade diese Strukturen, von denen anzunehmen ist, dass sie die organisationalen Problemlagen perpetuieren. Für die Beratung gilt es also, „zementierte Selbstverständlichkeiten interner Kooperationsgewohnheiten“ aufzubrechen, um der Organisation „neue problembezogene Verknüpfungsformen“ (Wimmer, 1992, S. 93 f.) verfügbar zu machen.

Nicht von ungefähr wird für die Initiierung organisationaler Entwicklungsprozesse in der Fachliteratur zur systemischen Organisationsberatung auf die Wichtigkeit der Implementierung einer temporären *Organisationsentwicklungsstruktur* (OE-Struktur) hingewiesen, der, anders als

den bestehenden Strukturen, die auf den Erhalt des Status quo ausgerichtet sind, die Funktion der Systemveränderung bzw. Hervorbringung von Innovationen zukommt (Schiersmann & Thiel, 2009/2018, S. 20). Somit geht es hier zentral um die Planung und das Organisieren des Beratungs- und Organisationsentwicklungsprozesses. Dabei muss eine geeignete OE-Struktur designt werden, mit der die Generierung neuen Wissens gefördert wird, indem Freiräume für die Entwicklung alternativer Sichtweisen, neuer Unterscheidungen sowie Beobachtungs-, Feedback- bzw. Reflexionsmöglichkeiten geschaffen werden, um festgefahrene Denk- und Handlungsmuster aufzubrechen sowie die Entdeckung neuer Handlungsoptionen und Problemlösungsstrategien zu ermöglichen (Königswieser & Hillebrand, 2004/2017, S. 59, S. 87; Schiersmann & Thiel, 2009/2018, S. 68). Der Rahmen einer OE-Struktur dient also auch dazu, *Lernbarrieren* gezielt zu überwinden, wie sie sich aus den bestehenden organisationalen Strukturen ergeben können. Im Zusammenhang mit Lernbarrieren sind ebenfalls Emotionen auf personaler Ebene der Organisationsmitglieder zu beachten. Denn es ist davon auszugehen, dass die Operatorwirkung von Emotionen auf Kognitionen letztlich desgleichen die Qualität der Umsetzung organisationaler Veränderungsvorhaben beeinflusst (Ciompi, 1997/2005, S. 93 ff.). Beispielsweise ist damit zu rechnen, dass negative Emotionen wie die Angst vor organisationalen Veränderungen zu Bedenken führen, die Veränderungsvorhaben hemmen können. Die Thematisierung von Emotionen, die sich für organisationale Veränderungsprozesse als problematisch erweisen, „ist die einzige Möglichkeit, ihre bremsenden und schädigenden Wirkungen auf Veränderungsprozesse zu neutralisieren, ja im besten Fall sogar ihre Energie im Sinne eines Veränderungsprozesses konstruktiv zu nutzen“ (Grossmann et al.,

2015/2021, S. 103). Damit eine OE-Struktur funktional sein kann, ist sie in der Planung auf die Zusammenarbeit zwischen Beratenden und Schlüsselpersonen der Organisation angewiesen. Dabei steht in erster Linie die Aufrechterhaltung der *Prozesssicherheit* und weniger die Ergebnissicherheit im Vordergrund. Die Prozesssicherheit kann durch eine bewusst flexible Konzeption der OE-Struktur gefördert werden, die auch unerwarteten Entwicklungen genügend Raum bietet (ebd., S. 54).

Gemeinhin unterscheidet eine OE-Struktur drei Ebenen, auf denen die Intervention der systemischen Beratung zur Initiierung organisationaler Entwicklungsprozesse konzeptionell anzusetzen hat: *Architektur*, *Design* und *Werkzeuge* (Königswieser & Hillebrand, 2004/2017, S. 54 ff.; Schiersmann & Thiel, 2009/2018, S. 20 ff.; Simon, 2014/2019, S. 97 ff.; Grossmann et al. 2015/2021, S. 51 ff.). Mit der Architektur wird festgelegt, *dass* etwas stattfindet und *was* stattfindet, d. h., auf dieser Ebene werden die grobe Gesamtkonzeption und die Eckpfeiler des Beratungsprozesses konzipiert. Beispiele für architektonische Elemente sind Kommunikationsformate wie z. B. Projektgruppen, eine Koordinierungsgruppe, Workshops (Königswieser & Hillebrand, 2004/2017, S. 59; Grossmann et al., 2015/2021, S. 53). Unter Design wird die konkrete Ausgestaltung eines Architekturelements verstanden. Es geht also darum, *wie* etwas abläuft, also z. B. die Konzeption eines Workshops (Schiersmann & Thiel, 2009/2018, S. 29; Grossmann et al., 2015/2021, S. 52). Die Ebene der Werkzeuge umfasst schließlich konkrete methodische Interventionen, bspw. verschiedene systemische Gesprächs- und Fragetechniken (Königswieser & Hillebrand, 2004/2017, S. 91 ff.; Schiersmann & Thiel, 2009/2018, S. 65 ff.). Für diese drei Ebenen lassen sich wiederum jeweils

fünf Dimensionen unterscheiden: *sachlich, sozial, zeitlich, räumlich, symbolisch* (Königswieser & Hillebrand, 2004/2017, S. 56). Beispielsweise ist auf der Ebene der Architektur festzulegen, was das Ziel der Beratung ist (sachliche Dimension), wer die relevanten Akteure sind (soziale Dimension), wie lange das Projekt dauern soll (zeitliche Dimension), wo die Ereignisse stattfinden sollen (räumliche Dimension) und welche Symbolik dafür angemessen ist (ebd.). Unter Symbolik lässt sich in diesem Zusammenhang dann bspw. der gezielte Einsatz von Ritualen oder grafischen Elementen wie dem Logo der Organisation verstehen, um damit bestimmte Botschaften und Werte, wie etwa die Zusammengehörigkeit, zum Ausdruck zu bringen.

Die Ausgestaltung der drei Interventionsebenen und die Frage, welche Prozessschritte eher unter Mitwirkung der Beratenden und welche ausschließlich innerhalb der Organisation durchgeführt werden sollten, sind abhängig von den spezifischen Gegebenheiten des jeweiligen Beratungsfalls. Diesbezüglich ist relevant, inwieweit die Organisation bereits in reflexiven Lernprozessen geübt ist (Schiersmann & Thiel, 2009/2018, S. 31). Mit Wimmer ist indes darauf aufmerksam zu machen, dass dabei grundsätzlich „sowohl die Gefahr einer Übersteuerung (d. h., daß zu viel an substantieller Bearbeitung in die Beratung übernommen wird) als auch die Gefahr der Untersteuerung (d. h., daß zu wenig Impulse aus der Beratung ins Klientensystem gelangen)“ besteht (Wimmer, 1992, S. 92).

Letztlich gilt es, die Maßnahmen zur Problemlösung, die im Rahmen der OE-Struktur entwickelt werden, nachhaltig in der Organisation als strukturelle Anpassungen zu verankern und in den Routinebetrieb zu überführen. Da die Implementation der Maßnahmen und die Sicherung ihrer

Nachhaltigkeit zwangsläufig auch ein Verlernen routinierter Regeln, Prozesse, Annahmen oder Zielen erforderlich macht (Kim, 1993, S. 45), ist dieser Schritt ein heikles Unterfangen und bereits zu Beginn des Veränderungsprozesseses mitzudenken. Um zu gelingen, kann die Entwicklung von Lösungen in Projektgruppen von separaten „Beobachtergruppen“ (Grossmann et al., 2015/2021, S. 91) begleitet werden, die ihr Feedback bereits während des Entwicklungsprozesses einbringen. Doch erst die Umsetzung der Maßnahmen lässt erkennen, ob entwickelte Lösungen tatsächlich praktiziert werden, inwieweit sie sich überhaupt als praktikabel erweisen und an welchen Stellen noch Nachbesserungsbedarf besteht. Dies zu kontrollieren und maßgeschneiderte Anpassungen vornehmen zu können, erfordert das iterative Durchlaufen einer *„systemischen Schleife“* (Königswieser & Hillebrand, 2004/2017, S. 45 ff.) aus beobachten, Informationen generieren, Hypothesen bilden und Interventionen planen und durchführen, bis sich die angestrebten Veränderungen zeigen.

Überträgt man die dargestellten Grundlagen der systemischen Beratung auf die Frage, wie in Sportvereinen durch Beratung interkulturelle Öffnungsprozesse initiiert werden können, lässt sich Folgendes festhalten: Das Thema „interkulturelle Öffnung“ lässt sich einzig durch eine Beobachtung zweiter Ordnung an sportvereinsspezifische Relevanzkriterien anschlussfähig machen. Es dürften sich also Sportvereine insbesondere dann zu einer interkulturellen Öffnung anregen lassen, wenn es dem beratenden System durch spezifische Beobachtungsoperationen gelingt, Sportvereine zu einer *Reformulierung* ihrer Problemlagen anzuregen, sodass diese interkulturelle Öffnung als Option für die Bewältigung ihrer

Entwicklungsprobleme und als mögliche Ausrichtung einer Vereinsentwicklung in Betracht ziehen. Dies bedingt die Unterstützung der Sportvereinsmitglieder und die Partizipation von Schlüsselpersonen, von denen das Vorhaben auch umzusetzen ist. Es ist davon auszugehen, dass sich eine interkulturelle Öffnung einzig unter dieser Voraussetzung und durch die Implementierung einer sportvereinsspezifischen OE-Struktur als nachhaltige organisationale Entwicklung initiieren und strukturell verankern lässt.

6.2 Phasenmodell der systemischen Sportvereinsberatung für eine interkulturelle Öffnung

In diesem Kapitel wird das *Phasenmodell der systemischen Sportvereinsberatung für eine interkulturelle Öffnung* entwickelt. Das Modell baut auf den vorangegangenen theoretischen Überlegungen auf. Die *erste Phase* beinhaltet die Kontaktanbahnung. Hier wird darauf eingegangen, wie ein beratendes System und Sportvereine für die Beratung zu einer interkulturellen Öffnung überhaupt in Kontakt kommen und zusammenfinden können (Kapitel 6.2.1). Die *zweite Phase* beschreibt den Ablauf der Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung. Hierbei liegt der Fokus darauf, sportvereinsspezifische Ziele und Entwicklungsprobleme zu reflektieren und zu ermitteln, inwieweit sich das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung funktional damit verknüpfen lässt (Kapitel 6.2.2). Die *dritte Phase* bezieht sich auf die Entwicklung sportvereinsspezifischer Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung und wie dies organisatorisch umgesetzt werden kann (Kap. 6.2.3). In der *vierten Phase* geht

es schließlich um die strukturelle Verankerung und Umsetzung der entwickelten Maßnahmen sowie darum, sicherzustellen, dass sich die Maßnahmen im Hinblick auf die funktionalen Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung als funktional erweisen (Kapitel 6.2.4).[38]

6.2.1 Phase I – Kontaktanbahnung

Fragt man danach, wie ein beratendes System und Sportvereine für eine Beratung mit dem Ziel einer interkulturellen Öffnung zusammenfinden können, geht es – in Anlehnung an die netzwerktheoretischen Überlegungen in Kapitel 5.2 (S. 72 ff.) – darum, *persönliche Netzwerkbeziehungen* zu etablieren. Dies erfolgt durch eine Verknüpfung des beratenden Systems mit *bestimmten sozialen Adressen* aufseiten der Sportvereine. Diesbezüglich handelt es sich bei den Vereinen um Funktionsrolleninhabende, die das Potenzial haben, als Promotoren für die interkulturelle Öffnung ihres Sportvereins zu fungieren. Grundsätzlich können zwei Richtungen der Kontaktanbahnung für eine Beratung unterschieden werden, auf die nachfolgend näher eingegangen wird: Zum einen kann die Initiative zur Kontaktaufnahme vom Verein ausgehen, zum anderen vom beratenden System.

Im Fall der Richtung *Verein → beratendes System*[39] lassen sich im Wesentlichen drei verschiedene Anlässe der Kontaktanbahnung zur Beratung

---

[38] Für eine Übersicht des Phasenmodells siehe Abbildung 1, S. 194.

[39] Hier werden Sportverbände als soziale Adresse für die Beratung von Sportvereinen institutionalisiert, da ihnen im organisierten Sport eine zentrale Steuerungsfunktion zugeschrieben wird und sie den Vereinen eine Vielzahl von Dienstleistungen – u. a. Beratungsangebote zu verschiedenen Themen der Sportentwicklung – bereitstellen.

identifizieren. Ein möglicher Anlass besteht bei Sportvereinen, die sich auf einer strukturellen Ebene und in strategischer Hinsicht bereits mit der Thematik einer interkulturellen Öffnung beschäftigen, weil sie sich dafür entschieden haben – oder zumindest planen dies zu tun – und im Zuge dessen beim Sportverband Beratung nachfragen. Solche Vereine können beim Verband bspw. wegen der Umsetzung oder Weiterentwicklung konkreter inklusiver und integrativer Maßnahmen um Beratung nachfragen, etwa weil der Verein in der Gewinnung und Bindung von Mitgliedern einen gewissen Problemdruck wahrnimmt. Sportvereine neigen aufgrund ihrer Struktur jedoch tendenziell zu Veränderungsresistenz und es ist eher nicht zu erwarten, dass Vereine das Thema „interkulturelle Öffnung" aus einer funktionalen Perspektive betrachten. Daher ist ein solcher Anlass für die Kontaktanbahnung einer Beratung – die ja mit dem Ziel von strukturellen Veränderungen antritt und damit immer auch Unsicherheiten mit sich bringt – eher unwahrscheinlich; zumal für das Thema einer interkulturellen Öffnung, das sich nicht ohne Weiteres als genuine Aufgabe aus dem Organisationszweck eines Sportvereins ableiten lässt und bislang in kaum einem Sportverein als Entscheidungsprogramm etabliert sein dürfte. Demnach ist zu bezweifeln, dass ein von Sportverbänden aufgestelltes Ziel, wie das einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen, auch von Sportvereinen wie selbstverständlich übernommen wird und dort eine ähnliche Relevanz erfährt, wofür dann auch noch proaktiv Beratung nachgefragt wird.[40]

---

[40] Siehe hierzu auch die steuerungstheoretischen Überlegungen zur Koordinierung von Sportvereinen bei Thiel und Braun (2009) sowie Fahrner und Klenk (2017).

Von einem solchen Anlass der Kontaktanbahnung, der aus einer strategischen Beschäftigung des Sportvereins mit einer interkulturellen Öffnung resultiert, sind Anfragen von engagierten Einzelpersonen aus Sportvereinen zu unterscheiden, die sich auf Integration in ihrem Sportverein aufgrund ihrer persönlichen Präferenzen fokussieren und zur Planung und Durchführung integrativer Maßnahmen beim Sportverband um Unterstützung bitten.

Ein weiterer Anlass der Kontaktanbahnung kann schließlich in einem Entwicklungsproblem bestehen, weswegen ein Sportverein beim Sportverband zwar Beratung nachfragt, selbst aber noch gar nicht antizipiert, dass zwischen diesem Problem und einer interkulturellen Öffnung ein Zusammenhang besteht. Hierbei könnten Herausforderungen und Entwicklungsprobleme in den Bereichen Talent- und Mitgliedergewinnung, ehrenamtliches Engagement, Sponsoring sowie Sportanlagen- und Sportstättenmanagement Relevanz aufweisen. Als konkretes Beispiel kann die Planung eines Sportvereinszentrums genannt werden: Um zur Wirtschaftlichkeit eines Sportvereinszentrums beizutragen, sind Sportvereine häufig darauf angewiesen, neue Mitglieder zu gewinnen und entsprechende Programme einzuführen. Wenn Personen mit Migrationshintergrund im Sportverein unterrepräsentiert sind, könnte eine interkulturelle Öffnung zur Erschließung dieser Gruppe als funktional erscheinen – vorausgesetzt der Sportverband offeriert dem Sportverein in den Beratungsgesprächen ein entsprechendes Orientierungswissen.

Da nicht zu erwarten ist, dass Sportvereine von sich aus Beratung für eine interkulturelle Öffnung nachfragen, müssen ebenso die Möglichkeiten der

Kontaktanbahnung in der Richtung *beratendes System* → *Verein* reflektiert werden.

Dabei gilt es für Beratende, systematisch Kontakt zu Funktionsrolleninhabern und -inhaberinnen herzustellen, die als Promotoren über den nötigen Einfluss verfügen, das Thema einer interkulturellen Öffnung in die vereinsinternen Kommunikationswege einzuspielen. Blickt man hierbei auf die Möglichkeiten der Sportverbände, dann stehen diesen im Wesentlichen zwei Strategien offen: Die proaktive Ansprache dieser Funktionsrolleninhabenden über bestehende Netzwerkbeziehungen oder den gezielten Aufbau von Netzwerken mit Funktionsrolleninhaberinnen und -inhabern. Diese Netzwerke könnten über Bildungsangebote der Sportverbände zur Vereinsentwicklung im Allgemeinen und zur Thematik einer interkulturellen Öffnung im Besonderen aufgebaut werden. Um gezielter einflussreiche Funktionsrolleninhabende wie Vorstände und Abteilungsleiter bzw. -leiterinnen für Schulungen auf dem Gebiet der interkulturellen Öffnung zu gewinnen, sind die Bildungsangebote so zu konzipieren, dass sie die Etablierung persönlicher Kontakte und Netzwerkbeziehungen fördern (Borggrefe & Cachay, 2022d, S. 613 f.). Damit sich diese Entscheidungsträgerinnen und -träger mehr für Bildungsangebote im Bereich „interkulturelle Öffnung“ interessieren, sind diese im Katalog der Serviceleistungen der Sportverbände explizit mit funktionalen Themen der Vereinsentwicklung zu verknüpfen. Dies erfordert eine gezielte Kommunikation des Themas in den Medien, die von Sportverbänden genutzt werden, um Sportvereine zu erreichen – speziell auch Social Media, Programmbroschüren, Newsletter und Verbandszeitschriften.

Die Etablierung von persönlichen Kontakten und Netzwerkbeziehungen zu bestimmten Funktionsrolleninhabenden in Sportvereinen, die als Promotoren für eine interkulturelle Öffnung fungieren können, bildet eine entscheidende Grundlage für die Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse. Der Erfolg einer Beratung hängt aber letztlich davon ab, dass die anfänglichen persönlichen Kontakte mit einflussreichen Funktionsrolleninhabenden in vertiefende Gespräche übergehen und in umfassende Beobachtungsoperationen münden, bei denen zusätzliche Funktionsrolleninhaber bzw. -inhaberinnen und Mitglieder einbezogen werden. Ziel dieser Beobachtungsoperationen ist es, funktionale Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung zu identifizieren. Die konkrete Umsetzung dieses Vorgehens wird in der nächsten Phase thematisiert.

6.2.2 Phase II – Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung

Ein nützliches Interventionsinstrument zur Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung ist die sog. *„System-Umwelt-Analyse“* (SUA) (siehe hierzu Grossmann et al. 2015/2021, S. 70 ff.). Dabei werden durch den Einbezug verschiedener Beobachtungsperspektiven sowohl vereinsspezifische Ziele als auch Entwicklungsprobleme reflektiert. Gleichzeitig wird ermittelt, inwieweit eine interkulturelle Öffnung aus Sicht des Vereins zur Erreichung dieser Ziele bzw. zur Bewältigung dieser Probleme als funktional erscheint und daher als Vorhaben eines organisationalen Entwicklungsprozesses infrage kommt.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu betonen, dass sich eine interkulturelle Öffnung auch als Teilziel oder Element eines übergeordneten

organisationalen Entwicklungsprozesses integrieren lässt. Zum Beispiel könnte ein Verein, der Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ämtern hat und bei dem Mitglieder mit Migrationshintergrund in den Ämtern unterrepräsentiert sind, die Einführung eines „Freiwilligenmanagement"-Programms mit dem Ziel der „interkulturellen Öffnung" verknüpfen. Das Teilziel des Freiwilligenmanagements könnte darin bestehen, das ehrenamtliche Engagement von Mitgliedern mit Migrationshintergrund zu fördern. Eine Aufgabe des Entwicklungsvorhabens könnte dann darin liegen, gezielt Barrieren zu identifizieren und abzubauen, die diese Mitglieder daran hindern, sich für ein Ehrenamt zur Verfügung zu stellen.

Ein wesentlicher Bestandteil dieser Phase sind die Gespräche zwischen Vereinsvertretern bzw. -vertreterinnen und der Beraterin oder dem Berater, die nach einer erfolgreichen Kontaktanbahnung stattfinden. Diese Gespräche sollen als *ziel- und problemreflektierende Gespräche* bezeichnet werden. Der Zweck dieser Gespräche zwischen Berater bzw. Beraterin und Vereinsvertretenden besteht darin, durch eine Reflexion vereinsspezifischer Ziele und Entwicklungsprobleme funktionale Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung zu identifizieren und gemeinsam zu erörtern, ob eine interkulturelle Öffnung als organisationaler Entwicklungsprozess für den Verein infrage kommt. Die Gespräche finden auf der Führungsebene der Sportvereine statt, d. h. mit Mitgliedern des Vorstands oder der Abteilungsleitung, und sollten zeitnah auf weitere Vertreterinnen bzw. Vertreter der Vereinsführung ausgeweitet werden. Inhaltlich lassen sich diese Gespräche im Wesentlichen in vier analytisch unterscheidbare Funktionen gliedern, die während des Gesprächs idealerweise auch in der nachfolgenden Reihenfolge zur Sprache gebracht werden:

Erstens ist es von Bedeutung, einen umfassenden Überblick über die vereinsspezifischen Strukturbedingungen für Prozesse der interkulturellen Öffnung zu erlangen. Dies beinhaltet nicht nur Daten zur Mitgliederanzahl und -entwicklung in den verschiedenen Abteilungen und Bereichen, sondern ebenso zur Ausrichtung des Vereins (z. B. Wettkampf-, Leistungs-, Freizeitsport) und den Sportangeboten (z. B. KISS, Gesundheitssport), die der Verein offeriert. In Anlehnung an die Luhmannschen Entscheidungsprämissen werden des Weiteren die Personalstruktur (z. B. Ehrenamt/Hauptamt), die Kommunikationswege sowie die Ziele und Aufgaben thematisiert, die der Verein verfolgt. Daraus ergeben sich erste Anhaltspunkte zur Organisationskultur des Vereins und ob sich eine interkulturelle Öffnung mit dieser als kompatibel erweist.

Der zentrale Aspekt der ziel- und problemreflektierenden Gespräche auf Führungsebene besteht *zweitens* in der Reflexion von Vereinszielen und Entwicklungsproblemen. In diesem Zusammenhang wird erörtert, wie diese Ziele erreicht werden können, wie bislang mit den Entwicklungsproblemen umgegangen wird und welche möglichen Lösungen dafür in Betracht gezogen werden. Ebenfalls wird überlegt, wie bislang ungenutzte Ressourcen für die Vereinsentwicklung aktiviert werden können.

Der Logik der Beobachtung zweiter Ordnung folgend, ist hierbei davon auszugehen, dass die Vereinsvertreterinnen und -vertreter ihren Verein aus ihrer jeweiligen spezifischen Perspektive beobachten und Entwicklungsprobleme entsprechend interpretieren. Probleme sind demzufolge unvermeidlich nicht in all ihren Facetten zugänglich. Daraus resultierend werden Problembeschreibungen und mögliche Lösungsansätze der tatsächlichen Komplexität der Problemzusammenhänge und der Logik ihrer

Aufrechterhaltung tendenziell nicht vollständig gerecht werden (können). Gleichzeitig sind Personen in Leitungsfunktionen häufig besonders langjährige Mitglieder, die meistens auch selbst im Verein sportlich aktiv sind (oder es in der Vergangenheit waren) und in der Regel eine umfassende „Ämterkarriere“ durchlaufen haben. Dadurch kennen sie „ihren“ Sportverein aus verschiedenen Perspektiven und sind aufgrund ihrer Erfahrung mit einem besonderen Führungswissen[41] über die Entwicklungsprobleme des Sportvereins als auch über mögliche Lösungsansätze ausgestattet.

In den ziel- und problemreflektierenden Gesprächen ist es bedeutsam, dieses Führungswissen zu explizieren und mit dem Wissen der Beratenden zu ergänzen. Dies geschieht jedoch nicht in Form von Expertenwissen, das das vorhandene Führungswissen offen infrage stellen würde, sondern vielmehr als Orientierungswissen, das zur (Selbst-)Irritation der problemrelevanten Aspekte des bestehenden Wissens offeriert wird. Je nach Verlauf der Kommunikationssituation können verschiedene systemische Gesprächskonzepte und Fragestile zum Einsatz kommen (Schiersmann & Thiel, 2009/2018, 68 f.). Diese dienen dazu, eingeschliffene Denk- und Handlungsmuster aufzubrechen, neue Perspektiven auf aktuelle Entwicklungsprobleme und Herausforderungen zu eröffnen und gleichzeitig sicherzustellen, dass sich die Person in ihrem Führungswissen nicht angegriffen fühlt. Im Verlauf des Gesprächs ist es entscheidend, das Thema interkulturelle Öffnung behutsam anzugehen und ein gemein-

[41] Zum Führungswissen von Personen in Leitungsfunktionen eines Sportvereins siehe Kapitel 4.2.3, S. 105 ff.

sam geteiltes Verständnis von interkultureller Öffnung als Organisationsentwicklungsprozess zu etablieren. In diesem Kontext ist es nicht nur wichtig, die potenziellen Vorteile einer interkulturellen Öffnung für den Sportverein zu beleuchten, sondern gleichfalls Barrieren und Risiken der interkulturellen Öffnung zu identifizieren sowie Möglichkeiten zu diskutieren, wie man diesen Herausforderungen begegnen kann. In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, Raum für mögliche Einwände und Vorbehalte zu schaffen und diesen mit Empathie zu begegnen (Grossman et al., 2015/2021, S. 102 ff.).

Vor diesem Hintergrund kann bei den Vereinsvertretern und -vertreterinnen ein Bewusstsein für die funktionale Relevanz einer interkulturellen Öffnung entstehen und ein Kommunikationsrahmen etabliert werden, der das Thema mit den formulierten Zielen und Entwicklungsproblemen des Sportvereins funktional verknüpft. In diesem Zusammenhang muss ebenfalls die Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit des Sportvereins im Allgemeinen diskutiert werden. Dies kann durch die Analyse von Erfahrungen des Vereins mit aktuellen und früheren Veränderungs- und Entwicklungsprozessen erfolgen. Dabei sollten Fragen nach den Gründen für durchgeführte Organisationsentwicklungsprojekte, ihrem Erfolg, den Initiatoren und Initiatorinnen, der Überwindung eventueller Hindernisse und nicht zuletzt der Unterstützungsbereitschaft der Funktionsrolleninhabenden und Mitglieder im Raum stehen. Mögliche vorherige Erfahrungen des Vereins mit Integrationsprojekten und der Teilnahme an Integrationsprogrammen der Sportverbände sind in diesem Kontext ebenfalls zu thematisieren.

Wenn Personen in Leitungsfunktionen in den Gesprächen ungeachtet einer funktionalen Betrachtung des Themas hartnäckige Vorbehalte gegenüber einer interkulturellen Öffnung zeigen, ist zu analysieren, ob die Umsetzung dieses Vorhabens zur Bearbeitung seiner Entwicklungsprobleme zum gegenwärtigen Zeitpunkt überhaupt geeignet ist. Schließlich ist davon auszugehen, dass eine interkulturelle Öffnung zwangsläufig die Unterstützung der Funktionsrolleninhabenden in Leitungsfunktionen erfordert. Abhängig von der jeweiligen Situation muss die Beraterin bzw. der Berater daher abwägen, ob es sinnvoll ist, mit angepassten Kommunikationsstrategien Überzeugungsarbeit zu leisten oder ob es möglicherweise ratsam ist, die Beratung zumindest vorübergehend in gegenseitigem Einvernehmen zu beenden. Sind sich die Funktionsrolleninhabenden auf der Führungsebene über die Funktionalität einer interkulturellen Öffnung für den Verein hingegen einig und beschließen, interkulturelle Öffnung als Prozess der Organisationsentwicklung anzugehen, sind sie als Promotoren zu gewinnen und in den Beratungs- und Organisationsentwicklungsprozess netzwerkförmig zu inkludieren.

Um möglichen „falschen Erwartungen“ entgegenzuwirken, gilt es, *drittens* das Selbstverständnis und die Methodik der systemischen Beratung zu erläutern. Dies dient einem proaktiven Erwartungsmanagement und soll insbesondere Missverständnisse über die Ansprüche an die Beratung verhindern. Der Berater oder die Beraterin sollte verdeutlichen, dass es sich nicht um eine klassische Expertenberatung handelt, sondern vielmehr um eine Prozessberatung, die darauf abzielt, die Problemlöse- und Selbstorganisationskompetenz der zu beratenden Organisation zu stärken. Hier-

für notwendig sind eine entsprechende Mitarbeit der Funktionsrolleninhabenden auf verschiedenen Ebenen (z. B. Vorstand, Abteilungsleiter, Jugendleiterin, Trainer bzw. Trainerin) und die Unterstützung der Mehrheit der Mitglieder (Schiersmann & Thiel, 2009/2018, S. 13 f.).

Besonders mit Blick auf die spezifischen Kommunikationswege von Sportvereinen ist die Unterstützung eines Organisationsentwicklungsprozesses durch die Mitglieder von entscheidender Bedeutung. Denn ehrenamtlich gewählte Inhaber bzw. Inhaberinnen von Leitungsfunktionen in Sportvereinen bekommen – anders als Stelleninhabende in Organisationen mit einer „Top-down"-Hierarchie – Legitimationsprobleme, sobald sie größere Entscheidungen allein treffen, die von den Mitgliedern nicht akzeptiert werden. In Sportvereinen können solche Entscheidungen bei der nächsten Mitgliederversammlung revidiert werden, und die Initiatoren bzw. Initiatorinnen des Veränderungsvorhabens könnten das Vertrauen der Mitglieder verlieren, was zur Abwahl oder Abberufung führen kann.

Viertens sind das weitere Vorgehen und ein (grober) Zeitplan für das Entwicklungsvorhaben festzulegen. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen zu den Zielen und Entwicklungsproblemen des Vereins muss entschieden werden, welche Bereiche des Vereins und somit auch welche Personen im nächsten Schritt in den Beratungs- und Organisationsentwicklungsprozess inkludiert werden sollten. Im Sinne einer Ausweitung der SUA kann es sich dabei um weiterführende ziel- und problemreflektierende Gespräche mit identifizierten Schlüsselpersonen für eine interkulturelle Öffnung auf einer anderen Ebene des Vereins handeln (z. B. Abteilungsleitende oder Beschäftigte im dienstleistungsorientierten

Sportangebot). Ebenso ist es denkbar, bereits mit der Entwicklung von konkreten Maßnahmen zu beginnen und eine Organisationsentwicklungsstruktur (OE-Struktur) aufzusetzen, wie in Phase III näher beschrieben wird.

Zur Durchführung der ziel- und problemreflektierenden Gespräche wurde ein *Gesprächsleitfaden* entwickelt, der ermöglicht, die theoretisch abgeleiteten Gesprächsthemen zuverlässig anzusprechen (siehe Tabelle 1). Gleichzeitig soll der Leitfaden ausreichend Raum für nicht-antizipierte Inhalte bieten. Auf diese Weise vermittelt der Leitfaden insgesamt zwischen den gegensätzlichen Anforderungen von Strukturierung und Offenheit im Gespräch.

Tabelle 1: Leitfaden der ziel- und problemreflektierenden Gespräche

Strukturbedingungen für interkulturelle Öffnungsprozesse	Mitgliederanzahl und -entwicklung Ausrichtung des Vereins und seiner Abteilungen (z. B. Wettkampf-, Leistungs-, Freizeitsport) Angebotsformen (z. B. KISS, Gesundheitssport) Personalstruktur (Hauptamt/Ehrenamt) Kommunikationswege Programme (Ziele, Aufgaben und Projekte) Organisationskultur und Selbstverständnis des Vereins
Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung	Reflexion über Ziele und Entwicklungsprobleme (z. B. Gewinnung und Bindung von Mitgliedern, Trainern und Trainerinnen, Ehrenamtlichen) Gewinnung von Zielgruppen, die bislang nicht erreicht werden (Gewinnung und Bindung von Personen mit Migrationshintergrund)

	Interkulturellen Öffnung als Option der Vereinsentwicklung (Definition „interkulturelle Öffnung“ als Prozess der Organisationsentwicklung, Anteil und Verteilung von Personen mit Migrationshintergrund im Verein, Funktionalität einer interkulturellen Öffnung und Umsetzbarkeit, vorhandene und mobilisierbare Ressourcen, mögliche Einwände und Vorbehalte der Mitglieder) Erfahrungen mit Integrationsprojekten und Integrationsprogrammen der Landessportbünde Erfahrungen mit Entwicklungsprozessen und -projekten generell
Selbstverständnis und Methodik der Beratung	Prozessberatung (Anregen von Reflexion, „Hilfe zur Selbsthilfe“) Unterstützung durch das beratende System (z. B. Workshops, finanzielle Förderungen, Good-Practice-Beispiele)
Absprache zum weiteren Vorgehen	Festlegung des weiteren Vorgehens und eines (groben) Zeitplans Festlegung weiterer Gesprächspartnerinnen und -partner zur Perspektiverweiterung anhand funktionaler Aspekte Maßnahmenentwicklung Planung einer OE-Struktur (z. B. Workshop)

Die weiterführenden ziel- und problemreflektierenden Gespräche auf einer anderen Ebene des Vereins (z. B. Abteilungen) haben primär die Funktion der *Perspektiverweiterung*. Ihr Hauptziel besteht darin, zusätzliche Informationen über die soziale Wirklichkeit des Vereins zu gewinnen bzw. wie sie von den betreffenden Personen – durch ihre individuellen „Brillen“ – wahrgenommen wird. Die Gespräche sind dahingehend auszurichten, Erkenntnisse darüber zu erlangen, wie diese Personen den Sportverein im Kontext seiner Umwelt beobachten bzw. beschreiben und

worin sie seine zentralen Ziele und Entwicklungsprobleme sehen. Demnach wird mit diesem Schritt die Problemwahrnehmung der ersten Gesprächspartnerinnen und -partner ergänzt.

An diesen Erkenntnissen sollte in dem Gespräch nahtlos das Thema der interkulturellen Öffnung anknüpfen. Ein effektiver Einstieg wäre hierbei, zu klären, was genau unter einer interkulturellen Öffnung zu verstehen ist. Des Weiteren wäre zu erörtern, inwiefern die Gesprächspartner und -partnerinnen eine funktionale Verbindung zwischen dem Vorhaben einer interkulturellen Öffnung und den spezifischen Vereinszielen und Entwicklungsproblemen des Vereins sehen. Ebenso sollte abgeklärt werden, ob sich die Gesprächspartnerinnen und -partner eine aktive Beteiligung an diesem Vorhaben vorstellen können. Nicht unwahrscheinlich ist, dass hierbei verschiedene Sichtweisen und Ansichten aufgedeckt werden. Beispielsweise könnten Abteilungsleitende in dem Gespräch möglicherweise andere Aspekte hervorheben und Situationen anders darstellen als Vorstandsmitglieder. Gleichzeitig könnten sich die Ansichten der Jugendleitung wiederum von denen der Mitglieder des Ältestenrats unterscheiden, während langjährige Mitglieder überdies andere Perspektiven einnehmen.

Unabhängig davon, wie diese möglichen Schlüsselpersonen für eine interkulturelle Öffnung den Verein wahrnehmen und inwieweit sie interkulturelle Öffnung als ein funktionales Vorhaben für den Verein betrachten, wird ihnen dadurch das Gefühl vermittelt, dass ihre Meinungen wertgeschätzt und sie in den Prozess einbezogen werden. Auf diese Weise können nicht nur weitere Befürworterinnen und Unterstützer für das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung gewonnen, sondern es kann auch möglichen zukünftigen Bedenken und Widerständen vorgebeugt werden.

Die weiterführenden ziel- und problemreflektierenden Gespräche zur Erweiterung der Perspektive sollten idealerweise nicht vom Berater bzw. der Beraterin, sondern von einem der Erstkontakte der Führungsebene durchgeführt werden. Dies bietet mindestens drei Vorteile: *Erstens* werden die Führungspersonen dadurch in ihrer Rolle als Promotoren des Veränderungsprozesses gestärkt. *Zweitens* genießen Führungspersonen in der Regel das Vertrauen der Mitglieder, was wahrscheinlich zu einer positiven Haltung der Befragten gegenüber einem möglichen Veränderungsprozess beiträgt. *Drittens* ist zu erwarten, dass durch die *intraorganisationalen Netzwerbeziehungen* der Führungspersonen weitere Mitstreiterinnen und Mitstreiter für das Vorhaben gewonnen werden können. Im Gegensatz dazu könnten Mitglieder auf einen externen Berater bzw. externe Beraterin möglicherweise skeptisch reagieren, da sie ihn oder sie verdächtigen könnten, den Sportverein für externe und vereinsfremde Zwecke zu instrumentalisieren.

In dieser Phase kann die Beraterin bzw. der Berater das Führungspersonal sinnvoll unterstützen, indem sie bzw. er diesen die notwendigen spezifischen Kompetenzen hinsichtlich der Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse vermittelt. Diese beziehen sich in erster Linie auf Organisationsentwicklungskompetenzen (siehe hierzu Kapitel 4.2.3, S. 113). Aufgrund des spezifischen Rekrutierungsmodus ehrenamtlich Beschäftigter in Sportvereinen ist nämlich nicht damit zu rechnen, dass Personen in Führungsämter gewählt werden, die bereits über solche Kompetenzen verfügen. Sie sind also in die Lage zu versetzen, möglichst viele Aufgaben selbst zu definieren und zu übernehmen (Grossmann et al., 2015/2021,

S. 80). Für Beratende könnte dies bspw. bedeuten, dass sie zur Durchführung der Gespräche Coachings anbieten, die sich auf die Anwendung geeigneter Kommunikationsstrategien beziehen. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass die Einstellung und das Engagement der betreffenden Personen im Verlauf des Prozesses variieren können. Sollte sich bspw. herausstellen, dass die Personen auf der Führungsebene die weiterführenden Gespräche zur Perspektiverweiterung nicht führen möchten, weil sie das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung eventuell nicht als prioritär genug erachten, um die dafür notwendige Zeit zu investieren, muss der Berater oder die Beraterin abwägen, ob er die entsprechenden Schlüsselpersonen – nach Rücksprache mit der entsprechenden Führungsperson und mit deren Unterstützung – kontaktiert und die perspektiverweiternden Gespräche selbst durchführt.

Die Ergebnisse der Gespräche gilt es, zusammenzutragen und zu Annahmen über die Situation des Vereins zu verdichten. Diese Aufgabe sollte von denjenigen Funktionsrolleninhabenden übernommen werden, die die Gespräche durchgeführt haben, wobei sie vom Berater oder der Beraterin zu unterstützen sind. Mögliche widersprüchliche Erkenntnisse aus den Befragungen sollen nicht abgeschwächt, sondern als Teil einer beobachterabhängig konstruierten sozialen Wirklichkeit des Sportvereins anerkannt werden. Diese sollten bei einer differenzierten Bestandsaufnahme berücksichtigt werden, die für den Prozess der interkulturellen Öffnung von entscheidender Bedeutung ist (Grossmann et al., 2015/2021, S. 71). Die Ergebnisse der Befragungen können den Mitgliedern in einem geeigneten Kommunikationsformat präsentiert werden, bspw. in einer moderierten Sitzung. Darauf aufbauend können im Rahmen einer Diskussion

eine *gemeinsame* Problemdiagnose und eine *gemeinsame* Antwort auf die Frage erarbeitet werden, ob und worin Veränderungsbedarf besteht und welche Bereiche bzw. Abteilungen des Vereins besonders betroffen sind. Dabei können Personen gewonnen werden, die bereit dazu sind, sich als Promotoren aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen. Ein solches Format sollte idealerweise von einem Vertreter oder einer Vertreterin der Führungsebene moderiert werden, während die Beraterin bzw. der Berater eher eine zurückhaltende Rolle einnimmt, in der sie die interne Analyse mit ihrer externen Sichtweise zwar ergänzen, die Situation in ihrem Verlauf mit ihren Deutungen aber nicht aktiv steuern sollte. Auch hier ist es möglicherweise hilfreich, wenn der Berater bzw. die Beraterin Vorstandsmitglieder im Vorfeld der Sitzung coacht, um deren Kompetenzen in der Kommunikation der funktionalen Bedeutung einer interkulturellen Öffnung für den Verein gegenüber den Mitgliedern zu stärken. Auf diese Weise sollen Vorstandsmitglieder dazu befähigt werden, intern überzeugend für den Organisationsentwicklungsprozess einzutreten und mögliche Bedenken und Widerstände in ihrer Rolle, die hier Macht- und Fachpromotor vereint, selbst zu entkräften – idealerweise mit Unterstützung weiterer Befürworter bzw. Befürworterinnen des Vorhabens (ebd., S. 75 ff.). Eine zu starke Fokussierung auf die Beraterin bzw. den Berater könnte die Vorstandsmitglieder in ihrer Rolle als Promotoren für eine interkulturelle Öffnung schwächen und den problematischen Eindruck vermitteln, dass sie bzw. er die Probleme des Sportvereins lösen könne.

Wenn sich während der SUA auf den verschiedenen Ebenen insgesamt deutliche Widerstände gegenüber Veränderungen im Allgemeinen und ei-

ner interkulturellen Öffnung im Speziellen zeigen, kann dies auf tief verankerte organisationskulturelle Barrieren hinweisen, die sich lediglich schwer überwinden lassen. Obwohl es prinzipiell möglich ist, organisationskulturelle Barrieren mithilfe einer Explikation der Organisationskultur entgegenzuwirken – was allerdings als ein konfliktträchtiges und heikles Unterfangen einzuschätzen ist (siehe hierzu Kapitel 4.2.4, S. 119 f.) – kann es in derartigen Fällen funktional und im Sinne des Sportvereins sein zu akzeptieren, dass eine interkulturelle Öffnung derzeit keine sinnvolle Option für den Verein ist und das Vorhaben daher zumindest vorerst nicht fortgesetzt wird. Schließlich erfordert das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung nicht nur die Unterstützung der Führungsebene, sondern ebenfalls die Mobilisierung anderer Funktionsrolleninhabender und Mitglieder, die das Vorhaben als Promotoren proaktiv vorantreiben, während es von einer Mehrheit der Mitglieder befürwortet oder zumindest toleriert werden muss.

In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass der Sportverein allein durch die Reflexion über die Thematik einen Lernprozess durchläuft. Dieser Lernprozess kann dazu führen, dass das Thema in Zukunft andere Betrachtung erfährt, insbesondere wenn für die organisationalen Probleme keine anderen Lösungen gefunden werden oder alternative Lösungskonzepte nicht den gewünschten Erfolg bringen. In einem solchen Fall könnte sich die Erkenntnis durchsetzen, dass das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung funktional ist. Betont werden muss, dass die Entscheidung des Sportvereins, in dieser Phase einen Prozess der interkulturellen Öffnung abzulehnen, nicht zwangsläufig als Misserfolg der Beratung eingestuft

werden sollte. Falls auf Grundlage der Identifizierung organisationsspezifischer Entwicklungsprobleme jedoch die Entscheidung für eine interkulturelle Öffnung getroffen wird, geht es in der nächsten Phase darum, eine Organisationsentwicklungsstruktur (OE-Struktur) einzurichten, die die Entwicklung passgenauer Maßnahmen für die interkulturelle Öffnung des Vereins ermöglicht.

6.2.3 Phase III – Maßnahmenentwicklung

Wurde interkulturelle Öffnung als Ziel des Organisationsentwicklungsprozesses bestimmt, lassen sich *vereinsspezifische Maßnahmen* entwickeln, die sich auf die identifizierten funktionalen Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung beziehen. Somit müssen konkrete und an den vereinsspezifischen Relevanzen ausgerichtete Maßnahmen entwickelt und damit verbundene Aufgaben festgelegt werden, die auf die Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund abzielen. Um den zu entwickelnden Maßnahmen sowie dem gesamten Vorhaben einer interkulturellen Öffnung eine umfassende Legitimationsgrundlage zu verleihen, ist es förderlich, wenn zusätzlich ein *Rahmenkonzept mit normativen Grundsätzen einer interkulturellen Öffnung* erarbeitet wird und aus diesem ein Vorschlag für ein allgemeingültiges Leitbild mit konkreten Verhaltensrichtlinien abgeleitet wird. Dies beinhaltet bspw. eine übergeordnete Zielsetzung, die sich auf die Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund bezieht sowie die Verständigung auf die respektvolle Wahrnehmung kultureller Differenzen im Vereinsalltag. Es kann angenommen werden, dass die schriftliche Fixierung der interkulturellen Öffnung als Vereinsziel in einem Leitbild oder in der Satzung dem

gesamten Vorhaben und den Maßnahmen breitere Legitimation verschafft.

Zur Förderung der Maßnahmenentwicklung ist es wohl angesichts der innovationshemmenden und auf Bewahrung ausgerichteten Strukturen von Sportvereinen unerlässlich, eine temporäre *OE-Struktur* mit geeigneten Kommunikationsformaten (z. B. Projektgruppen, Workshops) einzurichten. Wenngleich die Architektur einer geeigneten OE-Struktur mit ihren Details hinsichtlich der Designs und Werkzeuge von vereinsspezifischen Gegebenheiten abhängt, sind dennoch einige allgemeine Aspekte in Bezug auf Sportvereine zu beachten, die im Folgenden näher erläutert werden sollen.

Da man davon ausgehen muss, dass sich Sportvereine bislang in aller Regel kaum mit dem Vorhaben einer interkulturellen Öffnung auseinandergesetzt haben, wird es für die meisten einem tiefgreifenden Entwicklungsprozess entsprechen, der nicht zuletzt auch deswegen von einer breiten Mitgliederbasis mitgestaltet oder zumindest befürwortet werden muss. Bei der Architektur der OE-Struktur ist es demnach entscheidend, den Fokus auf eine möglichst breite Partizipation der Funktionsrolleninhabenden und Mitglieder auszurichten. Die OE-Struktur muss dabei einen kontinuierlichen Fortschritt gewährleisten können, ohne die hauptsächlich ehrenamtlichen Beteiligten zeitlich zu überfordern. Zudem sind bei der Implementierung einer angemessenen OE-Struktur die organisationsspezifischen Merkmale von Sportvereinen zu reflektieren, z. B. ob es sich um einen Einsparten- oder Mehrspartenverein handelt, ob der Verein über Hauptberuflichkeit verfügt oder ausschließlich ehrenamtlich geführt wird

und ob der Verein eher solidargemeinschaftlich oder dienstleistungsorientiert ausgerichtet ist.

In *Mehrspartenvereinen* empfiehlt es sich für die OE-Struktur einer interkulturellen Öffnung, sowohl eine abteilungsübergreifende Projektgruppe als auch abteilungsinterne Projektgruppen zu formen. Die *abteilungsübergreifende Projektgruppe* verfolgt das Ziel der Ausarbeitung eines Rahmenkonzepts mit normativen Grundsätzen einer interkulturellen Öffnung. Demgegenüber konzentrieren sich *abteilungsinterne Projektgruppen* auf die Entwicklung passgenauer und an den abteilungsspezifischen Relevanzen ausgerichteter Maßnahmen, die zur Inklusion und Integration von Mitgliedern mit Migrationshintergrund in den jeweiligen Abteilungen beitragen. Aufgrund der vielfältigen Unterschiede in Ausrichtung, Zielen, Strukturen und Herausforderungen der Abteilungen in Mehrspartenvereinen ist davon auszugehen, dass sich in den einzelnen Abteilungen divergierende Voraussetzungen und Ansatzpunkte für eine interkulturelle Öffnung ergeben. Daher sind in Mehrspartenvereinen abteilungsinterne Projektgruppen als wesentliches Element der Organisationsentwicklungsstruktur zu betrachten, um den Prozess der interkulturellen Öffnung zu steuern.

Unter Berücksichtigung des *Promotoren-Modells* ist der personellen Zusammenstellung der Projektgruppen besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Die Projektgruppen sind mit den verschiedenen Promotorenrollen (Macht-, Fach-, Prozess- und Beziehungspromotoren) zu besetzen. Wenngleich davon auszugehen ist, dass die verschiedenen Promotorenrollen aufgrund der weitestgehend auf Ehrenamtlichkeit basierenden Stellenstruktur von Sportvereinen häufig in Personalunion ausgefüllt werden

(müssen), ist im Sinne des partizipativen Gedankens der Organisationsentwicklung hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung eine möglichst breite Beteiligung auf Mitgliederebene anzustreben. Um die Transparenz der Maßnahmenentwicklung zu fördern, darf generell kein Mitglied von der Teilnahme an den Kommunikationsformaten ausgeschlossen werden. So kann jedes Mitglied stets Einblick in den Fortschritt der Maßnahmenentwicklung erhalten, selbst wenn es nicht aktiv darin involviert ist. Sollten sich die Projektgruppen ausschließlich aus dem Führungspersonal wie Vorstandsmitgliedern und Abteilungsleitenden, zusammensetzen, besteht die Gefahr, dass das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung als eine Art „exklusives Führungsprojekt“ wahrgenommen und in der Folge scheitern wird, weil sich die übrigen Mitglieder nicht damit identifizieren können.

Daher sind insbesondere auch Personen in die Projektgruppen zu inkludieren, die keine Führungsämter bekleiden und die Maßnahmen als *Fachpromotoren* mitentwickeln. *Machtpromotoren* sind ebenfalls unerlässlich, da sie der Entwicklung der Maßnahmen aufgrund ihres Ansehens und des Vertrauens, das sie bei den Mitgliedern genießen, die nötige „Rückendeckung“ und Legitimation verleihen. Auf diese Weise werden die Maßnahmen nach Beendigung des Arbeitsprozesses in den Projektgruppen auch tatsächlich durch- und umgesetzt. Weiterhin gilt es bei der personellen Zusammenstellung der Projektgruppen zu beachten, dass von jeder abteilungsinternen Projektgruppe ein Beteiligter bzw. eine Beteiligte jeweils auch in der abteilungsübergreifenden Projektgruppe vertreten ist und dort im Sinne eines *Prozesspromotors* die Funktion übernimmt, ein intraorganisationales Netzwerk zur Organisationsentwicklung zu etablieren, in dem der Austausch zwischen den Projektgruppen über Ideen, den

Arbeitsfortschritt, (Zwischen-)Ergebnisse und mögliche Probleme gewährleistet wird. Dies wird zum Verständnis der Gruppen untereinander beitragen und mögliche Synergieeffekte fördern. In jeder Projektgruppe sollte außerdem die Rolle eines *Beziehungspromotors* festgelegt werden. Diese Person ist dafür verantwortlich, interorganisationale Netzwerke zu etablieren und aufrechtzuerhalten, also den Kontakt mit der Beraterin bzw. dem Berater und anderen lokalen Organisationen zu pflegen, die sich für die zu entwickelten Maßnahmen als wichtige Netzwerkpartner erweisen.

Je nach Komplexität des BKS – die sich aus der Anzahl der in den Beratungsprozess integrierten Organisationseinheiten des Sportvereins ergibt – kann die Bildung einer eigenen *Koordinierungsgruppe* aus Prozess- und Beziehungspromotoren in Erwägung gezogen werden. Diese übernimmt die Funktion, den organisationsinternen Informationsfluss – zwischen den am Entwicklungsprozess aktiv beteiligten und nicht aktiv daran beteiligten Mitgliedern – aufrechtzuerhalten, indem sie als Bindeglied zwischen Beratenden, den abteilungsübergreifenden sowie abteilungsinternen Projektgruppen und dem restlichen Verein fungiert.

Bei *Einspartenvereinen* kann es hingegen völlig ausreichend sein, eine einzige *Projektgruppe* aus Macht- und Fachpromotoren zu bilden, die sich sowohl auf die Ausarbeitung des Rahmenkonzepts mit normativen Grundsätzen einer interkulturellen Öffnung als auch auf die Entwicklung vereinsspezifischer Maßnahmen konzentriert. Zusätzlich kann in der Gruppe jemand dazu aufgerufen werden, die Rolle eines Prozess- und Beziehungspromotors zu übernehmen. Diese Person ist dann dafür verantwortlich, intern dem Vorstand und anderen Personen, die nicht aktiv am

Veränderungsprozess beteiligt sind, regelmäßig über den Fortschritt des Arbeitsprozesses zu berichten. Gleichzeitig pflegt sie den externen Kontakt zum Berater oder der Beraterin, um zu gewährleisten, dass notwendige Ressourcen und relevante Informationen zur Verfügung stehen und geteilt werden.

Die Aufgabenschwerpunkte der Beraterin oder des Beraters sind während dieser Phase vor allem in zwei Bereichen angesiedelt, die den Prozess der Maßnahmenentwicklung betreffen. *Erstens* ist der Berater bzw. die Beraterin an der Entwicklung einer geeigneten OE-Struktur in Zusammenarbeit mit den Vereinsvertretenden auf Vorstandsebene und in den involvierten Abteilungen beteiligt. Dies umfasst ebenfalls die Bestimmung eines geeigneten Zeithorizonts sowie die Festlegung des Umfangs des Gesamtprozesses, einschließlich der Anzahl und Regelmäßigkeit der Treffen. *Zweitens* fördert der Berater bzw. die Beraterin die fachlich und methodisch selbstorganisierte Arbeitsweise der Projektgruppen. Hierbei unterstützt er bzw. sie den Aufbau von Wissensbeständen innerhalb des Sportvereins. Dabei gilt es, unterschiedlichen Funktionsrolleninhabenden spezifisches Wissen entsprechend ihrem Bedarf zu vermitteln. Während Personen auf Managementebene Kompetenzen im Bereich der OE-Entwicklung und spezifisches Wissen zur strategischen Planung und Umsetzung einer interkulturellen Öffnung benötigen, sind Übungsleiterinnen und -leiter sowie Mitglieder eher auf interkulturelle Kompetenzen angewiesen. Es geht hier also um ein gezieltes „Empowerment“ der Personen in ihren spezifischen Promotorenfunktionen. Dies setzt voraus, dass das beratende System in der Lage ist, auch *dezentrale Schulungsmaßnahmen* für die Teilnehmenden der Projektgruppen anzubieten. Diese Schulungen

sollten auf die spezifischen Anforderungen jeder einzelnen Projektgruppe zugeschnitten sein, um sicherzustellen, dass die erlangten Erkenntnisse den Arbeitsprozess der Gruppen unmittelbar positiv beeinflussen können. Dezentrale Schulungsmaßnahmen zielen demzufolge darauf ab, den interkulturellen Öffnungsprozess zu fördern und minimieren das Risiko, dass zwar die Schulungsteilnehmenden etwas lernen, dieses Wissen aber nie seinen Weg in die Organisation findet. In diesem Zusammenhang wird erneut die Wichtigkeit der Beziehungs- und Prozesspromotoren bzw. der Koordinierungsgruppe deutlich: Der regelmäßige Austausch zwischen diesen Akteuren und der Beraterin bzw. dem Berater ist entscheidend, um die notwendigen Informationen über den Fortschritt und die auftretenden Probleme in den Projektgruppen zu generieren. Erst auf diese Weise kann das beratende System passgenaue Schulungsmaßnahmen entwickeln und anbieten. Sollten Probleme innerhalb der Projektgruppen trotz Schulungsmaßnahmen weiterhin bestehen, kann der Berater oder die Beraterin mit geeigneten Formen der Beratung wie z. B. Supervision in den Gruppentreffen intervenieren (allerdings ohne die eigentliche Sacharbeit zu übernehmen).

Falls ein Sportverein über einen *hauptberuflichen Geschäftsführer* oder *eine hauptberufliche Geschäftsführerin* verfügt, ist es förderlich, diese von Anfang an in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Sie können eine Art interne Beraterrolle übernehmen und den Prozess mit sport- und sozialwissenschaftlichem Fachwissen unterstützen. Dabei sind sie dazu geeignet, die Rolle eines Prozess-, Beziehungs- und Fachpromotors auszuüben – nicht jedoch die Rolle eines Machtpromotors. Darüber hinaus

können sie organisatorische Aufgaben wie die Vorbereitung der Projekttreffen, das Schreiben von Protokollen und das Terminmanagement übernehmen. Die Unterstützung einer Geschäftsführerin oder eines -führers trägt dazu bei, die Wahrscheinlichkeit einer Unterbrechung der Kommunikationswege zu verringern und ehrenamtliche Mitarbeitende zu entlasten, die sich dadurch stärker auf die eigentliche Sacharbeit konzentrieren können. Wenngleich die fachliche Expertise und Unterstützung einer hauptberuflichen Geschäftsführerin oder eines Geschäftsführers für die Entwicklung der Maßnahmen wertvolle Impulse liefern kann, ist darauf hinzuweisen, dass Sportvereine als Interessenorganisationen zwingend darauf angewiesen sind, den Großteil der Sacharbeit bei den ehrenamtlichen Mitgliedern zu belassen und nicht an hauptberuflich Beschäftigte zu delegieren.

6.2.4 Phase IV – Implementierung und Evaluation der Maßnahmen

In Anschluss an die Maßnahmenentwicklung zielt Phase IV darauf ab, die entwickelten Maßnahmen sowie den Entwurf für das Leitbild, die zunächst nur als Konzepte existieren, *programmatisch* zu verankern. Die programmatische Verankerung der Maßnahmen ist in den *Personalentscheidungen* zu berücksichtigen, indem die für die Maßnahmen festgelegten Aufgaben entweder bestehenden Ämtern zugeordnet oder einem eigens dafür geschaffenen Amt übertragen werden. Dergestalt können Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten von bestimmten Personen entkoppelt werden. Um die interkulturelle Öffnung intraorganisational zu legitimieren und eine verbindliche Verankerung zu garantieren, sind derar-

tige Entscheidungen als *formale Beschlüsse in den offiziellen Entscheidungsgremien* zu treffen. Um Ablehnung zu vermeiden, ist es entscheidend, den Prozess von Anfang an – wie bereits betont – partizipativ und transparent zu gestalten. Das bedeutet, dass Informationen aus den Kommunikationsformaten der OE-Struktur (z. B. Projektgruppen und Workshops) über die *Kommunikationswege* bewusst im gesamten Verein geteilt und nicht oligarchisch behandelt werden sollten. Dies schließt explizit sowohl formelle als auch informelle Kommunikationskanäle mit ein.

Darüber hinaus erfordert die programmatische Verankerung der Maßnahmen eine *Evaluation* ihrer Umsetzbarkeit und Funktionalität. Ebendiese dient dazu, potenzielle Umsetzungsprobleme präzise zu identifizieren und zu lösen, um den Erfolg der entwickelten Maßnahmen sicherzustellen. Gelingt es bspw. mit dem eingeführten „interkulturellen Freiwilligenmanagement“ tatsächlich auch, systematisch Mitglieder mit Migrationshintergrund für Ehrenämter zu gewinnen? Führt die Zusammenarbeit mit dem örtlichen Moscheeverein dazu, dass muslimische Frauen formal als Mitglieder gewonnen und darüber hinaus in den Verein integriert werden, so wie es geplant war? Wird im Vereinsalltag – sei es während des Trainings, bei Wettkämpfen oder bei Vereinsfesten – kulturellen Differenzen angemessen Rechnung getragen?

Um den Erfolg der Maßnahmen zu gewährleisten, sollten bereits zu Beginn des Arbeitsprozesses bestimmte Vorkehrungen getroffen werden. Wichtig ist es, dass die Teilnehmenden an den Kommunikationsformaten der OE-Struktur möglichst realistische Erwartungen haben, auf deren Grundlage sich Maßnahmen entwickeln lassen, die tatsächlich praktikabel sind. Auf diese Weise lässt sich verhindern, dass die Beteiligten, die

in der Regel ehrenamtlich tätig sind und viel Freizeit investieren, allzu enttäuscht sind, wenn die Umsetzung nicht wie geplant funktioniert. Generell sind Probleme bei der Umsetzung der Maßnahmen als gewöhnlicher Bestandteil des Prozesses und nicht als Scheitern anzuerkennen, wofür ein entsprechendes Bewusstsein zu schaffen ist. Dafür ist ein entsprechendes Erwartungsmanagement des Führungspersonals entscheidend, dem darüber hinaus auch in den Schulungsangeboten des beratenden Systems Raum gegeben werden sollte.

Zur Durchführung der Evaluation eignet sich ein Evaluationsbogen, der als Instrument zur Beobachtung und Analyse der Umsetzung der Maßnahmen fungiert. Er sollte die Beobachtung der Maßnahmenumsetzung so anleiten, dass Informationen gewonnen werden können, aus denen sich Hypothesen ableiten lassen, die wiederum die Grundlage für angemessene Interventionen bilden, die zur Funktionalität der Maßnahmen beitragen. Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang, ob die Maßnahmen selbst nicht praktikabel sind oder ob auftretende Probleme auf eine mangelhafte Umsetzung, bspw. aufgrund unklarer Zuständigkeiten, zurückzuführen sind.

Die Verantwortung für die Durchführung dieses Schritts liegt bei *Auswertungs- und Implementierungsteams*. Diese führen nicht nur die Evaluation durch, sondern setzen die erforderlichen Interventionen gleichermaßen um. Obwohl in der Fachliteratur empfohlen wird, dass diese Teams personell anders zusammengesetzt sein sollten als die Kommunikationsformate der OE-Struktur (Grossmann et al., 2015/2021, S. 91), die die Maßnahmen entwickeln, dürfte dies aufgrund begrenzter personeller Ressourcen in den meisten Sportvereinen kaum zu bewerkstelligen sein. Zumeist

werden also die Promotoren, die an den Kommunikationsformaten der OE-Struktur beteiligt waren, auch die Evaluation mit den erforderlichen Beobachtungsoperationen und Interventionen durchführen. Sollte ein Sportverein einen hauptberuflichen Geschäftsführer oder eine -führerin haben, ist es ratsam, diese nach Möglichkeit bei der Evaluierung und den Interventionen als Unterstützung heranzuziehen.

Es bietet sich an, dass der Evaluationsbogen in Zusammenarbeit zwischen der Beraterin oder dem Berater und den Teams entwickelt wird, wobei dem Berater respektive der Beraterin aufgrund der Methodenkompetenz die Federführung obliegen sollte. In Absprache und mit Unterstützung der Beratenden können dann die Erkenntnisse aus der Evaluation sowie der möglicherweise erforderliche Interventionsbedarf bestimmt und die Interventionen geplant werden. Die eigentliche Durchführung der Untersuchung zur Umsetzbarkeit und Funktionalität der Maßnahmen sowie die Interventionen selbst sollten indes in den Händen der entsprechenden Teams liegen.

Der Prozess zur Untersuchung der Umsetzbarkeit und Funktionalität der Maßnahmen ist entsprechend einer *systemischen Schleife* iterativ anzulegen. Somit ist die Schleife so oft zu durchlaufen, bis sich die Maßnahmen für die Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund als funktional erweisen. Bei Abweichungen ist es bedeutsam, ein ausreichendes Verständnis für die zugrunde liegenden Probleme zu entwickeln, um wirkungsvolle Anpassungen an den Maßnahmen oder an ihrer Umsetzung vornehmen zu können. Erst wenn die selbstgesteckten Ziele tatsächlich erreicht werden, kann von einer erfolgreichen organisationalen

Entwicklung hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung gesprochen werden. Die sorgfältige Untersuchung und Gewährleistung der funktionalen Implementierung der Maßnahmen ist nicht zuletzt von außerordentlicher Relevanz, da dies auch eine Revision und Veränderung bestehender organisationaler Strukturen mit sich bringen kann. Häufig erfordert dies ein bewusstes „Verlernen“ etablierter Regeln, Prozesse, Annahmen und Ziele (Kim, 1993, S. 45; Thiel & Meier, 2004). Für die tendenziell als träge und veränderungsresistent einzuschätzenden Sportvereine kann dies äußerst herausfordernd sein.

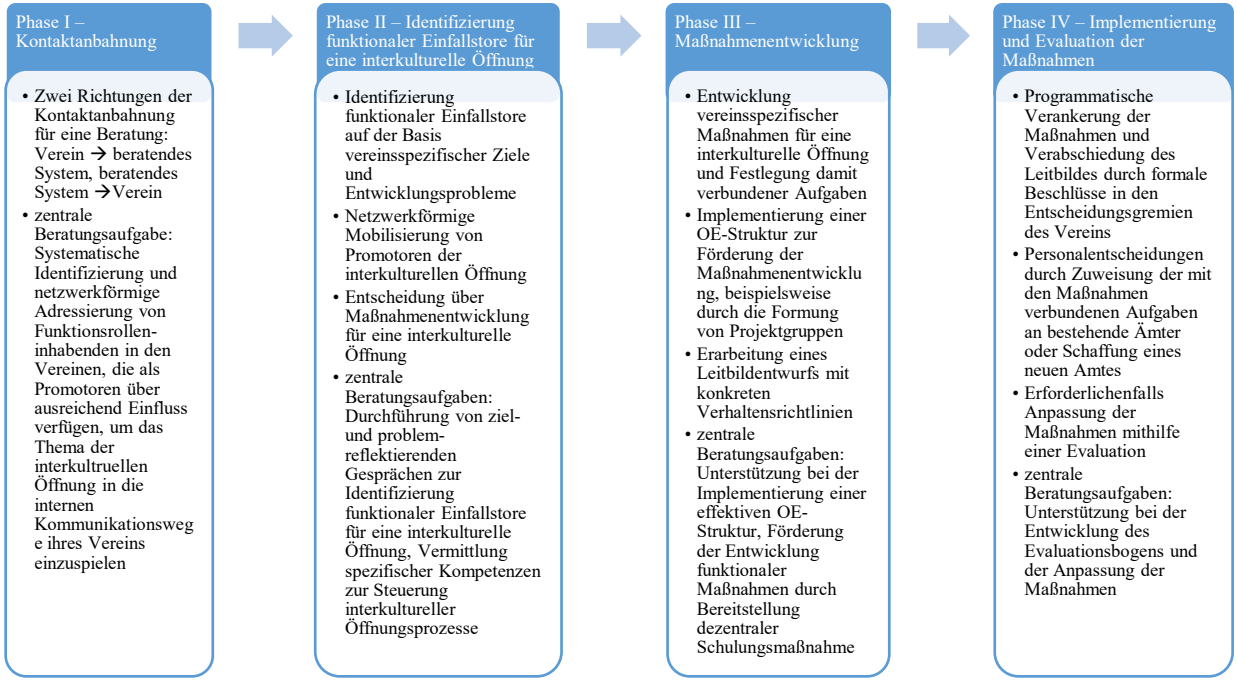

Abbildung 1: Phasenmodell der systemischen Sportvereinsberatung für eine interkulturelle Öffnung

7 Leitfragen der empirischen Untersuchung

Um der zentralen Fragestellung der vorliegenden Arbeit – *wie in Sportvereinen durch Beratung Resonanz für Prozesse der interkulturellen Öffnung erzeugt werden kann* – nachzugehen, wurden system-, organisations-, steuerungs- und beratungstheoretische Überlegungen vorgenommen. Zunächst wurde anhand allgemeiner systemtheoretischer Annahmen die Resonanzfähigkeit von Sportvereinen gegenüber der Erwartung einer interkulturellen Öffnung reflektiert und es wurden grundlegende Bedingungen der Steuerung von Sportvereinen dargelegt (Kapitel 3). Danach wurden im Rahmen organisationstheoretischer Überlegungen die spezifischen Organisationsstrukturen von Sportvereinen analysiert, auf deren (Selbst-)Anpassung die Beratung für eine interkulturelle Öffnung von Sportvereinen abzielt (Kapitel 4). Ausgehend von steuerungstheoretischen Überlegungen wurde die Beratung daraufhin als Interventionskonzept im Rahmen der netzwerkförmigen Koordination interkultureller Öffnungsprozesse von Sportvereinen reflektiert (Kapitel 5). Anschließend wurden grundsätzliche theoretische Überlegungen zur systemischen Organisationsberatung angestellt (Kapitel 6.1). Die vorangestellten Überlegungen zielten im Kern auf die Entwicklung eines Phasenmodells der systemischen Sportvereinsberatung für eine interkulturelle Öffnung (Kapitel 6.2).

Nachfolgend werden auf der Grundlage dieses Modells theoretische Leitfragen für die empirische Untersuchung abgeleitet, mit der sich die zentrale Fragestellung dieser Arbeit spezifizieren lässt. Die Fragen werden entlang der einzelnen Phasen des Beratungsmodells dargestellt:

Phasenmodell der systemischen Sportvereinsberatung für eine interkulturelle Öffnung

Phase I – Kontaktanbahnung

- Wie kommt die Beratung für eine interkulturelle Öffnung zustande? Was ist der Anlass der Beratung?
- Geht die Initiative für die Beratung vom Sportverein aus?
  - Wird die Beratung aufgrund einer Entscheidung für eine strategische Beschäftigung mit einer interkulturellen Öffnung nachgefragt?
  - Wird die Beratung aufgrund von Entwicklungsproblemen nachgefragt, die für den Verein – zunächst – nichts mit einer interkulturellen Öffnung zu tun haben?
  - Wird die Beratung von engagierten Einzelpersonen nachgefragt, die sich im Rahmen ihres Vereins mit der Thematik einer interkulturellen Öffnung auseinandersetzen (möchten)?
- Geht die Initiative für die Beratung vom beratenden System aus?
  - Wird gezielt Kontakt zu Funktionsrolleninhabenden in den Vereinen hergestellt, die als Promotoren über den nötigen Einfluss verfügen, das Thema in die vereinsinternen Kommunikationswege einzuspielen?
  - Werden Funktionsrolleninhabende in den Sportvereinen über bestehende Netzwerkbeziehungen mobilisiert?
  - Inwieweit werden gezielt Netzwerke mit Funktionsrolleninhabenden in den Vereinen aufgebaut und gefördert, um diese für eine interkulturelle Öffnung mobilisieren zu können? (Bspw. über Bildungsangebote zu Themen der Vereinsentwicklung im Allgemeinen und zur interkulturellen Öffnung im Besonderen)

Phase II – Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung

- Worin bestehen die Ziele und Entwicklungsprobleme des Vereins?
- Werden funktionale Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung identifiziert? Inwieweit stellt sich eine interkulturelle Öffnung aus Sicht der Sportvereinsvertreter und -vertreterinnen zur Bearbeitung der vereinsspezifischen Ziele und Entwicklungsprobleme als funktional dar?
- Gelingt es der Beratung, bei den Vereinsvertreterinnen und -vertretern ein Bewusstsein für die funktionale Bedeutung einer interkulturellen Öffnung zu schaffen?
- Wird das Thema „interkulturelle Öffnung“ vor dem Hintergrund funktionaler Überlegungen in den Kommunikationswegen des Vereins behandelt?
- Wovon hängt es ab, dass sich ein Sportverein für – oder gegen – die Entwicklung von Maßnahmen hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung entscheidet?
  - Inwieweit gibt es im Verein Vorbehalte gegenüber einer interkulturellen Öffnung und wie können diese abgebaut werden?
  - Wie gelingt es, die Unterstützung der Mitglieder für das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung zu gewinnen und wovon hängt das ab? Wie wird mit Widerstand gegenüber dem Thema im Verein umgegangen?
  - Gelingt es, Beziehungs-, Fach-, Prozess- und Machtpromotoren für eine interkulturelle Öffnung zu mobilisieren? Wovon hängt das ab?

- Inwieweit verfügt der Verein bereits über Erfahrungen in der Bewältigung von organisationalen Entwicklungsprozessen? Wer und was hat wie dazu beigetragen, dass diese erfolgreich bewältigt resp. nicht bewältigt wurden?
- Zeigen sich organisationskulturelle Barrieren für eine interkulturelle Öffnung?

▪ Wie gestaltet sich die Rolle des systemischen Beraters bzw. der Beraterin in dieser Phase?
  - Zeigen die Vereine Interesse an der Fortsetzung der Beratung und kontaktieren ihn oder sie proaktiv?
  - Inwieweit ist es notwendig, dass die Beraterin bzw. der Berater die für eine interkulturellen Öffnung nötigen OE-Kompetenzen im Verein aufbaut, sodass möglichst viele Aufgaben von den Funktionsrolleninhabenden selbst bestimmt und ausgeführt werden können? Wie gelingt dies?

Phase III – Maßnahmenentwicklung

▪ Welche vereinsspezifischen Maßnahmen für eine interkulturelle Öffnung werden entwickelt?
▪ Wie wird die Entwicklung der Maßnahmen organisiert? Welche Barrieren sind vorhanden und wie wird damit umgegangen?
▪ Wer partizipiert wie an der Maßnahmenentwicklung? Worin zeigt sich der Beitrag im Prozess der Maßnahmenentwicklung von Beziehungs-, Fach-, Prozess- und Machtpromotoren?
▪ Wird der Prozess der Maßnahmenentwicklung transparent gestaltet? Wie geschieht das? (Formelle und informelle Kommunikationswege)

- Wird für die Entwicklung der Maßnahmen eine spezifische OE-Struktur implementiert?
  - Wie wird der Arbeitsfortschritt innerhalb der OE-Struktur gewährleistet? Sind im Rahmen der OE-Struktur verschiedene Promotorenrollen erkennbar?
  - Werden für die Entwicklung von Maßnahmen Arbeitsgruppen ausdifferenziert? Welche Aufgaben und Ziele haben diese? Wie und durch wen werden Aufgaben und Ziele bestimmt? Inwieweit wird die Einhaltung von Aufgaben und Zielen kontrolliert?
  - Inwieweit gibt es zwischen den Arbeitsgruppen und der Vorstandschaft Kommunikation? Wie wird diese gewährleistet? Wird dafür eine Koordinierungsgruppe ausdifferenziert?
- Wie gestaltet sich die Rolle des systemischen Beraters oder der Beraterin in dieser Phase?
  - Inwieweit trägt die Beraterin oder der Berater zur Entwicklung der OE-Struktur bei? Fragen die Vereine proaktiv Beratung dafür nach?
  - Inwieweit trägt der Berater bzw. die Beraterin zur fachlich und methodisch selbstorganisierten Arbeitsweise der Arbeitsgruppen bei? Inwieweit gelingt der Beraterin bzw. dem Berater ein „Empowerment“ von Personen in ihren Promotorenrollen?
  - Werden (dezentrale) Schulungsangebote und Veranstaltungen (z. B. Workshop) für die am Veränderungsvorhaben beteiligten Vereinsmitglieder durchgeführt, um auf konkrete Herausforderungen im Veränderungsprozess möglichst zielgenau reagieren zu können? Inwieweit erweisen sich die Maßnahmen als funktional?

Phase IV – Implementierung und Evaluation der Maßnahmen

- Werden die entwickelten Maßnahmen für eine interkulturelle Öffnung programmatisch im Sportverein verankert?
  - Erfolgt ein Beschluss in den offiziellen Entscheidungsgremien des Vereins? (Z. B. Mitgliederversammlung, Vorstand)
- Werden Personalentscheidungen hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung vorgenommen?
  - Werden Aufgaben an bestehende Ämter gebunden?
  - Wird ein eigenes Amt geschaffen?
- Inwieweit erweisen sich die entwickelten Maßnahmen als umsetzbar und hinsichtlich der identifizierten Ziele und Entwicklungsprobleme als funktional?
  - Wie werden Probleme in der Umsetzung und Funktionalität der Maßnahmen festgestellt?
  - Wie wird mit Problemen in der Umsetzung der entwickelten Maßnahmen umgegangen?
- Wie wird die Umsetzbarkeit und Funktionalität der Maßnahmen evaluiert? Wer ist daran wie beteiligt?
  - Werden zur Evaluierung der Umsetzbarkeit und Funktionalität der Maßnahmen Auswertungs- und Implementierungsteams ausdifferenziert?
  - Inwieweit gelingt es, die Erkenntnisse der Evaluation zur Anpassung der Maßnahmen umzusetzen?
- Wie gestaltet sich die Rolle des systemischen Beraters oder der Beraterin in dieser Phase?
  - Inwieweit kann die Beraterin bzw. der Berater methodische Unterstützung in der Durchführung der Evaluierung leisten, sodass

sich Probleme bei der Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahmen möglichst zuverlässig feststellen und beheben lassen? Fragen die Vereine hierfür proaktiv Unterstützung nach?

III Qualitatives Forschungsdesgin

In diesem Kapitel wird das Forschungsdesign der vorliegenden Studie erörtert. Dafür sind zunächst einige grundsätzliche methodologische Vorbemerkungen zum Verhältnis zwischen Theorie und Empirie nötig (Kapitel 8), um anschließend das methodische Vorgehen zu erläutern (Kapitel 9).

8 Methodologische Vorbemerkungen

An dieser Stelle wird dargelegt, wie die vorliegende Studie mithilfe einer systemtheoretischen Perspektive die Beratung von Sportvereinen in Bezug auf interkulturelle Öffnung untersuchen und zu empirischen Forschungsergebnissen gelangen möchte. Dafür wird im Wesentlichen auf methodologische Überlegungen von Borggrefe (2013, S. 47 ff.) zurückgegriffen.[42]

[42] Borggrefe (2013) entwickelte die methodologischen Überlegungen im Rahmen ihrer Untersuchung zur dualen Karriere von Spitzensportlerinnen und Spitzensportlern in der funktional differenzierten Gesellschaft. Sie reagierte damit auf die kritische Feststellung von Vogd (2007, S. 295), dass sich systemtheoretische Forschungsarbeiten kaum um eine Methodologisierung ihres Verhältnisses von Theoriearbeit und empirischer Forschung bemühen würden. In ihrer Argumentation stützt sich Borggrefe zentral auf systemtheoretische Beiträge über das Verhältnis zwischen Empirie und Theorie von Bette (1999), Nassehi und Sake (2002) sowie John et al. (2010) und ergänzt sie mit Überlegungen von Luhmann zur Beobachtung bzw. Beobachtung zweiter Ordnung (1992, 1986/2004). Die methodologischen Überlegungen von Borggrefe (2013) wurden in ähnlicher Weise auch in darauffolgenden sportwissenschaftlichen Arbeiten unter ihrer Beteiligung aufgegriffen (siehe hierzu Borggrefe & Cachay, 2015; Borggefe et al., 2019; Borggrefe & Cachay, 2022).

In diesem Sinne ist zunächst die Funktion der Theorie in der vorliegenden Untersuchung über die Beratung zur interkulturellen Öffnung von Sportvereinen zu verdeutlichen. Die Theorie trägt dazu bei, ein besseres Verständnis für das Problem zu entwickeln, warum die gesellschaftspolitische Erwartung einer interkulturellen Öffnung an Sportvereinen weitestgehend abprallt und wie in Sportvereinen dennoch Resonanz dafür erzeugt werden kann. Auf dieser Grundlage kann ein theoretisch fundiertes und anwendungsorientiertes Modell der Sportvereinsberatung für eine interkulturelle Öffnung entwickelt werden. Dieses Modell ermöglicht die Formulierung differenzierter und theoretisch begründeter Leitfragen. Anhand dieser Leitfragen lässt sich das empirische Material, das aus der Anwendung des Modells generiert wird, ordnen, um systematisch die Möglichkeiten und Grenzen der Beratung zur interkulturellen Öffnung von Sportvereinen herausarbeiten zu können:

> „Empirie welcher Provenienz auch immer, ob qualitativ oder quantitativ, muß an vorgängig ausgearbeitete Theoriekonzepte gebunden sein, will sie nicht wild drauflosforschen und dadurch das verpassen, was sie zu suchen vorgibt. Hieraus resultiert die Erkenntnis, daß sich die theoretischen und methodischen Sensorien für die Analyse eines Gegenstandsbereiches an dessen Komplexität zu orientieren haben, soll auch nur annähernd eine ‚requisite variety' (Ashby 1956) im Verhältnis von Theorie, Methode und ‚Realität' hergestellt werden" (Bette, 1999, S. 103).

Davon ausgehend wird Theorie – analog zu Borggrefe (2013, S. 48) – als *analytische Beobachtungsstrategie* aufgefasst, bei der „die systemtheoretischen Prämissen als Ausgangsfragen zugrunde gelegt werden, ohne dass

die systemtheoretische Architektur als sakrosanktes Gesamtgebäude importiert wird. Es dient vielmehr als Anleitung und Irritation empirischer Beobachtung“ (John et al., 2010, S. 326). Somit leiten die theoretischen Annahmen die empirische Beobachtung zwar an, aber im Laufe des Forschungsprozesses können sie kontinuierlich überprüft, revidiert, bestätigt, variiert, weiterentwickelt oder sogar verworfen werden. In diesem Sinne sind „soziologische Theorien – wenn man darunter nicht bloß empirisch bewiesene bzw. noch nicht falsifizierte Sätze verstehen will – zunächst einmal als nichts anderes anzusehen denn als die Handhabung bestimmter Unterscheidungen, wenn man so will: als eine *Methode* der Beobachtung“ (Nassehi & Saake, 2002, S. 69, zitiert nach Borggrefe, 2013, S. 48). Den Überlegungen von Borggrefe (2013) ist hinzuzufügen, dass ein solches Verständnis von Theorie die notwendige Offenheit im Forschungsprozess gewährleistet, die für qualitativ-empirische Studien ein zentrales Leistungsmerkmal darstellt (Strübing et al., 2018, S. 85).

Der Fokus der vorliegenden Studie liegt darauf, wie in Sportvereinen durch Beratung Resonanz für Prozesse der interkulturellen Öffnung erzeugt werden kann. Gemäß Borggrefe (2013, S. 49) ist in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam zu machen, dass bei dieser spezifischen theoriegeleiteten Beobachtung das grundlegende Prinzip gilt, das für die Anwendung jeder Theorie relevant ist:

> „Ein System [im Sinne einer theoriegeleiteten Beobachterin, Anm. T.S.] kann nur sehen, was es sehen kann. Es kann nicht sehen, was

> es nicht sehen kann. Es kann auch nicht sehen, daß es nicht sehen kann, was es nicht sehen kann“ (Luhmann, 1986/2008, S. 34).

Diese Feststellung darf jedoch nicht als vorweggenommene Relativierung der Ergebnisse der vorliegenden Studie missverstanden werden. Vielmehr betont sie die Erkenntnis, dass jede Theorie ihre eigenen „blinden Flecken“ aufweist, die allein durch eine „Beobachtung der Beobachtung“, also eine Beobachtung zweiter Ordnung, aufgehoben werden können (Luhmann, 1992, S. 64, in Borggrefe, 2013, S. 49).

Im Hinblick auf die Beobachtung zweiter Ordnung ist zu betonen, dass diese darauf abzielt, die Unterscheidungen, die der Beobachter oder die Beobachterin erster Ordnung trifft, also das, was er oder sie in die Beobachtung ein- und ausschließt, zu erkennen. Somit kann die Beobachterin oder der Beobachter erster Ordnung „im Hinblick auf das, was er sehen, und im Hinblick auf das, was er nicht sehen kann“ (Luhmann, 1992, S. 64, zitiert nach Borggrefe, 2013, S. 49) selbst beobachtet werden. Wissenschaftliche Erkenntnis setzt demzufolge voraus,

> „dass ein Beobachter seine erkenntnisleitenden Differenzen, also die Art und Weise, wie er ein Phänomen beobachtet, nachvollziehbar macht, so dass sie von anderen Beobachtern im Hinblick auf mögliche ‚blinde Flecken‘ beobachtet werden können“ (Borggrefe, 2013, S. 49).

Dementsprechend ist der systemtheoretische Analyserahmen der vorliegenden Arbeit als Angebot aufzufassen, das im Hinblick auf seine Ein- und Ausschlüsse betrachtet, ergänzt und revidiert werden kann (Borggrefe & Cachay, 2015c, S. 65).

9 Methodisches Vorgehen

Im weiteren Verlauf wird das methodische Vorgehen geschildert. Diesbezüglich werden zunächst die zentralen Forschungsanforderungen sowie die methodische Ausrichtung der empirischen Untersuchung beleuchtet (Kapitel 9.1). Daraufhin wird die Fallauswahl und Vereinsakquise erläutert (Kapitel 9.2). Abschließend wird auf die angewandten Methoden der Datengewinnung (Kapitel 9.3) und die anschließende Datenanalyse (Kapitel 9.4) eingegangen.

9.1 Forschungsanforderungen und methodische Ausrichtung

Im Hinblick auf die Beantwortung der theoretisch abgeleiteten Forschungsfragen ergeben sich folgende Anforderungen an das methodische Design der Studie:

- *Erstens* macht es die Untersuchung der Möglichkeiten und Grenzen von Beratung, die auf interkulturelle Öffnungsprozesse in Sportvereinen gerichtet ist, erforderlich, die sportvereinsspezifischen Organisationsstrukturen von Sportvereinen zu fokussieren.
- *Zweitens* sind vereinsspezifische Ziele und Entwicklungsprobleme in den Blick zu bekommen, um funktionale Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung identifizieren zu können.
- *Drittens* gilt es, den Verlauf der Beratung zu betrachten, um die Effekte der Beratung in den Sportvereinen untersuchen zu können.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wird die Beratung der Sportvereine in Orientierung an die „rekonstruktive Organisationsforschung“ (Vogd, 2009) untersucht, die den Prinzipien der theoriegeleiteten qualitativen Sozialforschung folgt. Dieses qualitativ-rekonstruktive Forschungsdesign erlaubt es, den Verlauf der Beratung zur Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse in Sportvereinen in seiner Spezifik und mit der nötigen Tiefenschärfe nachzuzeichnen. Dabei zielt die rekonstruktive Organisationsforschung darauf ab, die „Organisationen von ihrer Eigenlogik her zu rekonstruieren“ (ebd., S. 8). Im Rahmen des vorliegenden Forschungsvorhabens bedeutet dies zum einen, die vereinsspezifischen Organisationsstrukturen und die damit verbundenen, spezifischen Wirklichkeitskonstruktionen, Sinnbezüge und Relevanzen in ihrer Komplexität zu erfassen. Zum anderen muss in einer prozessualen Perspektive rekonstruiert werden, inwieweit sich in Abhängigkeit davon in Sportvereinen durch Beratung Resonanz für interkulturelle Öffnungsprozesse erzeugen lässt. Hierzu wird das entwickelte Phasenmodell der systemischen Sportvereinsberatung für eine interkulturelle Öffnung in ausgewählten Sportvereinen exemplarisch angewendet. Die Anwendung wird dokumentiert und im Rahmen einer *qualitativen Inhaltsanalyse* theoriegeleitet ausgewertet. Dadurch sollen erste differenzierte Forschungsergebnisse zu den Möglichkeiten und Grenzen der Resonanzerzeugung durch Beratung im Hinblick auf die Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse in Sportvereinen gewonnen werden.

Im Rahmen der Untersuchung nahm der Verfasser dieser Arbeit eine *Doppelrolle* als Forscher und Berater[43] ein – er führte neben dem wissenschaftlichen Part der Datengewinnung und -analyse auch die Beratung der Vereine eigenständig durch.

9.2 Fallauswahl und Vereinsakquise

Die qualitativ-rekonstruktive Untersuchung des Forschungsgegenstands machte eine Eingrenzung des Untersuchungsfelds erforderlich. Diese Eingrenzung wurde anhand bestimmter Kriterien vorgenommen, diese wurden zur Fallauswahl herangezogen und werden im Folgenden erläutert. Die Kriterien basieren hauptsächlich auf theoretisch-methodischen Erwägungen und forschungsökonomischen Gründen, damit sich der Verlauf der Beratung zur interkulturellen Öffnung von Sportvereinen angemessen nachzeichnen lässt.

Das zentrale Kriterium für die Auswahl der Sportvereine waren *organisationsbezogene Merkmale*. Hierfür wurde die Typologie von Baur und

---

43 Es steht außer Frage, dass die Rolle des Beraters oder der Beraterin in komplexen Organisationsentwicklungsprozessen wie der interkulturellen Öffnung von Sportvereinen hohe Anforderungen mit sich bringt. Der renommierte systemische Organisationsberater Rudolf Wimmer kommentiert hierzu treffend, „daß es eher Ausnahmesituationen sind, in denen dem Klientensystem ein Einzelberater gegenüberstehen kann. Ein Einzelner ist in der Regel rasch überfordert, komplexere Problembearbeitungsprozesse […] verantwortungsvoll zu steuern“ (Wimmer, 1992, S. 104). Als Reaktion auf diese Herausforderung absolvierte der Verfasser der vorliegenden Arbeit eine einjährige Kompakt-Weiterbildung in der systemischen Organisationsberatung und -entwicklung. Diese Weiterbildung umfasste neben praktischen Übungen und Fallarbeiten auch Supervision durch qualifizierte und erfahrene systemische Beratende sowie Intervision mit anderen Schulungsteilnehmerinnen und -teilnehmern.

Braun (2001, S. 28 ff.) herangezogen, die sich an Mitgliederzahl, Spartenstruktur sowie der Differenz zwischen Solidargemeinschaft und Dienstleistungsorganisation orientiert:

- Typ 1: Einspartenverein mit bis zu 300 Mitgliedern, vornehmlich solidargemeinschaftlich orientiert, keine Hauptberuflichkeit
- Typ 2: Mehrspartenverein mit bis zu 1.000 Mitgliedern, vornehmlich solidargemeinschaftlich orientiert, keine Hauptberuflichkeit
- Typ 3: Mehrspartenverein mit bis zu 5.000 Mitgliedern, solidargemeinschaftlich und dienstleistungsorientiert, Hauptberuflichkeit
- Typ 4: Mehrspartenverein mit über 5.000 Mitgliedern, vornehmlich dienstleistungsorientiert, Hauptberuflichkeit

Es wurde jeweils ein Verein aus jedem Typ ausgewählt, um zu garantieren, dass die Heterogenität der deutschen Sportvereinslandschaft im Sample annähernd repräsentiert und ein breites Spektrum organisationsbezogener Merkmale abgedeckt wird.

Als Einzugsgebiet für die Fallauswahl wurde *Baden-Württemberg* gewählt. Dies geschah einerseits aus forschungsökonomischen Gründen, um Reisekosten und zeitliche Ressourcen zu sparen. Andererseits weist dieses Bundesland einen überdurchschnittlich hohen Anteil von Personen mit Migrationshintergrund an der Gesamtgesellschaft auf. Zudem wurde das Einzugsgebiet auf Sportvereine aus Mittel- und Großstädten begrenzt, da der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund in den größeren Gemeinden Baden-Württembergs im Vergleich zu den kleineren deutlich höher ist (Statistisches Bundesamt, 2023). Für dort ansässige Sportvereine konnte tendenziell davon ausgegangen werden, dass der Kontakt zu

Personen mit Migrationshintergrund hergestellt werden kann. Es wurde ebenfalls angenommen, dass die Sportvereine in Mittel- und Großstädten bereits über einen vergleichsweise hohen Anteil an Mitgliedern mit Migrationshintergrund verfügen (Breuer & Feiler, 2017, S. 177 f.). Die geografische Eingrenzung auf Sportvereine aus baden-württembergischen Mittel- und Großstädten eröffnete der Beratung grundsätzlich *beide Zielperspektiven einer interkulturellen Öffnung* – Inklusion sowie Integration von Personen mit Migrationshintergrund – als Anknüpfungspunkte.

Um beide Zielperspektiven einer interkulturellen Öffnung möglichst umfassend im Sample abzudecken, wurden als zusätzliches Kriterium für die Fallauswahl *Sportarten* berücksichtigt. Dabei wurde angestrebt, Sportarten im Sample einzubeziehen, in denen Menschen mit Migrationshintergrund tendenziell unterrepräsentiert sind (z. B. Tennis), sowie Sportarten, in denen ein vergleichsweise hoher Anteil an Mitgliedern mit Migrationshintergrund vorliegt (z. B. Fußball) (ebd., S. 179). Die gezielte Differenzierung nach Sportarten in der Fallauswahl ermöglichte es, Sportvereine mit Sportarten einzubeziehen, in denen Personen mit Migrationshintergrund unterrepräsentiert sind. In diesen Fällen zielt die Beratung eher darauf ab, das Potenzial an Mitgliedern mit Migrationshintergrund besser auszuschöpfen. Es wurden aber auch bewusst Sportvereine mit Sportarten einbezogen, die über einen relativ hohen Anteil an Mitgliedern mit Migrationshintergrund verfügen. Hierbei fokussiert die Beratung eher auf

Herausforderungen im Zusammenhang mit der Integration dieser Personen.[44]

Die Vereinsakquise wurde in Zusammenarbeit mit dem Württembergischen Landessportbund (WLSB) durchgeführt, dem das Forschungsvorhaben vorgestellt wurde. Der WLSB unterstützte das Vorhaben, indem er über sein Netzwerk gezielt Sportvereine auswählte und kontaktierte, die den Kriterien der Fallauswahl entsprachen.[45] Auf diese Weise konnten drei von vier Vereinen (Typ 1, 2 und 3) gewonnen werden. Die Akquise des Typ-4-Vereins erfolgte über das persönliche Netzwerk des Verfassers der vorliegenden Arbeit. Um die Vereine für eine Teilnahme an der Studie zu gewinnen, wurde ihnen in Aussicht gestellt, eine Beratung mit einem Doktoranden des Instituts für Sport- und Bewegungswissenschaft der Universität Stuttgart in Anspruch nehmen zu können, in der die Thematik der interkulturellen Öffnung mit Zielen, Potenzialen und Herausforderungen der Vereinsentwicklung verknüpft wird.

9.3 Methoden der Datengewinnung

Um den Verlauf der Beratung zur interkulturellen Öffnung von Sportvereinen in Abhängigkeit vereinsspezifischer Strukturen rekonstruieren zu können, wurde die Methode der *Beobachtung* gewählt. Dabei wurde die

---

44 Den integrationstheoretischen Überlegungen von Cachay und Borggrefe (2022) folgend, kann dies generell die Sicherung der Verständigung, gleichberechtigte Teilhabe sowie die Prävention von und den Umgang mit interkulturellen Konflikten betreffen (S. 101 ff.).

45 Zwei weitere Landessportbünde, denen das Forschungsvorhaben ebenfalls präsentiert wurde, haben sich trotz zugesicherter Unterstützung bei der Vereinsakquise nicht mehr zurückgemeldet.

Variante einer passiv-teilnehmenden Beobachtung genutzt, die offen – also unverdeckt – durchgeführt wird (Weischer & Gehrau, 2017, S. 32 ff.). Das bedeutet, dass die Beratungssituationen mit den Vereinsvertretenden in der Rolle als Forscher möglichst wenig beeinflusst werden sollten. Die Vereinsvertretenden wurden lediglich darauf hingewiesen, dass aus sämtlichen Kontaktsituationen im Rahmen der Beratung Daten gewonnen werden, die für das vorliegende Dissertationsprojekt und für mögliche weitere wissenschaftliche Publikationen verwendet werden können.

Der Datenkorpus der vorliegenden Studie umfasst die formalen und vis-a-vis geführten ziel- und problemreflektierenden Gespräche sowie die informellen Gespräche, die telefonisch geführt wurden und darüber hinaus die E-Mail-Korrespondenz mit den Vereinsvertretern und -vertreterinnen. Die formalen und vis-a-vis geführten Gespräche wurden digital aufgezeichnet, anschließend vollständig transkribiert und anonymisiert. Insgesamt wurden in vier Vereinen fünf ziel- und problemreflektierende Gespräche durchgeführt. Diese Gespräche dauerten jeweils zwischen 75 und 115 Minuten. Die Telefonate sowie die E-Mail-Korrespondenz mit den Vereinsvertreterinnen und -vertretern wurden in Beobachtungsprotokollen bzw. Dokumenten festgehalten und anonymisiert ebenfalls der Analyse zugänglich gemacht. Die meisten formalen Gespräche mit Vereinsvertretenden wurden jeweils von einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin des WLSB begleitet, deren Teilnahme an den Gesprächen von einer eher passiven bis hin zu einer aktiven Rolle situativ variierte. Insgesamt lag die Gesprächsleitung sowie die gesamte Abstimmung des Beratungs-

prozesses mit den Vereinsvertretern und -vertreterinnen in der Verantwortung des Verfassers dieser Arbeit. Durchgeführt wurden die Beratungen im Zeitraum zwischen März und November 2023.

Im Zusammenhang mit den gewonnenen Daten ist zu reflektieren, dass die Konzeption und Umsetzung der Beratung zwangsläufig Einfluss auf die Daten und somit auch auf die erzielten Forschungsergebnisse haben. Wenngleich die Aussagekraft der vorliegenden Forschungsergebnisse durch diesen Umstand nicht geschmälert werden soll, ist zu bedenken, dass eine alternativ gestaltete Beratung mit einer anderen Vorgehensweise in den Sportvereinen möglicherweise anders resoniert und somit in der Folge auch zu anderen Forschungsergebnissen geführt hätte.

9.4 Analyse der Daten

Die gewonnenen Daten wurden theoriegeleitet im Rahmen einer *qualitativen Inhaltsanalyse* ausgewertet. Dabei orientierte sich die Analyse der Daten an der methodischen Konzeption der qualitativen Inhaltsanalyse gemäß Gläser und Laudel (2001/2010). Davon ausgehend wurde auf Basis der theoretischen Überlegungen ein Kategoriensystem entwickelt, das die Grundlage der Datenanalyse bildete (ebd., S. 201). Mit dem theoriegeleiteten Vorgehen wurde das Ziel verfolgt, aus dem Datenmaterial jeweils allein jene Informationen zu extrahieren, die für die Beantwortung der Forschungsfrage von Bedeutung sind. Wenngleich die Extraktion der Daten damit überwiegend einem deduktiven Vorgehen folgte, wurde das theoriebasierte Kategoriensystem während des Forschungsprozesses dennoch offengehalten. Dies erlaubte es, das Kategoriensystem im Sinne eines induktiven Schließens fortlaufend zu verändern und anzupassen,

> „wenn im Text Informationen auftauchen, die relevant sind, aber nicht in das Kategoriensystem passen. Die Dimensionen existierender Kategorien können verändert werden, und es können neue Kategorien konstruiert werden. Dadurch verändert sich die Struktur der Informationsbasis, die auf diesem Wege durch die im Material enthaltenen Informationen mit geformt wird“ (ebd.).

Mit dieser Vorgehensweise wurden schließlich die in Tabelle 2 (siehe S. 215 f.) dargestellten Analysekategorien entwickelt, anhand derer die Informationen aus dem Datenmaterial extrahiert wurden, die zur Beantwortung der Forschungsfrage relevant waren. Auf diese Weise wurde eine strukturierte und differenzierte Präsentation der empirischen Ergebnisse ermöglicht.

Die Analyse der Daten wurde computergestützt durchgeführt. Dafür wurde das Softwareprogramm MAXQDA genutzt, das zur Analyse qualitativer Daten entwickelt wurde und speziell auf inhaltsanalytische Analyseverfahren abgestimmt ist.

Die Datenanalyse diente zudem der Feinjustierung des theoretischen Phasenmodells und zur Planung der nächsten Schritte in der Beratung. Damit vollzogen sich die Tätigkeit als Forscher – mit den Aufgaben der Theoriekonstruktion, Datengewinnung und -analyse – und die Durchführung der Beratung als parallele Arbeitsschritte, die sich gegenseitig produktiv beeinflussten. Dieses Vorgehen lässt sich exemplarisch anhand von Phase II – der Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung – verdeutlichen. Zuerst wurde die Phase auf der Grundlage theoretischer Überlegungen grob konzipiert und die Durchführung

von ziel- und problemreflektierenden Gesprächen als ein zentrales methodisches Element der Phase bestimmt. Die Analyse der praktischen Anwendung des ziel- und problemreflektierenden Gesprächs führte dann kontinuierlich zu Anpassungen sowohl in der Strukturierung des Gesprächs als auch zur Präzisierung dieser Phase insgesamt. Von den vorgenommenen Änderungen profitierten wiederum die darauffolgenden ziel- und problemreflektierenden Gespräche mit den Vereinen.

Tabelle 2: Analysekategorien

Phase I – Kontaktanbahnung	- Verein → beratendes System - beratendes System → Verein
Phase II – Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung	- Entscheidungsprogramme - Kommunikationswege - Personal - Organisationskultur - Entwicklungsprobleme - Interkulturelle Öffnung als Option der Vereinsentwicklung - Erfahrung mit Integrationsprogrammen der Sportverbände - Erfahrung mit Entwicklungsprojekten
Phase III – Maßnahmenentwicklung	- Organisatorische Umsetzung - Konzepte für Maßnahmen - Mit Maßnahmen verbundene Aufgaben

Phase IV – Evaluation und Umsetzung der Maßnahmen	- Programmatische Verankerung - Personalentscheidungen - (formale) Beschlüsse - Funktionalität und Umsetzbarkeit - Evaluation - Anpassung der Maßnahmen

IV Systemische Sportvereinsberatung und interkulturelle Öffnung – empirische Ergebnisse

In diesem Teil wird die Beratung von Sportvereinen zur Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse empirisch untersucht. Die Analyse erfolgt im Rahmen von *Fallstudien*. Bei den Fallanalysen werden unterschiedliche Vereinstypen auf der Basis organisationsstruktureller Merkmale differenziert: Beim ersten Verein (Typ-1), der betrachtet wird, handelt es sich um einen solidargemeinschaftlich orientierten Einspartenverein mit etwa 300 Mitgliedern, der ausschließlich ehrenamtlich organisiert ist (Kapitel 10). Anschließend wird ein Verein (Typ-2) untersucht, der etwa 650 Mitglieder aufweist, ebenfalls hauptsächlich solidargemeinschaftlich ausgerichtet und bis auf eine Teilzeitstelle ausschließlich ehrenamtlich organisiert ist (Kapitel 11). Danach folgt die Untersuchung eines Vereins (Typ-3) mit rund 4.300 Mitgliedern. Dieser Verein ist sowohl dienstleistungsorientiert als auch solidargemeinschaftlich ausgerichtet und verfügt über hauptberufliche Mitarbeitende (Kapitel 12). Abschließend erfolgt die Analyse eines Vereins (Typ-4) mit etwa 8.500 Mitgliedern, der vornehmlich dienstleistungsorientiert und durch Hauptberuflichkeit gekennzeichnet ist (Kapitel 13).

Die Analyse der Fälle erfolgt jeweils entlang des Phasenmodells der systemischen Sportvereinsberatung für eine interkulturelle Öffnung. Bei der *Kontaktanbahnung* (Phase I) wird darauf geblickt, wie der Kontakt mit dem Sportverein für die Beratung hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung zustande kommt. Daraufhin folgt die Untersuchung der *Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung* (Phase II).

Hierbei wird analysiert, inwieweit es dazu kommt, dass dem Verein eine interkulturelle Öffnung zur Zielerreichung und Lösung seiner Entwicklungsprobleme als funktional erscheint und ob sich der Verein dazu entscheidet, sich interkulturell zu öffnen und Maßnahmen dafür zu entwickeln. Wenn der Verein dies beschließt, folgt im Anschluss die Untersuchung der *Maßnahmenentwicklung* (Phase III). Hier wird ermittelt, wie die Entwicklung der Maßnahmen für eine interkulturelle Öffnung im Verein organisatorisch umgesetzt wird und abläuft. Bei der *Implementierung und Evaluation der Maßnahmen* (Phase IV) wird schließlich untersucht, wie die entwickelten Maßnahmen im Verein implementiert und umgesetzt werden und ob es dadurch zu einer interkulturellen Öffnung kommt.

10 Verein 1

Der Verein 1 ist ein ehrenamtlich organisierter Tennisverein aus einer Mittelstadt. Der Verein ist solidargemeinschaftlich orientiert und zählt etwa 300 Mitglieder. In den vergangenen Jahren wurde ein kontinuierlicher Mitgliederzuwachs verzeichnet. Durch eine bestehende Spielgemeinschaft mit einem anderen Tennisclub ist es möglich, im Seniorenbereich drei Herren- und zwei Damenmannschaften für den Ligabetrieb sowie in jeder Altersstufe Jugendmannschaften aufzustellen. Das sportliche Niveau des Vereins bewegt sich hauptsächlich auf Bezirks- und Kreisklassenebene. Darüber hinaus bietet der Verein zwei nicht-wettkampforientierte Tennisgruppen an, nämlich eine „Herrenhobby-“ und eine „Damenhobby“-Gruppe. Zusätzlich bietet der Verein Kinderturnen an und unterhält zahlreiche Kooperationen mit örtlichen Schulen und Kindergärten. Der Verein verfügt über drei Tennisplätze.

Regelmäßig wird der Verein für seine Jugendarbeit und sein gesellschaftliches Engagement ausgezeichnet und erhält Unterstützung durch verschiedene Fördermaßnahmen. Zu den Auszeichnungen zählen u. a. Erfolge im Wettbewerb „Sterne des Sports“ (veranstaltet vom DOSB in Zusammenarbeit mit den Landessportbünden und Volksbanken) sowie Förderpreise durch die Sportstiftung des Württembergischen Landessportbunds (WLSB) und des „Lotto-Sportjugend-Förderpreises“ (initiiert von der Staatlichen Toto-Lotto GmbH Baden-Württemberg und der Baden-Württembergischen Sportjugend). Darüber hinaus erhielt der Verein im Jahr 2016 im Rahmen des Programms „Integration durch Sport“ (DOSB) Fördermittel für ein sogenanntes „Mikroprojekt“[46], mit dem Geflüchteten ermöglicht werden sollte, am Sportangebot teilzunehmen.

Der Anteil der Vereinsmitglieder mit Migrationshintergrund wird auf 10 bis 15 Prozent geschätzt. Bei den Erwachsenen sind relativ wenige Mitglieder mit Migrationshintergrund vertreten, während der Anteil in der Jugend etwas höher eingeschätzt wird.

Phase I – Kontaktanbahnung

Die Kontaktanbahnung erfolgte seitens des Landessportbunds durch eine proaktive Ansprache eines Vorstandsmitglieds Anfang März 2023. Aufgrund der vielfältigen Aktivitäten des Vereins und seiner regelmäßigen Teilnahme an Programmen und Fördermaßnahmen besteht zwischen dem

[46] Sog. „Mikroprojekte“ bezeichnen niederschwellige Integrationsmaßnahmen und werden mit maximal 1.000 Euro pro Projekt gefördert (WLSB, 2024). Mehr Informationen unter: https://www.wlsb.de/infothek/downloads/wlsb/wlsb-foerdermittel/563-24-foerderrichtlinen-mikro-einzel/file

Landessportbund und dem Verein bereits seit vielen Jahren eine Netzwerkbeziehung mit regelmäßigem Austausch.

Phase II – Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung

Zur Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung wurde zunächst ein ziel- und problemreflektierendes Gespräch auf Vorstandsebene durchgeführt, das am 27.04.2023 stattfand. An dem Gespräch nahmen folgende Vorstände des Vereins teil: die Vorständin für den Geschäftsbereich Verwaltung und Finanzen, der Vorstand für Sport, die Vorständin für Kommunikation, und der Vorstand für Technik. Zusätzlich waren weitere Vorstandsmitglieder anwesend, unter diesen die Beauftragte für Veranstaltungen und Chancengleichheit, die Jugendwartin und der Vereinsmanager, der zugleich als Cheftrainer fungiert.

Etwa vier Wochen vor dem besagten Gespräch, fand die ordentliche Mitgliederversammlung statt, auf der nahezu der gesamte Vorstand neu gewählt wurde.[47] Zudem erfolgte eine strukturelle Veränderung von einem klassischen Vorstandsmodell (erster und zweiter Vorstand, Schriftführer bzw. -führerin, Kassiererin bzw. Kassierer etc.) hin zu einem Ressortprinzip mit gleichberechtigten Geschäftsbereichen. Die Geschäftsbereiche umfassen Verwaltung und Finanzen, Sport, Kommunikation sowie Technik. Innerhalb dieser Bereiche sind verschiedene Ämter definiert, bspw.

[47] Aufgrund der Neuwahlen war es der ausdrückliche Wunsch des Vereins, dass das Gespräch erst nach der Mitgliederversammlung stattfindet.

das Amt des Jugendwarts oder der Jugendwartin, das dem Geschäftsbereich Sport zugeordnet ist.

Aufgrund der Neubesetzung und Umstrukturierung der Vorstandschaft wird die Hauptaufgabe in der nächsten Zeit darin gesehen, die Zusammenarbeit im Rahmen eines gleichberechtigten Vorstandsteam einzuspielen und adäquate *Kommunikationswege* auszudifferenzieren:

> „Was bei uns jetzt auch nochmal Thema sein wird, weil die Vorstandschaft bei uns in vier Bereiche aufgeteilt ist, wie es funktionieren kann, dass man da gut zusammenarbeitet. Weil vorher war das ein Posten und jetzt ist das aufgeteilt. Das finde ich gerade auch eine wichtige Herausforderung für uns“ (Vorständin für Finanzen und Verwaltung).[48]

> „Ja, wie schafft man das? Ich glaube, das ist zeitlich schon ein großer Aufwand. […] Man will ja mitbekommen, was in jedem Bereich passiert, und dazu ist es einfach wichtig, dass man immer auch in Kontakt ist mit allen“ (Vorständin für Kommunikation).

> „Also was ich wichtig finde, ist, dass wir neben unseren regulären Vorstandssitzungen […], die nächste Tagesordnung ist ja schon ewig lang, weil wir so vieles zu besprechen haben, solche Kreise haben, in denen wir uns zusammensetzen und keine Tagesordnung haben, sondern irgendwas einfach so besprechen. […] Das ist

[48] Zitate aus den ziel- und problemreflektierenden Gesprächen werden bei der Darstellung der empirischen Ergebnisse nicht gesondert als solche kenntlich gemacht. Dagegen sind Zitate aus der E-Mail-Korrespondenz und den Telefonaten explizit als solche gekennzeichnet.

> glaube ich ganz wichtig, damit wir auch unser Thema, wie kommen wir zusammen, erfüllen können“ (Vorständin für Finanzen und Verwaltung).

Auf einer *programmatischen Ebene* beschäftigen den Verein verschiedene Aufgaben, die von Fragen der zukünftigen sportlichen Ausrichtung, der Finanzierung und des Sponsorings, Infrastrukturprojekten, der Veranstaltung von sportlichen Wettbewerben und Festen, bis hin zur systematischen Inklusion und Integration von Kindern und Jugendlichen sowie zahlreichen Kooperationen mit Schulen und Kindergärten reichen.

In Bezug auf die *sportliche Ausrichtung* wirft der neue Vorstand für den Geschäftsbereich Sport die Frage auf, ob sich der Verein künftig weiterhin auf Breitensport konzentrieren oder einen leistungsorientierten Fokus ausrichten möchte. Er tendiert zu einer leistungsorientierten Ausrichtung, wofür die Entwicklung eines entsprechenden „Sportkonzepts“ und die Etablierung einer „gewissen Kultur“ erforderlich sei:

> „Wo stellen wir uns auf zwischen Breiten- und Leistungssport? Da gibt es keine klare Richtlinie. Das ist nicht definiert, wo der Verein hinwill. […] Also das Gesellige gehört für mich dazu, aber zuerst kommt der Sport und dass wir uns auch hier weiterentwickeln, weil da sehe ich riesiges Potenzial. […] Ich habe schonmal angefangen, ein sportliches Konzept zu erarbeiten, weil seit ich jetzt da bin, habe ich von einem Sportkonzept noch nie etwas gehört. […] Natürlich müssen sich da auch die Mitglieder und die Vorstandschaft committen, aber für mich ist auch der Leistungssport ein wesentlicher Punkt. Dafür muss eine gewisse Kultur geschaffen

> werden. Jeder muss da auch Bock dazu haben, auf diese Zielerreichung und da gehört für mich auch dazu, wie schafft man so eine Kultur? […] Da kann man nicht einfach plakativ ein Konzept entwickeln: ‚So, wir wollen jetzt nächste Saison Bezirksoberliga spielen‘ und keiner steht dahinter“ (Vorstand für Sport).

Die *Finanzierung* des Vereins erfolgt primär durch Fördergelder und Auszeichnungen, die er für seine Jugendarbeit und sein gesellschaftliches Engagement erhält. Da dies jedoch „keine zuverlässigen Mittel“ seien, beabsichtigt der Verein künftig verstärkt, klassische Sponsoringpartnerschaften einzugehen, von denen derzeit keine existieren:

> „Wir finanzieren uns fast komplett über Fördergelder. WLSB-Förderpreise, bei ‚Sterne des Sports‘ waren wir jetzt auch groß drin. Das ist über Jahre immer unser finanzieller Topf gewesen und das ist natürlich gefährlich, weil das keine zuverlässigen Mittel sind. […] Da muss man dann auch immer dementsprechend etwas auf die Beine stellen und was wir überhaupt nicht machen, ist Sponsoring, also auch organisiertes Sponsoring“ (Vereinsmanager und Cheftrainer).

> „Also ein Sponsorenkonzept entwickeln. Ich denke, man muss es halt erstellen, aber ich denke, da hätten wir keine Schwierigkeiten, weil wir extrem viel machen. Das muss man einfach in eine Form bringen und dann müssen wir auf der anderen Seite wissen, was

> wir dafür wollen und was wir aber auch geben“ (Vorstand für Sport).

Als weitere Vorhaben stehen *infrastrukturelle Projekte* an, insbesondere die Sanierung der Tennisplätze. Zudem komme die Ausrichtung von *sportlichen Wettbewerben* und *Festen* hinzu:

> „Nächstes Jahr kommt dann auch das große Thema, die Sanierung des Platzes, also Platz 1 und 2“ (Vorstand für Technik).

> „Neben dem Projekt Platzsanierung kommen in zwei Jahren Stadtmeisterschaft und Jubiläum. Da kannst du eigentlich nicht früh genug anfangen“ (Vorständin für Finanzen und Verwaltung).

Nicht zuletzt befasst sich der Verein mit der *Inklusion und Integration* von Kindern und Jugendlichen. Dahingehend wurde ein „Partizipationsmodell“ entwickelt, mit dem die Teilhabe von Kindern und Jugendlichen im Verein gestärkt und Zugangsbarrieren abgebaut werden sollen. Überdies kooperiert der Verein mit der Caritas-Initiative „Mach Dich Stark“ und plant die Einführung einer „Tauschbörse“, um insbesondere die Inklusion und Integration sozial benachteiligter Kinder zu unterstützen:

> „Wir haben ein sehr starkes soziales Engagement über den Jugendausschuss und über unser Partizipationsmodell und wir sind Ko-

> operationspartner von ‚Mach Dich Stark', also da geht es um Kinderarmut. Da sind wir Kooperationspartner und Netzwerkpartner" (Jugendwartin).
>
> Für die Kleinen haben wir jetzt zum Beispiel eine Art Tauschbörse geplant, dass vielleicht auch die, die es sich finanziell nicht so leisten können, beispielsweise die Kleidung größenmäßig untereinander tauschen können. Da sind wir gerade auch so am Start und am Überlegen" (Vorständin für Kommunikation).

Neuerdings wird ferner das Ziel verfolgt, auch die Teilhabe von Kindern mit Behinderung im Verein systematisch zu fördern:

> „Wir haben auch zum ersten Mal ein Trisomie-21-Kind bei uns im Training und sind jetzt dabei, ein Konzept zu entwickeln, wie wir das am besten organisieren, um daraus auch ein Angebot zu machen für solche Kinder, die ja in der Regel bei uns gar nicht auftauchen, das ist das erste Mal" (Jugendwartin).

Des Weiteren bietet der Verein Kinderturnen und eine Ballschule an, wodurch Kinder frühzeitig an den Verein gebunden und für den Tennissport gewonnen werden sollen, was zuweilen dann auch mit den Müttern gelingt:

> „Man muss auch sagen, wir fangen relativ früh an, also wir bieten im Winter auch Kinderturnen an, das ist für Tennis eher ungewöhnlich. Das ist tatsächlich auch die Basis der Vereinsjugendarbeit, weil von denen auch fast alle ins Kindertennis gehen. Also wir fangen Kinderturnen mit zwei, drei Jahren an und haben dann die Ballschule Heidelberg drin, als Übergang vor dem Tennis. Da

> machen wir Angebote im Winter und im Sommer, auch in diese Alterskohorte“ (Jugendwartin).

> „Neue Mitglieder bekommen wir natürlich sehr viele über das Kindertraining. Und über das Kindertraining kriegen wir eigentlich immer wieder auch Hobbyfrauen mit dazu, die so einsteigen oder wieder einsteigen, wenn die früher mal Tennis gespielt haben, bevor die Kinderphase angefangen hat“ (Vorständin für Finanzen und Verwaltung).

Der Verein unterhält mit verschiedenen Schulen und Kindergärten *Kooperationen*, in denen Programme wie „Jugend trainiert für Olympia“, Präventionskurse der Krankenkasse und das Bewegungskonzept „Street Racket“ betreut und umgesetzt werden:

> „Wir haben mit vielen Schulen Kooperationen. Wir haben eine Kooperation mit der Grundschule hier. Dann haben wir, dadurch dass wir eine FSJ-lerin haben, also FSJ in Sport, Schule und Verein, noch eine Kooperation mit der Grundschule in [Name der Stadt]. Wir haben Kooperation mit dem Gymnasium im Bereich Jugend trainiert für Olympia. Das betreuen wir seit vielen Jahren. Mit der Realschule genauso. […] Und wir haben ja mit dem Bewegungskonzept Street Racket, das ist relativ neu, […] ganz viele Verknüpfungen und Vernetzungen auch mit allen Grundschulen in [Name der Stadt], weil dieses Bewegungskonzept in den Grundschulen gut angenommen wird. Da wir der einzige Verein sind, der dieses Bewegungskonzept anbietet, haben wir mit allen Grundschulen eine Vernetzung und eine öffentliche Kooperation mit der örtlichen Grundschule und dem Gymnasium und der Realschule.

> […] Kindergarten nicht zu vergessen. Wir sind da in einem Präventionskonzept mit der AOK drin. Wir machen ein festes Bewegungsangebot in den Kindergärten“ (Vereinsmanager und Cheftrainer).

Die Gesprächspassagen lassen erkennen, dass der Verein Inklusion und Integration sowie die Kooperationen mit den Schulen und Kindergärten als bedeutsame Programme einstuft. Bemerkenswert ist jedoch, dass der Verein hierbei keine Differenzierung nach Migrationshintergrund vornimmt. Bisher wurde nicht in Betracht gezogen, ob möglicherweise Zusammenhänge zwischen den Merkmalen „Migrationshintergrund“ und „soziale Schichtzugehörigkeit“ bestehen und welche Auswirkungen dies auf die Inklusion und Integration in den Sportverein haben könnte. Auch im Hinblick auf die anderen Programme wurden bislang noch keine Verbindungen zu dem Thema „interkulturelle Öffnung“ hergestellt.

Betrachtet man nun, inwieweit sich die Vereinsvertretenden die Umsetzung einer interkulturellen Öffnung für ihren Verein vorstellen können, zeigt sich, dass das Vorhaben vor dem Hintergrund einer funktionalen Argumentation, die auf die systematische Gewinnung von Personen mit Migrationshintergrund zur Sicherung des Fortbestehens des Vereins ausgerichtet ist, grundsätzlich positiv resoniert:

> „Das ist eine tolle Idee. Ich muss sagen, wie gesagt, ich weiß ja gar nicht, wie viele Leute mit Migrationshintergrund wir in [Name der

> Stadt] haben. Ich gehe jetzt natürlich auch nicht mehr in die Grundschule oder in den Kindergarten“ (Vorständin für Finanzen und Verwaltung).

> „Super Impuls, ja. […] Gerade für die neue Vorstandschaft, neue Leute und dann so ein Input von außen ist für uns natürlich mega. […] Wir haben uns immer auf Inklusion [von Menschen mit Behinderung, Anm. T.S.] fokussiert. Hat aber nie so richtig funktioniert“ (Vereinsmanager und Cheftrainer).

Die positive Resonanz deutet auf eine erzielte *Sensibilisierung der Vereinsvertreterinnen und -vertreter* für die funktionale Bedeutung einer interkulturellen Öffnung für die zukünftige Entwicklung des Vereins hin. Auf dieser Grundlage wurden im weiteren Gesprächsverlauf Ansatzpunkte und Herausforderungen für die Initiierung und Umsetzung des Vorhabens einer interkulturellen Öffnung identifiziert und erörtert.

Als zentraler funktionaler Ansatzpunkt für eine interkulturelle Öffnung erweisen sich bestehende *Zugangsbarrieren*, die Personen mit Migrationshintergrund davon abhalten würden, dem Verein beizutreten. In diesem Zusammenhang problematisieren die Vereinsvertretenden *Exklusionsmechanismen* sowohl aufseiten des Vereins als auch aufseiten der Personen mit Migrationshintergrund. Für die Vereinsseite konstatieren die Vereinsvertreterinnen und -vertreter, dass ihr Verein – wenn auch unbewusst – „garantiert“ etwas „Abschreckendes für Migranten“ ausstrahle:

> „Also etwas Abschreckendes für Migranten, das haben wir garantiert, das glaube ich schon. Ohne, dass wir es bewusst machen. Als ich nach [Name des Stadtteils] gezogen bin, wäre ich nie auf die

> Idee gekommen zum Tennis zu gehen, wenn nicht du [meint den Vereinsmanager und Cheftrainer] den Waldkindergarten gemacht hättest. Ob ich das dann überhaupt mitbekommen hätte, dass man hier auch Tennis spielen kann, wenn man nicht reich ist? Ich bin ja auch irgendwie Ausländer bei euch [Die Vorständin stammt aus einem anderen Bundesland, Anm. T.S.] (Lacht)“ (Vorständin für Kommunikation).

Für die Gewinnung von Personen mit Migrationshintergrund sei es problematisch, dass Tennis im Allgemein mit Attributen wie „elitär, spießig, teuer“ assoziiert werde. Diese Attribute stünden im Einklang mit dem „Image“, das der Verein – zumindest früher – bewusst kultiviert haben soll:

„Aber liegt das nicht auch mitunter an dem Image von Tennis. […] Elitär, spießig, teuer. Das sind so die Vorurteile und vielleicht müsste man auch da ansetzen“ (Vorstand Sport).

„Ich will das ja auch nicht ausschließen, dass der Tennisclub in seiner Gründungsphase so sein wollte. Gell?“ (Vorständin für Finanzen und Verwaltung).

(Lachen) (Alle).

Deutlich wird, dass die Vereinsvertretenden bei ihrem Verein *Formen indirekter Fremdexklusion*[49] beobachten, deren systematische Vermeidung als mögliche Stoßrichtung für Maßnahmen für eine interkulturelle Öffnung angedeutet wird.

Seitens der Personen mit Migrationshintergrund werden von den Vereinsvertretern und -vertreterinnen *Formen der Selbstexklusion*[50] beobachtet. So fällt es ihnen im Kontext der Schulkooperationen auf, dass es hier offenbar weniger erfolgreich gelingt, Kinder mit Migrationshintergrund im Vergleich zu einheimischen Kindern zu gewinnen. Mögliche Ursachen

---

[49] Nach Borggrefe et al. (2019) beziehen sich Formen „indirekter Fremdexklusion“ darauf, dass „*durch die spezifische Kommunikation der Organisation* ein für unterschiedliche Personengruppen potentiell wahrnehmbarer Horizont eines ‚passenden‘ respektive ‚unpassenden‘ Organisationsmitgliedes, also der *Fremd*exklusion entsteht, und zwar unabhängig davon, ob dies innerhalb der Organisation so gewollt ist oder nicht“ (S. 48).

[50] Die Form der „Selbstexklusion“ stellt nach Borggrefe et al. (2019) „die andere Seite der indirekten Fremdexklusion“ dar. Entscheidend hierfür ist, „dass Personen ihre Nicht-Teilhabe an spezifischen Kommunikationszusammenhängen aus eigenem Antrieb vertreten, mithin einen Begründungshorizont aufbauen (können), der ihre Exklusion als ‚normal‘, ‚erwünscht‘, und ‚sinnvoll‘ erscheinen lässt“ (S. 48 f.).

werden in sprachlichen und kulturellen Barrieren verortet, die insbesondere bei den Eltern vorhanden seien. Aufgrund dieser Hindernisse würden die Eltern dazu neigen, sich gegen eine Mitgliedschaft ihrer Kinder zu entscheiden, vermutlich, weil sie den Eindruck haben, dass ein Tennisverein für sie „der falsche Platz“ sei:

> „Also ich weiß auch nicht, woran das bei den Kindern hängt, weil, wir haben ja schon die Kooperation mit den Schulen, die komplett kostenlos sind. Und wenn die in den Verein eintreten, ist das sehr günstig bei uns. Die zahlen 25 Euro Mitgliedsgebühr im Grundschulalter und haben in der Regel dann kostenfreies Training, oder für 30 Euro dann das Sommertraining. Und sie bekommen Schläger und Material gestellt. Und daher frage ich mich schon, woran das liegt, tatsächlich. Ich weiß nicht, ob das wahrscheinlich auch eine sprachliche Hürde ist, wenn wir irgendwelche Flyer in der Schule auslegen, dass die Eltern das womöglich auch einfach nicht verstehen, oder?“ (Jugendwartin).

> „Das kann schon sein, dass die Eltern das nicht verstehen. Aber die Kinder verstehen es schon und die sind ja auch da. Die kommen aber nach einer gewissen Zeit nicht mehr. Die kommen nur 2-3mal und danach kommen sie nicht mehr. Und ich vermute, dass das an den Eltern liegt, dass die das nicht forcieren oder selbst halt diese Hemmschwelle haben und zu ihren Kindern sagen: ‚Das ist für dich der falsche Platz‘“ (Vereinsmanager und Cheftrainer).

Auch bei den Maßnahmen, die speziell zur Inklusion und Integration geflüchteter Kinder ergriffen und im Rahmen eines Mikroprojekts des Programms „Integration durch Sport“ gefördert wurden, machte der Verein

die Erfahrung, dass es schwierig sei, migrantische Kinder längerfristig an den Verein zu binden. Auch diesbezüglich wird von den Vereinsvertretenden angenommen, dass die Eltern von einer Art Unvereinbarkeit zwischen ihnen und dem Verein ausgehen. Diese Einschätzung wird darauf zurückgeführt, dass sich die Eltern auf dem Vereinsgelände „erkennbar" nicht wohlgefühlt hätten:

> „Wir hatten doch mal diese Aktion da, für die Flüchtlinge. Da haben wir doch so Aktionen angeboten. […] Da war es für die Mädels ganz schön schwierig, weil die Mädels teilweise ja gar nicht durften" (Vorständin für Finanzen und Verwaltung).

> „Ja, es war glaube ich schon so, da kamen dann ja auch teilweise die Eltern mit, dass die sich hier nicht wohlgefühlt haben und das war für sie schon eine Hemmschwelle tatsächlich. Das war schon erkennbar. Aber wir haben auch nicht nachgebohrt, woran das liegt und dann waren sie wieder weg. Die waren immer nur kurz da und sind dann wieder weg" (Vereinsmanager und Cheftrainer).

Um Personen mit Migrationshintergrund zu gewinnen, wird vermutet, dass es hierfür entscheidend sei, „ganze Cliquen zu erwischen":

> „Ich denke, dass es wichtig wäre, behaupte ich, dass […] es gelingt, wie auch immer, in den jungen Jahren ganze Cliquen zu erwischen. Wenn du Einzelne erwischt, einer spielt Tennis und vier

spielen Fußball, dann hat der eine irgendwann auch keine Lust mehr“ (Vorstand für Sport).

Zur Überwindung der Zugangsbarrieren für Personen mit Migrationshintergrund, damit insbesondere mehr Kinder mit Migrationshintergrund gewonnen werden können, deuten sich an den Aussagen der Vereinsvertretenden zwei funktionale Ansatzpunkte an: *Erstens* die systematische Vermeidung indirekter Fremdexklusion. Dies könnte bspw. durch gezielte „Imagearbeit“ erfolgen, die u. a. eine Reflexion und entsprechende Anpassung der Außendarstellung, des medialen Auftretens des Vereins und des Verhaltens der Vereinsmitglieder einschließen würde. *Zweitens* steht die systematische Adressierung von Personen mit Migrationshintergrund im Fokus. Hierfür könnte eine Strategie entwickelt werden, die darauf ausgerichtet ist, besonders die Zielgruppe der Kinder mit Migrationshintergrund, zu denen der Verein im Rahmen seiner Schulkooperationen ja bereits Zugang hat, gezielt und adressatenspezifisch anzusprechen.

Als zentrale Herausforderung für die Initiierung und Umsetzung des Vorhabens einer interkulturellen Öffnung lassen sich anhand der Aussagen der Vereinsvertretenden *Unterstützungsbereitschaft* und *strategische Partizipation* der Vereinsmitglieder identifizieren. Obwohl der Verein sich bereits im Bereich der Inklusion und Integration von Kindern und Jugendlichen engagiert und darüber hinaus Maßnahmen für Geflüchtete ergriffen hat, wird bei der Entscheidung für eine programmatische Verankerung einer interkulturellen Öffnung durchaus mit *Widerstand* gerechnet. Um zu verhindern, dass einflussreiche Mitglieder – wie die ehemaligen Vorstände – dagegen „Stimmung“ machen, seien diese frühzeitig davon in Kenntnis zu setzen und als Unterstützerinnen und Unterstützer zu

gewinnen. Wie die Erfahrung mit der strukturellen Veränderung der Vorstandschaft gezeigt hat, kann so auch für größere Veränderungsvorhaben durchaus Akzeptanz geschaffen werden:

> „Was ich jetzt meine, ob wir mit dem Seniorenstammtisch auch mal den Kontakt suchen sollen. Das ist jetzt nicht meine Gruppe. Ich gehe da nie hin zu diesem Senioren-Stammtisch. Aber da war natürlich Kommunikation da, weil [Name des ehemaligen 1. Vorsitzenden] und [Name eines weiteren ehemaligen Vorstandsmitglieds] da immer hingegangen sind und das sind vielleicht Stakeholder in unserem Verein, die auch Stimmung machen können. […] Also ich habe es gemerkt, als ich rumgelaufen bin, wegen unserer Vorstandsänderung, wie die sich geehrt gefühlt haben, dass ich die angesprochen und gesagt habe: ‚Hey, wie sieht es aus? Wie findest du das? Würdest du uns unterstützen?'" (Vorständin für Finanzen und Verwaltung).

In diesem Zusammenhang wird ebenfalls auf die Wichtigkeit der Mobilisierung von Mitgliedern als *Promotoren* verwiesen, die es mit ihren vielfältigen Kompetenzen in den Entwicklungsprozess einer interkulturellen Öffnung miteinzubeziehen gelte:

> „Wir kommen oft ja gar nicht dazu, die Ressourcen anzuzapfen, die wir noch haben. Wir haben ja immense Ressourcen. Jeder kann

> irgendwas oder weiß irgendwas. Das wird oft gar nicht angezapft. Das wäre eine Gelegenheit“ (Vereinsmanager und Cheftrainer).

> „Und man gewinnt vielleicht dann ja auch manche Leute für so einzelne Projekte, also, dass da dann nicht nur der Vorstand mitarbeitet. Vielleicht, dass dann eine Person sagt, dass sie Lust hat, da mitzuarbeiten, an einem Projekt und das für eine gewisse Zeit zu begleiten“ (Vorständin für Kommunikation).

> „Projektorientiert bringen sich doch viele Menschen lieber ein als in einem Vorstandsposten, Vorstand ist was anderes“ (Vereinsmanager und Cheftrainer).

Um diese personalen „Ressourcen anzuzapfen“ und Vorbehalten sowie möglichem Widerstand entgegenzuwirken, könne man auf das spezifische Kommunikationsformat „Demokratiefrühstück“ zurückgreifen, das der Landessportbund anbietet, wie von der Mitarbeiterin erläutert wird:

> „Das nennt sich Demokratiefrühstück, aber man kann es auch Vesperabend nennen und das läuft tatsächlich so ab, dass alle Mitglieder eben eingeladen werden, dass ein bestimmtes Thema gesetzt wird, es ist auch eine neutrale Moderation auch dabei, wenn es vielleicht auch ein Thema ist, wo es vielleicht auch bisschen heißer

> hergeht, dass dann die Vorstandschaft vielleicht auch aus der Moderation draußen ist, dass auch eine Diskussion über ein Thema stattfinden kann“ (Mitarbeiterin Landessportbund).
>
> „Das ist eine gute Idee“ (Vorständin für Finanzen und Verwaltung).

Während ein solches Format auf positive Resonanz stößt, wird eine Förderung über das Programm „Integration durch Sport“ von den Verantwortlichen eher skeptisch betrachtet:

> „Das ist immer verbunden mit Ausgaben. Es ist ja meistens eine Zuschussförderung. Also meistens ist es ja so, dass ich 1.000 Euro ausgebe und bekomme 750 Euro als Zuschuss“ (Vorständin für Finanzen und Verwaltung).

Eine zusätzliche Herausforderung für die Initiierung und Umsetzung einer interkulturellen Öffnung resultiert aus den *begrenzten räumlichen Kapazitäten* des Vereins, was mit dem Ziel, Personen mit Migrationshintergrund zu gewinnen, in Konflikt geraten könnte. Bei einem weiteren Anstieg der Mitgliederzahl würden sich die bereits bestehenden Platzprobleme weiter verschärfen:

> „Bei dem Thema Mitgliedergewinnung kommt ja gleich schon wieder das Thema Platzproblem“ (Vorstand für Technik).
>
> „Was mich so beschäftigt ist, dass wir so viele Mitglieder haben und so eine kleine Anlage haben, dass wir echte Kapazitätsprobleme haben. Ein Beispiel. Nächste Woche geht das Training los

> und ich mache das immer so, dass die Damenmannschaft sich anmeldet und maximal 8 dürfen teilnehmen. Jetzt haben sich, und die haben zweimal Training, […] innerhalb von 10 Minuten 8 Leute angemeldet und die anderen sind nochmal 8 und die kommen gar nicht zum Zug. Die haben gar keine Möglichkeit, am offiziellen Training teilzunehmen. […] Und das ist nur ein Beispiel bei den Damen. Das haben wir bei den Herren auch“ (Vereinsmanager und Cheftrainer).

Zu diesen Herausforderungen gesellen sich die Aufgaben der neu formierten Vorstandschaft. Angesichts der begrenzten personellen Ressourcen werde neben einer klaren Priorisierung auch eine effektive Aufgabenverteilung notwendig sein:

> „Sehr viel scheitert halt an der Umsetzung. […] Da müssen wir dann auch priorisieren. […] Wichtig ist für mich eben auch noch, ich wiederhole mich nochmal, ist das Thema sportliche Ausrichtung […]. Und ich sage mal, wenn wir das alles unter einen Hut

kriegen, uns da auch nicht verzetteln, auch einen Schwerpunkt setzen, oder vielleicht mehrere kleinere Schwerpunkte, dann denke ich, dass wir eine gute Zukunft haben“ (Vorstand für Sport).

„Ja, man muss dann auch nicht immer alles in der großen Gruppe besprechen, sondern kann auch so kleine Gruppen machen“ (Vorständin für Finanzen und Verwaltung).

„Ich werde das klären, wie hoch der Anteil an Kindern mit Migrationshintergrund in der Grundschule und den Kindergärten überhaupt ist, das haben wir auch nicht bedacht“ (Vereinsmanager und Cheftrainer).

Wenn man das Gespräch auf einer *konzeptionellen Ebene der Beratung* reflektiert, zeichnet sich bei den Vereinsvertretern und -vertreterinnen ein *Lerneffekt* sowie die Entstehung eines *Bewusstseins* hinsichtlich der funktionalen Bedeutung einer interkulturellen Öffnung für den Fortbestand des Vereins ab. Das Gespräch hat bei den Vereinsvertretenden offensichtlich zu einer Perspektiverweiterung beigetragen. Sichtbar wird dies an der durch die Beratung angestoßenen Reflexion der Verantwortlichen über funktionale Ansatzpunkte für eine interkulturelle Öffnung und die Herausforderungen, die bei der Initiierung entsprechender Prozesse vorhanden sind.

Am 09.06.2023 – also rund 6 Wochen nach dem ziel- und problemreflektierenden Gespräch – fand die nächste Vorstandssitzung statt, in der die Themen aus dem Gespräch erneut aufgegriffen und das weitere Vorgehen besprochen wurde. Die Vorständin für Finanzen und Verwaltung berichtete:

> „Wir hatten heute eine dreistündige Vorstandssitzung und konnten trotzdem nicht alle Punkte besprechen:). Wir ihr wisst, sind wir als neuer Vorstand in vielen Fragen zum Sportbetrieb unerfahren und benötigen daher noch Zeit zur internen Diskussion und Meinungsfindung“ (Vorständin für Finanzen und Verwaltung, E-Mail-Korrespondenz am 09.06.2023).

Unter den „Punkten“, die auf der Vorstandssitzung aufgegriffen wurden, befand sich auch das Thema „interkulturelle Öffnung“. Damit ist es der Beratung gelungen, dass der Verein das Thema in seinen *Kommunikationswegen* aufgreift. Es wurde die Entscheidung getroffen, das Thema der interkulturellen Öffnung weiterzuverfolgen (siehe Phase III).

Phase III – Maßnahmenentwicklung

Betrachtet man, wie die Verantwortlichen des Vereins die Maßnahmenentwicklung hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung organisieren, zeigt sich, dass sich hierfür die neue Zusammensetzung und Unerfahrenheit der Vorstandschaft als maßgeblich erweist. So steht es an erster Stelle, dass die Bearbeitung der als relevant identifizierten Themen nicht zur Überforderung des Personals führt:

> „Jetzt startet ja auch bald die Tennis-Verbandsrunde, das Clubheim ist wieder geöffnet usw. und wir wollen uns nicht gleich überfordern“ (Vorständin für Finanzen und Verwaltung, E-Mail-Korrespondenz am 09.06.2023).

Um die identifizierten Themen zu bearbeiten, haben die Verantwortlichen entschieden, verschiedene *Arbeitsgruppen* zu bilden. Das Thema „Migration/Integration“ wird von einer Arbeitsgruppe adressiert, die sich aus der

Jugendwartin, dem Vereinsmanager und der Schriftführerin zusammensetzt. In einem ersten Schritt beabsichtigt die Arbeitsgruppe, „regionale Daten“ zu sammeln, wie der E-Mail zu entnehmen ist, in der die Vorständin für Finanzen und Verwaltung die Arbeitsorganisation schildert:

> „Wir haben daher beschlossen, dass wir in kleineren Gruppen an den verschiedenen Themen weiterarbeiten:
>
> Von der Jugendleiterin [Name] wird zusammen mit dem Vereinscoach [Name] das Thema ‚Inklusion‘ bearbeitet. Der [Name des Vereins] betreut ja bereits ein Inklusionskind. Dazu wird von ihnen noch ein Förderantrag ‚Integration durch Sport‘ bis zum 30.06.23 gestellt.
>
> [Name der Jugendwartin] und [Name des Vereinsmanagers und Cheftrainers] werden sich auch zusammen mit der Schriftführerin [Name] mit dem Thema Migration / Integration beschäftigen und sind gerade dabei, die regionalen Daten zu sammeln. Hier wird es aber dann erst nach dem Sommerbetrieb im Herbst konkreter.
>
> Sportvorstand [Name], Coach [Name] und ich als Vorstand Verwaltung mit Finanzen werden das Thema Sponsoring weiterbearbeiten. Hier wird zunächst von [Name des Sportvorstands] ein sportliches Konzept erstellt und darauf aufbauend mögliche Sponsoren angesprochen […].
>
> Demokratiefrühstück würden wir gerne umsetzen und das erste Frühstück mit dem Thema Entwicklung ‚Sportkonzept‘ beginnen.

> Da fühlt sich [Name Beauftragte für Chancengleichheit] für zuständig.
>
> Zukunftswerkstatt finden wir interessant, wollen damit aber erst beginnen, wenn wir in der Vereinsführung erfahrener sind.
>
> Und das Thema Bauen wird [Name des Vorstands für Technik] bearbeiten. […]
>
> Entscheidungen über die nächsten konkreten Schritte werden aber dann erst im Sommer fallen“ (Vorständin für Finanzen und Verwaltung, E-Mail-Korrespondenz am 09.06.2023).

Es ist darauf hinzuweisen, dass der Verein diese aus Arbeitsgruppen bestehende OE-Struktur eigenständig entwickelt hat. Die vom Berater angebotene Unterstützung bei der Planung weiterer Schritte wurde nicht in Anspruch genommen.

Im Oktober 2023, also vier Monate nach der Vorstandssitzung, in der beschlossen wurde, dass das Thema der interkulturellen Öffnung in einer Arbeitsgruppe bearbeitet werden soll, wird erkennbar, dass in der Zwischenzeit keine weiteren Schritte dahingehend unternommen wurden. Begründet wird dies mit der *Prioritätensetzung* und dem Mangel an verfügbaren *personellen* und *zeitlichen Kapazitäten*:

> „Vor allem unser Vereinscoach [Name des Vereinsmanagers und Cheftrainer] war vollständig in den Trainings- und Spielbetrieb eingebunden. Da war für andere Dinge eigentlich keine Zeit“

> (Vorständin für Finanzen und Verwaltung, Telefonat am 09.10.2023).

Grundsätzlich soll das Vorhaben der interkulturellen Öffnung allerdings weiterverfolgt werden:

> „Ich bin mir sicher, dass [Name des Vereinsmanagers und Cheftrainer] und [Name der Jugendwartin] das Migrationsthema wieder aufgreifen werden. Das Schöne am Tennis ist ja, dass man im Winter dann ja Zeit für solche Sachen hat“ (Vorständin für Finanzen und Verwaltung, Telefonat am 09.10.2023).

Mit Ausnahme des Sportkonzepts wurden zwischenzeitlich die anderen Themen gleichfalls nicht vorangetrieben. Entgegen der Verlautbarung in der zuvor zitierten E-Mail vom 09.06.2023, wurde das Sportkonzept eigenständig und nicht im Rahmen des Angebots „Demokratiefrühstück“ des Landessportbunds entwickelt. Die Vorständin für Finanzen und Verwaltung erläutert den aktuellen Stand bei der Bearbeitung der Themen damit, dass sich die neue Vorstandschaft nach wie vor in einer „Findungsphase“ befinde und insbesondere die jüngeren Vorstandsmitglieder sich noch in die Materie einarbeiten müssten. Darüber hinaus sei die Vorstandschaft „mit dem Tagesgeschäft gerade ganz gut ausgelastet“:

> „Das Sportkonzept hat [Name des Vorstands Sport] gemacht. Wir sind immer noch in so einer Findungsphase. Gerade die Jüngeren, die das erste Mal in so einem Amt sind, müssen sich noch einarbeiten. Wir hatten über den Sommer auch so ein Gefühl, dass wir

mit dem Tagesgeschäft gerade ganz gut ausgelastet sind“ (Vorständin für Finanzen und Verwaltung, Beobachtungsprotokoll, Telefonat am 09.10.2023).

Insgesamt lässt sich für diesen Verein feststellen, dass die Beratung dahingehend erfolgreich war, dass es gelungen ist, bei den Vereinsvertretenden einen *Lerneffekt* bezüglich der funktionalen Bedeutung einer interkulturellen Öffnung zu erzielen. Nachvollziehen lässt sich dies daran, dass der Verein das Thema „interkulturelle Öffnung“ nach dem ziel- und problemreflektierenden Gespräch in seinen *Kommunikationswegen* (Vorstandssitzung) aufgegriffen und die Entwicklung von Maßnahmen als Aufgabe an Personen übertragen hat, indem dafür eine *Arbeitsgruppe* ausdifferenziert wurde. Trotz des erzielten Lerneffekts hinsichtlich der funktionalen Bedeutung einer interkulturellen Öffnung und der Entscheidung, das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung mit der Einrichtung einer Arbeitsgruppe voranzutreiben, wurden in einem Zeitraum von über fünf Monaten, innerhalb derer der Fall beobachtet wurde, keine Fortschritte bei der Maßnahmenentwicklung erzielt. Zurückführen lässt sich dies auf die *Prioritätensetzung* des Vereins, die unter den gegebenen Bedingungen zu Ungunsten des Vorhabens einer interkulturellen Öffnung ausfällt. Da der Verein keine Mitgliederprobleme hat und die Mitgliederzahl in den letzten Jahren sogar angestiegen ist, scheint ungeachtet eines durchaus vorhandenen Bewusstseins für die funktionale Bedeutung einer interkulturellen Öffnung letztlich der wahrgenommene *Problemdruck* zu gering ausgeprägt zu sein, als dass der Verein sich dazu veranlasst sehen würde, seine Prioritäten sowie personellen und zeitlichen Ressourcen auf die Entwicklung konkreter Maßnahmen hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung auszurichten.

Schließlich ist anzumerken, dass der Verein die Beratung nach dem ziel- und problemreflektierenden Gespräch nicht eigeninitiativ fortgesetzt hat und die angebotene Unterstützung des Beraters zu keinem Zeitpunkt in Anspruch genommen wurde. Auf der *konzeptionellen Ebene der Beratung* könnte eine perspektivische Aufgabe des Beraters darin bestehen, erneut auf den Verein und insbesondere auf die Arbeitsgruppe „Migration/Integration“ zuzugehen und ihr eine gemeinsame Reflexion über mögliche Maßnahmen anzubieten. Darüber hinaus könnte der Berater darauf hinwirken, im erweiterten Vorstandskreis eine Reflexion darüber anzustoßen, wie das Thema „interkulturelle Öffnung“ funktional mit den als relevant identifizierten Themen, wie bspw. dem Sportkonzept oder der Gewinnung von Sponsoren, verknüpft werden kann. Dieser Ansatz könnte das Thema im Verein mehr Relevanz erfahren lassen, weil es stärker als übergreifendes Thema der Vereinsentwicklung in den Blickpunkt gerückt wird, mit dem sich die anderen Arbeitsfelder bereichern ließen und es deswegen nicht isoliert zu behandeln ist.

11 Verein 2

Bei Verein 2 handelt es sich um einen Mehrspartenverein mit ca. 650 Mitgliedern. Mit Fußball, Karate, Badminton, Volleyball, Boule und Gesundheitssport verfügt der Verein insgesamt über 6 Abteilungen. Mit ca. 500 Mitgliedern ist die Fußballabteilung die mit Abstand größte Abteilung des Vereins. Im Jugendfußball ist der Verein leistungssportlich orientiert, unterhält in jeder Altersstufe mehrere Mannschaften und kooperiert mit dem Nachwuchsleistungszentrum eines Proficlubs. Außerdem fungiert der

Verein als Stützpunkt[51] des Deutschen Fußball-Bunds (DFB). Es wird ausschließlich Herren- und Jungenfußball angeboten, vereinzelt sind in den Mannschaften des Juniorenbereichs auch Mädchen vertreten. Im Herrenbereich stellt der Verein zwei Mannschaften, die im mittleren und unteren Amateurbereich aktiv sind. Anders als bei den Junioren wird bei den Herren kein leistungssportlicher Ansatz verfolgt. Darüber hinaus gibt es in der Fußballabteilung noch eine Altherren-Gruppe (AH). Bis auf die Boule-Abteilung, die in einer Spielgemeinschaft eine Mannschaft in der Oberliga stellt, sind die anderen Abteilungen ausschließlich breitensportlich ausgerichtet. Der Verein ist hauptsächlich ehrenamtlich organisiert, verfügt aber über eine hauptberufliche Stelle im Umfang von 60 Prozent, mit der vor allem Tätigkeiten im Juniorenbereich der Fußballabteilung verknüpft sind.

Der Anteil an Mitgliedern mit Migrationshintergrund ist in der Fußballabteilung mit Abstand am höchsten und wird dort auf weit über 50 Prozent geschätzt. Auch die Wahlämter werden in der Fußballabteilung – bis auf das Amt des Abteilungsleiters oder der -leiterin selbst – fast ausschließlich von Mitgliedern mit Migrationshintergrund ausgeübt. Die Trainerposten in der Fußballabteilung werden ebenfalls überwiegend von Personen mit Migrationshintergrund bekleidet. In den anderen Abteilungen sind Mitglieder mit Migrationshintergrund dagegen kaum vertreten. Auch im sechsköpfigen Vorstand des Vereins befinden sich ausschließlich Personen ohne Migrationshintergrund.

---

[51] Sog. „DFB-Stützpunkte“ sind Teil des DFB-Talentförderprogramms und dienen zum Sichten und Fördern junger Talente (DFB, 2023).

Phase I – Kontaktanbahnung

Die Kontaktanbahnung mit dem Verein erfolgte vonseiten des Landessportbunds durch eine proaktive Ansprache des 1. Vorstands Anfang März 2023. Es wurde gezielt der 1. Vorstand adressiert, da zu ihm eine Netzwerkbeziehung besteht. Zudem war beim 1. Vorstand aufgrund seiner Position und langjährigen „Vereinskarriere“, in denen er verschiedene Ehrenämter durchlaufen hat, davon auszugehen, dass er prinzipiell über genügend Einfluss verfügt, als Promotor für eine interkulturelle Öffnung fungieren zu können. Hinweise auf Entwicklungsprobleme und Herausforderungen des Vereins – und damit auch auf mögliche funktionale Anknüpfungspunkte für eine interkulturelle Öffnung – boten in dieser Phase bereits die Erkenntnisse aus einem Workshop, den der Landessportbund im Jahr 2018 mit dem Führungspersonal des Vereins durchgeführt hatte. Inhaltich ging es in dem Workshop um die aktuelle Situation und zukünftige strategische Ausrichtung des Vereins. Als zentrale Herausforderung für die kommenden Jahre wurde die ungeregelte Vorstandsnachfolge identifiziert, da einige Vorstandsmitglieder – darunter der 1. Vorstand – ihre Ämter aus verschiedenen Gründen, wie z. B. Alter, abgeben möchten und deshalb Nachfolger gefunden werden sollen. In diesem Zusammenhang wurde im Rahmen einer „Stärken-Schwächen“-Analyse u. a. auch „mangelnde Vielfalt“ speziell in der Zusammensetzung des Vorstands als Problem identifiziert. Zum Zeitpunkt der Kontaktanbahnung war bekannt, dass der Verein das Problem der Vorstandsnachfolge noch nicht bewältigt hatte.

Phase II – Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung

In einem *ziel- und problemreflektierenden Gespräch*, das am 23.03.2023 durchgeführt wurde, ging es zunächst darum, einerseits auf die bereits bekannte Herausforderung der ungeregelten Vorstandsnachfolge einzugehen und andererseits den Raum zur Reflexion vereinsspezifischer Ziele und Entwicklungsprobleme dennoch offen zu halten, um auf einer möglichst breiten Informationsgrundlage funktionale Einfallstore für das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung identifizieren zu können. An dem Gespräch nahmen von Vereinsseite der 1. Vorstand, der Vorstand Sport, der Vorstand Liegenschaften, der Abteilungsleiter Fußball, der Abteilungsleiter Boule sowie der hauptberuflich angestellte Mitarbeiter der Geschäftsstelle teil.

Aus dem Gespräch geht hervor, dass der Verein seine Probleme generell auf der *Ebene des Personals* verortet. Dabei beschäftigt ihn eine spürbar steigende Belastung für das Ehrenamt im Allgemeinen und die noch immer ungelöste Vorstandsnachfolge im Speziellen:

> „Ich trete jetzt im Mai zum letzten Mal an, habe ich gesagt, und dann ist gut. Dann sind es 50 Jahre, genau 2025, dann ist gut. […] Das Ehrenamt ist schwierig geworden auf jeden Fall und da würde halt, wenn man ein größerer Verein wäre, da würde dann das Hauptamt doch wieder helfen, die Lücken zu stopfen. […] Wir kommen eigentlich immer wieder auf den gleichen Punkt zurück,

> je größer der Verein ist, desto eher kann er solche Dinge auch hauptamtlich machen lassen“ (1. Vorstand).

> „Ehrenamt-Hauptamt ist natürlich auch schon seit ein paar Jahren gerade in Vereinsthemen immer ein Punkt, wo vielleicht ja mehr Professionalisierung nötig wäre. Das möchte ich jetzt mal nur ganz vorsichtig sagen, weil das Ehrenamt hat es ja schon immer gut gemacht eigentlich und trägt auch die Vereine seit jeher. Aber es wird halt auch vom Gesetzgeber immer enger geschnürt, wo dann eben das Ehrenamt das alles nicht mehr alleine schultern kann und das wird in Zukunft wahrscheinlich auch nicht leichter werden und da muss man dann einfach intern wahrscheinlich auch strukturell neue Wege finden“ (Vorstand Liegenschaften).

Die Aussagen lassen erkennen, dass die ideale Lösung für die steigende Belastung des Ehrenamts in einer Verberuflichung des Vereins gesehen wird, wodurch das Ehrenamt entlastet werden könnte und in der Folge wieder attraktiver würde. Allerdings sei der Verein für eine Verberuflichung zu klein. Eine geplante Fusion, mittels derer man zur Einführung von Hauptberuflichkeit und einer stärker dienstleistungsorientierten Ausrichtung groß genug gewesen wäre, sei jedoch am Veto der Mitglieder des Partnervereins gescheitert, weswegen der Schritt in die Hauptberuflichkeit bislang nicht gelungen und der Verein nach wie vor ehrenamtlich organisiert sei:

> „Die alte Generation hat das leider kaputt gemacht, die mögliche große Fusion. […] Es war wirklich idiotisch, nur weil es da so 10 Altvordere gegeben hat, die bestimmt haben. […] Und die Jüngeren, die jetzt dran sind, die sehen natürlich alle, dass ein großer

> Verein in [Name der Stadt] wesentlich mehr Hauptamt haben könnte, also ohne das geht es gar nicht mehr. […] Wenn wir jetzt ein Verein wären, angenommen die Fusion wäre damals gelungen, dann wäre es heute wahrscheinlich, ich will nicht zu hochgreifen, aber der Verein hätte wahrscheinlich annähernd 4.000 Mitglieder. […] Da gibt es ein gutes Beispiel, hier der [Name eines Vereins]. […] Die haben einen so super Geschäftsführer gehabt, der jetzt in den Ruhestand gegangen ist, der hat in 20 Jahren dort etwas aufgebaut, es ist grandios. Die haben Fitnessstudio, wenn sie dahingehen, sind sie automatisch Vereinsmitglied, sonst kommen sie da gar nicht rein. Die haben 6.000 Mitglieder oder sowas und genau so muss es laufen, wenn schon Dienstleistung, dann bitte hier zur Kasse“ (1. Vorstand).

Die Probleme im Personalbereich würden laut dem 1. Vorstand das Entwicklungspotenzial in den Abteilungen und damit das des gesamten Vereins einschränken:

> „Also wir leiden schon ein Stück weit […], eigentlich alle anderen Sportarten außer Fußball könnten auch noch einen Zuwachs an Mitgliedern vertragen, aber du brauchst dann die Leute, die das betreuen, die das trainieren und das ist schwierig. Wenn man dann mal einen gewissen Grad erreicht hätte, also ein gewisses Potenzial, ich glaube, dann wächst sowas von alleine weiter. Aber wenn

> du über den Punkt nicht hinauskommst, dann geht es nicht“ (1 Vorstand).

In der Badmintonabteilung würde bspw. fehlendes Personal auf Trainerebene und mangelndes Engagement in der Abteilungsleitung eine sportliche Weiterentwicklung und die Aufnahme von Kooperationsgesprächen mit einem anderen Verein verhindern:

> „Wir haben Badminton mit einer aktiven Mannschaft und mit einem relativ ordentlichen Jugendbereich. Da würden wir gerne mehr machen, aber dann brauchen wir die Trainer wieder dazu. Da war auch schon die Überlegung mal mit [Name eines Vereins] in Kooperationsgespräche zu gehen, aber das ist nicht ganz unproblematisch. Ist halt ein Aufwand, ist halt Geschäft. Das muss jemand in Angriff nehmen“ (1. Vorstand).

Neben dieser Personalproblematik seien die *limitierten Platzkapazitäten* eine weitere zentrale Herausforderung des Vereins, durch die Entwicklungsvorhaben eingeschränkt würden:

> „Der Platz ist hier natürlich auch begrenzt, was Entwicklungen im wahrsten Sinne des Wortes einschränkt. […] Die Fußballer jammern schon seit eh und je, seitdem ich hier bin, kenne ich es eigentlich nur, mehr Umkleiden, mehr Duschräume, mehr Raumangebot, sei es für den Aktiven- oder für den Jugendspielbetrieb, wo Raum geschaffen werden muss für Physio-Angebot und so weiter“ (Vorstand Liegenschaften).

> „Mädchenfußball haben wir nicht. Wir könnten das machen, aber wir kriegen das flächenmäßig gar nicht unter hier, auch von der

Infrastruktur und den Umkleiden ist das problematisch. Wir haben allerdings ein paar Mädchen in den Jungenmannschaften integriert“ (1. Vorstand).

„Wir können ein weiteres Spielfeld brauchen, einen weiteren Kunstrasenplatz, den kriegen wir aber nicht, weil, wo soll der sein?“ (Abteilungsleiter Fußball).

„Also wir selber haben schon seit zwei, drei Jahren über Beachvolleyball hier auf unserem Gelände nachgedacht und dann kam der [Name eines Vereins] auf uns zu und mit denen und der Stadt sind wir gerade im Gespräch, ein Beachhandballfeld und Beachvolleyballfeld, das kann man ja in einem Feld machen, zu entwickeln. […] Bei uns auf dem Gelände hat sich jetzt ganz klar herauskristallisiert, dass da halt nur eine Anlage geht. Wenn man das dann weiterentwickeln will, ist das sozusagen perspektivlos auf unserem Gelände. Da ist man jetzt dran, mit der Stadt vielleicht ein anderes Gelände zu finden“ (1. Vorstand).

Die Gesprächspassagen zeigen auf, dass auf Vorstandsebene durchaus Bestrebungen existieren, die einzelnen Abteilungen und Sportarten sowohl im Leistungs- als auch im Breitensport weiterzuentwickeln. Allerdings ist erkennbar, dass aufgrund der aktuellen Personalsituation und begrenzten Platzkapazitäten die Umsetzung dieser Ambitionen als äußerst schwierig empfunden wird.

Blickt man mit Fußball auf die größte Abteilung des Vereins, treffen zumindest die geschilderten Personalprobleme hier nicht zu. Dies liegt zum

einen daran, dass das Ehrenamt in der Fußballabteilung durch eine hauptberufliche Teilzeitkraft unterstützt wird:

> „Wir haben auf der Geschäftsstelle eine 60 Prozent-Stelle. [Name der Teilzeitkraft auf der Geschäftsstelle] macht primär Fußball, den größten Teil für die Fußballabteilung, vor allem für den Jugendfußball gibt es immer Beschäftigung, weil dort kriegt man das nicht mehr mit Ehrenamtlichkeit gebacken“ (1. Vorstand).

Zum anderen hat die Fußballabteilung aufgrund ihrer Netzwerkbeziehungen und ihres guten Rufs keinerlei Schwierigkeiten, qualifizierte Trainer für den Juniorenbereich zu gewinnen. Hierbei liegt der Fokus darauf, gezielt gut ausgebildete „Externe“ statt „Vater-Trainer“ anzuwerben, um den leistungssportlichen Ansprüchen gerecht zu werden:

> „Also bei den Trainern kommen viele auf uns zu. Ich bin ja gestern auch in [Name einer Landessportschule] gewesen. Ich bin ja auch Seminarleiter. […] Da sind ja Lehrgänge gerade, den einen oder anderen kenne ich dann halt. Die kommen gleich zu mir: ‚Du, ich habe jetzt die Lizenz verlängert, wenn ihr ab Sommer im höheren Jugendbereich jemanden sucht, dann meldet euch bei mir‘. Also wie gesagt, da läuft vieles unter persönlichen Kontakten und bis jetzt läuft das eigentlich relativ gut. […] Und dann haben wir noch den [Name der Teilzeitkraft auf der Geschäftsstelle]. Der kennt unheimlich viele Leute“ (Abteilungsleiter Fußball).

> „Wir sind im Jungendfußball halt eine Nummer“ (1. Vorstand).

> „Es gibt keine Vetterleswirtschaft bei den Trainern. […] Das sind alles Externe. Wir haben in der Regel das Prinzip schon seit Jahren

> beim Jugendfußball, das ist nicht immer gelungen, aber der Grundsatz ist eigentlich da, es gibt keinen Vater-Trainer. Das gibt zu viele Reibereien“ (Abteilungsleiter Fußball).

Die Finanzierung der Fußballabteilung basiere maßgeblich auf den relativ hohen Mitgliedsbeiträgen im Juniorenbereich und dem Bonussystem des DFB für die Talentförderung:

> „Wenn man es entsprechend macht, dann sind die Mittel da und dann sind die Eltern bereit, das Geld zu bezahlen dafür. […] Die Eltern bringen einen hohen finanziellen Einsatz, also das kostet bei uns einen monatlichen Beitrag von 32 Euro im Moment. Das ist keine kleine Nummer“ (Abteilungsleiter Fußball).

> „Zwei Mädchen von uns sind bei einem Bundesligaverein und haben einen Vertrag dort. Auch von den Jungs spielen ja welche höherklassig bis hin zur Bundesliga. […] Vorteil für uns, wir profitieren, wenn die nach oben kommen. Wenn die Verträge bekommen, dann kriegen wir eine Bonuszahlung vom DFB, dann werden sozusagen die Ausbildungsvereine belohnt dafür. […] Das ist zum Teil ganz ordentlich. Das sind nicht nur ein paar 100 Euro. Das hängt vom Volumen der Verträge ab“ (1. Vorsitzender).

Betrachtet man die Gründe, die für die Problematik im ehrenamtlichen Engagement im Allgemeinen und für die Vorstandsnachfolge im Speziellen als ursächlich angesehen werden, genauer, wird hierfür auf einen Mentalitätswandel bei den Mitgliedern verwiesen, weg von einem solidargemeinschaftlichen hin zu einem dienstleistungsorientierten Vereinsverständnis:

> „Da ist ein gewisser Kulturverlust zu beobachten, was man früher so Vereinskultur genannt hat. Die Leute engagieren sich nicht, wenn ein Fest ist, die sagen dann: ‚Damit habe ich nichts zu tun'. Das ist vielleicht auch ein Problem […], dass wir von vielen als Dienstleister gesehen werden und das auch voll nutzen, ohne dann an irgendwelche Pflichten oder an irgendwelche Sachen zu denken, wie den Lichtschalter auszumachen" (1. Vorstand).

Dieser Mentalitätswandel äußere sich dann auch in der mangelnden Bereitschaft, ein Vorstandsamt zu übernehmen, das als „sehr herausfordernd" beschrieben wird:

> „Wo ist diese Affinität oder das Herz, zu sagen, ich mache das, ich bin jetzt bereit, mich in so ein Amt reinzuknien, reinzufuchsen und auch mit den Widrigkeiten umzugehen, das sind so Sachen. […] Das Ehrenamt in einer Vorstandschaft, das ist schon sehr herausfordernd" (Vorstand Sport).

In den Aussagen des 1. Vorstands und des Vorstands Sport spiegelt sich ein *„traditionelles" Ehrenamtsverständnis* wider. Dieses wird mit Tugenden wie hohem Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein, langfristigem Engagement und einer damit einhergehenden Selbstlosigkeit assoziiert. Diese Eigenschaften seien bei Personen heutzutage nicht mehr in dem Maße zu finden wie früher, gleichzeitig wird betont, dass sie kaum noch von jemandem abverlangt werden könnten:

> „Die Leute sind halt zu gewinnen für temporäre Projekte, da sind sie zu gewinnen, aber eine langfristige Verantwortung übernehmen? Hallo Leute, also das Vereinsvorstandsgeschäft, das ist auch

> ganz schön verantwortungsvoll. Also kann man es überhaupt noch Leuten zumuten? Wenn die dann mal merken mit was allem die da konfrontiert werden könnten“ (1. Vorstand).

Zudem würden einige Aufgaben im Vorstand, insbesondere im Verantwortungsbereich des Finanzvorstands, neben den zuvor genannten persönlichen Tugenden, zusätzlich bestimmte formale Qualifikationen erfordern. Die Identifikation und erfolgreiche Rekrutierung von Vereinsmitgliedern, die über ein solches spezifisches Kompetenzprofil verfügen – bestehend aus einer Kombination von persönlicher Tugendhaftigkeit und formaler Qualifikation – wird als „reiner Glücksfall“ betrachtet und könne dem Verein systematisch kaum gelingen:

> „Bauchweh haben wir vor allem im Bereich Finanzvorstand, weil, das wird uns nicht so ganz gelingen, das adäquat zu besetzen. […] Das ist ein reiner Glücksfall, da jemanden zu finden, der das schon kann“ (1. Vorstand).

Vor dem Hintergrund der Schwierigkeiten bei der Ämterbesetzung speziell auf Vorstandsebene wird die mangelnde Diversität in der Zusammensetzung der Vorstandschaft nach wie vor als problematisch empfunden. Um der mangelnden Diversität entgegenzuwirken, werden gezielt Frauen als Zielgruppe für die Übernahme von Vorstandsämtern ins Auge gefasst. So wurden bereits „geheime Pläne“ entwickelt, um die systematische Förderung von Frauen in Vorstandsämtern voranzutreiben. Dieses Vorhaben wird jedoch als „ganz schwierig“ betrachtet:

> „Ein ganz großes Problem haben wir Frauen für den Vorstandsbereich zu finden. […] Also ich bin nicht so ganz hoffnungslos, dass

> wir gerade auch auf der Vorstandsebene irgendwann es doch mal schaffen, wie soll man sagen, das Spektrum breiter zu kriegen an Leuten. Da haben wir im Moment schon so geheime Pläne mit Frauen, aber das wird ganz schwierig. […] Wenn wir mehr Sport für Frauen hier hätten, dann wäre das auch leichter natürlich. Wir haben auch zu wenig Frauen hier. Wir sind sehr männlich im Sport“ (1. Vorstand).

> „Frauen sind eigentlich hauptsächlich im Gesundheitssport. Ein paar im Volleyball, aber sonst beim Boule“ (Vorstand Sport).

An den Plänen zur Steigerung der Diversität im Vorstand ist bemerkenswert, dass ausgerechnet das Merkmal Geschlecht als Differenzierungskriterium herangezogen wird, obwohl der Verein laut seiner Mitgliederstatistik lediglich einen Frauenanteil von 13 Prozent aufweist. Dieser geringe Frauenanteil ist vornehmlich auf das spezifische Angebotsprofil des Vereins zurückzuführen, das seinen Schwerpunkt auf Herren- und Jungenfußball setzt. Solange also keine weiteren Angebote für Frauen etabliert werden, bleibt fraglich, inwieweit ein Programm zur Gewinnung von Frauen für Vorstandsämter aufgrund ihrer deutlichen Unterrepräsentanz im Verein zur Lösung des Nachfolgeproblems auf Vorstandsebene beitragen kann. Der Anteil an Mitgliedern mit Migrationshintergrund dürfte demgegenüber nicht zuletzt aufgrund der Fußballabteilung, in der weit über 50 Prozent der Mitglieder über einen Migrationshintergrund verfügen, bei weitem höher sein als der Frauenanteil. Auch auf Trainerposten und in Wahlämtern sind Personen mit Migrationshintergrund in der Fuß-

ballabteilung zahlreich vertreten. Die Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern mit und ohne Migrationshintergrund in der Fußballabteilung wird als „einwandfrei“ beschrieben:

> „In der Fußballjugend sind bei Trainern und in den Leitungsfunktionen zu 90 Prozent Leute tätig, die einen Migrationshintergrund haben“ (1. Vorstand).

> „In der Fußballabteilung ist der Abteilungsleiter ein Deutscher-Bayer, mein Vertreter ist Italiener, der Jugendleiter, also der neue, ist Italiener, sein Vertreter ist türkischer Staatsbürger, also so sind wir jetzt da aufgestellt. Das heißt also, da sieht man jetzt das Verhältnis ja schon und das klappt einwandfrei und wird auch einwandfrei klappen, ohne jedes Problem. Mit den Trainern, ich sage jetzt mal […], also auch von der Nationalität, da sind wir also wirklich bestimmt bei 80 Prozent“ (Abteilungsleiter Fußball).

Spezifische Maßnahmen mit dem Ziel, speziell das ehrenamtliche Engagement von Mitgliedern mit Migrationshintergrund zu fördern, hat die Abteilung keine ergriffen. Eine mögliche Erklärung für den hohen Anteil an Mitgliedern mit Migrationshintergrund in Ehrenämtern wird mit der ausgeprägten Fußballaffinität dieser Gruppe erklärt:

> „Hängt natürlich auch damit zusammen, dass die noch ein bisschen mehr fußballaffin sind. […] Da ist die Begeisterung noch größer“ (1. Vorstand).

Der Fußballabteilung gelingt offensichtlich gleichermaßen, sowohl für Trainerstellen als auch für Wahlämter zahlreiche Personen mit Migrationshintergrund zu rekrutieren. Nicht zuletzt deswegen sticht es aber umso

mehr heraus, dass ausgerechnet das Amt des Abteilungsleiters bzw. der -leiterin dann doch von einem Deutschen bzw. „Deutsch-Bayer“ ausgeübt wird.

Reflektiert man an dieser Stelle, wovon es abhängt, ob eine interkulturelle Öffnung funktional an die als zentral geschilderte Problematik im ehrenamtlichen Engagement im Allgemeinen und bei der Vorstandsnachfolge im Speziellen angeschlossen werden kann, deutet sich folgendes an: Das Führungspersonal des Vereins dürfte besonders dann als Promotoren für das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung zu gewinnen sein, wenn es dieses als Lösungsansatz für die Regelung der Vorstandsnachfolge anerkennt. Angesichts der vorhandenen Mitglieder mit Migrationshintergrund, die in der Fußballabteilung bereits ehrenamtliche Positionen innehaben, bietet es sich an, diese vorhandenen personellen Ressourcen systematisch auch für die Übernahme eines Vorstandsamts zu erschließen. Vor dem Hintergrund des Angebotsprofils und der demografischen Zusammensetzung der Mitgliederstruktur erscheint es daher hochgradig funktional – zumindest aus einer beratenden Außenperspektive betrachtet – wenn der Verein systematische Maßnahmen ergreift. Diese müssen darauf abzielen, Mitglieder mit Migrationshintergrund, die bereits Erfahrung im Ehrenamt gesammelt haben, an Vorstandsämter heranzuführen. Dabei müssten mögliche bestehende Barrieren identifiziert werden, die bisher verhindert haben, diese Personen über ein Engagement auf Abteilungsebene hinaus auch für den Vorstand zu gewinnen. Denn es erscheint fraglich, ob der Verein langfristig auf diese vorhandenen personellen Ressourcen für die Vorstandsebene verzichten kann.

Fragt man nun danach, inwieweit die Führungsebene bereit ist, die Förderung der Diversität in leitenden Ehrenämtern, insbesondere im Hinblick auf Vorstandsämter, auch auf Personen mit Migrationshintergrund als spezielle Zielgruppe auszuweiten und dementsprechende Maßnahmen zu entwickeln, offenbart sich seitens der Vereinsvertreter erheblicher *Widerstand*:

> „Ich kann da nichts damit anfangen, also das ist Unsinn, diese Diskussion, um es zugespitzt zu formulieren. Wir müssen uns das mit dem Migrationshintergrund in dem Punkt abgewöhnen. […] Die haben einen Migrationshintergrund, aber nur aufgrund ihrer Eltern oder Großeltern, die sind alle hier aufgewachsen, hier zur Schule gegangen, fertig. Die haben alle gute Berufe und so fort und so weiter“ (1. Vorstand).

> „Ich tue mich genauso schwer mit Migration und so weiter. Ich tue mich genauso schwer, wenn ein Mädel im Fußball mitspielt, dass man ‚Mädelsfußball‘ sagt“ (Abteilungsleiter Fußball).

Obwohl die Vereinsverantwortlichen das Merkmal Migrationshintergrund als Differenzierungskriterium ablehnen, erfolgt eine Unterscheidung zwischen Personen mit und ohne Migrationshintergrund, wenn es um mögliche Barrieren für die Übernahme eines Ehrenamts speziell mit Leitungsfunktion geht:

> „Solange ich da drüben gleichzeitig noch einen kroatischen Verein habe, einen griechischen Verein, einen italienischen, wird das

nicht funktionieren [mit gezielten Maßnahmen speziell das ehrenamtliche Engagement von Mitgliedern mit Migrationshintergrund zu fördern]“ (1. Vorstand).

„Einer, der die Möglichkeit hat, irgendwie in einer anderen Funktion hier beim [Name des Vereins] einzusteigen oder neu einzusteigen, gibt uns dann lieber, sage ich mal, 2.000 oder 3.000 Euro und sagt: ‚Lassen Sie mich in Ruhe‘. Also so tun die, ich sage jetzt mal, unsere Personen mit Migrationshintergrund, die machen das dann halt so. Dann wird lieber das eine oder andere mehr als Spende vielleicht dem Verein zugeführt, bevor sie dann irgendwas selber machen“ (Vorstand Sport).

„Ich glaube eher, dass auch so ein Denken drin ist, weil das Ehrenamt in einer Vorstandschaft auch ein bestimmtes Grunddenken erfordert, also eine Voraussetzung muss einfach gegeben sein und die Anforderung ist sehr hoch, man muss sich da reinfuchsen und der ein oder andere hat vielleicht Angst, sei es in der Rechtschreibung, sei es im Gespräch, sei es was auch immer, dann würge ich es lieber mal ab und lasse mal diese Ebene einfach aus und das ist mit das schwierige. Wir haben im zweiten Vorstand einen Anwalt mit dabei, das ist sein Tagesspruch immer: ‚Wir sind eigentlich der Kopf von dem Ganzen und bringen noch Geld mit. Andere kommen und kassieren nur ab‘“ (Vorstand Sport).

Mit Ausnahme der geschilderten Konkurrenz um ehrenamtlich Engagierte mit eigenethnischen Vereinen werden die Barrieren für ein stärkeres ehrenamtliches Engagement aufseiten der Personen mit Migrationshintergrund demnach primär mit einer ausgeprägten Unvertrautheit dieser

gesellschaftlichen Gruppe mit den spezifischen Strukturen des Ehrenamts in einem Verein erklärt.

Insgesamt zeigen sich in dem Gespräch deutliche Widerstände der Vereinsvertretenden, Mitglieder mit Migrationshintergrund explizit als spezifische Zielgruppe für Ehrenämter zu benennen, was für die Umsetzung einer interkulturellen Öffnung und die Fortsetzung einer diesbezüglichen Beratung eine erhebliche Barriere darstellt.

Am 13.06.2023, also knapp drei Monate nach dem ziel- und problemreflektierenden Gespräch, wurde der 1. Vorstand erneut seitens des Beraters telefonisch kontaktiert. Für die erneute Kontaktaufnahme wurde bewusst ein gewisser zeitlicher Abstand gewählt. Einerseits sollte dem Verein genügend Zeit gegeben werden, die Eindrücke aus dem vorangegangenen Gespräch auf sich wirken zu lassen. Andererseits standen mit der anstehenden Mitgliederversammlung inklusive Wahlen sowie dem Aufstiegskampf der ersten Herrenmannschaft der Fußballabteilung zwei Themen im Mittelpunkt, die für den Verein höchste Priorität hatten. Der Verein selbst hat in der Zwischenzeit keine Initiative ergriffen, den Berater zu kontaktieren.

Das Ziel des Telefongesprächs mit dem 1. Vorstand bestand darin, die weitere Entwicklung bei dem Problem der ungeregelten Vorstandsnachfolge in Erfahrung zu bringen und zu eruieren, inwiefern sich die Perspektive der Vereinsvertretenden auf das Thema „interkulturelle Öffnung“ als Möglichkeit zur Bewältigung der Personalprobleme des Vereins möglicherweise verändert hat. In diesem Zusammenhang sollte erneut auf die

funktionale Bedeutung einer interkulturellen Öffnung hingewiesen werden. Darüber hinaus sollten Möglichkeiten besprochen werden, ob und wie die Beratung hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung fortgesetzt werden kann. Denn es galt, sowohl Maßnahmen zur Lösung der ungeregelten Vorstandsnachfolge als auch eine Strategie zur systematischen Gewinnung von Vereinsmitgliedern mit Migrationshintergrund insgesamt zu entwickeln, sodass der Verein seine Probleme bei der Rekrutierung Ehrenamtlicher, insbesondere für Führungsämtern, dauerhaft besser in den Griff bekommen kann. Als Format zur Maßnahmenentwicklung sollte dem 1. Vorstand die Durchführung eines *Workshops* zum Thema Vorstandsnachfolge und Freiwilligenmanagement angeboten werden, der speziell darauf abzielen würde, das ehrenamtliche Engagement der Mitglieder mit Migrationshintergrund zu fördern und in Zusammenarbeit mit dem Landessportbund veranstaltet werden könnte. Auf einer *konzeptionellen Ebene der Beratung* schien ein Workshop aus Sicht des Beraters als zentrales Element einer OE-Struktur in dieser Phase geeignet, da es dem Verein in seinen bestehenden Strukturen auch in einem Zeitraum von mehreren Jahren nicht gelungen war, strategische Entscheidungen herbeizuführen, die zu einer systematischen Bewältigung des Problems der Vorstandsnachfolge geführt hätten. Ein weiterer Aspekt, der aus Sicht des Beraters für die Durchführung eines Workshops sprach, war die bereits bestehende Vertrautheit des Vereins mit einem solchem Format, da der Verein ja bereits einen Workshop in Zusammenarbeit mit dem Landessportbund durchgeführt hatte.

Blickt man nun inhaltlich auf das Gespräch, dann berichtete der 1. Vorstand zunächst, dass die Vorstandschaft bei der zwischenzeitlich stattgefundenen Mitgliederversammlung – wie erwartet – in unveränderter Zusammensetzung wiedergewählt wurde. Das Problem der Vorstandsnachfolge wurde damit erneut aufgeschoben und nicht gelöst: „Wir hatten nun Wahlen, und der Vorstand bleibt unverändert. […] Das Problem der Vorstandsnachfolge besteht weiterhin“ (1. Vorstand, Telefonat am 13.06.2023). Es gebe nun aber zumindest „2-3 Kandidaten [ohne Migrationshintergrund, Anm. T.S.]“, die sich vorstellen könnten, in Zukunft ein Vorstandsamt zu übernehmen. Diese würden künftig als „Gäste“ an Vorstandssitzungen teilnehmen, um Einblicke in die Vorstandsarbeit zu erhalten. Das Orientierungswissen, das der Berater dem Verein offerierte, sich verstärkt auf die Zielgruppe der Mitglieder mit Migrationshintergrund zu konzentrieren, um potenzielle Vorstandsmitglieder zu gewinnen, wurde von den Vorstandsmitgliedern wieder aufgegriffen – im Rahmen informeller Kommunikationswege, nicht auf der Mitgliederversammlung – und scheint mittlerweile nicht mehr vehement abgelehnt zu werden, wie der Aussage des 1. Vorstands zu entnehmen ist: „Wir sehen das Problem und denken darüber nach“ (1. Vorstand, Telefonat am 13.06.2023). Mit der Aussage deutet sich an, dass sich bei den Vereinsvertretenden trotz des offenkundigen Widerstands während des ziel- und problemreflektierenden Gesprächs dennoch ein *Lerneffekt* und ein *Bewusstsein* für die funktionale Bedeutung einer interkulturellen Öffnung zur Bewältigung der Probleme des Vereins eingestellt hat. Auf das Workshop-Angebot reagierte der 1. Vorstand spontan mit der Frage: „Das kostet auch wieder Geld, oder?“ Ferner merkte er an: „Das kommt eher im Frühjahr in Frage. Unsere Erste ist gerade aufgestiegen. Damit haben wir

erstmal genug zu tun“ (1. Vorstand, Telefonat am 13.06.2023). An den Aussagen zeichnet sich eine zurückhaltende Einstellung gegenüber der Durchführung eines Workshops ab, die sich sowohl auf eine *Prioritätensetzung* zugunsten *sportlicher Ziele* als auch auf die verfügbaren *finanziellen* und *zeitlichen Ressourcen* zurückführen lässt. Es kann abgeleitet werden, dass der 1. Vorstand das Problem der Vorstandsnachfolge nach der kurz zuvor erfolgten Wiederwahl der Vorstandschaft und den 2-3 Interessenten zu diesem Zeitpunkt als weniger akut betrachtet und daher auch die Entwicklung von Maßnahmen, die zu einer dauerhaften Bewältigung des Problems beitragen könnten, als weniger dringlich erachtet.

Nach den Aussagen des 1. Vorstands zu urteilen, hat der Verein das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung nun zumindest als Option der Problembewältigung im Blickfeld. Demnach ist es vorstellbar, dass der Verein das Thema wieder aufgreift, sobald das Problem der Vorstandsnachfolge wieder dringlicher wird. Dies könnte bspw. der Fall sein, wenn die Interessenten für ein Vorstandsamt wieder abspringen und die Vorstandsnachfolge damit wieder ungelöst wäre. Ob der Verein sich dann dazu entschließt, Beratung nachzufragen und das Workshop-Angebot in Anspruch nehmen wird, bleibt an dieser Stelle offen und dürfte zuallererst vom wahrgenommenen *Problemdruck* des Vereins abhängen.

12 Verein 3

Der Verein 3 ist ein Mehrspartenverein mit etwa 4.300 Mitgliedern aus einer mittelgroßen Stadt. Ungefähr die Hälfte der Vereinsmitglieder sind Kinder und Jugendliche. In den 20 Abteilungen werden neben Individual-

und Mannschaftssportarten wie Turnen, Leichtathletik, Badminton, Tennis, Fußball und Handball ebenfalls Kampfkünste wie Budo und Karate angeboten. Die Sportarten werden mit wenigen Ausnahmen auf breitensportlichem Niveau ausgeübt. Seit 2015 verfügt der Verein über ein Sportvereinszentrum mit dienstleitungsorientierten Sportangeboten, die neben klassischem Fitnesssport auch Gesundheits- und Rehasport umfassen. Darüber hinaus betreibt der Verein eine Kindersportschule (KiSS) und kooperiert mit zahlreichen Kindergärten. Durch sein Kindersportangebot erreicht der Verein insgesamt mehr als 700 Kinder. Der Verein hat zahlreiche hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Management und Verwaltung, darunter einen Geschäftsführer und einen sportlichen Leiter.

Die Vereinsvertretenden schätzen den Anteil an Mitgliedern mit Migrationshintergrund auf etwa 20 bis 30 Prozent, wobei in den verschiedenen Angeboten und Altersstufen deutliche Unterschiede vorhanden sind. Insbesondere in den Abteilungen Fußball und Basketball ist der Anteil an Mitgliedern mit Migrationshintergrund vergleichsweise hoch, während er in den Sportarten Handball und Tennis eher gering ausfällt. Der Anteil an Kindern mit Migrationshintergrund wird besonders in den dienstleistungsorientierten Angeboten als hoch eingeschätzt, während sich in den Abteilungen erhebliche Unterschiede zeigen.

Phase I – Kontaktanbahnung

Die Kontaktanbahnung mit dem Verein erfolgte Anfang März 2023 seitens des Landessportbunds durch eine proaktive Ansprache des Geschäftsführers. Aufgrund der langjährigen ehrenamtlichen Tätigkeit des

Geschäftsführers in der Württembergischen Sportjugend (WSJ) besteht zwischen ihm und dem Landessportbund eine Netzwerkbeziehung.

Phase II – Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung

Zur Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung wurde am 07.03.2023 zunächst ein ziel- und problemreflektierendes Gespräch auf Vorstandsebene durchgeführt. An dem Gespräch haben von Vereinsseite der 1. Vorstand, der 2. Vorstand und der hauptberufliche Geschäftsführer teilgenommen, der ebenfalls stimmberechtigtes Vorstandsmitglied ist. Der 1. und der 2. Vorstand sind seit 2018 im Amt, während der Geschäftsführer seine Position seit 2017 bekleidet.

Werden zunächst die sportvereinsspezifischen Ziele und Herausforderungen betrachtet, die auf Vorstandsebene Priorität haben, dann zeigt sich, dass diese zentral mit dem Sportvereinszentrum und dem damit eingeschlagenen Weg der Dienstleistungsorientierung verbunden sind. Auf *programmatischer Ebene* verfolgt die Vereinsführung daher das Ziel, den Verein zu professionalisieren:

> „Es war klar, dass der Verein mit diesem Sportvereinszentrum neue Wege […] bestreiten muss […] und zusammen mit dem Vorstandsteam wurden dann eben diese Strukturen neu entwickelt. Der Verein kommt sozusagen aus einer Holding von Abteilungen, also da waren vorher 20 Abteilungen […] nebeneinander, die haben so neben sich her gelebt. […] Da war eine Geschäftsführerin, die ein bisschen was gemacht hat und dann hat das irgendwie so geklappt und mit Beginn des Sportvereinszentrums war irgendwie

> klar, okay, man muss jetzt viel professioneller auftreten“ (Geschäftsführer).

> „Ein Defizit war, dass wir eben über Jahre keine Führung mit diesem Dienstleistungsgedanken hatten, die hatte eine reine Abteilungsfixierung“ (2. Vorstand).

Das angestrebte Ziel eines „professionelleren Auftritts“ umfasst hauptsächlich die Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung der dienstleistungsorientierten Angebotsstruktur. Hierfür wurden hauptberufliche Stellen mit spezifischen Zuständigkeitsbereichen geschaffen:

> „Also man hat jetzt hier ein Fitnessstudio, das auch optisch und inhaltlich einiges her macht. Wir können jetzt nicht mehr den 0815 Übungsleiter kurz hinstellen, sondern wir wollen hochprofessionell agieren. Zwar hat der Verein damals auch schon eine Kindersportschule gehabt, aber noch in einer One-Man-Show und einen sportlichen Leiter und ein paar Trainer, zu dem Zeitpunkt, als ich angefangen habe. Seit wir dann als Team die Vereinsführung übernommen haben, ist der Mitarbeiterstamm immens gewachsen. […] Vorletzte Woche, da waren hier in diesem Raum ungefähr 20 Leute zum Jour fixe. […] Der Jour fixe wäre vor fünf Jahren mit sechs Leuten vielleicht gewesen. Wir sind da personalmäßig wirklich deutlich vorangegangen mit den verschiedensten Themen, wie man das im Management macht, also Serviceleitung, sportliche Leitung, Kindersportchef, Sportlehrer. So sind die Themen alle

> jetzt aufgedröselt und strukturiert worden […] und jeder hat eben seinen Bereich“ (Geschäftsführer).

> „Wir haben draußen noch die Arena und mit dem Rehasportverantwortlichen jemanden, der dafür zuständig ist. So wurde das eben zusammengeschustert, sage ich mal und auch immer noch weiterentwickelt. Wir starten jetzt dann das nächste Projekt, da geht es um Kurse außerhalb des Studios, was der Verein lange verschlafen hat. Da geht es eben auch darum, dass der Verein seiner ureigenen Aufgabe, Kurse anzubieten, die nicht im Fitnessstudio stattfinden, wieder nachkommt und so versuchen wir gerade alle Themenfelder, die ein moderner Großsportverein machen sollte, aufzugreifen und es funktioniert eigentlich nur mit Hauptamt“ (2. Vorstand).

Diese programmatischen und personellen Entscheidungen im Sinne einer dienstleistungsorientierten Ausrichtung des Vereins werden zentral auf die Ansprüche der Mitglieder an das Sportangebot zurückgeführt, denen es als „moderner Großsportverein“ zu entsprechen gelte. Die Vereinsführung habe dies dazu veranlasst, auf personaler Ebene die notwendigen fachlichen Kompetenzen aufzubauen, um auf diese Weise die Qualität und kontinuierliche Entwicklung des dienstleistungsorientierten Sportangebots gewährleisten und neue Mitglieder gewinnen zu können:

> „Anfangs gab es Beschwerden, im Fitnessstudio gibt es keine ordentliche Betreuung […], dann gab es hier einen deutlichen Schwenk und es wurden die Trainer geschult, man hat das Trainingspersonal, Trainer und Personal ausgerichtet auf Kunden und nicht auf Mitglieder. Die kommen nicht und machen ein bisschen

was, sondern wir müssen aktiver auf diese zugehen, mit denen arbeiten und schon kam natürlich die ganze Entwicklung zu Stande. Das heißt also der Verein von heute muss im Prinzip mit hochprofessioneller Arbeit in der Gesellschaft wirken, nur dann prosperiert er weiter und wird sich entsprechend entwickeln“ (1. Vorstand).

„Und das funktioniert nur mit Hauptamt. Das heißt, es sind deutliche Gehaltssteigerungen, also in der Gehaltssumme müssen wir deutliche Steigerungen hinnehmen, und diese wiederum, zusammen mit den ganzen Finanzierungsverpflichtungen, die der Verein komplett alleine trägt. Wir haben hier also nur eine Bürgschaft von der Stadt und keinen Zuschuss für das gesamte Sportvereinszentrum. Wir finanzieren hier knapp 4,5 bis 5 Millionen Euro und das ist natürlich eine monatliche Verpflichtung, das heißt, deswegen sage ich Dienstleistungsunternehmen, wir müssen den entsprechenden Umsatz generieren, wir müssen professionelle Angebote machen, damit die Leute zu uns kommen und sagen: ‚Dafür zahle ich sehr gerne Geld, weil erstens die Leistung stimmt, zweitens die persönliche Betreuung ist gut‘. […] Wir betrachten das Mitglied nicht als Mitglied, sondern als Kunden“ (2. Vorstand).

„Also Mitgliedergewinnung im Studio ist natürlich immer ein Thema logischerweise, deswegen haben wir auch standartmäßig

> zwei Tage der offenen Tür. Wir haben Neujahrsangebote, wir haben Sommeraktionen, wir haben Herbstaktionen. Da ist natürlich ein Marketing dahinter“ (Geschäftsführer).

In den Gesprächspassagen wird die Haltung der Vereinsführung als eines Dienstleistenden für Sportangebote offensichtlich und lässt sich nicht zuletzt daran erkennen, dass die Vorstände den Verein als „Dienstleistungsunternehmen“ und Vereinsmitglieder als „Kunden“ betrachten. Ein solches *kunden- und dienstleistungszentriertes Selbstverständnis* scheint für die Vereinsvertretenden unabdingbar und die Basis dafür zu sein, dass der Verein auch in Zukunft fortbestehen und sich entsprechend entwickeln kann.

Mit Blick auf die sportartbezogenen Abteilungen zeigt sich hingegen eine solidargemeinschaftliche Orientierung mit ehrenamtlichen Strukturen. Dennoch strebt die Vereinsführung auch auf Abteilungsebene langfristig eine Verberuflichung an, indem den ehrenamtlichen Abteilungsleitenden hauptberufliche Stelleninhaber bzw. -inhaberinnen zur Seite gestellt werden:

> „Die Abteilungen sind eigentlich alle hauptsächlich solidargemeinschaftlich orientiert. Das heißt der Abteilungsleiter ist ehrenamtlich, guckt nach seiner Struktur, guckt nach den Trainern, es gibt Übungsleiterverträge, klar, es gibt auch den einen oder anderen bezahlten Trainer […], das ist schon vorhanden. Nichtsdestotrotz ist die Arbeit nahezu im Ehrenamt unterwegs. […] Wir arbeiten aber darauf hin, weil wir eben auch bemerken, dass diese zentrale Position des Abteilungsleiters schwierig zu besetzen ist, dass

wir sagen, okay, wir wollen den Abteilungsleiter am besten noch im Ehrenamt haben, würden ihm aber einen stellvertretenden Abteilungsleiter zur Seiter stellen, der im Hauptamt agiert. So kann der Bittsteller immer noch ein Ehrenamtlicher sein und derjenige, der, sage ich mal, die Arbeit macht, ist eigentlich der stellvertretende Abteilungsleiter und das ist jetzt tatsächlich so, dass wir da jetzt das ein oder andere Modell in Abteilungen schon angefangen haben und wir eigentlich davon ausgehen, dass das wahrscheinlich immer mehr wird. Wenn es natürlich eine Abteilung schafft weiter ehrenamtlich zu funktionieren, um Gottes Willen, dann sollen die das machen, aber gerade bei so großen Abteilungen, wie Fußball, Handball und so weiter, da wird das schon super schwierig und bei dem, was ein Abteilungsleiter von der Fußballabteilung leisten muss, ist es eine Herkulesaufgabe, da jemanden zu finden. Im Bezahlamt ist das vielleicht dann doch wieder was anderes und wenn das ein Teil seines Jobs natürlich ist, da hat natürlich so ein großer Verein wie wir doch einen Vorteil. Klar, der eine kann einerseits Fitnesstrainer sein, der kann aber auch gleichzeitig der Fußballabteilungsleiter sein. Und diese Mischstellen, die wir jetzt quasi schaffen können, die sind, glaube ich, auch Trumpf. Das ist schon toll, dass man die Möglichkeiten hat und das ist vielleicht auch die Stärke des Großsportvereins […] auch länger zu überleben. Die Kleinen sollen ja auch weiter existieren, aber die müssen sich schon überdenken, das muss man schon sehen“ (Geschäftsführer).

Mit dieser Strategie der Verberuflichung für die Abteilungsebene reagiert die Vereinsführung auf die wahrgenommene Problematik in der Beset-

zung von Ehrenämtern, speziell in mitgliederstarken Abteilungen mit entsprechend großem Arbeitsaufwand, der allein von ehrenamtlichen Funktionsrolleninhabern und -inhaberinnen kaum noch bewältigt werden könne. Deswegen sollen ehrenamtliche Funktionsrolleninhaberinnen und -inhaber durch die Einführung der angesprochenen „Mischstellen" in ihrer operativen Arbeit entlastet werden, sodass die Übernahme und Ausübung eines Ehrenamts wieder attraktiver werden.

Betrachtet man als nächstes genauer die Schwerpunkte, die die Vereinsführung bei den Sportangeboten setzt, dann beziehen sich diese vor allem auf den Kindersportbereich und generell auf die Weiterentwicklung der Kurse, wo in Zukunft vor allem die Einführung von Gesundheitssportangeboten für Frauen angestrebt wird:

> „Die Hälfte der Mitglieder sind Kinder und Jugendlichen. […] Das ist eine wichtige Kennzahl und geht einher mit der Strategie, die wir ausgegeben haben, auch im Rahmen dieser Dienstleistung, dass wir ein Schwerpunkt setzen im Kinder- und Jugendbereich und das führt dazu, dass dieser Verein ein sehr starkes Wachstum auch hat und in dieser Zahl oder diesem Verhältnis zwischen Jugendlichen und Erwachsenen deutlich zum Ausdruck kommt" (1. Vorstand).

> „Wir haben in der Stadt im Bereich gesundheitssportliche Angebote, insbesondere Frauen, relativ wenige Angebote. Da fangen wir jetzt erst an die zu entwickeln. Der zweitgrößte Sportverein der Stadt ist der Kneipp-Verein, ist ja Mitglied im WLSB, kann man nichts dagegen sagen, weil wir keine Angebote gemacht haben,

> auch weil wir es nicht konnten bevor wir das Haus hier hatten, aber da haben wir jetzt Räumlichkeiten angemietet, das wird also unser nächster Schwerpunkt sein, in dem Bereich wieder ein Mitgliederpotenzial, dort ist ein Potenzial, wieder zurückzugewinnen. Die Räumlichkeiten werden wir haben, aber da werden wir natürlich die Frage nach Personal, Übungsleitern oder Übungsleiterinnen als Problem haben“ (2. Vorstand).

Für Kinder bietet der Verein zahlreiche dienstleistungsorientierte Sportangebote, die starken Zulauf haben. Darüber hinaus kooperiert der Verein mit zahlreichen Kindergärten, in denen kostenlose Sportstunden angeboten werden, die über Sponsoren finanziert werden:

> „Beim Kindersport ist es tatsächlich zurzeit echt Wahnsinn. Sobald wir was Neues anbieten, ist das Ding voll. Wir haben ein Zirkussportgruppe aufgemacht letztes Jahr, da ist jetzt die Zweite offen und so weiter, also das ist toll. Eigentlich geht es eher darum, dass man guckt, welche Mitarbeiter kann man finden und welches Personal gibt es. Eine Trainerin wollte Zirkus machen, wie gesagt. Die kam auf uns zu und da haben wir gesagt, klar, darfst du bei uns Zirkus geben und jetzt sind wir super froh, dass wir einen Zirkus haben. Fünfzig neue Mitglieder allein im Zirkus. Deshalb ist es beim Kindersport eher so ein bisschen an den Interessen der Trainer orientiert, die zu uns kommen. Aber dass jetzt da explizite Mitgliederwerbung oder -gewinnung stattfindet, nur indirekt durch unser Kindergartenprojekt, dass wir seit drei Jahren machen. Das heißt wir sind mittlerweile in 17 Kindergärten, da geben wir ein-

> mal pro Woche eine Sportstunde kostenlos, finanziert durch Sponsoringgelder. […] Das sind 44 Gruppen pro Woche, das ist sehr viel. Es gibt, glaube ich, meines Erachtens keinen WLSB-Verein, der sowas macht, tatsächlich. Für diese 44 Gruppen brauchen wir natürlich Personal. Das sind natürlich welche, die bei uns duale Studenten sind oder hauptamtliche Sportlehrer. Und dadurch, dass wir an diesen Kindern dran sind, in diesen 17 Kindergärten, haben wir natürlich einen tollen Überlauf in die Kindersportangebote" (Geschäftsführer).

Durch das Kindergartenprojekt gelingt es dem Verein, für seine Sportangebote sowohl Kinder mit als auch ohne Migrationshintergrund zu gewinnen und dabei auch sozioökonomische Barrieren zu überwinden, indem auf die Möglichkeit der Inanspruchnahme von Leistungen für Bildung und Teilhabe aufmerksam gemacht wird. Somit können auch Kinder aus „prekären" Verhältnissen mit dem „klassischen" Vereinssport „in Berührung" gebracht werden:

> „Also wenn man es so will, ist da natürlich schon auch ein intrinsisches Interesse von uns da, das zu machen, aber einerseits auch aufgrund des Solidaritätsprinzips […], weil da auch Kinder dabei sind, wir haben Kindergärten, da ist kein einziges deutsches Kind, das würde wahrscheinlich beim Boxen oder beim Kampfsport landen oder sowas, aber nicht beim klassischen Vereinsangebot" (Geschäftsführer).

> „Also das ist auch ein ganz entscheidender Punkt, diese Menschen, insbesondere aus prekären Verhältnissen, die wir in den Kindergärten da ansprechen. Die kommen nie in den Verein und sagen:

> ‚Ich will Mitglied werden'. Aber die kommen über diesen Weg in Berührung mit diesen Vereinsstrukturen und da bleibt schon der ein oder andere hängen und da sind auch einige Kinder mit Migrationshintergrund dabei" (1. Vorstand).

> „Es gibt ja so Bildungs- und Teilhabemöglichkeiten und so weiter, wo dann Sportlehrer die Menschen auch entsprechend zur Seite nehmen können und sagen, guck mal, es gibt Möglichkeiten und so weiter und wir haben jetzt tatsächlich […] 50 Menschen oder Familien, die über Bildung und Teilhabe tatsächlich da sind. Das wird immer mehr. Ist zwar auch wieder ein Verwaltungsmarathon, aber sei es drum, ist trotzdem cool, dass wir diese Leute gewinnen können für uns" (Geschäftsführer).

Aus diesen Gesprächspassagen geht hervor, dass die Vereinsvertretenden durch die Kooperationen mit den Kindergärten gesellschaftliche Verantwortung übernehmen möchten, indem sozial benachteiligte Kinder an den vereinsorganisierten Sport herangeführt werden. Zum anderen wird mit den Sportangeboten eine funktionale Perspektive verbunden, indem intendiert wird, die Kinder dadurch schließlich in die Abteilungen zu überführen und als Mitglieder zu gewinnen:

> „Natürlich ist das der Plan, die Kinder aus den Kindersportangeboten in die Abteilungen zu überführen. Das klappt aber natürlich mal besser und mal schlechter, aber vom Grundsatz her ist es natürlich schon so, dass gegen Ende der Kindersportschulzeit, dann quasi versucht wird, die Abteilungen da mit einzubeziehen. Sei es, dass die Trainer zur KiSS kommen, dass die KiSS-Kinder in den Abteilungen so kostenlose Schnuppermöglichkeiten haben, das

> gibt es beides. Aber die genaue Zahl, wie es gerade ist, weiß ich ehrlicherweise nicht. Da müsste ich nochmal nachfragen, ob wir da in letzter Zeit Erhebungen gemacht haben. Während der Coronapandemie ist es, glaube ich, abhandengekommen. […] Die Überführung der Kinder von der KiSS in die Abteilungen funktioniert mal besser, mal schlechter. Es ist jetzt tatsächlich eines der nächsten Themen, die man wieder begutachten müsste, wie das von der Struktur her passt, dass da dann die Kinder gehalten werden, sozusagen, weil logischerweise wollen wir nicht, dass die nach der KiSS weg sind, ganz klar" (Geschäftsführer).

Bei der Überführung der Kinder von den Kindersportangeboten in die Abteilungen wird also eine gewisse Systematik in Form einer Zusammenarbeit zwischen der KiSS und den Abteilungen verfolgt, mit der das Ziel verbunden ist, dass die Abteilungen darüber Nachwuchs rekrutieren. Allerdings besteht seitens der Vereinsvertretenden Unkenntnis darüber, inwieweit dieses Ziel tatsächlich erreicht wird. Es liegen keine Informationen vor, welche Abteilungen dieses Ziel effektiver umsetzen und welche Schwierigkeiten dabei auftreten. Hierin liegt ein potenzielles funktionales Einfallstor für eine interkulturelle Öffnung, insbesondere wenn sich herausstellt, dass die Überführung von Kindern mit Migrationshintergrund weniger erfolgreich ist als jene von Kindern ohne und es dabei erhebliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Abteilungen gibt.

Betrachtet man nun, inwieweit sich die Vereinsvertretenden die Umsetzung einer interkulturellen Öffnung für ihren Verein vorstellen können, wird deutlich, dass diesem Vorhaben für die Vereinsentwicklung einhellig keine funktionale Bedeutung beigemessen wird:

> „Der Ansatzpunkt ist falsch, nicht die Vereinsentwicklung braucht das, die Gesellschaft braucht das. Das ist der eigentliche Punkt und die Gesellschaft braucht die Vereine, damit das richtig läuft, so rum wird ein Schuh draus“ (1.Vorstand).

Der Grund dafür, dass eine interkulturelle Öffnung für die Vereinsentwicklung nicht als funktional angesehen wird, ist, dass ein solches Vorhaben als „zusätzliche“ Aufgabe und nicht als Beitrag zur Weiterentwicklung des Vereins und der Bewältigung der im Vordergrund stehenden Entwicklungsprobleme und Herausforderungen betrachtet wird, die für den Vorstand vor allem im Bereich des dienstleistungsorientierten Sportangebots liegen:

> „Wir haben im Augenblick eine Riesenaufgabe in der Frage Konsolidierung, vor allem was den Kinderbereich angeht, weil dort haben wir einen massiven Druck durch Nachfrage und jetzt kommt da die Frage Verbindung zu Abteilung, jetzt kommt die Frage der Finanzierung des Kindergartenprojekts, die ja noch ungelöst ist. Also da ist bei uns eine Riesenaufgabe da. Die zweite große Aufgabe wird sein, die zusätzlichen neuen Angebote zu entwickeln bei uns, wo wir bisher erhebliche Defizite haben, also im Vergleich etwa zu anderen Großvereinen. Wir haben im Bereich Frauen und Gesundheit ein deutliches Defizit und müssen hier im Interesse des Vereins, um ganz nüchterne Mitgliedergewinnung zu machen, einiges erreichen. Das heißt, alles, was wir zusätzlich machen, wie

> die Migrationsgeschichte, geht nur, wenn wir dann auch Ansatzpunkte kriegen, wie man die zusätzliche Personalstruktur finanziert bekommt?“ (2. Vorstand).

Reflektiert man an dieser Stelle, wovon es abhängt, ob eine interkulturelle Öffnung funktional an die von der Vereinsführung als zentral geschilderten Herausforderungen der Vereinsentwicklung angeschlossen werden kann, dann wird das Folgende ersichtlich: Da für die Vorstände und den Geschäftsführer das dienstleistungsorientierte Sportangebot des Vereins oberste Priorität hat – über das sich der Verein auch maßgeblich finanziert – ist davon auszugehen, dass sich diese insbesondere dann als Promotoren für eine interkulturelle Öffnung gewinnen lassen, wenn sie das Vorhaben nicht primär als Belastung für den Verein in finanzieller und personeller Hinsicht wahrnehmen, sondern für die Weiterentwicklung und Qualitätssicherung des Kursangebots als funktional betrachten. Geht man also von der kunden- und dienstleistungszentrierten Haltung der Vereinsführung aus, ist es denkbar, dass einer interkulturellen Öffnung dann eine funktionale Bedeutung beigemessen wird, wenn die gesellschaftliche Gruppe der Personen mit Migrationshintergrund als „Kunden“-Zielgruppe für die dienstleistungsorientierten Angebote identifiziert und daher Handlungsbedarf darin erkannt wird, die dienstleistungsorientierten Angebote entsprechend zu konzipieren.

Eine Fokussierung auf die Zielgruppe der Personen mit Migrationshintergrund wird gleichwohl eher skeptisch betrachtet. Vielmehr müsse es darum gehen, sozial benachteiligte Kinder, unabhängig ihres Migrationshintergrunds, zum Sport zu bewegen:

> „Wenn Sie es erweitern, ich halte die Fixierung auf den Migrationshintergrund für falsch. Der Hintergrund ist der, dass wir sozialschwache Strukturen haben, der Verein ist eine Mittelschichtsveranstaltung überwiegend, es gibt immer Ausnahmen, aber im Prinzip erreichen wir alle etwas besser situierten, sozial besser gestellten, da ist die gesellschaftliche Verankerung noch vorhanden, dass der Sport ein wichtiges Element ist. Ähnliches können sie mit der etwas höheren Schicht dann noch bei einer Jugendmusikschule untersuchen. Der Migrationsteil ist nur ein Teil des Gesamten. […] Im Sportbereich ist natürlich eines wichtig, wie komme ich an die Kinder heran, diejenigen die es nicht von ihren Elternhäusern automatisch mitbekommen, wie kriege ich die überhaupt zu Sporterfahrung?“ (2. Vorsitzende).

Als zentrales Motiv, Kindern zu „Sporterfahrung“ zu verhelfen, wird auf die positiven Effekte verwiesen, die Sport auf die Gesundheit und andere Lebensbereiche habe:

> „Wir müssten jetzt noch hier unseren Kinderarzt im Vorstand dabeihaben. […] Der könnte Storys erzählen, da wird es einem schwindelig“ (1. Vorsitzende).

> „Zumal man ja weiß, dass diejenigen, die eine Sporterfahrung haben und sportaffin sind, auch in anderen Bereichen in der Regel eine durchaus positive Leistung bringen“ (2. Vorsitzende).

Darüber hinaus sei ein Sportverein kaum dazu in der Lage, aus eigener Kraft und ohne Unterstützung Integrationsarbeit zu verrichten und sich interkulturell zu öffnen:

> „Wenn der Verein sagt, ich mache jetzt den Migrationsteil […] und eine interkulturelle Öffnung, das schafft der Verein nicht. […] Man könnte das als Programm eines Vereins machen, wir haben da eine Migrationsbeauftragte, die sich darum kümmert und so weiter, aber eine substanzielle Veränderung in der Form, dass unsere Vereine, unsere Sport- und Turnvereine, wie sie alle heißen, dass die eine gute Durchmischung haben, so wie wir es auch sonst in der Gesellschaft haben, das wird nur mit einem grundsätzlichen Ansatz gehen“ (1. Vorstand).

Mit dem angesprochenen „grundsätzlichen Ansatz“ meint der 1. Vorstand eine Art kommunale Sportentwicklung – mit dem Ziel, die sportliche Aktivität von Kindern möglichst früh und systematisch zu fördern. Dafür müsse dem Sportverein von kommunaler Seite aus eine wichtigere Rolle zugestanden werden, indem man ihn mit den Betreuungs- und Bildungseinrichtungen für Kinder – Kindertagesstätte, Kindergarten und Schule – verknüpft und mit entsprechenden personellen und finanziellen Mitteln ausstattet, um ihn in seiner „Dienstleistung für die Gesellschaft“ zu unterstützen:

> „Wir müssen flächendeckend am Anfang ran, ganz früh in der Jugend, dass die Kinder lernen unter fachkundiger Anleitung, das muss nicht immer ein promovierter Sportlehrer sein, sondern da genügen dann auch Studenten, die einfach mit dem Thema sich intensiv befassen und müssen flächendeckend an die Kinder ran und die heranführen an die ganze Geschichte und deswegen mag

ich Kita sowieso, aber dann in der Folge auch in der Ganztagsbetreuung wäre das eine ganz fantastische Sache, wenn das organisiert, finanziert und strukturiert ablaufen würde“ (1.Vorstand).

„Ja, aber […] jetzt kommt der Punkt, da hocken wir da, haben Sponsoren, wissen genau, dass die morgen sagen werden, also Leute, das Modell haben wir anfänglich unterstützt. So, wie heißt das? Anschubfinanzierung. Und jetzt müsst ihr gucken, wie das weiterläuft und jetzt gehen wir auf die öffentliche Hand zu. Die Kindergartenträger und die Schulen sagen: ‚Nein, wir haben jetzt im Augenblick ganz andere Probleme, wir diskutieren jetzt nicht‘. Nächste Woche diskutieren wir mit denen in welchem Prozentsatz die Zuschüsse für die Jugendförderung im nächsten Jahr gekürzt werden. Und der entscheidende Punkt wäre, wir müssen dorthin, wo die Kinder sind, mit einem qualifizierten Angebot […] und wenn wir dann sozusagen über die Kinder versuchen Eltern und Andere mit hineinzunehmen in diesen Verbund, dann haben wir was erreicht, aber dazu muss irgendjemand mal die Schatulle aufmachen, weil, es geht nur mit hauptamtlichem Personal, es geht nur mit qualifizierterem Personal, da braucht man eine Teilfinanzierung der öffentlichen Hand. […] Wenn ich an die Gesamtgesellschaft gehe, diejenigen die eben noch nicht sportaffin sind, da brauche ich hohe Qualität, da brauche ich eine Kontinuität, wenn ich das alle vier Wochen mache, dann bringt das nichts, das muss, so wie wir das versuchen, jede Woche die Kinder und zwar alle Kinder zu erreichen, völlig unabhängig vom Elternhaus und den sport- oder nicht sportaffinen Situationen. Also […] wie komme

ich sozusagen vor der klassischen Vereinsarbeit in den Abteilungen an die Kinder heran und dazu brauche ich eine solide Finanzierung, um das überhaupt zu ermöglichen. Wobei solide Finanzierung heißt, wir sind selbstverständlich bereit unseren Eigenanteil und Sponsoring und alles Mögliche zu generieren, um das mitzufinanzieren, also wir sind jetzt nicht diejenigen, die sagen, lieber Staat bitte finanziere das, dann sind wir da, sondern wir betrachten das schon im Sinne einer Dienstleistung für die Gesellschaft, betrachten das schon als eine gemeinsame Aufgabe, bei der auch wir unseren Anteil einbringen“ (2. Vorstand).

„Wenn wir keine Verzahnung schaffen zwischen dem Verein und den Einrichtungen Kita […], Kindergarten und Schule, wenn da das nicht stattfindet und auch, wie du [meint den 2. Vorstand] gerade sagst, entsprechend unterstützt wird, dann werden wir es nicht schaffen in einem großen Rahmen auch in diese schwierigeren Gesellschaftsschichten hineinzukommen und die Kinder und Jugendlichen zu entwickeln“ (1.Vorstand).

„Also die Stadt hat Personalmangel ohne Ende im Kinderbetreuungsbereich. Also das heißt das Geld an sich ist ja eigentlich da, wieso geben sie es nicht uns? Warum kommt kein Sportlehrer von uns da rein? Also wieso wird das nicht einfach gleich mal kreativ gedacht? Warum wird das Geld nicht umgewandelt und so weiter und so fort? Diese Verwaltungsstrukturen, sind halt Verwalter, was soll man sagen? Nicht kreativ. […] Ich habe jetzt vor kurzem das mal dem Bürgermeister hier gesagt, wo ist das Problem? Ihr könnt doch sagen, damit deckt der Sportverein sozusagen ein

> Stück Personal, also Betreuung ab, dafür kriegt er ein Stück Personalkostenanteil und du brauchst weder deine Zuschussrichtlinie noch sonst was, bei dir läuft das durch. Dann kann er es aber nicht einsparen, für andere Zwecke verwenden. Also da sind wir wieder beim Thema gesellschaftliches Bewusstsein und Bewegung, wie wichtig und zentral das ist. Also wenn ich dort Chef wäre, würde ich sagen, da würde ich keine fünf Minuten überlegen, dann wäre das für mich entschieden, Personalkosten umwidmen“ (2. Vorstand).

> „Die Kunst bei uns ist halt, überdauernd die Sportstunden in den Kindergärten anbieten zu können. Aktuell finanzieren wir das einfach selbst und wir können natürlich langfristig nicht selber finanzieren, weil, wir brauchen Gelder dafür, das ist das Problem, so toll das Projekt ist“ (Geschäftsführer).

Die Gesprächspassagen zeigen, dass sich der Verein bei der Umsetzung seiner Kindersportangebote im Kindergarten durch die Stadtverwaltung und Betreuungs- und Bildungseinrichtungen nicht ausreichend unterstützt sieht. Ursächlich scheint den Vereinsvertretenden dafür ein zu geringes Problembewusstsein bei den verantwortlichen Stellen über die negativen Auswirkungen von Bewegungsmangel bei Kindern zu sein, weshalb das Thema dort nicht priorisiert werde. Hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung lässt sich aus den Aussagen ableiten, dass eine Adressierung von Personen mit Migrationshintergrund vor allem als soziale Aufgabe erachtet wird, für die der Staat die Verantwortung trägt, während ein systematisches Engagement des Vereins nur dann infrage käme, wenn er dafür

mit ausreichenden finanziellen Fördermitteln aus dem Haushalt der öffentlichen Hand ausgestattet wird.

Blickt man als nächstes darauf, inwieweit die Vorstände auf Abteilungsebene Potenzial für eine interkulturelle Öffnung erkennen, wird auch hier ein möglicher Fokus auf die Gewinnung und Bindung speziell von Personen mit Migrationshintergrund als nicht funktional angesehen. Vor dem Hintergrund des „grundsätzlichen Ansatzes" wird auch in Bezug auf die Abteilungen darauf verwiesen, dass es darum gehe, Kinder „ganz früh" und eben nicht sportartspezifisch, sondern zunächst „sportartübergreifend" systematisch mit staatlicher bzw. kommunaler Unterstützung an den Sport heranzuführen, um sie danach gezielt für spezifische Sportarten zu rekrutieren:

> „Aus meiner Sicht, wenn die ins Handball kommen, dann ist doch der Fisch schon geputzt, wenn die mit 10 Jahren kommen, dann ist da schon die Grundlage geschaffen. Ich muss es davor schaffen Sport und Bewegung in das Denken von den Menschen hineinzubringen, von den jungen Menschen sowieso, aber auch in das Denken von den Eltern […], wenn ich das nicht hinkriege, dann kriegt der Handball die nie" (2. Vorstand).

> „Es bringt meiner Ansicht nach nichts, wenn sie […] in die Schulen gehen und dann versuchen Handball irgendwie zu promoten. […] Die Kinder gehen daran vorbei und gehen wieder raus, wir müssen die anders holen" (1. Vorstand).

> „Da sind wir bei einem zentralen grundsätzlichen Problem des deutschen Sports. Gucken Sie sich mal die Fußballentwicklung an.

Der Fußball hat überhaupt kein Problem mit Nachwuchs, im Sinne von Mitgliedschaft in der Abteilung. Die Jungen gehen in einer großen Zahl zum Fußball. Der Fußball macht aber den Fehler, dass er zu früh anfängt indem er schon die Pampers-Ligen vorbringt und nicht begreift, dass die Sportentwicklung, also wenn ein junger Mensch Sport macht, dann geht er rein mit einer bestimmten Fähigkeit X in einem bestimmten Alter und er macht dann sozusagen Fortschritte, dadurch dass er jetzt regelmäßig Fußball spielt, sagen wir ein oder zwei Mal in der Woche. Also wird er eine positive Entwicklung haben und hat eine bestimmte Bindung, aber dadurch, dass er sehr früh anfängt, kommt er genau im Anfang der Pubertät in die Schwierigkeit, dass er größer, länger, schwer wird und dadurch seine Leistungsfähigkeit zurückgeht. Es sei denn, er erhöht sein Trainingspensum, dann hat er wieder die alte Leistungsfähigkeit und da kommt er in der Regel hinein in dem Bereich bei 11-12-Jahren, wo andere Interessen eine Rolle spielen, wo die Pubertät beginnt und wenn Sie mal die Statistik des Fußballs angucken, dann steigen unglaublich viele im Alter von 11, 12 aus. […] Würden die später anfangen, dann qualifiziert trainieren, würden die über diesen Punkt der 11-12-Jährigen, an dem es schwierig wird, rüberkommen, hätten die größere Erfolge und deshalb ist seine These richtig [bezieht sich auf die vorangegangene Aussage des 1. Vorstand]. Wir müssen nicht sportartspezifisch an die Dinge herangehen, wir müssen zuerst sportart-übergreifend an die Dinge herangehen und dann über qualifizierte Leute hier die Kinder noch besser in die Abteilungen hineinkriegen. Das wird eine der Fragen sein, die wir in absehbarer Zeit erörtern. Also, dass der Fachmann

> von uns sagt, die Eltern wissen es ja selbst gar nicht, der Kerle, der wird groß, kräftig, der ist genau der Richtige für Handball. […] Und das gesellschaftliche Bewusstsein für Bewegung, das muss sportartübergreifend […] mit einer vernünftigen Finanzierung auch durch die öffentliche Hand ganz früh in der Partnerschaft zwischen Verein einerseits und Kindergarten und Grundschule […] andererseits erfolgen (2. Vorstand).

Auch die Förderstrukturen und -richtlinien von Programmen der Politik im Allgemeinen und von Sportverbänden im Speziellen werden in diesem Zusammenhang kritisiert. Diese böten den Sportvereinen zu wenig finanzielle Unterstützung und seien thematisch zu eng zugeschnitten, als dass sie Vereine dazu animieren würden, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen:

> „Die Programme der Sportverbände sind nett [es geht um Integrationsprogramme wie „Integration durch Sport“, Anm. T.S.], bringen aber natürlich wenig. Also wir haben glaube ich 44 Kooperationen beim WLSB beantragt für das Kindergartenprojekt. Ich weiß gar nicht wie viele wir bezuschusst bekommen haben, also Minimum 30, glaube ich. Das ist in der Summe schon ein Betrag, da kommen 15.000 oder 20.000 Euro rüber, aber deckt natürlich noch nicht mal annähernd unsere Kosten. Also wenn du es machen willst, brauchst du definitiv auch noch einen Topf, das eine ist ja nur das kleine Zubrot und das ist eigentlich zu gering, um dich zu motivieren das wirklich zu tun“ (Geschäftsführer).

> „Es ist alles gut gemeint, die Ideen, die Projekte. [Name einer politischen Amtsträgerin], ich sehe sie noch hier laufen, war ja hier

> und hat unseren Spielplatz da eröffnet. Da habe ich Ihr das Problem erklärt. […] Da hieß es dann, ‚ja, wir haben doch das Programm und das Programm und das Programm'. Es nützt in dem Einzelfall gar nichts, sondern es müssen ganz an der Basis Strukturen geschaffen werden, die in der Lage sind, solche Prozesse zu begleiten, in Gang zu setzen und nachhaltig zu unterstützen und das fehlt" (1. Vorstand).

> „Politik besteht großenteils aus Leuchtturmprojekten und dann kann man sagen, da kann man ja was lernen einmal kurzfristig, aber die Grundstrukturen werden nicht geschaffen, die notwendig sind. […] Man macht ein ganz enges Prograämmchen, nur in den Bereich wie Migration hinein, und vergisst, dass das eigentlich ein gesamtgesellschaftliches Programm ist" (2. Vorstand).

Resümiert man an dieser Stelle, wie das Thema einer interkulturellen Öffnung bei den Vereinsvertretenden auf Vorstandsebene resoniert, zeigen sich insgesamt deutliche Vorbehalte, sich systematisch damit auseinanderzusetzen. Eine Fokussierung auf Personen mit Migrationshintergrund wird von den Vereinsvertretenden als unangemessen betrachtet und nicht als funktional für die Vereinsentwicklung aufgefasst. Stattdessen wird sie lediglich mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in Verbindung gebracht. Für die Vereinsvertretenden ist vornehmlich die Sportförderung von Kindern, unabhängig von ihrem Migrationshintergrund, von Relevanz. Den Vereinsvertretenden ist es dabei vor allem ein Anliegen, dass der Verein durch seine Angebote einen positiven Beitrag zur gesundheitlichen Entwicklung von Kindern leistet und damit auch sozial benachteiligte Kinder erreicht. Die nachhaltige Umsetzung solcher Projekte

hänge allerdings entscheidend von einer stärkeren Unterstützung der öffentlichen Hand ab, da der Verein finanziell und personell nicht in der Lage sei, dies allein zu bewältigen. Die Ursache für die mangelnde Unterstützung seitens der öffentlichen Hand werden im Wesentlichen in einem zu geringen Problembewusstsein bezüglich der negativen Auswirkungen von Bewegungsmangel bei Kindern verortet. In diesem Zusammenhang werden gleichfalls die Programme von Politik und Sportverbänden kritisiert, da ihre Unterstützung für Sportvereine als nicht zielführend und unzureichend betrachtet werden.

Trotzdem reflektieren die Vereinsvertretenden mögliche Barrieren im Zusammenhang mit der Gewinnung und Bindung von Personen mit Migrationshintergrund, die es für die Vereinsentwicklung durchaus zu beachten gelte:

> „Bei dem Migrationshintergrund ist das vielleicht auch teilweise eine Frage der Aufklärung bei uns selbst. Wir haben […] mal ein Projekt gemacht, ist jetzt mindestens auch schon 15 Jahre her, bei dem wir in einem Stadtteil, das vor allem türkisch und arabisch ist, also auch religiös geprägt ist, alle Kinder erreicht haben und es lief wunderbar und eines Tages waren plötzlich alle Mädchen weg. […] Das hat man nachgeguckt. Das Problem lag darin, das war eine Halle zweiteilbar mit diesen berühmten Vorhängen und am Anfang war in beiden Hallen Mädchensport und dann hat man die Belegung verändert, keiner hat daran gedacht und dann waren plötzlich in der anderen Halle Jungs und dann haben die Eltern zu den Mädchen gesagt, ‚ihr geht nicht mehr in diese Halle'. Also da sind möglicherweise schon Defizite in der Wahrnehmung, da kann

> man sicher manches noch entwickeln und dann natürlich auch solche Leute ansprechen im Sinne von Ehrenamtsentwicklung, aber das sind jeweils ganz spezifische Aufgaben. Das eine ist die Frage, wie komme ich verbindlich rein in die Einrichtungen der Gesellschaft und wie effektiv mache ich meine Arbeit auch unter Rücksicht interkultureller Probleme und Überlegungen. […] Aber wir gehen fehl, wenn wir sozusagen eine Migrationsschiene machen […] die eine reine Migrationsbetrachtung ist, sondern die Betrachtung muss sein, innerhalb der Vereinsentwicklung und der Personalentwicklung des Vereins muss die Migrationsseite eine wichtige Rolle spielen, müssen wir wahrnehmen“ (2. Vorstand).

Ungeachtet eines durchaus vorhandenen Problembewusstseins bei der Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund stufen die Vereinsvertretenden den Handlungsbedarf für die Initiierung einer interkulturellen Öffnung insgesamt als relativ gering ein:

> „Auf einer Skala von 1 bis 10 sehe ich den Problemdruck dahingehend im Augenblick nur bei zwei, vielleicht zwei, drei, hätte ich jetzt angesetzt. Ich glaube jeder Sportverein, der gute Arbeit macht, insbesondere gute Jugendarbeit macht in den jeweiligen Abteilungen, ist zur Zeit gut gebucht. […] Ich glaube das Thema als solches wird erst in 15 Jahren richtig relevant werden, dass das ein Problemdruck bei, ich sage mal, vernünftig geführten Vereinen

auslöst und in schlecht geführten Vereinen gehen auch keine Deutschen rein, Entschuldigung, wenn ich das mal so sage, die haben generell keine Mitglieder“ (1.Vorstand).

Aufgrund des *geringen Problemdrucks* hinsichtlich der Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund dürfte es sich als schwierig erweisen, die Vereinsvertretenden zu einer Selbststeuerung im Sinne einer interkulturellen Öffnung anzuregen.

Wenn man das Gespräch auf einer *konzeptionellen Ebene der Beratung* reflektiert, zeichnen sich im Wesentlichen zwei Optionen für die weitere Vorgehensweise der Beratung in Bezug auf die Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse ab: *Erstens* im Kontext der (Weiter-)Entwicklung der Sportangebote. Hier könnte sich die Unkenntnis des Vereins bei der Überführung der Kinder aus den Kindersportangeboten in die Abteilungen als funktionales Einfallstor für eine interkulturelle Öffnung erweisen. Durch vertiefende Gespräche mit den Verantwortlichen der Kindersportangebote und den Abteilungen könnten Informationen zu folgenden Fragen generiert werden: Welchen Abteilungen gelingt es besser und welchen schlechter, Kinder aus den Kindersportangeboten in die Abteilungen zu überführen? Lassen sich hierbei Unterschiede zwischen Kindern mit und ohne Migrationshintergrund feststellen? Auch die geplante Entwicklung von Kursangeboten für Frauen könnte perspektivisch als Ansatzpunkt für eine interkulturelle Öffnung fungieren. Um möglichst viele „Kundinnen“ anzusprechen, wäre das Angebot so zu gestalten, dass es auch Frauen mit Migrationshintergrund ein Gefühl des Willkommeins vermittelt, wofür möglicherweise interkulturelle Anpassungen bestimmter Mitgliedschaftsregeln (z. B. Bekleidungsvorschriften) zu reflektieren sind (Borggrefe,

Cachay, Schleifer, Seiberth, 2022, S. 78). *Zweitens* können auf Abteilungsebene durch ziel- und problemreflektierende Gespräche abteilungsspezifische funktionale Einfallstore für das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung identifiziert werden. Dabei würde sich ebenfalls herausstellen, inwieweit die Ansicht des Vorstands hinsichtlich der mangelnden Funktionalität einer interkulturellen Öffnung auf Abteilungsebene geteilt wird oder ob es unterschiedliche Auffassungen zu diesem Thema und seiner Relevanz gibt.

Die Zurückhaltung des Vorstands in Bezug auf das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung und entsprechenden Beratung hat sich im weiteren zeitlichen Verlauf bestätigt. Dies zeigt sich daran, dass nach dem ziel- und problemreflektierenden Gespräch vonseiten des Vereins keine proaktiven Bemühungen unternommen wurden, den Kontakt zum Berater aufrechtzuerhalten. Bezüglich der ersten Option zur Fortsetzung der Beratung hat der Berater den Geschäftsführer am 19.04.2023, also etwa sechs Wochen nach dem ziel- und problemreflektierenden Gespräch, per E-Mail kontaktiert, um bei ihm den Kontakt zum Leiter der Kindersportschule anzufragen. Statt der Anfrage nachzukommen und den Kontakt zu vermitteln, antwortete der Geschäftsführer, dass der Leiter der Kindersportschule „[…] tatsächlich sehr viel um die Ohren… […]“ habe (Geschäftsführer, E-Mail-Korrespondenz am 19.04.2023). Obwohl diese Antwort keine explizite Ablehnung des Vorhabens beinhaltet, wurde der Verweis auf die hohe Arbeitsbelastung des Kindersportchefs im Gesamtkontext dennoch als subtile Verweigerung interpretiert, eine interkulturelle Öffnung proaktiv zu unterstützen und die Beratung fortzusetzen.

Aufgrund der Verweigerung und des offensichtlichen Mangels an Interesse seitens der Vorstandsebene, die Beratung fortzusetzen, hat der Berater von der zweiten Option, nämlich der Durchführung weiterer Beratungen auf Abteilungsebene, Abstand genommen.

13 Verein 4

Verein 4 ist ein Großverein mit ca. 8.500 Mitgliedern aus einer Mittelstadt. Der Verein verfügt über 27 Abteilungen, in denen neben Individual- und Mannschaftssportarten wie Schwimmen, Badminton, Golf, Leichtathletik, Fußball, Basketball sowie Handball auch Kampfkünste und Kampfsportarten wie Judo, Taekwondo, Aikido, Karate und Boxen offeriert werden. Die Schwimmabteilung ist mit etwa 1.000 Mitgliedern die größte Abteilung des Vereins. Während die meisten Sportarten auf breitensportlichem Niveau ausgeübt werden, ist der Verein in einigen Sportarten national sowie international erfolgreich. Der Verein verfügt über vielfältige dienstleistungsorientierte Sportangebote, darunter ein vereinseigenes Fitnessstudio und ein Kursprogramm, in dem vor allem Gesundheits- und Fitnesssport angeboten werden. Darüber hinaus betreibt der Verein eine Kindersportschule (KiSS) mit etwa 450 Kindern. Des Weiteren führt der Verein in zahlreichen Schulen AGs durch und bietet ein Sportangebot im Rahmen der Nachmittagsbetreuung für Schüler an. Der Verein beschäftigt zahlreiche hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darunter eine Geschäftsführerin, einen Geschäftsführer Sport sowie zahlreiche Trainerinnen und Übungsleiter, die überwiegend in den dienstleistungsorientierten Sportangeboten beschäftigt sind.

Der Präsident und die Geschäftsführerin gehen davon aus, dass Personen mit Migrationshintergrund in den meisten Abteilungen und Bereichen des Vereins im Vergleich zur Stadtbevölkerung unterrepräsentiert sind. Ausgenommen davon sind Sportarten wie Fußball, Basketball und diverse Kampfsportarten, in denen der Anteil an Mitgliedern mit Migrationshintergrund als überdurchschnittlich hoch eingeschätzt wird. Besonders auffällig ist die geringe Anzahl von Mitgliedern mit Migrationshintergrund auf der Ebene ehrenamtlicher Funktionsrolleninhaber und -inhaberinnen in den Abteilungen und im Vorstand.

Phase I – Kontaktanbahnung

Die Kontaktanbahnung mit dem Verein erfolgte im Juli 2023 durch eine proaktive Ansprache der Geschäftsführerin durch den Verfasser der vorliegenden Arbeit, der dafür sein berufliches Netzwerk nutzte.[52] Der Verein hatte bereits an studentischen Lehrforschungsprojekten eines Kollegen teilgenommen, der auch in diesem Fall den Kontakt zur Geschäftsführerin vermittelte. Der angesprochene Kollege und die Geschäftsführerin kennen sich aus dem gemeinsamen Studium.

[52] Zuvor wurde über das Netzwerk des Landessportbunds Kontakt zu einem anderen Typ-4-Verein hergestellt. Obwohl der Geschäftsführer dieses Vereins Interesse an einer Beratung signalisierte, kam aufgrund verschiedener Umstände wie dem Urlaub des Präsidenten, der Wahl eines neuen Präsidenten, dem Urlaub des Geschäftsführers und mehreren unbeantworteten Versuchen der Terminfindung per Telefon und E-Mail innerhalb eines Zeitraums von über drei Monaten kein ziel- und problemreflektierendes Gespräch zustande.

Phase II – Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung

Zur Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung wurde zunächst ein *ziel- und problemreflektierendes Gespräch* geführt. Das Gespräch fand am 31.08.2023 statt. An diesem Gespräch haben der Präsident und die hauptberufliche Geschäftsführerin des Vereins teilgenommen. Die Geschäftsführerin ist zwar beratendes Mitglied des Vorstands, verfügt aber nicht über Stimmrecht. Der Präsident blickt auf eine fast 60-jährige Vereinskarriere zurück. Über viele Jahre hinweg war er zunächst als Mitglied in der Turnabteilung aktiv und bekleidete dort verschiedene Ehrenämter, bevor er in die Vorstandschaft gewählt wurde. Dort übernahm er zunächst das Amt des Schatzmeisters. Seit etwa 8 Jahren ist er Präsident des Vereins. Die Geschäftsführerin ist seit ca. 15 Jahren hauptberuflich für den Verein tätig. Bereits während ihres Studiums arbeitete sie auf verschiedenen Stellen für den Verein. In ihrer jetzigen Position als Geschäftsführerin ist sie seit anderthalb Jahren tätig.

Auf einer *programmatischen Ebene* verfolgt der Verein das primäre Ziel, ein vielfältiges Sportangebot für Personen aller Alters- und Leistungsklassen anzubieten:

> „Unser grundsätzliches Ziel ist es […] hier in [Name der Stadt], für die Bevölkerung und Umgebung, für alle Altersklassen und auch möglichst für alle Leistungsklassen ein attraktives Sport-, Bewegungs-, und Gesundheitsangebot zu schaffen, in unseren verschiedenen Bereichen. In den klassischen Abteilungen, aber auch im Dienstleistungsangebot, weil wir natürlich auch gesehen haben

> in den vergangenen Jahrzehnten, dass sich die Motive zum Sporttreiben verändert haben. Eben weg von diesem klassischen Männer-Sportverein, in dem vor allem der Wettkampf im Vordergrund stand, hin zu mehr Gesundheit, zu mehr Lifestyle, zu mehr Kommunikation“ (Geschäftsführerin).

Die angesprochenen veränderten Motive zum Sporttreiben, die der Verein beobachtet hat, haben ihn schon relativ früh dazu veranlasst, sich zu professionalisieren. Bereits Anfang der 1990er-Jahre wurde damit begonnen, ein dienstleistungsorientiertes Sportangebot aufzubauen, das seitdem stetig erweitert wird:

> „Wir waren, glaube ich […], der zweite Verein, Anfang der 90er-Jahre, die ein sportvereinseigenes Fitnessstudio errichtet haben. Damals war unser Anfang […] in der Stadtmitte, in einem kleinen Studio, das ausgerichtet war für maximal 700 Mitglieder. […] Anfang der 2000er Jahre hat man hier die Pläne angestellt für einen Neubau der Sportwelt. Der erste Teil der Sportwelt wurde 2008 eröffnet. Wir waren dann relativ schnell innerhalb von zwei, drei Jahren bei der Kapazitätsgrenze angekommen mit 2.200 Mitgliedern. Wir haben hier ein sehr gutes und umfangreiches Angebot im Bereich Gesundheits-, Prävention- und Fitness-Sport. […] Als wir an der Kapazitätsgrenze waren, haben wir dann auch schon wieder die Erweiterung angestrebt und geplant, die wir während der Corona-Zeit umsetzen und im Sommer 2021 dann eröffnen

> konnten, mit einem Anbau mit nahezu verdoppelten Gebäudeflächen. […] Das Ziel sind mal 3.000 Mitglieder zu haben hier in dieser Sportwelt“ (Geschäftsführerin).

Mit den dienstleistungsorientierten Sportangeboten möchte der Verein nicht nur den veränderten sportiven Interessen seiner Mitglieder gerecht werden, sondern ebenfalls die Finanzierung des gesamten Vereins garantieren. Dies beinhaltet auch die Finanzierung der „klassischen“ Sportangebote in den verschiedenen Abteilungen, wobei der Leistungssport in einzelnen Abteilungen nicht zentral finanziell gefördert wird. Vielmehr wird angestrebt, durch die dienstleistungsorientierten Angebote einen vergleichsweise niedrigen Mitgliedsbeitrag zu ermöglichen:

> „Das Ziel des Vorstands und der Geschäftsführung ist die langfristige und nachhaltige Finanzierung der gesamten Angebote. Und dazu ist die Sportwelt ein sehr gut geeignetes Mittel, da wir hier eben Überschüsse erwirtschaften können, die auf der anderen Seite dann auch wieder unseren zunehmend defizitären Haushalt im klassischen Sportverein ausgleicht und unterstützt, dass wir eben da vor allem, auch das ist ein großes und wichtiges Ziel, dass wir die Beiträge auch möglichst gering halten können. In Abteilungen, in denen wir mit hauptamtlichem Personal arbeiten, sind die Beiträge nicht mehr ganz so gering, aber […] da brauchen wir eben das finanzielle Volumen, um auch dieses Angebot mit hauptamtlichen Trainern, Personal umsetzen zu können. Aber wir sind beispielsweise auch der einzige Verein hier in der Umgebung, in dem Kinder bis 14 Jahren beitragsfrei im Hauptverein sind. Das hat

> kein anderer Verein. […] Und bei Spitzen- und Leistungssport haben wir auch die interne Vereinsvorgabe, dass jede Abteilung, zum Beispiel auch unsere Tennis-Damen, die sind aufgestiegen in die erste Bundesliga, das können sie tun, wenn sie es aus ihrem eigenen Abteilungsbudget finanzieren können“ (Geschäftsführerin).

Blickt man auf die Probleme und Herausforderungen, die den Verein beschäftigen, dann betreffen diese in erster Linie das *Personal*. Hier attestieren die Vereinsvertreter ihrem Verein einen „Mangel in allen Bereichen“:

> „Also ich würde sagen, dass das Thema Personal im Hauptamt wie im Ehrenamt aktuell unsere größte Herausforderung ist. Also im Ehrenamt sehen wir ganz klar, auch in den Vorstandschaften der Abteilungen, in den Abteilungsausschüssen, sind es immer weniger Menschen, die immer mehr machen. Also dass sich die Arbeit, die immer mehr wird, durch verschiedenste Bürokratie, Auflagen und so weiter, dass das wirklich von wenigen geschultert wird. Und auch die Übungsleiter, wer kann denn noch nebenberuflich einen Übungsleiterjob ausführen und diejenigen, die was machen, auch da ist es immer so ein bisschen ambivalent, viele oder wenige machen ganz viel und andere ziehen sich immer mehr zurück und sagen, ja, jetzt mache ich da mal noch eine Stunde in der Woche, aber damit kann man halt auch nicht wirklich langfristig und nachhaltig planen. […] Das merken wir jetzt auch hier im Hauptamt, auch beispielsweise im Reha-Sport, wo wir viel mit selbstständigen Übungsleitern zusammenarbeiten. Auch da wird immer mehr

> gefordert an Gehalt. Es wird immer schwieriger, Menschen zu finden, die so spezielle Ausbildungen auch haben, gerade im Reha-Sport, die dann für bestimmte Krankheitsbilder die entsprechende Lizenz auch vorweisen können. Also das sehen wir schon, dieses Thema Personal, Mangel in allen Bereichen“ (Geschäftsführerin).

> „Ich sage mal so, auch durch Corona ist dieses Problem größer geworden, weil viele Übungsleiter, nicht viele, aber einige Übungsleiter haben eben mit der Corona-Zeit gemerkt, Sie können mit Ihrer Zeit auch etwas anderes anfangen, als jede Woche zweimal abends in der Sporthalle zu stehen. Die haben gemerkt, es geht auch ohne das und da sind schon auch einige weggebrochen“ (Präsident).

Der Problemdruck im Bereich Personal scheint so ausgeprägt zu sein, dass extra ein „Arbeitskreis Ehrenamt“ eingerichtet wurde, der thematisiert, wie der Verein systematisch Ehrenamtliche gewinnen kann:

> „Also was wir aktuell jetzt machen als Projekt, was wir auch bislang noch nie gemacht haben, wir haben in dem vergangenen halben Jahr auf Hauptvereins- und Vorstandsebene einen Arbeitskreis Ehrenamt gebildet“ (Geschäftsführerin).

> „Wir beschäftigen uns im Moment sehr intensiv mit der Frage, wie gewinnen wir Ehrenamtliche, wie machen wir das Ehrenamt attraktiv“ (Präsident).

Eine erste Maßnahme des Arbeitskreises bestand in der Entwicklung eines neuen Mitgliederempfangs. Damit soll das Ziel verfolgt werden, den neu eingetretenen Mitgliedern systematisch zu vermitteln, dass der Verein

für sein Fortbestehen auf ehrenamtliches Engagement angewiesen ist. Vom Erfolg der Maßnahme war man „ernüchtert“:

> „Wir haben uns grundsätzlich überlegt, wie können wir das Ehrenamt attraktiver machen, wie gewinnen wir mehr Menschen. […] Wir sind dann zu einer Maßnahme gekommen einen ‚neue Mitglieder Empfang‘ zu machen, weil wir uns auch gefragt haben, […] wie erfahren denn eigentlich neue Mitglieder […], dass es hier in diesem Verein dazu gehört, sich zu engagieren. […] Wir haben dann alle neu Eingetretenen seit 1.1. dieses Jahres eingeladen, das waren […] 470 Personen. Wir waren dann sehr ernüchtert, was die Resonanz angeht, wir haben 15 Rückmeldungen bekommen, davon acht Absagen und sieben Zusagen“ (Geschäftsführerin).

Neben den Schwierigkeiten bei der Gewinnung und Bindung von Personal besteht eine weitere Problematik des Vereins in der *limitierten Platzkapazität*. Diese führe u. a. dazu, dass der Verein nicht allen Kindern aus der KiSS auch einen Platz in den Abteilungen anbieten kann:

> „Wir haben ein Kapazitätsproblem und dieses Kapazitätsproblem wirkt sich insbesondere bei den Schülern und Schülerinnen aus, weil die Hallenkapazitäten, die wir zur Verfügung haben von der Stadt, sind eben zwischen 17 und 19 Uhr zu 100 Prozent ausgelastet. Und das führt teilweise auch dazu, dass die Abteilungen gar nicht genügend Plätze anbieten können, um jetzt zum Beispiel Kinder aus der KiSS gezielt in die Abteilungen zu holen. […] Und das wird noch schwieriger werden, wenn jetzt die Ganztagsschule kommt. Die Kinder und Jugendlichen haben auch nicht mehr um

> drei Uhr nachmittags Zeit, weil sie nämlich jetzt in der Schule sind. […] Und damit drängen sich noch mehr in diese Sportangebote in der Zeit zwischen 17 und 19 Uhr“ (Präsident).

Blickt man nun darauf, inwieweit der Verein das Thema der interkulturellen Öffnung aufgreift, dann geschieht dies hauptsächlich aus „gesellschaftlicher Verantwortung heraus“ im Zusammenhang mit dem Zuzug von Geflüchteten:

> „Wir haben das Thema […] aufgegriffen, als vor einem Jahr die große Flüchtlingswelle aus der Ukraine kam. Da haben wir gesagt, also aus gesellschaftlicher Verantwortung heraus, haben wir unsere Abteilungen aufgefordert zu schauen, wo sie ukrainische Flüchtlinge aufnehmen und gezielter betreuen können“ (Präsident).

Die Tatsache, dass sich der Verein bislang nicht „intensiver und konsequenter“ mit dem Thema „interkulturelle Öffnung“ auseinandergesetzt hat, wird mit dem Übungsleitermangel und der limitierten Platzkapazität begründet. Da der Verein genug Mitglieder habe, bestehe für eine systematische Gewinnung von Mitgliedern mit Migrationshintergrund kein Bedarf:

> „Wir würden dieses Thema sicherlich intensiver und konsequenter angehen, wenn wir in der Lage wären, noch locker 1000 Mitglieder aufzunehmen und in den Abteilungen zu betreuen. Diese Situation haben wir nicht. Dann komme ich wieder zu den Themen Kapazitäten, zu dem Thema Übungsleitermangel und so weiter. Deswegen hat sich, wie soll man sagen, diese Aufgabe uns als

> Schwerpunktaufgabe noch nicht gestellt. Wir können jetzt nicht sagen, dass wir in einer Situation sind, in der der Verein zu wenig Mitglieder hat. Wenn wir uns fragen würden, wo wir neue Mitglieder herbekommen, dann kämen wir sicherlich relativ schnell auf das Thema“ (Präsident).

Die Aussage des Präsidenten lässt erkennen, dass funktionale Anknüpfungspunkte für eine interkulturelle Öffnung zwar grundsätzlich in Betracht gezogen werden. Dabei hat er jedoch ausschließlich die Inklusion und nicht die Integration von Personen mit Migrationshintergrund im Blick – obwohl der Verein erheblichen Problemdruck im ehrenamtlichen Engagement hat und Mitglieder mit Migrationshintergrund in Ehrenämtern unterrepräsentiert sind:

> „[Über den Anteil von Mitgliedern mit Migrationshintergrund in Ehrenämtern] habe ich jetzt keinen wirklich faktisch hinterlegten Hintergrund. Ich habe nur ein Gefühl und das Gefühl sagt mir, dass wir da relativ wenige haben“ (Präsident).

> „Im Hauptvereinsvorstand sind zehn Vorstandsmitglieder, ich glaube, alle ohne Migrationshintergrund und ja, gefühlt haben wir in den Abteilungen sehr wenige Mitglieder mit Migrationshintergrund in Ehrenämtern. Wenn, dann als Übungsleiter in den Sportarten“ (Geschäftsführerin).

Auch im Arbeitskreis, der das Problem der Gewinnung und Bindung Ehrenamtlicher bearbeiten soll, befindet sich kein Mitglied mit Migrationshintergrund:

> „In dem Arbeitskreis sind unser Vizepräsident, unsere Finanzreferentin, ein weiteres Vorstandsmitglied und unser Vereinsjugendsprecher […] und ich als hauptamtliche Begleitung. Die vier Ehrenamtlichen sind alle selbst sehr stark engagiert, zwei Männer, zwei Frauen, der Jugendsprecher ist Anfang 20, die Restlichen zwischen Mitte 50 und Mitte 60 würde ich sagen. Aber niemand mit Migrationshintergrund“ (Geschäftsführerin).

Der Arbeitskreis hat sich bislang noch nicht mit Maßnahmen zur Förderung des ehrenamtlichen Engagements von Mitgliedern mit Migrationshintergrund befasst. Um zur Bewältigung des Personalproblems beizutragen, erachten es die Vereinsvertretenden jedoch als sinnvoll, wenn der Arbeitskreis seine Tätigkeit zukünftig „etwas intensiver“ auf die Förderung des ehrenamtlichen Engagements von Mitgliedern mit Migrationshintergrund ausrichten würde:

> „Interkulturelle Öffnung ist sicherlich ein Thema, mit dem wir uns im Rahmen Stärkung Ehrenamt mal etwas intensiver auseinandersetzen müssen“ (Präsident).

> „Da müssen wir jetzt vielleicht auch nach dem Gespräch nochmal unseren neuen Mitgliederempfang überdenken, wie wir dann auch wirklich interkulturelle Öffnung da auch schaffen können“ (Geschäftsführerin).

Die Äußerungen des Präsidenten und der Geschäftsführerin deuten auf eine grundsätzliche Bereitschaft hin, sich auf einen Reflexionsprozess einzulassen, wie sich das Thema der interkulturellen Öffnung funktional

an das Problem des ehrenamtlichen Engagements anschließen lässt. Dagegen würden Integrationsprogramme der Sportverbände keine Anreize generieren, sich systematisch mit dem Thema interkulturelle Öffnung auseinanderzusetzen. Stattdessen werden diese dazu genutzt, „um das Geld abzugreifen“, insbesondere für Maßnahmen, die auch ohne die finanzielle Förderung durch die Verbände realisiert würden, wie die Geschäftsführerin erläutert:

> „Wir nutzen die Angebote der Verbände […] eigentlich nur um das Geld abzugreifen, das uns in Aussicht gestellt wird […]. Wenn die Ausschreibung kommt, Integration, […] und es können Fördergelder beantragt werden, dann schauen wir, was wir haben und was dazu passt. […] Und das hat keinerlei inhaltliche Betreuung, keinerlei inhaltliche Förderung, sondern wir würden auch wahrscheinlich die Maßnahmen […] machen, auch wenn es das Geld nicht gäbe, und jetzt greifen wir es halt ab, weil es das gibt“ (Geschäftsführerin).

Reflektiert man das Gespräch auf einer *konzeptionellen Ebene der Beratung*, zeichnet sich bei den Vereinsvertretenden ein *Lerneffekt* bezüglich der funktionalen Bedeutung einer interkulturellen Öffnung für den Verein ab. Konkret zeigt sich dies an der Neubewertung der Aktivitäten des Arbeitskreises im Kontext des Themas interkultureller Öffnung. Es scheint, dass die Vereinsvertreter und -vertreterinnen im Zusammenhang mit der Förderung des ehrenamtlichen Engagements von Mitgliedern mit Migrationshintergrund als *Promotoren* für eine interkulturelle Öffnung agieren

könnten. Dies gilt insbesondere für die Geschäftsführerin, die den Mitgliedern des Arbeitskreises die funktionale Relevanz einer interkulturellen Öffnung vermitteln kann.

Damit das Thema einer interkulturellen Öffnung im Verein, einschließlich der einzelnen Abteilungen, systematisch aufgegriffen wird, müsse ein „größeres Problembewusstsein“ geschaffen werden. Trotz der beschriebenen Herausforderungen bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen ist der Leidensdruck im Verein insgesamt noch zu gering, was aus den Schilderungen des Präsidenten hervorgeht:

> „Wir müssen hier ein größeres Problembewusstsein entwickeln, als wir es heute haben. Ich sage es mal salopp, es geht uns heute noch zu gut, als dass wir dieses Thema ‚interkulturelle Öffnung‘ bisher bewusst aufgegriffen hätten, aber wir müssen uns damit beschäftigen“ (Präsident).

Aufgrund dessen zeigt sich der Präsident generell skeptisch hinsichtlich der Bereitschaft der Abteilungen, sich auf eine Beratung einzulassen, die zentral darauf abzielt, Reflexionsprozesse zu initiieren und Hilfe zur Selbsthilfe für die Bewältigung von Entwicklungsproblemen anzubieten:

> „Ja, also ich glaube, man muss hier aufpassen. Wir haben vor einigen Jahren mal versucht ein Reflektieren in den Abteilungen hervorzurufen, indem wir gesagt haben, wir bieten Unterstützung beim Abteilungscoaching an. Ja, also wir sind uns schon im Klaren darüber, dass die wenigsten Abteilungen, wie soll man sagen, sich Gedanken über die Zukunft machen und deswegen haben wir gesagt, wir bieten euch ein Abteilungscoaching und die Resonanz

> war eigentlich ernüchternd, weil die praktisch null war. Die meisten haben gesagt: ‚Nö, da habe ich kein Interesse daran'. […] Bevor wir jetzt mit dem Thema Integration kommen, müssen wir erstmal ein größeres Problembewusstsein schaffen: ‚Ihr müsst etwas mehr tun als Business as usual'. […] Unsere Hoffnung war damals, dass wir ein oder zwei Abteilungen […] überzeugen können, bei dem Abteilungscoaching mitzumachen und dass die Ergebnisse dieses Abteilungscoachings so sind, dass diese Abteilungen den anderen sagen, dass sie da unbedingt mitmachen sollen und das unheimlich hilft" (Präsident).

Es liegt nahe, dass die Gründe dafür, dass die Abteilungen das Coachingangebot nicht angenommen haben, darin bestehen könnten, dass sie nicht bereit waren, sich intensiv mit ihren eigenen Problemen und Herausforderungen auseinanderzusetzen oder dass sie glaubten, keine Probleme zu haben, die durch ein Coaching gelöst werden könnten, das ihnen keine „fertigen" Problemlösungen anbietet. Im Gegensatz dazu würden Angebote, die den Abteilungen unmittelbare Hilfe und Entlastung bei operativen Aufgaben versprechen – etwa die Übernahme der Mitgliederverwaltung und die Digitalisierung der Buchhaltung durch den Hauptverein – positiv aufgenommen werden:

> „Also wo wir bislang ganz gute Erfahrungen gemacht haben, […] ist Inhalts- oder Themenspezifisches. Wir hatten es bis vor einigen Jahren so strukturiert, dass die komplette Mitgliederverwaltung wirklich bei den Abteilungen liegen und wir hier nur die zentrale Mitgliederverwaltung vom Hauptverein haben und irgendwann haben wir […] gesagt, wir wollen euch entlasten, wir nehmen euch

> diese Arbeit ab. Und das ging so sukzessive, dass wir immer mehr Abteilungen gewonnen haben. Es hat sich dann auch unter den Abteilungen rumgesprochen, dass das eine super Entlastung ist. Wir können uns quasi ein Ehrenamt sparen, weil das jetzt der Hauptverein für uns macht. Nach fünf Jahren haben wir 20 von 27 Abteilungen integriert. […] Dasselbe Thema ist jetzt mit der Digitalisierung der Buchhaltung“ (Geschäftsführerin).

Blickt man darauf, wie die Vereinsvertreterinnen und -vertreter die Bereitschaft der einzelnen Abteilungen einschätzen, sich mit einer interkulturellen Öffnung auseinanderzusetzen und dafür Beratung in Anspruch zu nehmen, zeigt sich eine differenzierte Sichtweise. Der Präsident identifiziert vor allem das Alter der Amtsträgerinnen und -träger in den Abteilungen als entscheidenden Faktor dafür, ob sich eine Abteilung dazu entscheidet:

> „Also ich denke mal die Resonanz hängt davon ab, wie alt ist der Abteilungsvorstand und ich denke mal in den Abteilungen, in denen wir hier schon jüngere haben, wird die Offenheit sich mit diesem Thema zu beschäftigen größer sein als in den Abteilungen, in denen wir die Leute noch vorne dran sitzen haben, die das schon seit 30 Jahren machen“ (Präsident).

Die Geschäftsführerin hingegen unterteilt die Abteilungen in „drei Kategorien“, basierend auf ihrem Problembewusstsein, der personellen Auslastung und ihrer Offenheit gegenüber dem Thema „interkulturelle Öffnung“:

> „Ich sehe da […] drei Kategorien. Es wird Abteilungen geben, die sagen: ‚Oh, was denn jetzt noch alles, worum sollen wir uns denn noch kümmern? Haben wir nicht doch schon genügend andere Probleme?‘. Also Abteilungen, die eben nicht dieses Problembewusstsein haben. Dann wird es welche geben, die da sicherlich sehr offen dafür sind und vielleicht aber auch jetzt noch nicht ganz konkret das Problem haben, dass sie keinen Nachfolger mehr finden und deswegen, glaube ich, auch eher bereit dazu sind zu sagen: ‚Ja, lass uns doch da mal was machen, weil, wir sind auch gerade alle in unserem Ehrenamt ganz happy und sind auch offen dafür, neue Aufgaben umzusetzen‘. Aber dann wird es auch die geben, die offensichtlich ein Problem haben“ (Geschäftsführerin).

Anknüpfungspunkte für eine Beratung auf Abteilungsebene sieht die Geschäftsführerin am ehesten in den Abteilungen Schwimmen und Judo, da diese nicht „total überlastet“ seien:

> „Also ich glaube das ist schon der Weg, zu sagen, […] wir machen mal ein Pilotprojekt mit ein oder zwei Abteilungen. […] Mein Eindruck ist, dass Judo jetzt nicht total überlastet ist und vielleicht sagt, dass sie dazu bereit sind“ (Geschäftsführerin).

Als Begründung für die Schwimmabteilung wird überdies bestehender „Handlungsdruck“ angeführt. Da es dort zuletzt Schwierigkeiten bei der Neubesetzung der Abteilungsleitung gab, werde der Förderung des ehrenamtlichen Engagements in Verbindung mit einer interkulturellen Öffnung in der Schwimmabteilung womöglich Relevanz beigemessen:

> „Da haben wir jetzt eine neue Abteilungsleitung. […] Da mussten wir eine Findungskommission einsetzen, um die Abteilungsleitung zu besetzen. […] Ich weiß nicht, wie offen Schwimmen für dieses Thema ist, aber da hat man halt jetzt diesen Handlungsdruck. Jetzt haben wir es besetzt, aber wie können wir es denn im Vorgriff auf die nächsten zwei Jahre, wenn wieder Wahlen sind, wie können wir es denn vielleicht bis dahin ändern“ (Geschäftsführerin).

Für die Judoabteilung sieht die Geschäftsführerin hingegen die mangelnde Diversität in der Abteilungsleitung als potenziellen Anlass dafür, sich systematisch mit dem Vorhaben einer interkulturellen Öffnung auseinanderzusetzen:

> „Judo ist ja auch eine große Abteilung bei uns. Die haben seit zwei Jahren einen Abteilungsvorstand, es sind sieben mittelalte Männer, das war so der einzige Kritikpunkt, da war eine große Seite in der Zeitung, da waren nur männliche Köpfe abgebildet. Die sind zwischen 30 und 48 Jahre alt, haben aber zwei Herren mit Migrationshintergrund dabei, ich glaube einen Griechen und einen Holländer, die sich da sehr mit einbringen. Da könnte ich es mir auch vorstellen, dass man sagt: ‚Jetzt schauen wir uns doch das mal an, ihr habt ja schon einen Teil, wie können wir das vielleicht noch verstärken bei euch‘“ (Geschäftsführerin).

Im Anschluss an das Gespräch stellte die Geschäftsführerin den Kontakt zu den angesprochenen Abteilungen her. Sie informierte die betreffenden Abteilungen darüber, dass sie die Beratung eines Doktoranden des Instituts für Sport- und Bewegungswissenschaft der Universität Stuttgart in

Anspruch nehmen können, die darauf abzielt, das Thema „interkulturelle Öffnung“ mit den Zielen, Potenzialen und Herausforderungen der Abteilungsentwicklung zu verknüpfen.

Die Schwimmabteilung hat das Angebot abgelehnt, da „aktuell keine Kapazität (personell)“ vorhanden sei, „ein weiteres Thema anzugehen“ (Geschäftsführerin, E-Mail-Korrespondenz am 11.10.2023). Die Judoabteilung ist auf das Angebot eingegangen, worauf im nächsten Schritt ein ziel- und problemreflektierendes Gespräch in dieser Abteilung durchgeführt wurde.

Bevor auf das ziel- und problemreflektierende Gespräch in der Judoabteilung eingegangen wird, gilt es, zunächst noch einen Blick auf die weitere Entwicklung der Beratung auf Ebene des Hauptvereins zu werfen. Am 27.11.2023, etwa drei Monate nach dem ziel- und problemreflektierenden Gespräch mit der Geschäftsführerin und dem Präsidenten, nahm der Berater erneut Kontakt zur Geschäftsführerin auf, um zu klären, inwieweit das Thema „interkulturelle Öffnung“ seit dem Gespräch weiterverfolgt wurde. Sie teilte mit:

> „Unser Präsident war ziemlich begeistert von unserem Gespräch. Ich habe das Thema im Arbeitskreis platziert. Dabei ist es bislang aber auch geblieben. Maßnahmen haben wir noch keine entwickelt“ (Geschäftsführerin, Telefonat am 27.11.2023).

Es zeigt sich also, dass die Beratung erfolgreich dazu beigetragen hat, dass der Verein das Thema „interkulturelle Öffnung“ in seinen *Kommunikationswegen* berücksichtigt. Sollte sich der Verein dazu entscheiden, Maßnahmen für eine interkulturelle Öffnung zu entwickeln, besteht für

die Beratung perspektivisch ein Ansatzpunkt darin, den Arbeitskreis bei der Entwicklung und Umsetzung passgenauer Maßnahmen für eine interkulturelle Öffnung zu unterstützen.

Judoabteilung

Die Judoabteilung existiert seit den 1960er-Jahren und ist mit ihren knapp 400 Mitgliedern der größte Anbieter für Judo in der Region. Die Abteilung ist traditionell leistungssportlich ausgerichtet und kann nationale sowie internationale Erfolge in Einzel- und Mannschaftswettkämpfen vorweisen. Neben dem Leistungssport ist ebenfalls ein breitensportliches und dienstleistungsorientiertes Angebot vorhanden (z. B. der Kurs „Judo-Frauen-Fitness“ und ein Fitness- und Kraftraum). Die Abteilung wird von einer 8-köpfigen Abteilungsvorstandschaft geleitet und hat zwei hauptberufliche Cheftrainer. Weitere 6-10 Trainer sind auf Minijob- oder Honorarbasis beschäftigt. Im Leistungssportbereich kooperiert die Abteilung mit einem Gymnasium. Des Weiteren führt die Abteilung in Grundschulen und Kindertagesstätten ein Bewegungsangebot durch.

Der Anteil an Mitgliedern mit Migrationshintergrund wird auf 50-60 Prozent geschätzt. In der Abteilungsleitung verfügen 2 von 8 Mitgliedern über einen Migrationshintergrund, die beiden Cheftrainer ebenfalls.

Das *ziel- und problemreflektierende Gespräch* zur Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung wurde am 02.11.2023 mit dem Abteilungsleiter geführt. Dieser ist seit 1998 Mitglied in der Judoabteilung und hat die Sportart selbst auf leistungssportlichem Niveau ausgeübt. Seit ca. 2 Jahren ist er in seiner jetzigen Position. Zuvor war er in der Abteilungsleitung bereits für das Ressort „Sponsoring“ zuständig.

Obwohl die Abteilung traditionell stark auf Leistungs- und Wettkampfsport ausgerichtet ist und sich maßgeblich darüber identifiziert, wurden auf einer *programmatischen Ebene* in den letzten Jahren zusätzlich vermehrt auch niederschwellige breitensportliche und dienstleistungsorientierte Angebote etabliert:

> „Also von der Historie her sind wir vom [Name des Vereins] schon immer sehr leistungssportorientiert. Leistungssport liegt uns auch im Blut. Aber trotzdem haben wir in den letzten Jahren auch ein sehr, sehr großes Breitensportangebot aufgebaut und […] sind tatsächlich mehr in Richtung Dienstleistung gegangen. […] Vor allem und das ist das Schöne, Judokas, die im hohen Alter oder im fortgeschrittenen Alter, sage ich mal, die Sportart für sich entdeckt haben. Dann haben wir zum Beispiel eine Freitagstrainingsgruppe, die sich unglaublich gefüllt hat und auch wirklich eine richtige Community geworden ist. […] Zusätzlich haben wir zum Beispiel noch eine sehr große Frauenfitnessgruppe. Und wir haben sogar schon früher angefangen […] in Kitas zu gehen und versuchen, Judo und den Bewegungssport den Kindern nahe zu bringen. […] Und wir bieten das natürlich dann auch als Übergang hier bei uns an, dass Kinder im Alter U6 […] die Möglichkeit haben, hierher zu kommen und spielend Judo zu lernen“ (Abteilungsleiter Judo).

Um den Leistungssport finanzieren zu können, sei die Abteilung auf eine „gewisse Mitgliederzahl“ bei den breitensportlichen und dienstleistungsorientierten Angeboten angewiesen:

> „Ohne Breitensport kein Leistungssport. […] Das heißt, du hast eigentlich die Basis und die breite Masse, die auch teilweise die Gehälter zahlt von den Trainern. Wir brauchen eine gewisse Mitgliederzahl, damit wir unsere zwei hauptamtlichen Trainer bezahlen können. […] Vieles merken wir auch, dass es teurer geworden ist, ob es jetzt Wettkampfgebühren sind oder Trainingsmaterialien. […] Das heißt, wir können uns den Leistungssport hauptsächlich nur leisten, weil viele Mitglieder im Breitensport zum Judo kommen und die Angebote, die wir außerhalb des Leistungssports anbieten, auch wahrnehmen“ (Abteilungsleiter Judo).

Im Zusammenhang mit der Etablierung des neuen Sportangebots wird ein Mentalitätswandel beobachtet, der sich darin äußere, dass heutzutage viele Kinder und Jugendliche nicht mehr an Wettkämpfen teilnehmen möchten. Um diese Gruppe dennoch als Mitglieder zu gewinnen, sei es notwendig, das Sportangebot an deren Bedürfnisse anzupassen. In der Bewältigung dieses „Spagat[s] zwischen Leistungs- und Breitensport“ liege die größte Herausforderung der Abteilung:

> „Die größte Herausforderung liegt aber auch darin, den Spagat zwischen […] Leistungs- und Breitensport zu bewältigen. Wir haben eine sehr große Anzahl an Kindern auch, die gar nicht kämpfen möchte. Das muss man ehrlich sagen. Das war vor ein paar Jahren, damals, als ich angefangen habe, war das weniger, weil Judo mit Kämpfen verbunden war. Mittlerweile ist es so, dass wir, wenn wir die Mitglieder halten wollen, auch die abholen müssen, die […] nicht kämpfen möchten. Das heißt, unser Angebot muss breiter aufgestellt werden, die Anforderungen an die Trainer sind

> höher. Und das alles unter einen Hut zu bringen, ist gerade unsere größte Herausforderung“ (Abteilungsleiter Judo).

Auf der *Personalebene* hebt der Abteilungsleiter Schwierigkeiten darin hervor, die Ämter in der Abteilungsleitung zu besetzen und „gut ausgebildete Trainer“ und Trainerinnen zu finden:

> „Allerdings ist es gerade in der Abteilungsleitung und bei Ehrenämtern, die dann doch auch mit mehr Verantwortung einhergehen so, dass wir da Schwierigkeiten haben, die zu besetzen. Da lassen sich sehr, sehr schwierig Leute finden, die dafür Zeit investieren möchten, weil sie natürlich auch wissen und auch mitbekommen, was dahintersteckt. Und viele sind natürlich auch mit Familie beschäftigt oder haben natürlich auch noch andere Interessen und möchten da weniger Zeit investieren. Das ist sehr, sehr schwierig. […] Es ist tatsächlich auch ein sehr, sehr großes Problem mittlerweile gut ausgebildete Trainer zu bekommen. […] Wir versuchen natürlich auch, unseren Trainern ein Umfeld zu bieten, in dem sie sich sehr wohl fühlen und auch diese emotionale Bindung, die wir probieren, aufzubauen. Dass uns die Trainer nicht gleich bei dem ersten Angebot abhauen“ (Abteilungsleiter Judo).

Blickt man darauf, inwieweit sich die Abteilung mit dem Thema der interkulturellen Öffnung beschäftigt, zeigt sich, dass sie dieses bislang „nicht auf dem Schirm“ hat. Der Abteilungsleiter führt dies auf eine Kultur der Offenheit zurück, die sich aus der historischen Internationalität von Judo ergibt und sich gleichermaßen in der Abteilung widerspiegelt. Aufgrund der Selbstverständlichkeit, für Personen mit Migrationshintergrund seit jeher offen zu sein, habe es für die Abteilung bislang keinen

Anlass gegeben, sich systematisch mit einer interkulturellen Öffnung auseinanderzusetzen:

> „Also es ist natürlich so, dass es ein Thema ist, dass wir so nicht auf dem Schirm haben, muss ich ehrlich sagen […]. Judo ist historisch gewachsen auch schon immer eine Sportart gewesen, in der wir einen relativ hohen Anteil an Mitgliedern mit Migrationshintergrund haben. […] Also wir haben tatsächlich Mitglieder aus allen Bereichen der Welt. […] Und deswegen haben wir uns eigentlich nie proaktiv mit dem Thema beschäftigt, weil wir uns natürlich nie die Frage gestellt haben, weil wir nie ein Problem damit hatten. Das ist sehr, sehr offen, auch für andere Kulturen“ (Abteilungsleiter Judo).

Bei der Gewinnung von Mitgliedern kann der Abteilungsleiter keinen Unterschied im Hinblick auf das Merkmal Migrationshintergrund feststellen. Beispielsweise werden durch die Angebote in den Kindertagesstätten gleichermaßen Kinder mit und ohne Migrationshintergrund rekrutiert:

> „Die Kinder mit Migrationshintergrund bekommen wir genauso wie die deutschen Kinder. Da sehe ich keinen Unterschied“ (Abteilungsleiter Judo).

Blickt man auf die Mitgliederbindung der Abteilung, dann deutet sich insbesondere für den Jugendbereich eine hohe Drop-out-Rate an. Dies führt der Abteilungsleiter darauf zurück, dass diese Lebensphase generell eine „schwierige Zeit“ sei. Der Migrationshintergrund spiele hierbei allerdings

keine Rolle. So ließen sich bspw. keine interkulturellen Konflikte feststellen, die zu einer höheren Drop-out-Rate von Jugendlichen mit Migrationshintergrund beitragen würden:

> „Wir haben sehr, sehr viele Kinder […] im Alter zwischen sieben und 15. […] Zwischen 7 und 15 haben wir die größte Anzahl an Mitgliedern, ich sage mal so 70 Prozent. Gerade im Alter ab 15 ist es immer eine sehr, sehr schwierige Zeit. […] Also ich habe es noch nie erlebt, dass wir hier interkulturelle Konflikte hätten. […] Die Jugend ist im Sport ja allgemein immer schwierig, weil die Kinder zu jungen Erwachsenen werden und andere Interessen haben. Also es ist tatsächlich ein Problem […] die Jugendlichen dann auch zu halten“ (Abteilungsleiter Judo).

Um dem Drop-out entgegenzuwirken, bietet die Abteilung eine Vielzahl sportlicher und außersportlicher Angebote an, die darauf abzielen, die Mitglieder an die Abteilung zu binden:

> „Das probieren wir auch mit den ganzen Angeboten außerhalb des Judo-Trainings, dass wir Veranstaltungen machen, zum Beispiel hatten wir vor ein paar Wochen die Halloween-Party, Weihnachtsfeier, es gibt Trainingslager bei uns, es gibt verschiedene Events, die wir mit den Altersgruppen machen. Damit versuchen wir die Leute auch natürlich emotional an uns zu binden, auch über das Training hinaus, dass die was mit uns verbinden. Und natürlich auch den Älteren auch Möglichkeiten zu geben. Vielleicht auch, wenn sie weniger Judo machen wollen, auch doch vielleicht hier bleiben, sich integrieren in den Verein, den Kraftraum nutzen, den

> wir haben, oder anderes Training. Deswegen sind wir stark bemüht, aber es ist immer ein sehr, sehr großer Spagat, den wir da machen“ (Abteilungsleiter Judo).

Dass trotz der beschriebenen Offenheit der Abteilung eine Unterrepräsentanz von Mitgliedern mit Migrationshintergrund in der Abteilungsleitung besteht, erklärt sich der Abteilungsleiter mit verschiedenen Barrieren, die diese Mitglieder davon abhalten, sich verstärkt ehrenamtlich auf der Führungsebene zu engagieren. Als zentrale Hindernisse vermutet er eine gewisse Unkenntnis über die „Vereinsstrukturen in Deutschland“, bürokratische Hürden sowie die Wahrnehmung von starren Hierarchien und fehlender Offenheit der Führungspersonen. Deswegen müsste die Abteilung das Thema Ehrenamt „transparenter“ darstellen:

> „Viele haben da eine gewisse Unwissenheit darüber, was eigentlich die Abteilungsleitung und diese Vereinsstrukturen in Deutschland sind […] und es ist sehr reglementiert. Für viele ist das natürlich auch eine Hürde, denn viele bekommen das ja auch mit, dass […] es im Vereinsleben […] doch sehr viele bürokratische Hürden gibt. Und ich glaube auch, dass natürlich die Außendarstellung und Wahrnehmung so ist, […] dass es die alten weißen Männer sind, die da in diesen Positionen sitzen und die sitzen da schon ewig und die wollen da auch nicht weg und die sind da sehr stur und was die sagen, ist Gesetz und ich glaube, das schreckt auch viele Personen

> mit Migrationshintergrund ab. […] Ich glaube, man müsste versuchen das […] Thema Ehrenamt transparenter darzustellen“ (Abteilungsleiter Judo).

Obwohl der Abteilungsleiter Barrieren identifiziert und Potenzial zur Verbesserung der Transparenz des Themas Ehrenamts feststellt, sieht er derzeit keinen Handlungsbedarf für die Entwicklung konkreter Maßnahmen zur Förderung des ehrenamtlichen Engagements von Mitgliedern mit Migrationshintergrund. Aufgrund des insgesamt eher jungen Alters der Amtsinhaber in der Abteilungsleitung und keiner anstehenden ungeregelten Amtsnachfolge bezeichnet er die gegenwärtige Situation sogar als eine „Luxussituation“:

> „Also ich würde sagen es ist aktuell eine Luxussituation. Wir haben natürlich jetzt das Glück, dass wir uns relativ jung aufgestellt haben, das heißt wir stehen jetzt nicht vor der Situation, in der die meisten in die Rente gehen. Aktuell haben wir nicht […] diesen Problemdruck, dass wir da unbedingt gucken müssen, wie stellen wir uns auf. Wir sind natürlich offen für Neues, weil, das ist ein großes Problem von vielen Abteilungen und Vereinen, […] diese Bereitwilligkeit sich zu wandeln und diese Strukturen aufzubrechen, das musst du erstmal schaffen. […] Aber natürlich, es ist immer interessant […] das als Außendarstellung mal gesehen zu haben und auch jemanden vielleicht zu haben, der da mal reinschaut und guckt […] wo ist vielleicht eine imaginäre Mauer oder

> eine Abwehrhaltung, von denen, die gerade in den Ämtern sind“ (Abteilungsleiter Judo).

Die Äußerungen des Abteilungsleiters verdeutlichen, dass der Problemdruck in der Abteilung momentan als zu gering wahrgenommen wird, um Maßnahmen zu ergreifen. Sollte sich der Problemdruck in Zukunft erhöhen und die Abteilung sich zu einem späteren Zeitpunkt entscheiden, sich systematisch mit einer interkulturellen Öffnung auseinanderzusetzen, würde der Abteilungsleiter keinen Widerstand von den Mitgliedern erwarten. Ungeachtet der beschriebenen Offenheit der Abteilung wird ein derartiges Vorhaben als „sehr sensibel“ betrachtet. Um eine interkulturelle Öffnung erfolgreich umzusetzen, betont der Abteilungsleiter die Notwendigkeit einer spezifischen Kommunikationsstrategie, um zu erreichen, dass das Thema bei den Mitgliedern auf Zustimmung stößt:

> „Eigentlich würde ich absolut keine Widerstände in der Abteilung erwarten. […] Ich glaube es kommt ganz darauf an, wie man es angeht. Es ist natürlich ein Thema, das immer noch, glaube ich, sehr sensibel ist, bei dem man auch gucken muss, dass man das nicht irgendwie erzwingt, sondern man muss gucken, dass man es auch, meiner Meinung nach, sehr gut verpackt. Also, dass man nicht unbedingt […] sagt, wir müssen jetzt, bösartig gesagt, Ausländer integrieren, sondern: ‚Hey, wir wollen junge Menschen und unsere Vereinsmitglieder fördern und für diese Position begeistern‘“ (Abteilungsleiter Judo).

Insgesamt weisen die Ausführungen des Abteilungsleiters auf ein grundlegendes Bewusstsein hinsichtlich der funktionalen Bedeutung einer in-

terkulturellen Öffnung für die Judoabteilung hin. Ein funktionales Einfallstor für das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung zeichnet sich in der Gewinnung von Mitgliedern mit Migrationshintergrund für Ehrenämter in der Abteilungsleitung ab, da es bislang nicht gelingt, diese Gruppe in gleichem Maße für solche Positionen zu rekrutieren wie Mitglieder ohne Migrationshintergrund. Obwohl Barrieren bei der Rekrutierung von Mitgliedern mit Migrationshintergrund für Ämter mit Leitungsfunktion identifiziert werden, empfindet der Abteilungsleiter den Problemdruck gegenwärtig als zu gering, um gezielte Maßnahmen zur Förderung des ehrenamtlichen Engagements von Mitgliedern mit Migrationshintergrund zu ergreifen. Daher sieht er derzeit auch keinen unmittelbaren Bedarf für die Fortführung der Beratung.

14 Fazit

Die Ergebnisse der Fallstudien zur Beratung werden abschließend zusammengefasst und im Kontext des Phasenmodells reflektiert. Hierfür werden die Ergebnisse zunächst stichpunktartig in der folgenden Tabelle 3 zum Beratungsverlauf in den untersuchten Vereinen zusammengefasst (siehe nächste Seite).

Tabelle 3: Beratungsverlauf in den untersuchten Vereinen

Verein	**Phase I – Kontaktanbahnung**	**Phase II – Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung**	**Phase III – Maßnahmenentwicklung**	**Phase IV– Implementierung und Evaluation der Maßnahmen**
Verein 1 (Typ-1)	Proaktive Ansprache durch den Landessportbund über Netzwerkbeziehung	Funktionales Einfallstor: Mitgliedergewinnung Entscheidung für Maßnahmenentwicklung: Ja Ausschlaggebende Faktoren: Lerneffekt und Bewusstsein bzgl. funktionaler Bedeutung einer interkulturellen Öffnung, personelle Ressourcen	Konzepte für Maßnahmen: In Bearbeitung Ausschlaggebende Faktoren für die Entwicklung von Maßnahmen: Problemdruck, personelle und zeitliche Ressourcen OE-Struktur: Arbeitsgruppen	Nicht eingetreten
Verein 2 (Typ-2)	Proaktive Ansprache durch den Landessportbund über Netzwerkbeziehung	Funktionales Einfallstor: Vorstandsnachfolge und Gewinnung Ehrenamtlicher im Allgemeinen Entscheidung für Maßnahmenentwicklung: Offen Ausschlaggebende Faktoren: Problemdruck, Verfügbarkeit alternativer Problemlösungen, zeitliche und finanzielle Ressourcen	Nicht eingetreten	Nicht eingetreten

Verein 3 (Typ-3)	Proaktive Ansprache durch den Landessportbund über Netzwerkbeziehung	Funktionales Einfallstor: Weiterentwicklung des Sportangebots zur Mitgliedergewinnung und -bindung Entscheidung für Maßnahmenentwicklung: Nein Ausschlaggebende Faktoren: Mangelnde Funktionalität einer interkulturellen Öffnung, zu geringer Problemdruck, ungenügende finanzielle Unterstützung durch Kommune und Landessportbund	Nicht eingetreten	Nicht eingetreten
Verein 4 (Typ-4), Hauptverein	Proaktive Ansprache durch den Verfasser dieser Arbeit über Netzwerkbeziehung	Funktionales Einfallstor: Gewinnung Ehrenamtlicher Entscheidung für Maßnahmenentwicklung: Offen Ausschlaggebende Faktoren: Lerneffekt und Bewusstsein bzgl. funktionaler Bedeutung einer interkulturellen Öffnung, Problemdruck, personelle Ressourcen	Nicht eingetreten	Nicht eingetreten
Verein 4 (Typ-4), Judoabteilung	Proaktive Ansprache durch die Geschäftsführerin über intraorganisationale Netzwerkbeziehung	Funktionales Einfallstor: Gewinnung Ehrenamtlicher Entscheidung für Maßnahmenentwicklung: Nein Ausschlaggebender Faktor: Zu geringer Problemdruck	Nicht eingetreten	Nicht eingetreten

Auf Basis der Ergebnisse dieser fallstudienbezogenen Analyse erfolgt im nächsten Schritt die Identifikation von Mustern entlang des Phasenmodells, um Möglichkeiten und Grenzen der Resonanzerzeugung durch Beratung im Hinblick auf die Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse in Sportvereinen zu erkennen:

Phase I – Kontaktanbahnung

Die Kontaktanbahnung erfolgte bei allen vier Vereinen durch eine proaktive Ansprache von Funktionsrolleninhabern und -inhaberinnen auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene. Drei Vereine wurden über das Netzwerk des Landessportbunds für die Teilnahme an der Beratung gewonnen (siehe hierzu Verein 1, Verein 2, Verein 3) und ein Verein über das berufliche Netzwerk des Verfassers der vorliegenden Arbeit (Verein 4). Die bestehenden Netzwerkbeziehungen erwiesen sich als Türöffner für die ziel- und problemreflektierenden Gespräche mit dem Führungspersonal der Vereine. Obwohl keine Vereine kontaktiert wurden, zu denen keine Netzwerkbeziehungen bestanden, und somit kein direkter Vergleich möglich ist, liegt die Annahme nahe, dass vorhandene Netzwerkbeziehungen die Erfolgschancen bei der Kontaktanbahnung mit den Vereinen verbessert haben. Umgekehrt ist zu erwarten, dass die Kontaktanbahnung mit Vereinen ohne Netzwerkbeziehungen weniger erfolgreich verlaufen würde.

Phase II – Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung

Bezüglich Phase II lässt sich konstatieren, dass mit der Beratungsmethode der ziel- und problemreflektierenden Gespräche in allen Vereinen funktionale Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung identifiziert wurden.

Hauptsächlich konzentrieren sich diese Einfallstore auf die Gewinnung neuer Mitglieder oder Ehrenamtlicher. In sämtlichen Vereinen wurden gemeinsam mit den Funktionsrolleninhaberinnen und -inhabern auf der Führungsebene erhebliche Probleme oder zumindest Entwicklungspotenzial in diesen Bereichen identifiziert. Hierbei ist zwischen Vereinen zu unterscheiden, bei denen die Beratung bei den Vereinsvertretenden zu Lerneffekten und der Entstehung eines Bewusstseins hinsichtlich der funktionalen Bedeutung einer interkulturellen Öffnung für ihren Verein beigetragen hat (Verein 1, Verein 2, Verein 4). In der Folge hat sich gezeigt, dass diese Vereine das Thema in ihren Kommunikationswegen berücksichtigt haben (informelle Wege in Verein 2, Vorstandssitzung in Verein 1, Arbeitskreis „Ehrenamt“ in Verein 4). In einem Verein wurde darüber hinaus die Entscheidung getroffen, die Bearbeitung des Themas in Form einer Arbeitsgruppe an Vorstandsmitglieder zu binden (Verein 1). Bei einem Verein ist es demgegenüber nicht gelungen, die Vereinsvertreterinnen und -vertreter von der funktionalen Bedeutung einer interkulturellen Öffnung für die Entwicklung ihres Vereins zu überzeugen (Verein 3).

Die vorliegende Analyse lässt darauf schließen, dass es für die Entscheidung eines Vereins, Maßnahmen für eine interkulturelle Öffnung zu entwickeln, auf eine *Aggregation mehrerer Faktoren* ankommt. Als maßgeblich für die Entscheidung können *individuelle Lernprozesse* und die Entstehung eines *Bewusstseins* bezüglich der funktionalen Bedeutung einer interkulturellen Öffnung bei den Funktionsrolleninhabenden eines Vereins herausgestellt werden. Zudem ist anzunehmen, dass die Entscheidung durch einen *anhaltend ausgeprägten Problemdruck* begünstigt wird.

Wenn also bei Funktionsrolleninhabern und -inhaberinnen – die sich der funktionalen Bedeutung einer interkulturellen Öffnung für ihren Verein bewusst sind – die Überzeugung wächst, dass sich bestimmte Vereinsziele ohne eine interkulturelle Öffnung nicht erreichen und Entwicklungsprobleme nicht zuverlässig bewältigen lassen, ist davon auszugehen, dass die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sie zumindest in Betracht ziehen, entsprechende Maßnahmen in diese Richtung zu entwickeln und als Promotor dafür aktiv werden.

Ferner wird bei den untersuchten Vereinen ersichtlich, dass die Entscheidung für die Entwicklung von Maßnahmen generell von den zur Verfügung stehenden und mobilisierbaren personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen der Sportvereine abhängt. Die *personellen* Ressourcen beziehen sich auf die Funktionsrolleninhaber bzw. -inhaberinnen und Mitglieder, die sich als Promotoren und Unterstützer für die Entwicklung von Maßnahmen gewinnen lassen. Die *zeitlichen* Ressourcen betreffen die zeitlichen Kapazitäten der Funktionsrolleninhaberinnen und -inhabern, die sie bereit sind, für die Entwicklung von Maßnahmen aufzubringen. Darüber hinaus kann die Entscheidung zur Entwicklung von Maßnahmen von den *finanziellen* Ressourcen abhängen, also von der Bereitschaft, finanzielle Mittel für das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung aufzuwenden. Dies kann bspw. die Teilnahme an Schulungen und Workshops betreffen, in denen Funktionsrolleninhabenden die nötigen OE-Kompetenzen für eine interkulturelle Öffnung (Funktionsrolleninhabende auf Leitungsebene) oder interkulturelle Kompetenzen (Trainerinnen, Übungsleiter etc.) vermittelt werden. Es ist davon auszugehen, dass die Mobilisierungsfähigkeit der vorhandenen Ressourcen wiederum von der

Ausprägung des Problemdrucks bei den Funktionsrolleninhabenden abhängt, die sich für das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung im Verein einsetzen.

Auffallend ist, dass nach den ziel- und problemreflektierenden Gesprächen keiner der Vereine die Initiative ergriffen hat, die Beratung fortzusetzen. Dies könnte einerseits darauf hinweisen, dass die Vereine ungeachtet ihres Bekenntnisses zur funktionalen Bedeutung einer interkulturellen Öffnung nicht ausreichend Priorität auf die Umsetzung eines solchen Vorhabens legen. Andererseits ist es möglich, dass es dem Berater nur nicht ausreichend gelungen ist, den Vereinsvertretenden zu vermitteln, wie er sie effektiv bei dem Vorhaben einer interkulturellen Öffnung unterstützen kann. Dies wiederum könnte bedeuten, dass die Vereine nicht dazu bereit sind, zusätzliche personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen für weitere Beratungsformate (z. B. für die Durchführung eines Workshops) aufzuwenden, weil sie nicht genug Mehrwert darin erkennen, der diesen Zusatzaufwand rechtfertigen würde – selbst dann nicht, wenn sie dem Vorhaben einer interkulturellen Öffnung grundsätzlich eine funktionale Bedeutung beimessen und sich für eine interkulturelle Öffnung entscheiden.

Die Erfahrungen der untersuchten Sportvereine mit Integrationsprogrammen der Sportverbände, wie v. a. „Integration durch Sport“, verdeutlichen, dass diese Programme in ihrer aktuellen Ausrichtung weder systematisch individuelle Lernprozesse und das Entstehen eines Bewusstseins für die funktionale Bedeutung einer interkulturellen Öffnung beim Führungspersonal der Vereine fördern, noch dazu führen, dass Vereine systematisch Entscheidungen treffen, um Maßnahmen für eine interkulturelle

Öffnung zu ergreifen (Verein 1, Verein 3 und Verein 4). Es ist zu vermuten, dass hierfür eine entsprechende Funktionalisierung der Programme beitragen würde. Das würde bedeuten, dass die im Rahmen der Programme zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Mittel gezielt zur Sensibilisierung von Vereinsvertretern und -vertreterinnen für die funktionale Bedeutung einer interkulturellen Öffnung sowie der Entwicklung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen einzusetzen wären, die sich explizit auf die Zielerreichung und Bewältigung von Entwicklungsproblemen der Vereine beziehen.[53]

Phase III – Maßnahmenentwicklung

Da während des Untersuchungszeitraums der Beratung lediglich ein Verein die Entscheidung getroffen hat, Maßnahmen für eine interkulturelle Öffnung zu entwickeln (Verein 1), lassen sich auf Basis der Daten lediglich begrenzt Aussagen über Phase III treffen. Dennoch deutet sich an, dass für die Entwicklung von Maßnahmen prinzipiell die gleichen Faktoren den Ausschlag geben, die zuvor hinsichtlich der Entscheidung für die Maßnahmenentwicklung herausgearbeitet wurden. Untermauern lässt sich diese These an den Entwicklungen in Verein 1: So hat sich der Verein zwar für die Maßnahmenentwicklung entschieden, allerdings haben die dafür zuständigen Personen – zumindest im Rahmen des Untersuchungszeitraums der Beratung – keine allzu große Priorität darauf gelegt. Die Annahme liegt nahe, dass der Verein aufgrund seiner gegenwärtigen Si-

[53] Zur Problematik einer solchen Funktionalisierung der Integrationsprogramme siehe Kapitel 5.1, S. 125 ff.

tuation mit steigenden Mitgliederzahlen offenbar einen zu geringen Problemdruck hat, das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung zeitnah voranzutreiben.

Zum weiteren Beratungsverlauf können auf der vorliegenden Datengrundlage keine Aussagen getätigt werden. Angesichts der Organisationsstrukturen von Sportvereinen, von denen anzunehmen ist, dass sie eine interkulturelle Öffnung eher hemmen als fördern, sind für weiterführende und vertiefende Beratungsprozesse weitere Herausforderungen zu erwarten, die sich in dem empirischen Material, dass dieser Arbeit zugrunde liegt, höchstens ansatzweise zeigen.

V Schlussbetrachtung

Den Ausgangspunkt der vorliegenden Studie bildete die Beobachtung, dass es dem DOSB und den Landessportbünden mit ihren Beratungsangeboten bislang offensichtlich nicht gelingt, in Sportvereinen Resonanz für Prozesse der interkulturellen Öffnung zu erzeugen. In Anbetracht der Unterrepräsentanz von Personen mit Migrationshintergrund in Sportvereinen und des voraussichtlich weiter steigenden Anteils dieser Gruppe an der Gesamtbevölkerung bedingt diese Tatsache für den Fortbestand des vereins- und verbandsorganisierten Sports ein existenzielles Steuerungsproblem: Denn wenn es den Sportverbänden nicht gelingt, Sportvereine zur Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse zu bewegen und damit das Ziel der Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund systematisch zu verfolgen und umzusetzen, dürfte eine Vielzahl von Sportvereinen in Zukunft Schwierigkeiten haben, ihren Mitgliederbestand aufrechtzuerhalten. Anders ausgedrückt: Eine interkulturelle Öffnung ist für das Überleben zahlreicher Sportvereine als hochfunktional anzusehen und für den Erhalt einer differenzierten Sportvereinslandschaft in Deutschland unerlässlich. Vor diesem Hintergrund setzte sich die vorliegende Arbeit mit der zentralen Frage auseinander, *wie in Sportvereinen durch Beratung Resonanz für Prozesse der interkulturellen Öffnung erzeugt werden kann und welche Möglichkeiten und Grenzen sich hierbei zeigen.*

Um Antworten auf diese Frage zu finden, wurde zunächst ein theoretischer Analyserahmen konstruiert, mit dem erklärt werden kann, wie es grundsätzlich gelingen kann, in Sportvereinen durch Beratung Resonanz

für interkulturelle Öffnungsprozesse zu erzeugen. Die Überlegungen zielten im Kern auf die *Entwicklung eines Beratungsmodells* zur interkulturellen Öffnung von Sportvereinen. Dafür war ein theoretischer Ansatz notwendig, mit dem erklärt werden kann, warum die Erwartung einer interkulturellen Öffnung an Sportvereinen weitestgehend abprallt, und der zugleich Anhaltspunkte dafür liefert, wie für das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung dennoch Resonanz erzeugt werden kann.

Vor dem Hintergrund dieser theoretischen Anforderungen fiel die Wahl auf die soziologische Systemtheorie Niklas Luhmanns. Mit Blick auf das vorliegende Problem ist die besondere Stärke dieses sozialtheoretischen Ansatzes insbesondere in seinem Leitgedanken der *Selbstreferenzialität sozialer Systeme* zu sehen. Demnach grenzen sich soziale Systeme – also auch Sportvereine – als selbstreferenzielle Verweisungszusammenhänge systemspezifischer Kommunikation operational von ihrer gesellschaftlichen Umwelt ab. „In diesem Sinne operieren selbstreferentielle Systeme notwendigerweise im Selbstkontakt, und sie haben keine andere Form für Umweltkontakt als Selbstkontakt“ (Luhmann, 1984, S. 59). Um den spezifischen Zusammenhang von sozialen Systemen mit ihrer Umwelt zu beschreiben, wurde Luhmanns Konzept der *Resonanz* eingeführt. Es wurde unterstrichen, dass soziale Systeme auf Ereignisse und Erwartungen aus ihrer Umwelt nur nach Maßgabe ihrer systemspezifischen Eigenlogik und Strukturen reagieren. Diese Reaktion kann nicht – so wie es bei trivialen Systemen der Fall ist – anhand eines Input-Output-Schemas oder eines eindeutigen Kausalzusammenhangs beschrieben oder gar vorausgesagt werden. Das soziale System „beharrt auf einem eigenen Spielraum von Möglichkeiten und Alternativen und fällt solche Entscheidungen, welche

mit seiner spezifischen Sicht von sich selbst übereinstimmen“ (Willke, 1994, S. 148). Um erklären zu können, wie Steuerung unter den Bedingungen der Selbstreferenzialität sozialer Systeme möglich ist, wurde auf das Konzept der *Kontextsteuerung* von Helmut Willke zurückgegriffen, das sich von den gängigen alltagsweltlichen Vorstellungen einer instrumentellen Steuerung abgrenzt. In diesem Zusammenhang konnte herausgestellt werden, dass Kontextsteuerung auf differenzierte Beobachtungsoperationen angewiesen ist, damit eine Intervention durchgeführt werden kann, die an die Eigenlogik eines zu steuernden Systems anschlussfähig ist, sodass dieses zu der intendierten Selbststeuerung angeregt wird.

Diese Überlegungen der allgemeinen Theorie sozialer Systeme fundierten die Entwicklung des Beratungsmodells für die interkulturelle Öffnung von Sportvereinen. Für den *Erfolg von Beratung* ergeben sich aus diesen theoretischen Einsichten zur Steuerung selbstreferenzieller und autonomer sozialer Systeme zweifellos beträchtliche Herausforderungen. Zugleich eröffneten sie der vorliegenden Arbeit aber auch den Horizont für eine systemtheoretisch fundierte Organisationsberatung hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen, die diese theoretischen Einsichten ernst nimmt und sich in ihrer Konzeption darauf beruft.

Da die Resonanzfähigkeit sozialer Systeme zwangsläufig von ihrer Eigenlogik abhängt, war auf einer organisationstheoretischen Ebene eine Analyse der spezifischen Strukturen von Sportvereinen notwendig. Hierbei wurde auf die Organisationstheorie zurückgegriffen, die integraler Bestandteil der Luhmannschen Systemtheorie ist. Dergestalt wurde eine theoretisch kohärente Untersuchung der organisationsspezifischen Strukturbedingungen einer interkulturellen Öffnung von Sportvereinen innerhalb

des systemtheoretischen Analyserahmens möglich. Unter Bezugnahme auf die *organisationstheoretische Definition einer interkulturellen Öffnung* von Sportvereinen durch Borggrefe und Cachay (2022c) wurde zunächst bestimmt, dass es sich bei interkultureller Öffnung um einen Prozess der Organisationsentwicklung handelt. Diese zielt auf die Anpassung organisationaler Strukturen ab, die auf die Inklusion und Integration von Personen mit Migrationshintergrund gerichtet sind. Diese Definition präzisiert das Verständnis einer interkulturellen Öffnung des DOSB in organisationstheoretischer Hinsicht, denn dieser versteht unter interkultureller Öffnung ebenfalls einen Prozess der Organisationsentwicklung. Gemäß der Luhmannschen Organisationstheorie wurden die Strukturen von Sportvereinen als Entscheidungsprämissen bestimmt. Dabei wurde zwischen entscheidbaren Entscheidungsprämissen – Programmen, Personalentscheidungen und Kommunikationswegen – und der Organisationskultur als unentscheidbarer Entscheidungsprämisse unterschieden. Als zentrales Ergebnis der differenzierten organisationstheoretischen Analyse von Sportvereinen wurde verdeutlicht, dass interkulturelle Öffnungsprozesse aufgrund der sportvereinsspezifischen Organisationsstrukturen eine komplexe Herausforderung bilden und nicht damit gerechnet werden kann, dass Sportvereine proaktiv interkulturelle Öffnungsprozesse initiieren. Vor diesem Hintergrund ist es für eine *resonanzfähige Beratungskommunikation* erforderlich, die sportvereinsspezifischen Programme bzw. Ziele und Entwicklungsprobleme, Kommunikationswege, Personalstrukturen sowie die Organisationskultur zu fokussieren und sich in reflexiven Prozessen der Beobachtung bewusst zu werden, wie Sportvereine dazu bewegt werden können, das Vorhaben einer interkulturellen Öffnung funktional damit zu verknüpfen.

Darüber hinaus wurden auf der Ebene der Interorganisationsbeziehungen potenzielle Koordinationsformen und Steuerungsmedien für die grundsätzlichen Möglichkeiten einer systematischen Einflussnahme auf die interkulturelle Öffnung von Sportvereinen reflektiert. Im Anschluss an Borggrefe, Cachay, Schleifer und Seiberth (2022) wurde die *netzwerkförmige Steuerung* als die wesentliche Koordinationsform zur Steuerung der interkulturellen Öffnung von Sportvereinen herausgestellt. Die zentrale Annahme in dieser Hinsicht ist, dass Netzwerkbeziehungen zu Funktionsrolleninhabern und -inhaberinnen in den Sportvereinen zum Türöffner für das Thema werden können, indem über persönliche Kontakte auf die funktionale Bedeutung einer interkulturellen Öffnung für den Verein hingewiesen wird. Es ist davon auszugehen, dass die Etablierung einer resonanzfähigen Beratungskommunikation insbesondere im Rahmen vertrauensvoller Netzwerke möglich wird, in der sich zum einen das erforderliche *Wissen* über die funktionale Bedeutung einer interkulturellen Öffnung für Sportvereine generieren lässt und zum anderen *Promotoren* für die Initiierung einer interkulturellen Öffnung gewonnen werden können.

Anschließend an diese theoretischen Überlegungen wurde für das Beratungsmodell konsequenterweise ein *systemisches Beratungsverständnis* in Anschlag gebracht. Um das Spezifische der systemischen Organisationsberatung herauszuarbeiten, wurde diese zunächst erkenntnistheoretisch von expertenorientierten Beratungsansätzen abgegrenzt. Während die traditionelle Expertenberatung auf den ontologischen Annahmen einer beobachtungsunabhängig existierenden Welt basiert, beruft sich die systemische Organisationsberatung auf das konstruktivistische Erkenntnisprogramm der Kybernetik zweiter Ordnung. Aus diesen gegensätzlichen

erkenntnistheoretischen Positionen resultieren grundlegend unterschiedliche Vorstellungen über die Konzeption und Interventionsmöglichkeiten von Organisationsberatung. Expertenberatung ist im Wesentlichen darauf ausgerichtet, die Entwicklungsprobleme einer ratsuchenden Organisation mithilfe einer vorgefertigten Expertenlösung zu bewältigen, die von außen in die Organisation implementiert wird. Damit wird der Organisation eine passive Empfängerrolle eines systemfremden Expertenwissens zugedacht, die sie von Reflexion entlasten soll. Aus systemtheoretisch-konstruktivistischer Perspektive erscheint ein expertenorientierter Beratungsansatz für die Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse jedoch fast naiv, da dieser die Selbstreferenzialität und Komplexität von Organisationen ausblendet und diese damit trivialisiert.

Um durch Beratung Resonanz für interkulturelle Öffnungsprozesse erzeugen zu können – so die Folgerung daraus – ist eine systemtheoretisch fundierte Herangehensweise in der Beratung, die der Logik der Kontextsteuerung und *Kybernetik zweiter Ordnung* folgt, vielversprechender. Demnach sollte die Beratung darauf abzielen, eine Selbständerung der Sportvereine zu fördern. Dafür ist eine Beobachtung der Beobachtung der Sportvereine – also eine Beobachtung zweiter Ordnung – notwendig, um Erkenntnisse über deren Realitätskonstruktionen zu gewinnen. Auf diese Weise kann die Beratung in reflektierter Weise auf den Kontext der Sportvereine einwirken. Damit ist das Ziel verbunden, Sportvereine in die Lage zu versetzen, selbst neues Wissen zu generieren. Hierfür ist die Beratung darauf angewiesen, für Sportvereine bzw. deren Funktionsrolleninhabende – die für „ihren“ Sportverein die Beobachtungen durchführen und

dadurch Informationen gewinnen – systematisch Reflexionsgelegenheiten hinsichtlich der funktionalen Bedeutung einer interkulturellen Öffnung zu initiieren. Der Beratung kommt hier die Aufgabe zu, Sportvereine im Hinblick auf ihre beobachtungsleitenden Unterscheidungen zu irritieren, also gezielt darauf einzuwirken, *wie* sie sich beobachten. Der Fokus der Beratung liegt dabei zum einen auf der Irritation eingeschliffener Denkmuster und vorherrschender Problemsichten, um eine interkulturelle Öffnung als Option für die Zielerreichung und der Bewältigung von Entwicklungsproblemen zu etablieren. Zum anderen geht es für die Beratung darum, eine organisationale Entwicklung hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung im Sinne einer Prozessberatung zu unterstützen.

Unter Berücksichtigung dieser system-, organisations-, steuerungs- und beratungstheoretischen Überlegungen wurde ein *Phasenmodell der systemischen Sportvereinsberatung für eine interkulturelle Öffnung* entwickelt. Mit dem Modell lässt sich beschreiben und erklären, wie sich in Sportvereinen durch Beratung Resonanz für Prozesse der interkulturellen Öffnung erzeugen lässt. Das Modell setzt sich aus den folgenden vier aufeinander aufbauenden Phasen zusammen:

I. Kontaktanbahnung: Wie finden das beratende System und der Verein für eine Beratung zusammen?
II. Identifizierung funktionaler Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung: Worin bestehen die Ziele und Entwicklungsprobleme des Vereins und inwieweit lässt sich eine interkulturelle Öffnung funktional an die Zielerreichung und die Bewältigung der Entwicklungsprobleme anknüpfen?

III. Maßnahmenentwicklung: Welche Maßnahmen für eine interkulturelle Öffnung bieten sich an und wie lässt sich die Entwicklung der Maßnahmen organisatorisch umsetzen?

IV. Implementierung und Evaluation der Maßnahmen: Erweisen sich die entwickelten Maßnahmen als funktional und umsetzbar, sodass es zu einer interkulturellen Öffnung kommt?

Die zentralen Herausforderungen für die Resonanzerzeugung durch Beratung im Hinblick auf eine interkulturelle Öffnung lassen sich entlang der einzelnen Phasen des Modells folgendermaßen zusammenfassen:

In *Phase I* ist aufgrund der sportvereinsspezifischen Strukturen nicht davon auszugehen, dass Sportvereine proaktiv interkulturelle Öffnungsprozesse initiieren und dafür Beratung nachfragen. Es kommt in dieser Phase für Beratende also darauf an, über ihre Netzwerke gezielt Funktionsrolleninhaberinnen und -inhaber in den Vereinen zu mobilisieren. Diese sollten als Promotoren über den nötigen Einfluss verfügen, das Thema einer interkulturellen Öffnung in die vereinsinternen Kommunikationswege einzuspielen.

In *Phase II* müssen die Funktionsrolleninhaber und -inhaberinnen für die funktionale Bedeutung einer interkulturellen Öffnung sensibilisiert werden, damit diese das Thema funktional mit dem Erreichen vereinsspezifischer Ziele und der Bewältigung von Entwicklungsproblemen verknüpfen und sich für die Entwicklung von Maßnahmen für eine interkulturelle Öff-

nung entscheiden. Wenn sie sich der funktionalen Bedeutung einer interkulturellen Öffnung bewusst sind, können sie als Promotoren fungieren, die sich proaktiv um die Unterstützung des Themas bei den Vereinsmitgliedern und der Gewinnung weiterer Mitstreiter bemühen.

In *Phase III* kommt es für die Beratung auf eine zielführende Unterstützung des Prozesses der Maßnahmenentwicklung an. In Abhängigkeit von den vereinsspezifischen Strukturen kann dies mehr oder weniger Steuerung durch Beratende erforderlich machen. Die Sacharbeit sollte jedoch grundsätzlich dem Sportverein bzw. seinen Mitgliedern überlassen werden. Für die Entwicklung von Maßnahmen erscheint die Einführung einer Organisationsentwicklungs-Struktur (OE-Struktur) aufgrund der innovationshemmenden und auf Bewahrung ausgerichteten Strukturen von Sportvereinen unerlässlich. Diese sollte einerseits sowohl einen kontinuierlichen Fortschritt in der Maßnahmenentwicklung gewährleisten und andererseits auf eine möglichst breite Partizipation der Vereinsmitglieder setzen. Gleichzeitig muss sie den begrenzten personellen und zeitlichen Ressourcen von Ehrenamtlichen gerecht werden.

In *Phase IV* geht es schließlich darum, den Verein dabei zu unterstützen, die entwickelten Maßnahmen strukturell im Verein zu verankern, sodass sie im Hinblick auf die identifizierten Einfallstore für eine interkulturelle Öffnung funktional sind. Um dies zu überprüfen, kann in Zusammenarbeit mit dem Berater oder der Beraterin ein Evaluationsbogen entwickelt werden. Auf Grundlage dieses Bogens lässt sich die Umsetzung der Maßnahmen nachvollziehen und so lange anpassen, bis sie sich als funktional erweisen.

Es ist zu betonen, dass das Phasenmodell trotz seines sequenziellen Aufbaus nicht mit einer „Schritt für Schritt-Gebrauchsanleitung“ für die Beratung von Sportvereinen hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung gleichzusetzen ist. Die Erstellung einer derart detaillierten Anleitung wäre auch nicht möglich, da davon ausgegangen werden muss, dass sich die genauen Anforderungen an die Beratung bei jedem Sportverein in jeder einzelnen Phase voneinander unterscheiden. Nichtsdestotrotz ist die prinzipielle *Anwendbarkeit des Modells* hervorzuheben und dass es Sportverbänden für die Entwicklung von Beratungskonzepten zur interkulturellen Öffnung von Sportvereinen als Grundlage dienen kann.

Die Praktikabilität des Modells zeigte sich in seiner *empirischen Anwendung*. So ist es durch netzwerkförmige Adressierung gelungen, dass sich Personen in Führungsämtern aus einer funktionalen Perspektive mit dem Thema der interkulturellen Öffnung ihres Sportvereins befasst haben. Dabei konnten die Vertreter und Vertreterinnen in 3 von 4 Fällen mit der im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Beratungsmethode des ziel- und problemreflektierenden Gesprächs für die funktionale Bedeutung einer interkulturellen Öffnung für ihren Vereins sensibilisiert werden. Als ungleich größere Hürde erwies sich für die Beratung, dass Vereine darüber hinaus strukturelle Anpassungen im Sinne einer interkulturellen Öffnung vornehmen. So gelang es der Beratung während des Untersuchungszeitraums kaum, Sportvereine dazu anzuregen, sich für die Entwicklung von Maßnahmen hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung zu entscheiden und dies in der Folge auch in die Tat umzusetzen, sodass es zu strukturellen Anpassungen im Sinne einer interkulturellen Öffnung kommen konnte. Die empirische Analyse lässt erkennen, dass es hierfür eine *Aggregation*

mehrerer Faktoren bedarf. Dies schließt neben *individuellen Lernprozessen* und der Entstehung eines *Bewusstseins* bezüglich der funktionalen Bedeutung einer interkulturellen Öffnung auch einen *anhaltend ausgeprägten Problemdruck* bei den Funktionsrolleninhaberinnen und -inhabern eines Vereins ein. Ferner zeigte sich, dass die Entscheidung für die Maßnahmenentwicklung und ihre tatsächliche Umsetzung von den verfügbaren und mobilisierbaren *personellen*, *zeitlichen* und *finanziellen* Ressourcen abhängig ist. Aber nur weil sich während des Untersuchungszeitraums keine Strukturanpassungen in den Vereinen hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung gezeigt haben, ist die Beratung nicht als Misserfolg zu werten. Denn eine Vorstellung von Beratung, die sofortige Strukturanpassungen zur Folge hat, ist mit den vorherrschenden Strukturen und Situationen in den meisten Sportvereinen nicht vereinbar.

Fragt man abschließend nach konkreten Anknüpfungspunkten für zukünftige Forschungen, scheinen vor allem zwei Perspektiven bedeutsam zu sein:

Die *erste* Forschungsperspektive beleuchtet die Strukturen auf Seiten des beratenden Systems, die in dieser Arbeit weitestgehend einen „blinden Fleck“ darstellten. Wenn man als beratende Systeme Sportverbände annimmt, sind in diesem Zusammenhang die sportverbandsspezifischen Strukturvoraussetzungen zu erforschen, die es benötigt, damit Sportverbände in Sportvereinen durch Beratung systematisch Resonanz für eine interkulturelle Öffnung erzeugen können. Die *zweite* Forschungsperspektive zielt darauf ab, das Phasenmodell der Beratung weiterzuentwickeln. Hierfür bedarf es zusätzlicher wissenschaftlicher Beobachtungen der empirischen Anwendung des Modells, insbesondere von Fällen, bei denen es

gelingt, mit der Beratung noch tiefer in Phase III und IV vorzudringen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse würden sowohl die Forschungsgebiete der sportvereinsbezogenen Integrationsforschung und der Sportvereinsberatung als auch die Entwicklung von Beratungskonzepten selbst bereichern.

15 Literaturverzeichnis

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Addison Wesley.

Baecker, D. (1998). *Zum Problem des Wissens in Organisationen. Organisationsentwicklung,* (3), 4-21.

Baecker, D. (1999*). Organisation als System*. Suhrkamp.

Baecker, D. (2003). *Organisation und Management.* Suhrkamp.

Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind.* Ballantine.

Bauch, J. (1996). *Gesundheit als sozialer Code. Von der Vergesellschaftung des Gesundheitswesens zur Medikalisierung der Gesellschaft.* Beltz Juventa.

Baumann, Z. (2000). *Vom Nutzen der Soziologie.* Suhrkamp.

Baur, J. & Braun, S. (2000). *Freiwilliges Engagement und Partizipation in ostdeutschen Sportvereinen. Empirische Befunde zum Institutionentransfer.* Strauß.

Baur, J. & Braun, S. (2001). *Der vereinsorganisierte Sport in Ostdeutschland.* Strauß.

Baur, J. (2009). *Evaluation des Programms „Integration durch Sport". Band 1.* https://cdn.dosb.de/user_upload/www.integration-durch-sport.de/Service/
Info-Material/Evaluation_des_Programms_Integration_durch_Sport_Band_1_2009.pdf

Becht, L., Geng, J. & Hirschfeld, A. (2011). Zentrum und Peripherie innerhalb funktionaler Teilsysteme. In L. Becht, A. Hirschfeld & S. Neubauer (Hrsg.), *Mythos Mitte. Wirkmächtigkeit, Potenzial und Grenzen der Unterscheidung ‚Zentrum/Peripherie'* (S. 171-210). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bennike, S. & Ottesen, L. S. (2016). How does interorganisational implementation behaviour challenge the success of football fitness? *European Journal for Sport and Society, 13*(1), 19-37. https://doi.org/10.1080/16138171.2016.1153879

Bette, K.-H. (1990). Zwischen Selbstbeobachtung und Systemberatung. Das Verhältnis von Sport und Wissenschaft im Lichte neuerer Theoriebildung. In G. Anders, K. Cachay & W. Fritsch (Hrsg.), *Beratungsleistungen der Sportsoziologie. Grundlagen, Möglichkeiten und Grenzen* (S. 67-82). UVK.

Bette, K.-H. (1991). Wissenschaftliche Sportberatung. Probleme der Anwendung und Anwendung als Problem. In M. Bührle & M. Schurr (Red.), *Leistungssport: Herausforderung für die Sportwissenschaft* (S. 67-82). Hofmann.

Bette, K.-H. (1992). *Theorie als Herausforderung. Beiträge zur systemtheoretischen Reflexion der Sportwissenschaft.* Meyer & Meyer.

Bette, K.-H. (1999). *Systemtheorie und Sport.* Suhrkamp.

Bette, K.-H. (2005). Beratung von Sportorganisationen. Konzepte und Voraussetzungen. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 131-147). Hofmann.

Bette, K.-H., Kühnle, F. & Thiel, A. (2012). *Dopingprävention. Eine soziologische Expertise.* Transcript.

Bette, K.-H., & Schimank, U. (1995). *Doping im Hochleistungssport. Anpassung durch Abweichung.* Suhrkamp.

Blomqvist, T. M. (2022). The role of the Swedish Sports Confederation in delivering sport in socioeconomically deprived areas. *International Journal of Sport Policy and Politics, 14*(4), 589-606. https://doi.org/10.1080/19406940.2022.2112260

Bommes, M. & Tacke, V. (2006). Das Allgemeine und das Besondere des Netzwerkes. In B. Hollstein & F. Straus (Hrsg.), *Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen* (S. 37-62). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Borggrefe, C. & Cachay, K. (Hrsg.). (2015a). *Kommunikation als Herausforderung. Eine theoretisch-empirische Studie zur Trainer-Athlet-Kommunikation im Spitzensport*. Hofmann.

Borggrefe, C. & Cachay, K. (2015b). Kommunikative Anforderungen an Trainer im Spitzensport. Ein systemtheoretischer Analyserahmen. In C. Borggrefe & K. Cachay (Hrsg.), *Kommunikation als Herausforderung. Eine theoretisch-empirische Studie zur Trainer-Athlet-Kommunikation im Spitzensport* (S. 9-62). Hofmann.

Borggrefe, C. & Cachay, K. (2015c). Ein qualitatives Forschungsdesign zur Analyse der Trainer-Athlet-Kommunikation im Spitzensport. In C. Borggrefe & K. Cachay (Hrsg.), *Kommunikation als Herausforderung. Eine theoretisch-empirische Studie zur Trainer-Athlet-Kommunikation im Spitzensport* (S. 63-76). Hofmann.

Borggrefe, C. & Cachay, K. (Hrsg.). (2022a). *Migration und organisationaler Wandel in Sportvereinen (MoWiS). Analyse, Entwicklung, Implementation und Evaluation von Programmen zur interkulturellen Öffnung.* Hofmann.

Borggrefe, C. & Cachay, K. (2022b). Sportverbände und interkulturelle Öffnung. Strukturbildung und Koordination der Interorganisationsbeziehungen. In C. Borggrefe & K. Cachay (Hrsg.), *Migration und organisationaler Wandel in Sportvereinen (MoWiS). Analyse, Entwicklung, Implementation und Evaluation von Programmen zur interkulturellen Öffnung* (S. 370-488). Hofmann.

Borggrefe, C. & Cachay, K. (2022c). Methodologische Einordnung und Begriffsbestimmungen. In C. Borggrefe & K. Cachay (Hrsg.), *Migration und organisationaler Wandel in Sportvereinen (MoWiS). Analyse, Entwicklung, Implementation und Evaluation von Programmen zur interkulturellen Öffnung* (S. 45-51). Hofmann.

Borggrefe, C. & Cachay, K. (2022d). Handlungsempfehlungen. In C. Borggrefe & K. Cachay (Hrsg.), *Migration und organisationaler Wandel in Sportvereinen (MoWiS). Analyse, Entwicklung, Implementation und Evaluation von Programmen zur interkulturellen Öffnung* (S. 608-615). Hofmann.

Borggrefe, C. (2008). *Kommunikation im Spitzensport. Theoretische Reflexionen zu kommunikativen Erfolgsstrategien von Trainern.* Hofmann.

Borggrefe, C. (2013). *Spitzensport und Beruf. Eine qualitative Studie zur dualen Karriere in funktional differenzierter Gesellschaft*. Hofmann.

Borggrefe, C., Cachay, K. & Mätzke, G. (2019). *Weltmeister werden mit Euch! Aber wie? Eine Studie zum Problem der Unterrepräsentanz von Spielerinnen und Spielern mit Migrationshintergrund im Handball.* Hofmann.

Borggrefe, C., Cachay, K. & Riedl, L. (2009). *Spitzensport und Studium. Eine organisationssoziologische Studie zum Problem dualer Karrieren*. Hofmann.

Borggrefe, C., Cachay, K. & Thiel, A. (2012/2023). Der Sportverein als Organisation. In M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationstypen* (2. überarb. u. erw. Aufl., S. 519-539). Springer VS.

Borggrefe, C., Cachay, K., Kleindienst-Cachay, C. & Altenhöner, T. (2022). Zur Einführung: Migration und organisationaler Wandel in Sportvereinen. In C. Borggrefe & K. Cachay (Hrsg.), *Migration und organisationaler Wandel in Sportvereinen (MoWiS). Analyse, Entwicklung, Implementation und Evaluation von Programmen zur interkulturellen Öffnung* (S. 10-17). Hofmann.

Borggrefe, C., Cachay, K., Schleifer, T. & Seiberth, K. (2022). Interkulturelle Öffnung und organisationaler Wandel von Sportvereinen. In C. Borggrefe & K. Cachay (Hrsg.), *Migration und organisationaler Wandel in Sportvereinen (MoWiS). Analyse, Entwicklung, Implementation und Evaluation von Programmen zur interkulturellen Öffnung* (S. 72-98). Hofmann.

Borggrefe, C., Cachay, K., Schleifer, T., Seiberth, K., Armbruster, L. & Weber, H. (2022). Interkulturelle Öffnung und organisationaler Wandel von Sportvereinen – empirische Ergebnisse. In C. Borggrefe & K. Cachay

(Hrsg.), *Migration und organisationaler Wandel in Sportvereinen (MoWiS). Analyse, Entwicklung, Implementation und Evaluation von Programmen zur interkulturellen Öffnung* (S. 72-98). Hofmann.

Borggrefe, C., Thiel, A. & Cachay, K. (2006). *Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport. Eine Studie zur theoretischen Begründung und empirischen Überprüfung.* Sportverlag Strauß.

Braun, S. & Erdtel, M. (2005). Qualitätsmanagement in Sportorganisationen. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 164-179). Hofmann.

Braun, S. & Finke, S. (2010). *Integrationsmotor Sportverein. Ergebnisse zum Modellprojekt „spin – Sport interkulturell“.* VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Braun, S. & Reymann, D. (2013). Der DOSB als Dachorganisation des vereins- und verbandsorganisierten Sports in Deutschland. In S. Braun (Hrsg.), *Der Deutsche Olympische Sportbund in der Zivilgesellschaft. Eine sozialwissenschaftliche Analyse zur sportbezogenen Engagementpolitik* (S. 33-39). Springer VS.

Braun, S. (2018). „Integration durch Sport“ – Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung. Schriftliche Fassung des Vortrags auf dem Kongress *„Integration durch Sport - Perspektiven der sportbezogenen Integrationsarbeit“* am 17. November 2017. Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB) (Hrsg.). https://cdn.dosb.de/user_upload/www.integration-durch-sport.de/Service/Info-Material/IdS_Ergebnisbroschuere_Wiss._Begleitung_2015-2017.pdf

Braun, S. (Hrsg.). (2013). *Der Deutsche Olympische Sportbund in der Zivilgesellschaft. Eine sozialwissenschaftliche Analyse zur sportbezogenen Engagementpolitik.* Springer VS.

Braun, S., Alscher, M., Albert, K. & Hansen, S. (2017). *Forschungsbericht. Strukturwandel des Ehrenamts in der Geflüchtetenarbeit von Sportvereinen.* Berliner Institut für empirische Integrations- und Migrationsforschung (BIM) (Hrsg.). https://www.bim-fluchtcluster.hu-berlin.de/de/7-strukturwandel-der-sportvereine/forschungsbericht_strukturwandel-des-ehrenamts-in-der-gefluechtetenarbeit-von-sportvereinen/view

Breuer, C. & Feiler, S. (2015a). Sportvereine in Deutschland. In C. Breuer (Hrsg.), *Sportentwicklungsbericht 2013/2014. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland.* https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/ Dateien/2014/Siegel-Bundesbericht_SEB13_final.pdf

Breuer, C. & Feiler, S. (2015b). Integration von Migranten im Sportverein. In C. Breuer (Hrsg.), *Sportentwicklungsbericht 2013/2014. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland* (S. 231-267). Strauß. https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-dosb/ arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/SEB_Welle_5/5_Integration_von_Migranten_SEB13.pdf

Breuer, C. & Feiler, S. (2017). Integrationsleistungen der Sportvereine in Deutschland. Themenbericht. In C. Breuer (Hrsg.), *Sportentwicklungsbericht 2015/2016. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland* (S. 101-194). Strauß. https://cdn.dosb.de/alter_

Datenbestand/user_upload/sportabzeichen.de/downloads/Materialien/2017/3_ Integrationsleistungen_der_Sportvereine_in_Deutschland_SEB15.pdf

Breuer, C. & Feiler, S. (2020a). *Vorstandsmitglieder in Sportvereinen in Deutschland. Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2017/2018 – Teil 3.* https://cdn.dosb.de/ user_upload/Sportentwicklung/Dokumente/SEB/SEB_Bericht_Vorstand_bf.pdf

Breuer, C. & Feiler, S. (2020b). *Sportvereine in Deutschland: Organisationen und Personen. Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2017/2018 – Teil 1.* https://cdn.dosb.de/ user_upload/www.dosb.de/Sportentwicklung/SEB/SEB_Bundesbericht_2019.pdf

Breuer, C. & Feiler, S. (2021). *Sportvereine in Deutschland: Ergebnisse aus der 8. Welle des Sportentwicklungsberichts. Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2022-2022 – Teil 1.* https://cdn.dosb.de/user_upload/Sportentwicklung/Dokumente/SEB/2022/SEB_Bundesbericht_W8_deutsch_bf.pdf

Breuer, C. & Feiler, S. (2022a). *Sportvereinsmitgliedschaften in Deutschland. Typen, Bindung und gesellschaftliche Korrelate. Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2022-2022 – Teil 3.* https://www.bisp.de/SharedDocs/Downloads/Publikationen/ Publikationssuche_SEB/SEB2020_2022Teil3.pdf?__blob=publicationFile&v=2

Breuer, C. & Feiler, S. (2022b). *Ein Blick auf die Sportarten: Schieds- und KampfrichterInnen in Deutschland. Sportentwicklungsbericht für*

Deutschland 2022-2022 – Teil 2. https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/Sportentwicklung/SEB/SEB_Schieds-_und_KampfrichterInnen.pdf

Breuer, C. & Wicker, P. (2008). Integration von Migrantinnen und Migranten im Sportverein. In C. Breuer (Hrsg.), *Sportentwicklungsbericht 2007/2008. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland.* https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-dosb/arbeitsfelder/wissges/Dateien/2010/Siegel-SEB-Integration_2007_08.pdf

Breuer, C. & Wicker, P. (2011). Sportvereine in Deutschland – Ein Überblick. In C. Breuer (Hrsg.), *Sportentwicklungsbericht 2009/2010. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland* (S. 15-36). Strauß. https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-dosb/arbeitsfelder/Breitensport/Sportentwicklung/Sportentwicklungsbericht%202009-2010.pdf

Breuer, C. (2005). Strategisches Management in Sportorganisationen. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 148-163). Hofmann.

Breuer, C. (Hrsg.). (2017). *Sportentwicklungsbericht 2015/2016. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland.* Strauß.

Breuer, C., Feiler, S. & Nowy, T. (2017). Sportvereine, Sportbünde und Flüchtlinge. In C. Breuer (Hrsg.), *Sportentwicklungsbericht 2015/2016. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland.* Strauß. https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/user_upload/sportabzeichen.de/downloads/Materialien/2017/2_Sportvereine__Sportb__nde_und_Fl__chtlinge_SEB15.pdf

Bronfenbrenner, U. (1977). Toward an experimental ecology of human development. *American psychologist. American Psychological Association, 32*(7), 513-531. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.32.7.513

Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: experiments by nature and design*. Harvard university press.

Bronfenbrenner, U. (2005). *Making human beings human: bioecological perspectives on human development*. CA: sage.

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (2024, 1. Januar). *Richtlinie zur Durchführung des Bundesprogramms „Integration durch Sport“.* https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/heimat-integration/integration/richtlinie-integration-durch-sport.pdf;jsessionid=BD92463EE54319C677B27C7D59845102.1_cid364?__blob=publicationFile&v=3

Bundesregierung (Hrsg.). (2007). *Nationaler Integrationsplan. Neue Wege – Neue Chancen.* Eigenverlag. https://www.bundesregierung.de/resource/blob/2065474/441038/acdb01cb90b28205d452c83d2fde84a2/2007-08-30-nationaler-integrationsplan-data.pdf

Bundesregierung (Hrsg.). (2007). Vorwort von Bundeskanzlerin Angela Merkel. *Nationaler Integrationsplan. Neue Wege – Neue Chancen.* Eigenverlag.

Burrmann, U., Rübner, A., Braun, S., Nobis, T., Langner, R., Mutz, M., Marquez Lopez, A. & Rickert, M. (2013). *Ziele, Konzepte und Wirkungen sportbezogener Integrationsarbeit aus Sicht der Funktionsträger/-innen des DOSB-Programms „Integration durch Sport“.*

https://cdn.dosb.de/user_upload/www.integration-durch-sport.de/Service/Info-Material/Evaluation_des_Programms_Integration_durch_Sport_2013.pdf

Cachay, K. & Borggrefe, C. (2022). Integration in und durch den organisierten Sport. In C. Borggrefe & K. Cachay (Hrsg.), *Migration und organisationaler Wandel in Sportvereinen (MoWiS). Analyse, Entwicklung, Implementation und Evaluation von Programmen zur interkulturellen Öffnung.* (S. 99-136). Hofmann.

Cachay, K. (1988). *Sport und Gesellschaft. Zur Ausdifferenzierung einer Funktion und ihrer Folgen.* Hofmann.

Ciompi, L. (1997/2005). *Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik* (3. Aufl.). Vandenhoeck & Ruprecht.

Dahmen, B. & Hartmann-Tews, I. (2008). Steuerung von Lernprozessen in Sportorganisationen. Reflexionen zur Einführung von Gender Mainstreaming. In S. Braun & S. Hansen (Hrsg.), *Steuerung im organisierten Sport. Jahrestagung der dvs-Sektion Sportsoziologie vom 25.-27. September 2006 in Paderborn* (S. 258-267). Czwalina.

Deutscher Fußball-Bund (DFB) (2023). *Talentförderprogramm.* https://www.dfb.de/sportl-strukturen/talentfoerderung/talentfoerderprogramm/

Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB) (2010/2014). *Integration durch Sport. Programmkonzeption* (3. Aufl.). https://cdn.dosb.de/user_upload/www.integration-durch-sport.de/Service/Info-Material/Programmkonzeption_Integration_durch_Sport.pdf

Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB) (2014). *Integration und Sport – Ein Zukunftsfaktor von Sportvereinen und Gesellschaft. Grundlagenpapier.* https://cdn.dosb.de/user_upload/www.integration-durch-sport.de/Service/Info-Material/Grundlagenpapier.pdf

Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB) (2017). *Unser Leitbild.* https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/uber_uns/Mitgliederversammlung/Koblenz_2017/TOP_12_Anlage_Leitbild_MV_2017.pdf

Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB) (2018a). *Strategie DOSB: 2028.* https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/uber_uns/Mitgliederversammlung/Duesseldorf_2018/Anlagen/TOP_11_Anlage_Strategie_DOSB_2028.pdf

Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB) (2018b). *Strategische Grundpositionen 2018 bis 2020 für das Bundesprogramm „Integration durch Sport“.* https://cdn.dosb.de/user_upload/www.integration-durch-sport.de/Service/Info-Material/Strategische_Grundpositionen_2018_bis_2020.pdf

Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB) (2020). *Strategische Grundpositionen 2021 bis 2023 für das Bundesprogramm „Integration durch Sport“.* https://cdn.dosb.de/user_upload/www.integration-durch-sport.de/Service/Info-Material/Strategische_Grundposition_2021-2023.pdf

Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB) (2023). *Satzung des DOSB.* https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/uber_uns/Satzungen_und_Ordnungen/Satzung_final_beschlossen.pdf

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.). (2021). *Nationaler Aktionsplan Integration. Bericht Phase IV.*

Zusammenwachsen. Vielfalt gestalten. Einheit sichern. https://www.bundesregierung.de/resource/blob/973862/1875182/9e97a80aac5bee5533e72768e86e799b/2021-03-09-bkm-kulturkapitel-nap-i-data.pdf?download=1

Doherty, A. J. & Chelladurai, P. (1999). Managing Cultural Diversity in Sport Organizations: A Theoretical Perspective. *Journal of Sport Management, 13*(4), 280-297.

Egli, B., Schlesinger, T., Splinter, M. & Nagel, S. (2016). Decision-making processes in football clubs associated with an external advisory programme. *Sport, Business and Management, 6*(4), 386-406. https://doi.org/10.1108/SBM-02-2015-0005

Emrich, E., Pitsch, W. & Papathanassiou, V. (2001). *Die Sportvereine. Ein Versuch auf empirischer Grundlage.* Hofmann.

Exner, A., Königswieser, R. & Titscher, S. (1987). Unternehmensberatung – systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. *Die Betriebswirtschaft (DBW), 3,* 265-284.

Fahlén, J., Eliasson, I. & Wickman, K. (2015). Resisting self-regulation: An analysis of sport policy program making and implementation in Sweden. *International Journal of Sport Policy and Politics, 7*(3), 391-406. https://doi.org/10.1080/19406940.2014.925954

Fahrner, M. & Klenk, C. (2017). Steuerung in Sportverbänden – Überlegungen zur Koordinierung dezentraler Verbandseinheiten. In T. Pawlowski & M. Fahrner (Hrsg.), *Arbeitsmarkt und Sport – eine ökonomische Betrachtung. Sport Labor Economics* (S. 123-134). Hofmann.

Fahrner, M. & Klenk, C. (2018). Multilevel policy implementation: Exploring organisational coordination – the case of the German Swimming Federation's National Training Framework implementation. *International Journal of Sport Policy and Politics, 10*(3), 549–566. https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1447499

Fahrner, M. (2008). *Sportverbände und Veränderungsdruck.* Hofmann.

Foucault, M. (1979). *Discipline and punish: The birth of prison.* Vintage.

Foucault, M. (1980). *The history of sexuality. Volumen one: An introduction.* Pantheon.

Fuchs, P. (1997). Adressabilität als Grundbegriff soziologischer Systemtheorie. *Soziale Systeme, 3*(1), 57–80.

Gemünden, H. G. & Walter, A. (1999). Beziehungspromotoren als Förderer inter-organisationaler Austauschprozesse: Empirische Befunde. In J. Hauschildt & H. G. Gemünden (Hrsg.), *Promotoren, Champions der Innovation* (S. 133-158). Gabler.

Gläser, J. & Laudel, G. (2001/2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). VS.

Grossmann, R., Bauer, G. & Scala, K. (2015/2021). *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung* (2. Aufl.). Carl-Auer.

Harris, S., Mori, K. & Collins, M. (2009). Great Expectations: Voluntary Sports Clubs and their role in delivering national policy for English sport. *Voluntas, 20*(4), 405-423. https://doi.org/10.1007/s11266-009-9095-y

Hauschildt, J. & Chakrabarti, A. K. (1988). Arbeitsteilung im Innovationsmanagement: Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle. *Zeitschrift Führung + Organisation, 57*(6), 378-388.

Hauschildt, J. & Chakrabarti A. K. (1999). Arbeitsteilung im Innovationsmanagement. In J. Hauschildt & H. G. Gemünden (Hrsg.), *Promotoren, Champions der Innovation* (S. 67-87). Gabler.

Heinemann, K. & Schubert, M. (1992). *Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit in Sportvereinen.* Hofmann.

Hoenemann, S., Cachay, K., Borggrefe, C., Kleindienst-Cachay, C., & Altenhöner, T. (2022). Forschungsstand. In C. Borggrefe & K. Cachay (Hrsg.), *Migration und organisationaler Wandel in Sportvereinen (MoWiS). Analyse, Entwicklung, Implementation und Evaluation von Programmen zur interkulturellen Öffnung* (S. 17-44). Hofmann.

John, R., Henkel, A. & Rückert-John, J. (2010). Systemtheoretisch beobachten. In R. John, A. Henkel & J. Rückert-John (Hrsg.), *Die Methodologien des Systems* (S. 321-330). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kette, S. (2012). Das Unternehmen als Organisation. In M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationstypen* (S. 21-42). Springer VS.

Kim, D. H. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review, 35*(1), 37-50.

Kleindienst-Cachay, C., Cachay, K. & Bahlke, S. (2012). *Inklusion und Integration. Eine empirische Studie zur Integration von Migrantinnen und Migranten im organisierten Sport.* Hofmann.

Klenk, C., Egli, B. & Schlesinger, T. (2017). Exploring how voluntary sports clubs implement external advisory inputs. *Managing Sport and Leisure, 22*(1), 70-90. https://doi.org/10.1080/23750472.2017.1386587

König, E. & Volmer, G. (2008/2018). *Handbuch systemische Organisationsberatung* (3. überarb. u. akt. Aufl.). Beltz.

Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2004/2017). *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (9. Aufl.). Carl-Auer.

Kühnle, F. (2019). *Depression im Spitzensport. Psychisches Leiden als Kommunikationsthema.* Transcript.

Lieckweg, T. & Wehrsig, C. (2001). Zur komplementären Ausdifferenzierung von Organisationen und Funktionssystemen. Perspektiven einer Gesellschaftstheorie der Organisation. In V. Tacke (Hrsg.), *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung* (S. 39-60). Westdeutscher Verlag.

Lieckweg, T. (2001). Strukturelle Kopplung von Funktionssystemen „über" Organisationen. *Soziale Systeme – Zeitschrift für systemische Theorie, 7*(2), 267-289.

Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service (30th Anniversary Edition)*. Russel Sage Foundation.

Luhmann, N. (1968/2000). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (4. Aufl.). Lucius & Lucius.

Luhmann, N. (1975). Interaktion, Organisation, Gesellschaft. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 2* (S. 9-20). Westdeutscher Verlag.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie.* Suhrkamp.

Luhmann, N. (1986/2004). *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* (4. Aufl.). Springer Fachmedien.

Luhmann, N. (1986/2008). *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* (5. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Luhmann, N. (1990). *Die Wissenschaft der Gesellschaft.* Suhrkamp.

Luhmann, N. (1992). *Beobachtungen der Moderne.* Westdeutscher Verlag.

Luhmann, N. (1995/2018). Die Form „Person“. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch* (4. Aufl., S. 137-150). Springer VS.

Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft.* Suhrkamp.

Luhmann, N. (2000/2006). *Organisation und Entscheidung* (2. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Luhmann, N. (2002). *Die Politik der Gesellschaft.* Suhrkamp.

May, T., Harris, S. & Collins, M. (2013). Implementing community sport policy: Understanding the variety of voluntary club types and their attitudes to policy. *International Journal of Sport Policy and Politics, 5*(3), 272-419. http://dx.doi.org/10.1080/19406940.2012.735688

Meier, H. & Thiel, A. (2006). „Starke Kulturen“ – Sportvereine im Spannungsfeld zwischen struktureller Veränderung und Existenzsicherung. In M. Krüger & B. Schulze (Hrsg.), *Fußball in Geschichte und Gesellschaft* (S. 181-190). Czwalina.

Meier, H. (2003). *Mitarbeit im Sport: Bausteine zur Entwicklung einer Theorie des Sportvereins, dargelegt am Beispiel der Mitarbeitsverhältnisse und den strukturellen Bedingungen ihres Wandels.* Dissertation. Universität Bielefeld.

Meier, H. (2008). *Mitarbeit im Sportverein – eine reine Vertrauenssache. Grundlegung einer allgemeinen Theorie des Vereins.* VDM Verlag Dr. Müller.

Nassehi, A. & Saake, I. (2002). Kontingenz: Methodisch verhindert oder beobachtet? Ein Beitrag zur Methodologie der qualitativen Sozialforschung. *Zeitschrift für Soziologie, 31*(1), 66-86.

Neidhardt, F. (1979/2017). Das innere System sozialer Gruppen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 69*(1), 433-454. https://doi.org/10.1007/s11577-017-0415-8

Nobis, T. (2013). Multikulturelle Zivilgesellschaft? Sportverbände und -vereine als Akteure der Integrationsarbeit. In S. Braun (Hrsg.), *Der Deutsche Olympische Sportbund in der Zivilgesellschaft. Eine sozialwissenschaftliche Analyse zur sportbezogenen Engagementpolitik* (S. 46-69). Springer VS.

Nobis, T., Barth, C. & Borth. S. (2017). *Flüchtlingsarbeit von Sportvereinen – auch für Mädchen und Frauen? Konzepte, Maßnahmen und Perspekti-*

ven interkultureller Öffnung von Sportvereinen. Berliner Institut für empirische Integrations- und Migrationsforschung (BIM) (Hrsg.). https://www.bim-fluchtcluster.hu-berlin.de/de/6-sportvereine-auch-fuer-gefluechtete/forschungsbericht_interkulturelle-oeffnung-von-sportvereinen/view

O'Boyle, I. & Shilbury, D. (2016). Comparing federal and unitary models of sport governance: a case study investigation. *Managing Sport and Leisure, 21*(6), 353-374. http://dx.doi.org/10.1080/23750472.2017.1289339

Parent, M., & Jurbala, P. (2023). The process of implementing a multi-level and multi-sectoral national sport policy: cautionary lessons from the inside. *International Journal of Sport Policy and Politics, 15*(4), 635-653. https://doi.org/10.1080/19406940.2023.2228824

Powell, W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behaviour, 12*, 295-336.

Probst, G. & Büchel, B. (1998). *Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft.* Gabler.

Raby, R. (2005). *What is resistance.* Journal of Youth Studies, *8*(2), 151-171. https://doi.org/10.1080/13676260500149246

Riedl, L. (2006). *Spitzensport und Publikum: Überlegungen zu einer Theorie der Publikumsbildung.* Hofmann.

Rulofs, B. (2011). Diversity Management – Perspektiven und konzeptionelle Ansätze für den Umgang mit Vielfalt im organisierten Sport. In S. Braun & T. Nobis (Hrsg.), *Migration, Integration und Sport* (S. 83-97). VS.

Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2009/2018). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen* (5. überarb. u. akt. Aufl.). Springer VS.

Schimank, U. & Lange, S. (2003). Politik und gesellschaftliche Integration. In A. Nassehi & M. Schroer (Hrsg.), *Der Begriff des Politischen* (S. 171-186). Nomos.

Schimank, U. (1990). Politik der Modernisierung, Grenzen der Steuerung, Politische Steuerung in der Organisationsgesellschaft – am Beispiel der Forschungspolitik. In W. Zapf (Hrsg.), *Die Modernisierung moderner Gesellschaften: Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages* (S. 505-516). Campus.

Schimank, U. (2000/2016). *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie* (5. durchg. Aufl.). Beltz Juventa.

Schimank, U. (2005). Der Vereinssport in der Organisationsgesellschaft. Organisationssoziologische Perspektiven auf ein spannungsreiches Verhältnis. In T. Alkemeyer, B. Rigauer & G. Sobiech (Hrsg.), *Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport* (S. 22-44). Hofmann.

Seiberth, K. & Thiel, A. (2007). Fremd im Sport? Barrieren der Integration von Personen mit Migrationshintergrund in Sportorganisationen. In R. Johler, A. Thiel, J. Schmid & R. Treptow (Hrsg.), *Europa und seine Fremden. Die Gestaltung kultureller Vielfalt als Herausforderung* (S. 197-212). Transcript.

Seiberth, K. (2012). *Fremdheit im Sport. Eine kritische Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen der Integration im Sport.* Hofmann.

Seiberth, K., Thiel, A. & Hanke, L. (2018). Flüchtlinge als neue Zielgruppe des organisierten Sports. Eine Pilot-Studie zur Entwicklung von Integrationsprojekten für Geflüchtete in Sportvereinen. *Zeitschrift für Flüchtlingsforschung, 2*(2), 262-291.

Seiberth, K., Weigelt-Schlesinger, Y. & Schlesinger, T. (2013). Wie integrationsfähig sind Sportvereine? Eine Analyse organisationaler Integrationsbarrieren am Beispiel von Mädchen und Frauen mit Migrationshintergrund. *Sport und Gesellschaft*, *10*(2), 174-198.

Senge, P. M. (1990/2011). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11. v. überarb. u. akt. Aufl.). Klett-Cotta.

Shilbury, D. & Ferkins, L. (2015). Exploring the utility of collaborative governance in a national sport organization. *Journal of Sport Management, 29*(4), 380-397. https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0139

Simon, F. B. (2014/2019). *Einführung in die (System-)Theorie der Beratung* (2. Aufl.). Carl-Auer.

Skille, E. & Stenling, C. (2018). Inside-out and outside-in: Applying the concept of conventions in the analysis of policy implementation through sport clubs. *International Review for the Sociology of Sport, (53)*7, 837-853. https://doi.org/10.1177/1012690216685584

Skille, E. (2008). Understanding Sport Clubs as Sport Policy Implementers: A Theoretical Framework for the Analysis of the Implementation of Central Sport Policy through Local and Voluntary Sport Organizations. *International Review for the Sociology of Sport, 43*(2), 181-200. https://doi.org/10.1177/1012690208096035

Soeffner, H.-G. & Zifonun, D. (2008). Fußballwelten: Die Ordnungen intereth-nischer Beziehungen. In S. Neckel & H.-G. Soeffner (Hrsg.), *Mittendrin im Abseits. Ethnische Gruppenbeziehungen im lokalen Kontext* (S. 133-161). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Spaaji, R., Farquharson, K., Magee, J., Jeanes, R., Lusher, D. & Gorman, S. (2014). A Fair Game for all? How Community Sports Clubs in Australia deal with Diversity. *Journal of Sport and Social Issues, 38*(4), 346-365. https://doi.org/10.1177/0193723513515888

Spaaji, R., Knoppers, A. & Jeanes, R. (2020). "We want more diversity but …": Resisting diversity in recreational sports clubs. *Sport Management Review, 23*(3), 363-373. https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.05.007

Spaaji, R., Magee, J., Farquharson, K., Gorman, S., Jeanes, R., Lusher, D. & Storr, R. (2018). Diversity work in community sport organizations: Commitment, resistance and institutional change. *International Review for the Sociology of Sport, 53*(3), 278-295. https://doi.org/10.1177/1012690216654296

Spencer-Brown, G. (1969). *Laws of Form.* London. Allen & Unwin.

Statistisches Bundesamt (2023). *Mikrozensus. Bevölkerung nach Migrationshintergrund. Erstergebnisse 2022.* https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Publikationen/Downloads-Migration/statistischer-bericht-migrationshintergrund-erst-2010220227005.html

Stenling, C. (2014). Sport programme implementation as translation and organizational identity construction: The implementation of drive-in sport in

Swedish sports as an illustration. *International Journal of Sport Policy and Politics, 6*(1), 55-69. https://doi.org/10.1080/19406940.2013.766900

Stenling, C. & Fahlén, J. (2016). Same same, but different? Exploring the organizational identities of Swedish voluntary sports: Possible implications of sports clubs' self-identification for their role as implementers of policy objectives. *International Review for the Sociology of Sport, 51*(7), 867-883. https://doi.org/10.1177/1012690214557103

Stenling, C. & Fahlén, J. (2021). Sport club consultants as street-level bureaucrats in sport policy processes: conceptualising microlevel interaction styles and their macro-level consequences. *European Journal for Sport and Society, 18*(2), 168-186. https://doi.org/10.1080/16138171.2021.1908731

Stichweh, R. (2000). Soziologie des Vereins. Strukturbildung zwischen Lokalität und Globalität. In E. Brix & R. Richter (Hrsg.), *Organisierte Privatinteressen: Vereine in Österreich* (S. 19-31). Wien.

Strübing J., Hirschauer, S., Ayaß, R., Krähnke, U. & Scheffer, T. (2018). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. Ein Denkanstoß. *Zeitschrift für Soziologie, 47*(2), 83-100. https://doi.org/10.1515/zfsoz-2018-1006

Tacke, V. (2000). Netzwerk und Adresse. *Soziale Systeme – Zeitschrift für systemische Theorie, 6*(2), 291-320.

Tacke, V. (2004). Organisation im Kontext der Erziehung. In W. Böttcher & E. Terhart (Hrsg.), *Organisationstheorien in pädagogischen Feldern* (S. 19-42). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Teubert, H., Borggrefe, C., Cachay, K., & Thiel, A. (2006). *Spitzensport und Schule. Möglichkeiten und Grenzen struktureller Kopplung in der Nachwuchsförderung.* Hofmann.

Teubner, G. & Willke, H. (1982). Integration by Dissent. Towards a Socio-Legal Contingency Model of Voluntary Associations. The Impact of Sociology of Law on Government Action. In A. Baratta (Hrsg.), *The Impact of Sociology of Law on Government Action* (S. 348-363). Peter Lang.

Teubner, G. & Willke, H. (1984). Kontext und Autonomie. Gesellschaftliche Steuerung durch reflexives Recht. *Zeitschrift für Rechtssoziologie, 6*(1), 4-35.

Thiel, A. & Braun, S. (2009). Steuerung im Sportsystem. In E. Balz & D. Kuhlmann (Hrsg.), *Sportentwicklung: Grundlagen und Facetten* (S. 77-88). Meyer & Meyer.

Thiel, A. & Meier, H. (2004). Überleben durch Abwehr – Zur Lernfähigkeit des Sportvereins. *Sport und Gesellschaft, 1*(2), 103-124.

Thiel, A. & Meier, H. (2005). Besonderheiten der Personalführung in Sportorganisationen. In A. Thiel & C. Breuer (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 15-28). Hofmann.

Thiel, A. & Seiberth, K. (2007). Die Integration von Personen mit Migrationshintergrund im Sport – Möglichkeiten und Grenzen. In A. Horn & J. Keyßner (Hrsg.), *Sport integriert – integriert Sport* (S. 39-54). Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd.

Thiel, A. (1997). *Steuerung im organisierten Sport. Ansätze und Perspektiven.* Stephanie Naglschmid.

Thiel, A., Meier, H., & Cachay, K. (2006). *Hauptberuflichkeit im Sportverein. Voraussetzungen und Hindernisse.* Hofmann.

Thiel, A., Seiberth, K. & Mayer, J. (2013). *Sportsoziologie. Ein Lehrbuch in 13 Lektionen.* Meyer & Meyer.

Thompson, A., Bloyce, D. & Mackintosh, C. (2021). "It is always going to change" – examining the experiences of managing top-down changes by sport development officers working in national governing bodies of sport in England. *Managing Sport and Leisure, 26*(1-2), 60-79. https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1800507

Vogd, W. (2007). Empirie oder Theorie? Systemtheoretische Forschung jenseits einer vermeintlichen Alternative. *Soziale Welt, 58*(3), 295-321.

Vogd, W. (2009). *Rekonstruktive Organisationsforschung. Qualitative Methodologie und theoretische Integration – eine Einführung.* Barbara Budrich.

von Foerster, H. (1985). *Sicht und Einsicht. Versucher zu einer operativen Erkenntnistheorie.* Vieweg+Teubner.

Weischer, C. & Gehrau, V. (2017). *Die Beobachtung als Methode in der Soziologie.* UVK.

Willke, H. (1982/2005). *Systemtheorie I: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme* (7. überarb. Aufl.). UTB.

Willke, H. (1984). Gesellschaftssteuerung. In M. Glagow (Hrsg.), *Gesellschaftssteuerung zwischen Korporatismus und Subsidiarität* (S. 29-53). AJZ Druck und Verlag.

Willke, H. (1992). Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In R. Wimmer (Hrsg.), *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte* (S. 17-42). Gabler.

Willke, H. (1994). *Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme.* Gustav Fischer.

Willke, H. (1995). *Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme.* Gustav Fischer.

Willke, H. (1998/2001). *Systemisches Wissensmanagement* (2. neub. Aufl). Lucius & Lucius.

Willke, H. (2004). *Einführung in das systemische Wissensmanagement.* Carl-Auer.

Willke, H. (2005a). Organisationales Lernen. Die intelligente Organisation. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 114-130). Hofmann.

Willke, H. (2005b). *Symbolische Systeme. Grundriss einer soziologischen Theorie.* Velbrück Wissenschaft.

Willke, H. (2008). Zur Steuerungsproblematik von Organisationen. In S. Braun & S. Hansen (Hrsg.), *Steuerung im organisierten Sport. Jahrestagung der dvs-Sektion Sportsoziologie vom 25.-27. September 2006 in Paderborn* (S. 112-129). Czwalina.

Willke, H. (2010). Organisationales Lernen: Die intelligente Organisation. *Riffelalper Managementtage 2010 der BBB Beratung.*

Wimmer, R. & Oswald, M. (1987). Organisationsberatung im Schulversuch. Möglichkeiten und Grenzen systemischer Beratung in der Institution Schule. In A. Bremerich-Vos & W. Boetcher (Hrsg.), *Kollegiale Beratung in Schule, Schulaufsicht und Referendarausbildung* (S. 123-176). Peter Lang.

Wimmer, R. (1991). Organisationsberatung. Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung. In M. Hofmann (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven* (S. 45-136). Physica.

Wimmer, R. (1992). Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In. R. Wimmer (Hrsg.), *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte* (S. 59-111). Gabler.

Winterhagen, J., Hickethier, P. & Braun, S. (2015). *„spin – sport interkulturell". Ergebnisse der wissenschaftlichen Evaluationsstudie.* Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V. (Hrsg.). https://www.stiftung-mercator.de/media/downloads/3_Publikationen/spin_Ergebnisse_der_wissenschaftlichen_Begleitstudie.pdf

Witte, E. (1973). *Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell.* Schwartz & Co.

Württembergischer Landessportbund (WLSB) (2024). *Förderbedingungen „Integration durch Sport".* https://www.wlsb.de/infothek/downloads/wlsb/wlsb-foerdermittel/563-24-foerderrichtlinen-mikro-einzel/file