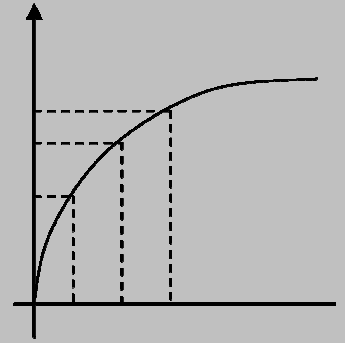


Diskussionspapiere des  
Europäischen Instituts für Sozioökonomie e. V.

Working Papers of the  
European Institute for Socioeconomics



# **Eine Bestandsaufnahme für die Gegenwart: Zum Verhältnis von Sport und Politik in der Region Rheinland-Pfalz**

Eike Emrich, Michael Koch & Pierre Anthonj

Nr. 7

2014

**Prof. Dr. Eike Emrich**

Fachbereich: Sportökonomie und Sportsoziologie

Adresse: Universität des Saarlandes  
Sportwissenschaftliches Institut  
Campus  
66123 Saarbrücken

Tel: +49(0)681 302 4170

E-Mail: e.emrich@mx.uni-saarland.de

**Michael Koch**

Fachbereich: Sportökonomie und Sportsoziologie

Adresse: Universität des Saarlandes  
Sportwissenschaftliches Institut  
Campus  
66123 Saarbrücken

**Pierre Anthonj**

Tätigkeit: Referent für Sportentwicklung

Adresse: Sportbund Pfalz e. V.  
Paul-Ehrlich-Straße 28 a  
67663 Kaiserslautern

Tel: +49(0)631 34112 37

E-Mail: pierre.anthonj@sportbund-pfalz.de

© 2014

Europäisches Institut für Sozioökonomie e. V. / European Institute for Socioeconomics

c/o Universität des Saarlandes

Sportwissenschaftliches Institut  
Arbeitsbereich Sportökonomie und Sportsoziologie  
Campus, Gebäude 8.1

66123 Saarbrücken

<http://www.soziooekonomie.org>

## **Eine Bestandsaufnahme für die Gegenwart: Zum Verhältnis von Sport und Politik in der Region Rheinland-Pfalz**

### **Zusammenfassung**

Im Licht der Principal Agent-Theorie werden wechselnde strukturelle Ungleichgewichte zwischen Sportbünden und Landessportbund in Rheinland-Pfalz über die Zeit untersucht. Bis etwa 1966 ist der Landessportbund eine Art politisches Büro, das als verlängerter Arm abwechselnd und mit einem hohen Maß von Transparenz von jeweils einem der drei Sportbünde geführt wird und deren Interessen gegenüber der Landesregierung wirkungsvoll vertritt. Vom Diener dreier Herren entwickelt sich der Landessportbund seit 1966 als nunmehr eigene Rechtsperson zum gleichwertigen Partner der Sportbünde mit starken Eigeninteressen unter beständiger Erweiterung seiner Aufgaben. Daraus entwickelt sich zusehends ein Machtkampf zwischen Sportbünden und Landessportbund, der anfangs durch steigende Landesmittel ent- und nachfolgend durch zurückgehende Landesmittel und landespolitisch verstärkte Führungsansprüche des Landessportbundes verstärkt wird. Die Landespolitik nutzt das infolge der Statusrivalität entstehende Machtvakuum im Sinne einer wirksamen Außenvertretung des Sports als Unternehmer im Stimmenmarkt, um mittels Förderung des populären kommerziellen Sports ihre Wiederwahlchancen und generell den Einfluss der Landespolitik im organisierten Sport zu erhöhen.

**Schlüsselbegriffe:** Sportpolitik, Principal Agent-Theorie, optimierende Diktatur

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	5
2	Institutionen und Organisationen – eine kurze theoretische Hintergrundfolie.....	6
3	Problemstellung und Forschungsstand .....	9
4	Methodik und Ziel der Untersuchung.....	10
4.1	Das Verhältnis von Sportbünden zum Landessportbund im Licht der Principal Agent-Theorie – wechselnde Asymmetrien in historischer Perspektive.....	11
4.2	Zu Phase 1: 1950 bis 1966 .....	11
4.3	Zu Phase 2: 1966 bis etwa 1995.....	13
4.3.1	Reduzierung struktureller Ungleichgewichte .....	13
4.3.2	Öffentlicher Druck und Solidaritätsindustrie - Mittel zum Machtausbau und zur Machtsicherung des LSB e.V.....	16
4.3.3	Die Sportbünde im medial und politisch erzeugten Organisationsstress .....	17
4.4	Zu Phase 3: 1995 bis in die Gegenwart.....	19
4.4.1	Aufgabenerweiterungen des LSB - Eine organisatorische Lösung, die sich beständig neue Probleme sucht .....	19
4.4.2	Mit der Landespolitik auf Augenhöhe - der LSB e.V. als Opinion Leader und Gatekeeper der sportpolitischen Agenda .....	21
4.4.3	Die aktuelle Situation - Zurückhaltung auf Gegenseitigkeit.....	21
4.5	Empirische Evidenz für die diskretionären Spielräume des LSB .....	22
4.6	Vom Teilen und Herrschen in Phase 2.....	24
5	Diskussion .....	27
6	Ausblick.....	29
7	Literatur und Quellen .....	30

# 1 Einleitung

Auf dem Gebiet von Rheinland-Pfalz existieren analog zu Baden-Württemberg aktuell drei Sportbünde: Rheinland, Pfalz und Rheinhessen, sowie ein Landessportbund (i. folg.: LSB). Politisch ist das heutige Bundesland Rheinland-Pfalz ein nach dem Zweiten Weltkrieg entstandenes „Kunstprodukt“, in dem ein erfolgreiches Zusammenwachsen unterschiedlicher Landesteile und Institutionen nicht zuletzt aufgrund unterschiedlicher landsmannschaftlicher Prägungen bis heute nicht vollständig erfolgte, wie etwa die Industrie- und Handelskammern zeigen, die jeweils in regionaler Form im Rheinland (mit Sitz in Koblenz und sieben regionalen Geschäftsstellen)<sup>1</sup> in der Pfalz (mit Standorten in Ludwigshafen, Kaiserslautern, Pirmasens und Landau)<sup>2</sup> und Rheinhessen (mit Dienstleistungszentren in Mainz, Bingen und Worms)<sup>3</sup> vorhanden sind. Auch im Sport wirken solche landsmannschaftlichen, historisch gewachsenen Einflüsse und Prägungen nach.

Wie immer, wenn sich institutionelle Regelungen wie hier im Sport so lange Zeit als stabil und resistent gegenüber Änderungsversuchen erweisen, sind vorrangig zwei Gründe dafür zu vermuten, die sich auch gegenseitig überlagern, verstärken oder hemmen können:

- individuelle status- und einkommensbezogene Interessen von Entscheidungsträgern, die ihren Funktionsverlust fürchten und deshalb für den Erhalt ihrer Organisation und damit ihrer Funktion kämpfen, und/oder
- überlegene Leistungen der gegenwärtigen institutionellen Regelung, in der sich die „Klugheit“ von Generationen von Mitgliedern überindividuell in Form institutioneller Regeln verdichtet hat (vgl. Hayek 1969).

Institutionen als soziale Einrichtung mit Ordnungsfunktion bestehen unabhängig von den Generationen von Mitgliedern, die kommen und gehen, deren Wirken und Erfahrungen sich aber in den über die Zeit in Grenzen veränderbaren Regeln der Institution niederschlagen und deren institutionelle Klugheit und Anpassungsfähigkeit beeinflussen. Die Regeln bieten damit für die jeweils aktuellen Mitglieder ein historisch gewachsenes Regeloptimum, mittels dessen geregelt wird, was Mitglieder und Umwelt legitimerweise erwarten können müssen. Dadurch werden Transaktionskosten (Verhandlungs-, Such-, Abstimmungskosten usw.) gesenkt. Trotzdem werden ungeachtet der Effizienz von historisch gewachsenen Regelungen Institutionen zuweilen zweckrationalen, interessegebundenen, machtpolitischen Kalkülen von Einzelnen oder von Gruppierungen sowie wertrationalen ideologischen Imperativen eines ahistorischen Zeitgeistes geopfert, ohne die skizzierte Problematik der kumulierten

Regelungskompetenz und drohender Regelungslücken bei Beseitigung der Institution angemessen zu berücksichtigen.<sup>4</sup>

Nachfolgend soll eine kurze Einführung in die Wirkung institutioneller Regelungen im Bereich des rheinland-pfälzischen Sports und seiner landsmannschaftlichen Gliederungen (Rheinland, Pfalz, Rheinhessen) gegeben werden, darauf aufbauend soll die historische Entwicklung der Beziehungen zwischen Sportbünden und LSB sowie zwischen Sportbünden, LSB und Landesregierung, eingebettet in die Principal-Agent-Theorie, skizziert und in ihrer Interaktionsdynamik untersucht werden. Zahlreiche qualitative und quantitative Daten werden im Sinne empirischer Evidenz illustrierend herangezogen. Einige zusammenfassende Überlegungen beschließen dann den Beitrag.

## **2 Institutionen und Organisationen – eine kurze theoretische Hintergrundfolie**

Wir betrachten Organisationen nicht als metaphysische Großgebilde, die gewissermaßen handeln wie große metaphysische Entitäten, sondern wir folgen dem von Coleman (1974; vgl. Vanberg 1982) skizzierten Modell der Ressourcenzusammenlegung. Demnach ist unser Gegenstand der korporative Akteur. Dieser entsteht dadurch, dass individuelle Akteure Ressourcen in einen Pool einbringen (zum Pooling: Sahlins 1988) und zusammenlegen, wobei Ressourcen alle materiellen und immateriellen Güter, also Zeit, Verfügungsrechte, Beziehungen usw. sind, kurzum alles, was ein Akteur zur Beeinflussung seiner Umwelt einsetzen kann. Der korporative Akteur hat folgende Probleme zu lösen und dafür institutionelle Regelungen zu entwickeln:

- 1) Initiierungs- und Beteiligungsprobleme: Warum soll ein Individuum seine Ressourcen mit denen anderer bündeln? Welche Rechte sind mit der Zurverfügungstellung von Ressourcen verbunden? Analog gelten diese Überlegungen auch für das Verhältnis von Organisationen, die einen Dachverband gründen.
- 2) Was soll mit den zusammengelegten Ressourcen geschehen? Welchen Zwecken soll der Ertrag einer verstetigten Kooperation, wie sie die formale Bündelung individueller Interessen darstellt, gewidmet werden?
- 3) Wie sind zusammengelegte Ressourcen zu verteilen (Distributionsproblematik)? Wie können Erwartungsenttäuschungen einzelner oder mehrerer so vermieden werden, dass die Organisation nicht gefährdet wird und einzelne die Exit-Option nehmen und die Organisation verlassen?<sup>5</sup>

Um das Handeln kollektiver Akteure besser verstehen und in seiner Interessengeleitetheit rekonstruieren zu können, bedienen wir uns nachfolgend der neueren Institutionenökonomik (vgl. Richter & Furubotn, 1999), die Transaktionskosten im Sinne von Abstimmung-, Such-, Bereitstellung-, Vertrauenskosten usw. untersucht und damit die transaktionskostenrelevante Bedeutung von Institutionen im Wirtschaftsprozess zum Gegenstand hat. Die Institutionenökonomik erweitert den neoklassischen Zugang eines unter vollständiger Information und Knappheitsbedingungen rational entscheidenden Individuums. Stattdessen geht sie davon aus, dass Menschen auch bei unvollständiger Information und unter Zeitknappheit (also unter begrenzter Rationalität) handeln müssen, Zeitknappheit und begrenzte Rationalität aber zu nicht intendierten Folgen ihres Handelns führen.

Institutionen sind in diesem Zusammenhang als Bündel formeller oder informeller Normen zur Steuerung individuellen Verhaltens (z.B. Eigentum, Ehe, Staat etc.) zu betrachten, wobei hinsichtlich der Normen zwischen objektivem und subjektivem Recht unterschieden wird. Bei ersterem handelt es sich um allgemeingültige Gesetze (z.B. BGB). Da Gesetze nicht alle zukünftigen Fälle antizipieren können, werden zusätzliche subjektive Rechtsnormen benötigt, die in Form freiwillig geschlossener Verträge Verfügungsrechte sichern. Ein zentraler Bereich der Institutionenökonomik ist insofern die Theorie unvollständiger Verträge, wobei unter Vertrag „im ökonomischen Sinne [...] jede bindende explizite oder implizite Vereinbarung über den Austausch von Gütern oder Leistungen zwischen Menschen, die dieser Vereinbarung zustimmen, weil sie sich davon eine Besserstellung versprechen [...]“, verstanden wird (Richter & Furubotn 1999, S. 156 f.).

Verträge zwischen einzelnen Rechtssubjekten, also sowohl zwischen Personen als auch korporativen Akteuren, fixieren in diesem Sinn, welche Rechte und Pflichten sich die einzelnen Mitglieder einer durch den jeweiligen Vertrag bestimmten sozialen Einheit wechselseitig zugestehen bzw. zumuten. Der Einzelne verzichtet im Rahmen dieser Verträge auf bestimmte Handlungsoptionen, um seinerseits dafür andere, per Saldo für ihn als wertvoller erwartete Handlungsmöglichkeiten zu erhalten.

Im Sinn dieses institutionellen Ansatzes ergeben sich für zwei potentielle Vertragspartner, die beide versuchen, unter unvollständiger Information jeweils rational ihren Nutzen zu maximieren (und tendenziell damit ihr Gegenüber auszubeuten), unterschiedliche Asymmetrien. Da jeder der Vertragspartner über sich selbst und seine konkreten Absichten mehr weiß als über den jeweils anderen, wechseln die Asymmetrien (strukturelle Ungleichgewichte) abhängig vom Zeitpunkt der Betrachtung, also je nachdem, ob man sich zeitlich in der Phase vor oder nach Vertragsabschluss befindet, was zwangsläufig zu einer

wechselnd asymmetrischen Informationsverteilung zwischen den Vertragspartnern, also Auftraggeber (Prinzipal) und -nehmer (Agent), führt.

Ein Prinzipal (Auftraggeber) kann nach Vertragsabschluss während der Vertragslaufzeit das Handeln des Agenten (Auftragnehmers) nicht vollständig beobachten oder er hat häufig weniger Zugang zu relevanten Informationen als der Agent, der diese zudem selektiv nutzen kann. Im Fall des *versteckten Handelns* ist es für den Prinzipal deshalb unmöglich oder zu kostspielig, den Agenten dauerhaft zu überwachen. Bei *versteckter Information* ist es für den Prinzipal unmöglich oder zu kostspielig, Informationen über den Agenten zu erhalten, insofern werden Reputation und Vertrauen zu wichtigen Faktoren, die Überwachungskosten senken können. Beispiele für Prinzipal-Agenten-Beziehungen sind etwa Aktionäre und Manager, Arzt und Patient, Versicherungsgeber und Versicherungsnehmer oder, wie hier, Mitglieder und Vorstand sowie Sportbünde und Landessportbund. Damit wird gleichzeitig klar, welche wichtige Rolle Vertrauen als Komplexität reduzierender Mechanismus (Luhmann 2010) spielt. Misstrauen reduzierte ebenfalls die Komplexität, erhöhte aber drastisch die Überwachungskosten.

Berücksichtigt man weiterhin Erkenntnisse des soziologischen Institutionalismus in der Organisationsforschung (vgl. in der Übersicht Preisendörfer, 2011, insb. Kapitel 8.3), dann sind Organisationen Institutionen mit Menschen darin, die in hochgradig institutionalisierten Umwelten operieren und sich den teilweise konfligierenden normativen Kräften der Institutionen nicht entziehen können. Institutionen stellen demnach abstrakt normative Muster und Regeln bereit, während die zugehörigen, aus Menschen bestehenden Organisationen trotz divergierender individueller Ziele und Egoismen diese Regeln anwenden sollen (vgl. North 1992). Institutionen sind aber nicht nur Sender normativer Erwartungen, sondern liefern auch entlastende Handlungsmuster und (scheinbare) Handlungssicherheit (zur Entlastungsfunktion s. Gehlen 1986). Institutionen sind zwar relativ stabil, aber nicht veränderungsresistent, sie wandeln sich, wenn sich auch Leitbilder verändern, allerdings meist langsam. Die Anpassung der Institutionen an geänderte Leitbilder – man denke nur an das Leitbild der branchenübergreifenden Riesenkonzerne in der deutschen Industrie der 1970er Jahre oder an die Evalutis in der gegenwärtigen deutschen Bildungs- und Wissenschaftslandschaft (vgl. Frey, 2007) – ist oft nur scheinbar rational und Organisationen bewältigen den mit der Veränderung von Leitbildern verknüpften Anpassungsdruck nicht selten in Form von „Rationalitätsmythen“ (Meyer & Rowan, 1977). Mit Hilfe des „So Tuns als ob“ kommen sie dem häufig medial kommunizierten normativen Anpassungsdruck nach, teilweise simulieren sie die Anpassung daran mittels Talk, wodurch sie zwar die Legitimität der Organisation



steigern, aber nicht zwingend ihre Effizienz. Daraus resultiert dann am Ende die Entkoppelung von Reden und Handeln als Antwort auf die nicht mögliche spannungsfreie Verknüpfung von Produktions- und Legitimationsfunktion auf Organisationsebene.<sup>6</sup>

### **3 Problemstellung und Forschungsstand**

In jüngerer Vergangenheit sind in Rheinland-Pfalz zahlreiche Diskussionen zu verzeichnen, die eine institutionelle Neuregelung des landesweiten organisierten Sports zum Inhalt hatten und die zumindest im politischen Talk der Landesregierung und in Teilen der Medien mit dem Ziel einer behaupteten Effizienzsteigerung durch Strukturreformen im Sport geführt wurden (vgl. expl. Pressemeldung des Ministeriums für Inneres und Sport des Landes Rheinland-Pfalz vom 04.12.2002, Typoskript zur Rede von Staatsminister Walter Zuber anlässlich der Sitzung des Beirates des Landessportbundes Rheinland-Pfalz am 11. Dezember 2001 in Mainz, Anlage zum Protokoll der Sitzung des LSB vom 11. Dezember 2001, dort insbesondere die Ausführungen auf S. 8). Im Rahmen dieser Diskussionen werden politisch mit einer Neustrukturierung einhergehende Effizienzsteigerungen behauptet, ohne dass tatsächlich eine entsprechende Analyse der Kosten stattgefunden hätte, was angesichts des hohen Anteils an ehrenamtlicher Leistungserbringung jedoch auch schwierig zu prüfen sein dürfte. Offensichtlich war die politische Vorstellung einer Neugliederung des Sports nach dem Prinzip zentraler Organisation selbstlegitimierend und wurde deshalb von der Landesregierung offensiv vertreten, obwohl interessanterweise die parteiliche Organisation der zum Zeitpunkt der Diskussionen staatstragenden Partei, der SPD, selbst dezentral angelegt ist und regionale Parteigliederungen in Pfalz, Rheinhessen und Rheinland/Hessen-Nassau vorsah bzw. nach wie vor vorsieht<sup>7</sup>.

Damit wird ungeachtet dessen, dass theoretisch zwei grundsätzliche Organisationsformen des Sports möglich sind, nämlich dezentrale und zentrale, wenn man von hybriden Zwischenformen absieht, seitens der Landesregierung klar die zentrale Lösung favorisiert. Interessanterweise besteht eine Schnittmenge zentraler Lösungen mit dem Top-Down-Prinzip, das Entscheidungskompetenzen an der Spitze vereinigt und diese nach dem Muster des DDR-Leistungssports nach „unten durchstellt“ (vgl. zur optimierenden Diktatur im Sport der DDR Pierdzioch, Emrich & Klein, 2014) und dezentraler Lösungen mit dem Bottom-Up-Prinzip, bei dem sich Verbände als verlängerter Arm der Willensbildung der Vereine begreifen, die wiederum ihre Vertretung im Dachverband finden, der den Willen der Mitglieder vollzieht (allgemein zu Verbänden Emrich, 2008).

Es ist zu vermuten, dass für die Landesregierung, die solche zentralisierenden Reformen annahmt, der Vorteil der zentralisierten Lösung mit *einem* Landessportbund in der gleichzeitig erwarteten Möglichkeit, Top-Down Beschlüsse „durchzustellen“ liegt, und weiterhin darin gesehen wird, in Kooperation mit einem zentralen LSB e. V. eine bessere Programmfähigkeit des organisierten Sports im Sinne der Korporatisierung zu ermöglichen. Im rheinland-pfälzischen Sport wollen wir mit dem oben aufgezeigten theoretischen Instrumentarium im weiteren Fortgang unter vornehmlichem Bezug auf die Entwicklung seit 1966 (Gründung des LSB e.V.) folgendes untersuchen:

- 1) den Versuch, im Rahmen des angestrebten politischen Zusammenwachsens des Landes Organisationen auf dem Gebiet des Sports zentral zu organisieren,
- 2) die durch landsmannschaftliche Loyalität (Gefühle) und Interessen geleitete zunehmende Widerständigkeit gegenüber politisch motivierten und öffentlich kommunizierten Anstößen zur Zentralisierung auf dem Gebiet des Sports,
- 3) die Versuche einer Solidaritätsindustrie, die Widerstände gegenüber Zentralisierungsbestrebungen zu mildern und Loyalität gegenüber einem zentralen Dachverband zu produzieren.

#### **4 Methodik und Ziel der Untersuchung**

In einem Methodenmix werden zwecks dichter Beschreibung und zum deutenden Nachvollziehen stattgefundenener Entwicklungen sowohl qualitative Methoden (qualitative Inhaltsanalyse von Vereinbarungen, Satzungen, Protokollen und GmbH-Berichten von Unternehmen, die der LSB betrieben hat) als auch quantitative Methoden (Haushaltsdaten seit den achtziger Jahren, GmbH-Berichte) ausgewertet. Mit Protokollen, GmbH-Berichten und mit Hilfe von Haushaltsdaten sollen insbesondere die quasi unternehmerischen Aktivitäten des LSB e.V. nachgezeichnet und die damit verknüpften Finanzströme bzw. Quersubventionierungspraxen analysiert werden. Die sich über die Zeit variierende Subventionierungspraxis mit Mitteln der Öffentlichen Hand soll auf Basis von Finanzanalysen nachgezeichnet werden und dabei insbesondere das Verhältnis der Sportbünde im Verhältnis zum LSB e.V. ausgeleuchtet werden. Damit in Zusammenhang steht auch die Änderung der Verfügungsrechte über die Finanzquellen der Sport-Toto-GmbH Rheinland-Pfalz mit Sitz in Koblenz, die ebenfalls kurz analysiert werden sollen, zumal sich die Mittel der Öffentlichen Hand für den Sport aus dieser gemeinsam von organisiertem Sport und Land bewirtschafteten Unternehmung speisen (Anteile an der Toto-GmbH Rheinland

Pfalz bis 2008; Sportbund Rheinland und Pfalz je 40 Prozent, Rheinhessen 20 Prozent<sup>8</sup>; seit 2008: 49 Prozent Sportbünde, 51 Prozent Landesanteile)<sup>9</sup>.

Das Ziel der Studie ist die Untersuchung möglicher diskretionärer Spielräume auf Seiten des Agenten (dem LSB e.V.) und die Abschätzung der Effizienz der aktuellen institutionellen Regelungen im rheinland-pfälzischen Sport. Damit verbunden ist zu diskutieren, mit welchen institutionellen Regeln die aufgezeigten diskretionären Spielräume zu „reduzieren“ und die Effizienz zu erhöhen wären.

#### ***4.1 Das Verhältnis von Sportbünden zum Landessportbund im Licht der Principal Agent-Theorie – wechselnde Asymmetrien in historischer Perspektive***

Die historische Entwicklung des Verhältnisses zwischen Sportbünden und LSB lässt sich in drei grundlegende Phasen aufteilen, die ohne den Anspruch trennscharfer zeitlicher Abgrenzungen von 1950 (Gründung des LSB als eine Art Arbeitsgemeinschaft der drei Sportbünde) bis etwa 1966 (Gründung des LSB als eigene Rechtspersönlichkeit in Form eines e.V.), von 1966 bis etwa 1995 (Versuch der Neustrukturierung des rheinland-pfälzischen Sports unter landespolitisch gewollter Führung des LSB) und von 1995 bis in die Gegenwart reichen.

#### ***4.2 Zu Phase 1: 1950 bis 1966***

In der Nachkriegsphase ist der LSB der verlängerte Arm der drei Sportbünde und damit Diener dreier Herren. Damit wird einerseits die politische Einheit des Sports gegenüber der rheinland-pfälzischen Öffentlichkeit symbolisiert und gleichzeitig schaffen sich die drei Sportbünde eine wirksame Interessenvertretung gegenüber Öffentlichkeit und Landesregierung, mit deren Hilfe sowohl der Transfer von Legitimität in den Sport als auch die Mobilisierung von Ressourcen bewältigt werden sollen.

Aufgrund der gewählten institutionellen Regelung können die drei Principale, die Sportbünde, nicht nur ihren gemeinsamen Agenten, den LSB, wirksam kontrollieren, sie lösen gleichzeitig das Problem der kollektiven Aktion für die Sportbünde durch eine institutionelle Regelung. So handelt es sich beim LSB zu diesem Zeitpunkt um eine Art politisches Büro, das alternierend von den Vertretern der drei Sportbünde geführt wird. Diese Abwechslung in der Führung verhindert aufgrund des Gesetzes des Wiedersehens (Luhmann, 1964), dass einzelne Sportbünde die Periode ihrer Führung des LSB egoistisch zu ihren eigenen Gunsten ausnutzen, weil dadurch das Risiko steigt, in der nächsten oder übernächsten Periode gegen sich gerichtete Nachteile erleiden zu müssen, während einer der beiden anderen Sportbünde führt.

Für die drei Sportbünde stellt sich damit zwangsläufig zeitperiodenübergreifend eine distributive Gerechtigkeit bezüglich der Wiederverteilung eingeworbener materieller (Geld von der Landesregierung) und immaterieller (Legitimation für den Sport allgemein) Ressourcen ein, weil jede Ausbeutung eines Sportbundes in einer der nächsten beiden Perioden nach dem Gesetz der Reziprozität (wie du mir, so ich dir) ebenso beantwortet würde. Da die Sportbünde gleichzeitig kooperieren (um insgesamt mehr Geld von der Landesregierung für den Sport zu erhalten) und konkurrieren (um möglichst hohe Anteile an diesen Mitteln für den jeweiligen Sportbund) ist die Gefahr von dauerhaften Allianzen von jeweils zwei zu eins Konfigurationen unter den Sportbünden grundsätzlich unwahrscheinlich. Regelsetzer und Kontrolleure wechseln somit je nach Führungsperiode eines Sportbundes im LSB abwechselnd ihre Rollen, schaffen damit Transparenz und erschweren die gegenseitige Ausbeutung. Dies weckt Assoziationen an einen Kindergeburtstag, an dem das Geburtstagskind hinter verschlossener Tür die Torte aufschneidet und die Stücke zuteilt. Sicher erhält dann öfters der beste Freund ein größeres Stück usw. Will man das vermeiden, muss man entweder Transparenz schaffen und vor den Augen der anderen den Kuchen aufschneiden und zuteilen oder Regelsetzer und Kontrolleur personell entkoppeln.

Der LSB artikuliert in diesem Zusammenhang exklusiv die Interessen der Sportbünde gegenüber der Landesregierung und kämpft als verlängerter Arm der Sportbünde um mehr Ressourcen und öffentliche Anerkennung. Die teilweise divergenten Interessen der Sportbünde (noch mehr Mittel für uns [also den jeweiligen Sportbund]) untereinander werden durch das Gesetz des Wiedersehens im Rahmen wechselnder Führung des LSB eingehegt und belasten nicht die Kooperationsbereitschaft.

Die Landesregierung wiederum erkaufte sich in dieser Phase die in Form des LSB vorhandene Illusion der einheitlichen Organisation im rheinland-pfälzischen Sport mit wachsenden öffentlichen Zuwendungen und der Subventionierung regional austarierter Großprojekte, womit sie einerseits den LSB stabilisiert und andererseits Erwartungsenttäuschungen der Sportbünde wirkungsvoll vermeidet.

Die schematische Übersicht in Abbildung 1 verdeutlicht die institutionellen Regelungen dieser ersten Phase. Die institutionelle Regelung in dieser Phase, wonach der LSB der Agent der drei Principale, der Sportbünde ist, hat zusammenfassend betrachtet, erhebliche Vorteile. So sind die Beschlüsse des LSB für die drei Sportbünde stets transparent, weil sie einander in der Führung des LSB abwechseln und deshalb Interesse an einem reibungslosen Informationsfluss haben. Würden sie mit Informationen asymmetrisch umgehen, also Geheimhaltung, Verdeckung und Vorspiegelung von Tatsachen betreiben, ergäben sich doch

aus den Informationsvorteilen eines Sportbundes während der Leitung des LSB in Periode 1 bei Nichtbeachtung der Informationsoffenheit Nachteile in der nächsten Periode usw. Durch die wechselnde Übernahme der Führung der Interessengemeinschaft durch die Sportbünde werden somit egoistische Interessen und damit die mögliche Ausbeutung eines einzelnen Sportbundes durch jeweils die beiden anderen gezügelt. Die Interessengemeinschaft der drei Sportbünde handelt notwendigerweise weitgehend transparent nach außen und der Agent LSB muss den kollektiven Willen der drei Principale ausführen, was zu einer enormen Dämpfung egoistischer Interessen zugunsten einer kollektiven Willensbildung beiträgt. So wird der konsensorientierte gemeinsame Nenner der Interessen der drei Sportbünde zur Richtschnur des Handelns des LSB (s. Abbildung 1).

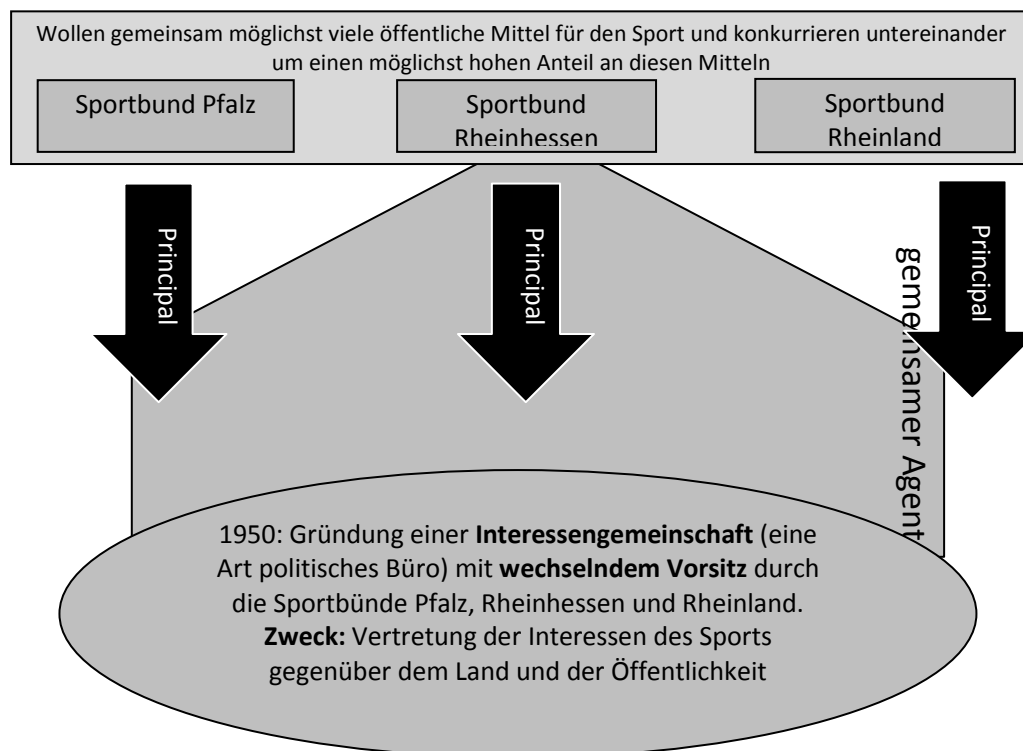


Abbildung 1: Phase 1. Das Verhältnis von Sportbünden zum Landessportbund im Licht der Principal-Agent-Theorie – wechselnde Asymmetrien in historischer Perspektive.

### 4.3 Zu Phase 2: 1966 bis etwa 1995

#### 4.3.1 Reduzierung struktureller Ungleichgewichte

Abbildung 2 zeigt, wie sich mit Gründung des LSB die ehemals hierarchische Struktur zwischen den drei Sportbünden im Verhältnis zu ihrem sportpolitischen Büro LSB ändert und eine Neuausrichtung stattfindet. Mit gleitendem Übergang von Phase eins zu Phase zwei (Wendepunkt: 1966 Gründung des LSB als eigener Rechtspersönlichkeit in Form eines

eingetragenen Vereins) beginnt der frühere verlängerte Arm der Sportbünde eigene Ziele auszubilden und tendiert, wie jede Organisation, zur Selbsterhaltung und Ausweitung. In diesem Zusammenhang werden zwangsläufig eigene Interessen ausgeprägt und zunehmend diskretionäre Spielräume bei Entscheidungen genutzt. Der LSB e.V. ist nunmehr nicht mehr exklusiv der „Diener dreier Herren“, nämlich der drei Sportbünde, sondern versteht sich zusehends als ebenbürtiger Partner, zunehmend sogar als übergeordnete Instanz, die eine steigende Zahl hauptamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt und deshalb zunehmend Sachkompetenz beansprucht. Die Asymmetrien zwischen Sportbünden und Landessportbund beginnen sich zunehmend zugunsten des LSB zu verschieben, der nunmehr, nach offizieller Gründung als e.V. die Zwecke seiner Satzung verwirklichen will und darauf aufbauend sportpolitische Programme entwickelt, die durchaus Überschneidungen mit den Aufgaben und Programmen der Sportbünde aufweisen. Dies wird dadurch begünstigt, dass der LSB, nun von der Rechtsform her ein eingetragener Verein, eine eigene personelle Führung erhält, die nicht mehr in vollem Umfang personenidentisch ist mit den sich vormals abwechselnden Führungspersonen der Sportbünde, deren Präsidenten zwar geborene Mitglieder im Präsidium des LSB sind (Vizepräsidenten), aber darüber hinaus durch weitere gewählte Personen einschließlich eines eigenen Präsidenten im Präsidium ergänzt werden.

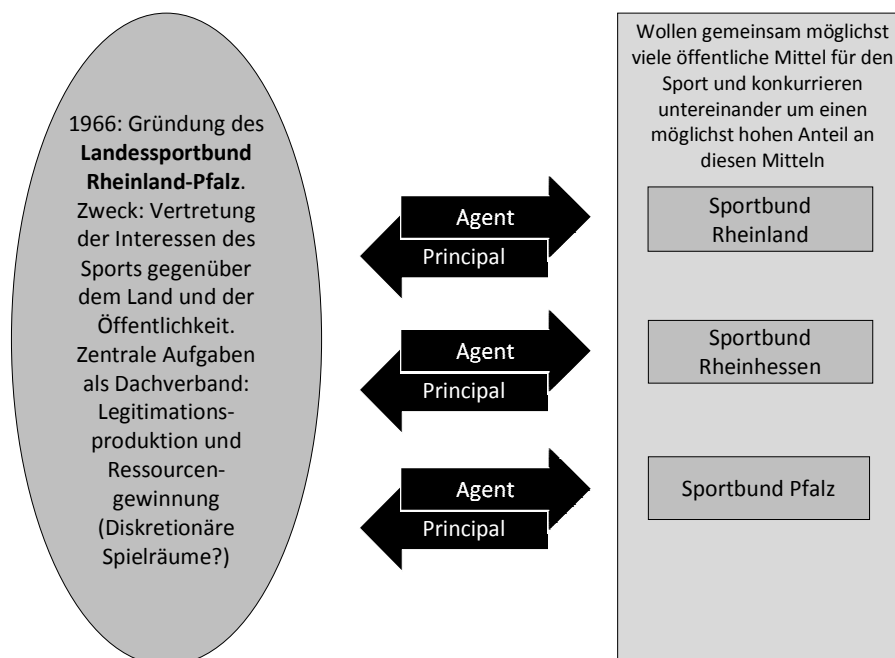


Abbildung 2: Phase 2. Die Umkehrung der strukturellen Ungleichgewichte -Vom Diener dreier Herren zum selbstbewussten Dachverband

Tabelle 1 vertieft das grundlegend veränderte Verhältnis zwischen den Sportbünden und dem Landessportbund nach Gründung des LSB als e.V. und damit als eigener Rechtspersönlichkeit im Jahre 1966.

*Tabelle 1: Typen der Asymmetrie zwischen Sportbünden und LSB vor und nach Gründung des LSB als eigener Rechtspersönlichkeit 1966 (LSB e.V.).*

	<b>Bis 1966 (vor Gründung des LSB als e.V.) (Hidden Characteristics und Hidden Intentions)</b>	<b>Nach Gründung des LSB als e.V (nach 1966) (Hidden Action)</b>
<b>Problemursache</b>	Informationen über die zu erwartenden Absichten und Eigenschaften des LSB als sportpolitisches Büro sind Sportbünden weitgehend vollständig bekannt.	Eigeninteressen des LSB e.V. können vermutet werden, Nutzung diskretionärer Spielräume aus Eigeninteresse des LSB als e.V. ist zu erwarten. Handlungen des LSB sind nach Vertragsabschluss durch die Sportbünde nicht vollständig beobachtbar Problem: „Hält sich der LSB an Anweisungen und Absprachen, wenn er von den Sportbünden unbeobachtet ist?“ „Welche Interessen vertritt er bei der Landesregierung?“ „Was wird der LSB künftig tun?“
<b>Konsequenz</b>	Reziprozitätsgebundene Selbstkontrolle  Abwechselnde Übernahme von Führungsaufgaben durch die Sportbünde, intertemporale Reziprozität und das Gesetz des Wiedersehens reduzieren Vertrauenskosten und verbessern die Position der drei Sportbünde gegenüber dem Land, Ausgewogenheit von Kooperation und Konkurrenz. Problem wechselnder Allianzen unter Sportbünden (wechselnde Übernahme der Positionen des lachenden Dritten (Tertius Gaudens), des Streitstifters und Vermittlers ist durch die institutionelle Regelung unwahrscheinlich.	Moral Hazard:  Gefasste Beschlüsse sind bindend, auch wenn sie gegen die Interessen eines oder mehrere Sportbünde wirken. Der LSB wird mit hoher Wahrscheinlichkeit bestimmte Klientel (Landesfachverbände) bevorzugen und eigene Programme entwickeln, dadurch wird er anschlussfähiger gegenüber der Landesregierung.
<b>Problem-erscheinung</b>	Exit-Option für Sportbünde kaum mehr realisierbar, Gefangener der neuen Struktur (hohe Exit-Kosten durch öffentlichen Druck)	Vertrauensbildende, kosten-steigernde Solidaritätsindustrie zur Beschwichtigung der Sportbundvertreter bei Erwartungsenttäuschungen. Notwendigkeit der Erhöhung der Ressourcen im System zur Spannungsmilderung und Vermeidung von Erwartungsenttäuschung auf Sportbund- und Landesseite.

Die institutionelle Neuregelung des Sports auf Landesebene hin zu einem LSB e.V. als eigener Rechtspersönlichkeit im Jahre 1966 hat damit zumindest vorübergehend erhöhte Abstimmungs- und Vertrauenskosten für die Sportbünde produziert. Gleichzeitig wird sie,

abhängig von den neuen Strukturen, die Leistungen der Sportbünde und deren öffentlich kommunizierte Wahrnehmung beeinflussen.

#### **4.3.2 Öffentlicher Druck und Solidaritätsindustrie - Mittel zum Machtausbau und zur Machtsicherung des LSB e.V.**

Zur Stützung des LSB e.V., der zumindest anfangs unter den Mitgliedern weniger Loyalität genießt als die drei Sportbünde, bedarf es zusätzlich der Produktion von Loyalität durch erhebliche Investitionen in eine Solidaritätsindustrie, deren Produktionsziel die Loyalität und Zustimmung der jeweiligen Funktionäre und möglichst auch Sport treibender Pfälzer, Rheinländer und Rheinhessen zu einer zentralen, übergreifenden neuen institutionellen Regelung in Form eines gemeinsamen LSB e.V. ist. Gleichzeitig muss es das Ziel des LSB e.V. sein, die Zahl von sportübergreifenden Organisationen mit intensiver Bindung an den LSB e.V. zu erhöhen und durch geeignete Programme zwecks Problembearbeitung für die Landesregierung (Integration durch Sport, Gesundheitsprogramme usw.) die Attraktivität des LSB e.V. für die Landesregierung zu erhöhen.

Mit Gründung des LSB e.V. entsteht ein normativer Druck zur Anpassung, indem z.B. zunehmend in öffentlichen Diskussionen ein politisches Bild erzeugt wird, wonach die Dreigliedrigkeit des Sports enorme Kosten produziere und nicht leistungsfähig sei, was die Notwendigkeit von strukturellen Anpassungen im rheinland-pfälzischen Sport mit sich bringe. Dabei werden interessanterweise die empirischen Belege für eine solche Aussage nicht geliefert. Stattdessen werden die bloßen Behauptungen medial aufgegriffen und führen in der Folge, abhängig von der Standortgebundenheit der jeweiligen Interessenvertreter, zu wechselnden öffentlichen Darstellungen mit jeweils unterschiedlichem Anpassungsdruck, wobei auch hier gilt, dass steter Tropfen den Stein höhlt.

Dabei sind die Sportbünde in der schwächeren Position, weil sie an die politische und öffentliche Diskussion weniger anschlussfähig als der LSB e.V. sind, wird doch jede öffentliche Klage und jeder mediale Widerstand politisch und häufig auch medial als Versuch gewertet, pro domo zu argumentieren und sich notwendigen Veränderungen zu verweigern.

Da dabei für Organisationen in einem bestimmten Gesellschaftsfeld (z. B. die drei Sportbünde in Rheinland-Pfalz) dieselben oder ähnliche „Regeln“ gelten, reagieren Sie mehr oder minder einheitlich auf den öffentlich erzeugten Legitimationsdruck (DiMaggio & Powell 1983), und zwar indem sie Reden, Entscheiden und Handeln (Brunsson 2002) bzw. Produktions- und Legitimationsfunktion entkoppeln; man redet also anders als man handelt. Brunsson (2002) nennt dies organisierte Heuchelei. Wird diese Dissonanz öffentlich erkennbar, führt dies zu Krisen, die kommunikativ bearbeitet werden müssen. Zuweilen ersetzt man das Reden



angesichts des öffentlichen Drucks auch durch Schweigen angesichts der öffentlich kommunizierten Überflüssigkeit.

Die Sportbünde handeln also als kollektive Akteure in jeweils spezifischen institutionellen Umwelten, verfolgen ihre satzungsmäßigen Ziele, bedürfen für ihre Aktivitäten der gesellschaftlichen Anerkennung und werden durch öffentliche und politische Forderungen zunehmendem Anpassungsdruck ausgesetzt, dem sie entweder faktisch nachgeben, was zu tatsächlichen Anpassungsprozessen führt, oder sie simulieren bzw. kommunizieren lediglich die Anpassung, um ungehindert ihrer eigentlichen Funktion, nämlich Bereitstellen von Bedingungen und Möglichkeiten zum Sporttreiben, nachgehen zu können, öffentlich aber keinen Legitimationsverlust zu erleiden (zuweilen kommt es auch intern zu vom Organisationsziel abweichenden Individualinteressen, vgl. zu Seilschaften s. Emrich et al., 1996). Dabei kann die paradoxe Situation auftreten, dass gerade das Ignorieren öffentlicher Erwartungen und damit die Reduzierung von Legitimation mit hoher tatsächlicher Funktionalität der Sportbünde einhergehen kann, während die kommunikative Simulation von Veränderungsbereitschaft bei tatsächlicher Schlechterfüllung von Funktionen öffentlich gewürdigt wird, also eine Art politisch und medial erzwungenes erfolgreiches Scheitern.

### **4.3.3 Die Sportbünde im medial und politisch erzeugten Organisationsstress**

Die Mitglieder der drei Sportbünde delegieren ihre Autorität einmal an ihren Sportbund, in der nächsten Wahl jedoch auch an den LSB, wobei interessanterweise beide beanspruchen, die Interessen der Mitglieder zu vertreten. Daraus können erhebliche normative Spannungslinien resultieren, sobald einer, zwei oder gar alle drei Sportbünde andere Interessen haben als der LSB e. V. und umgekehrt, denn beide Parteien, sowohl die Sportbünde als auch der LSB e. V., berufen sich auf dieselben Mitglieder.

Bedenkt man, dass es zu den vorrangigsten Aufgaben einer Organisation gehört, ihre Existenz zu sichern, wird klar, dass der LSB e. V. nicht nur zu einem Agenten wird, der unter Nutzung diskretionärer Spielräume in Zeiten steigender finanzieller Spielräume mit politischer Unterstützung des Landes eigene Aktivitäten parallel zu den Sportbünden und zunehmend auch in Konkurrenz dazu entwickelt, was in den politisch gestützten Versuch mündet, eine zentrale Struktur des Sports durch Zerschlagen oder Reduzieren der Sportbünde zu etablieren. Er wird auch organisationstheoretisch zu einer Lösung, die sich permanent neue Probleme sucht, um ihre Existenz zu rechtfertigen (vgl. zum Mülleimermodell von Organisationen Cyert & March 1963) und das Verhältnis zu den Sportbünden im Sinne einer Führungsrolle zu klären. Dabei muss er solange ein interessantes Wechselspiel zwischen Konkurrenz um

Deutungs- und Entscheidungshoheit z.B. in sportpolitischen Fragen gegenüber der Landesregierung einerseits und Assoziierung (Pflege der Kameradschaft und Kooperation in einzelnen Bereichen) andererseits betreiben, wie er fürchten muss, einen offenen Konflikt über die Deutungshoheit im Sport gegenüber den Sportbünden zu verlieren.

In dieser Phase spielen die eingangs erwähnten, medial kommunizierten politischen Erwartungen gegenüber der behaupteten (nicht geprüften) Effizienz der Organisation eine besondere Rolle. Der LSB e.V. wird sowohl von der Landespolitik als auch im Rahmen seiner eigenen Kommunikationsstrategie nach innen mit Hilfe eigener Organe (z. B. Zeitschrift Sportinform) zum Produzenten zahlreicher Rationalitätsmythen. Er geriert sich mit Hilfe verschiedener sportpolitischer Programme zusehends als Entwickler und Modernisierer des Breitensports, indem er sportpolitische Kampagnen auf Ebene des Deutschen Sportbundes adaptiert (er vertritt den rheinland-pfälzischen Sport auf Bundesebene) und beginnt zudem damit, den Leistungssport in den Sportbünden mit Hilfe des Landesausschusses Leistungssport (LA-L) mit öffentlichen Mitteln zu subventionieren. Parallel dazu weitet er seine Mitarbeiterzahlen mit einem Höhepunkt in den 90er Jahren aus (s. Tabelle 2). Der scheinbare Rückgang zwischen 1993 und 2011 ist dabei durch die veränderte Strategie im Landesausschuss für Leistungssport des LSB e.V. zu erklären, in deren Rahmen hauptamtliche Trainer nicht mehr im LSB hauptamtlich angestellt und dort personalmäßig geführt wurden, sondern gegen vollständige oder weitgehende Übernahme der Kosten seitens des LSB im jeweiligen Landesverband, teilweise auch im Olympiastützpunkt (Mitteilung des Geschäftsführers des Sportbundes Pfalz vom 7. März 2014) beschäftigt wurden. Insofern sind die Personalkosten faktisch gestiegen, während nominell die Zahl der Personalstellen sank. In der Diskussion war allerdings weniger das Kostenproblem leitend gewesen, sondern eher die Frage des wirksamen Einsatzes der Trainer bzw. ihrer angemessenen Steuerung.

*Tabelle 2: Personalentwicklung LSB exemplarisch (Quellen zur Zahl der Mitarbeiter: jeweilige Haushaltsnachweise; zu Gesamtpräsidium und Anzahl der Ausschüsse: Sitzungsprotokolle des LSB)*

	1986	1993	2011
<b>Mitarbeiter Landessportbund</b>	32	63	58,5
<b>Gesamtpräsidium</b>	22	23	17
<b>Anzahl Ausschüsse</b>	9 + weitere Gremien	9 + weitere Gremien	3 Präsidialausschüsse + weitere Gremien

Mit steigendem Budgets als Folge effizienter Nutzung diskretionärer Spielräume auf der Basis einer entsprechend asymmetrischen Informationspolitik (s. die Niederschrift zur Sitzung der Gesamtpräsidien der Sportbünde Rheinland, Rheinhessen und Pfalz am Dienstag, den 17.06.1997, 18.30 Uhr, an der Sportschule Seibersbach) erweitert der LSB gezielt seine Handlungsspielräume, verbessert seine personelle Ausstattung und nutzt seine erhöhte personelle und materielle Ressourcenausstattung auch zur sportinternen und sportexternen Kommunikation seiner sportpolitischen Bedeutung. Gleichzeitig muss er im Sinne des instabilen Wechselverhältnisses zwischen Konkurrenz und Assoziierung zu den Sportbünden sich entwickelnde Widerstände durch eine individuell Gewogenheit produzierende Solidaritätsindustrie bearbeiten, die mittels Verleihung von Positionen und damit von Macht, Status und materiellem sowie immateriellem Einkommen in einem immer dichter werdenden Geflecht von Organisationen Funktionsvertreter der Sportbünde wirkungsvoll integriert.

Zusammenfassend kann man sagen, dass in Phase 2 mit dem LSB als eigenständigem e.V. ein kollektiver Akteur auf den Plan tritt, der neue, partiell sportbundunabhängige Mitglieder rekrutiert und Positionen in seiner Organisation satzungsgesunden mit einer Mischung von Personen, die originär Wahlämter in den Sportbünden innehaben und anderen Personen besetzt, sich aber gleichzeitig auf dieselben Mitglieder beruft, daraus jedoch teilweise konkurrierende Schlüsse zieht. Anfangs begnügt sich der LSB noch mit der Rolle des „verlängerten Arms“ der Sportbünde, mit der Zeit aber sucht sich die organisatorische Lösung LSB e.V. beständig neue Probleme und differenziert sich aus. Im Zuge dieser Ausdifferenzierung bringen neue Positionen neue Status-, Macht- und Einkommenschancen (vorwiegend soziales Einkommen), die gleichzeitig der Produktion von Solidarität dienen. Dank insgesamt wachsender Ressourcen in den sechziger, siebziger und auch noch achtziger Jahren kann der LSB dabei Erwartungsenttäuschungen auf Sportbundseite vermeiden und gleichzeitig seine Aufgaben ständig erweitern.

#### **4.4 Zu Phase 3: 1995 bis in die Gegenwart**

##### **4.4.1 Aufgabenerweiterungen des LSB - Eine organisatorische Lösung, die sich beständig neue Probleme sucht**

Typisch für das Ende von Phase zwei ist die Entwicklung des LSB e.V. zu einer Common Agency von Sportbünden und Landesregierung. Common Agency meint, dass grundsätzlich mehr als ein Principal Autorität an einen Agenten delegiert (zur Anwendung des Common Agency Modells auf Finanzierungsproblem im Sport s. Emrich, Pierdzioch & Flatau, 2011, sowie Emrich, Pierdzioch & Rullang, 2013). Der LSB wird vom Agenten der Sportbünde zum Bindeglied zwischen Landesregierung und Sportbünden mit erheblichen diskretionären

Spielräumen. Dabei verbessert der LSB zunehmend seine Machtposition gegenüber den Sportbünden, da er einerseits die Ressourcenmobilisierung auf Landesebene bearbeitet. Andererseits bearbeitet er sozialpolitische Wünsche der Landesregierung, die den Sport betreffen. Dazu übernimmt oder entwickelt er beständig zahlreiche Programme wie Sport und Integration, Sport mit Aussiedlern, Sport mit Übergewichtigen „locker bleiben“ (gegen Gewalt im Sport), „richtig fit ab 50“ (Sport im Alter) usw. und bearbeitet stellvertretend für die Sportbünde normative Spannungslinien etwa zwischen Sport und Umwelt, so etwa beispielsweise zwischen Wassersport und Naturschutz.

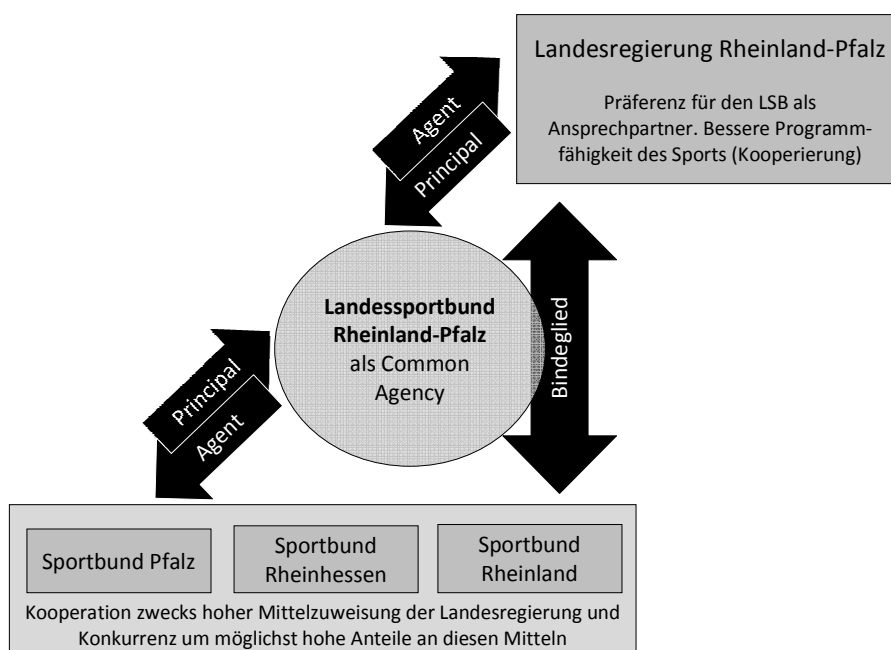


Abbildung 3: Phase 3. Vom Diener zum „Herren“

Deutlich wird die ausgangs von Phase zwei sich andeutende Entwicklung zur Common Agency auch in den satzungsmäßig für den LSB verankerten Aufgaben im Vergleich der Gründungssatzung von 1966 und der letzten Satzungsänderung vom 26. Juni 2010. So beschränkt sich die Satzung von 1966 im Vergleich zu der von 2010 auf die Vertretung gemeinschaftlicher überfachlicher Interessen, es wird kein gesonderter Bezug auf Leistungssport, Breiten- und Freizeitsport genommen, da Sportbünde in der Satzung von 1966 für alles zuständig sind, außer gemeinschaftliche überfachliche Interessen. Zudem ist der Bildungsanspruch des Sports 1966 noch nicht die Domäne des LSB und dieser auch noch nicht Träger des Bildungswerkes (vgl. die Satzungen des LSB in den Fassungen vom 19.03.1966 und vom 25.06.2010).

#### **4.4.2 Mit der Landespolitik auf Augenhöhe - der LSB e.V. als Opinion Leader und Gatekeeper der sportpolitischen Agenda**

In dieser Phase können die drei Sportbünde den LSB e.V. nicht (mehr) wirkungsvoll kontrollieren, ergibt sich doch für den LSB e.V. die Chance wechselnder Koalitionen mit wechselnden Sportbünden. Dabei ist für Dreierkonstellationen immer wieder die von Simmel beschriebene, abwechselnd auftretende Konfiguration des Streitstifters, Tertius Gaudens (lachender Dritter) und Vermittlers zu beobachten (Simmel 1922). Gleichzeitig entwickelt sich so ein Nährboden für die Entwicklung von Formen negativen Organisierens in Form von Intrigen (Paris 1998).

Letztlich ist in dieser Phase das Problem der kollektiven Aktion für die Sportbünde nicht lösbar, da die Divergenz individueller und kollektiver Interessen gemeinsame Aktionen der Sportbünde über die Zeit verhindert und der LSB diese Divergenzen nutzt. Dies wird auch von zentralen Akteuren im System so gesehen. In der Niederschrift zur Sitzung der Gesamtpräsidien der Sportbünde Rheinland, Rheinhessen und Pfalz am Dienstag, den 17.06.1997, 18.30 Uhr, in der Sportschule Seibersbach heißt es: „Für Herrn XXX (ein verantwortlicher Funktionär) haben unterschiedliche Entwicklungen in den Sportbünden und im LSB stattgefunden. Der LSB hat sich zu einer eigenständigen vierten Organisation entwickelt, so daß nunmehr die Sportbünde und der LSB mehr nebeneinander als miteinander agieren. Dies führt u. a. auch zu Verständnisschwierigkeiten bei Politikern im Lande. Die Problematik wird durch die vom LSB geforderten Neugründungen von Landesfachverbänden verschärft, welche über finanzielle Zuwendungen forciert werden.“

#### **4.4.3 Die aktuelle Situation - Zurückhaltung auf Gegenseitigkeit**

Die aktuell beobachtbare Zurückhaltung auf Gegenseitigkeit ist eine direkte Folge der versuchten „Eroberung“ der Deutungshoheit im rheinland-pfälzischen Sport durch den LSB e.V., der in Abstimmung mit der Landesregierung ein Gutachten an der Verwaltungshochschule in Speyer in Auftrag gegeben hat, das Vorschläge zu einer Neustrukturierung des Sports und entsprechende Begründungen dafür liefern sollte. In diesem Punkt kommt es zu einer Interessenkonvergenz zwischen Landespolitik und dem damals amtierenden Präsidenten des LSB e.V., der im Eigeninteresse die Statusrivalität mit den Sportbünden zu seinen Gunsten entscheiden will. Die Interessenkonvergenz des LSB-Präsidenten mit dem Land zeigt sich etwa darin, dass der damals zuständige Minister für Sport, Minister Zuber, im Rahmen der Sitzung des Hauptausschusses des LSB e.V. den Sportbünden damit drohte, die Mittel zu kürzen, falls man Reformvorschläge, die auf eine Stärkung des LSB e.V. in Form eines Hauptausschusses hinausliefen, nicht folgen wolle.

Diese Drohung wurde in einer Sitzung im Hause des Innenministeriums wiederholt (mündlicher Bericht eines Funktionärs im Sportbund Pfalz vom 24.2.2014, s. auch das Typoskript zur Rede von Staatsminister Walter Zuber anlässlich der Sitzung des Beirates des Landessportbundes Rheinland-Pfalz am 11. Dezember 2001 in Mainz, Anlage zum Protokoll der Sitzung des LSB vom 11. Dezember 2001, 8)<sup>10</sup>.

Im Rahmen der Erstellung des Gutachtens, das von zwei Professoren der Verwaltungshochschule Speyer mit Hilfe eines eigens eingestellten wissenschaftlichen Mitarbeiters erstellt wurde, kam es zu einer intensiven Einflussnahme seitens des LSB e.V. auf den zuständigen wissenschaftlichen Mitarbeiter, der aufgefordert wurde, im Gutachten die Installation eines Hauptausschusses im LSB e.V. und die unbestrittene Zuschreibung von Richtlinienkompetenz an den LSB e.V. (Entmachtung der Sportbünde) wahrheitswidrig als zentrales Ergebnis eines Workshops in Trier (Teilnehmer: LSB e.V., Vertreter der Verwaltungshochschule Speyer, Sportbund Rheinhessen) auszuweisen. Der Mitarbeiter hat dies verweigert und gekündigt (Quelle: Vom Mitarbeiter und zwei Vertretern des Sportbundes Pfalz am 12. März 1999 unterzeichneter Aktenvermerk). Letztlich mündete der Versuch der im Wesentlichen gemeinsam von Landesregierung und LSB e.V. befeuerten heftigen Diskussion um eine strukturelle Neugliederung des rheinland-pfälzischen Sports in eine Phase der Beruhigung und Zurückhaltung auf Gegenseitigkeit. Dabei entspannte der Wechsel an der Spitze des LSB e.V. die Situation deutlich.

#### **4.5 Empirische Evidenz für die diskretionären Spielräume des LSB**

Exemplarisch wird die für Phase 2 als typisch geschilderte Übernahme zentraler Aufgaben unter dem Dach des LSB, eben einer Lösung, die sich Probleme, sprich Aufgaben sucht, am Beispiel des Bildungswerks skizziert. Sinn und Zweck dieser Einrichtung ist die Organisation und Durchführung von Bildungsangeboten auf Grund des Weiterbildungsgesetzes im Erwachsenen- und Jugendbereich, im sogenannten „freien Bereich“. In der Zielsetzung des Bildungswerkes (1979) werden folgende Ziele aufgeführt:

- Erfüllung der gesetzlichen Auflagen durch sportliche Kursangebote an den freien Bereichen, d.h. an Personen und Gruppen, die den Sportvereinen abseits gegenüberstehen,
- Fortbildung von ehrenamtlichen Mitarbeitern in Steuer-, Rechts- und Verwaltungsfragen,
- Aktivierung von Vereinen in Hinblick auf die Gewinnung neuer Mitglieder und Aktivierung inaktiver Vereinsmitglieder.

Gleichzeitig verbindet sich damit jedoch auch noch ein weiteres, nicht offiziell kommuniziertes Ziel. So sollte die Einrichtung von Außenstellen in den Sportbünden durch das Bildungswerk nach Aussagen des Hauptgeschäftsführers dazu dienen, „über die Hauptamtlichkeit die Sportbünde zu knacken“ (Quelle: leitende Person des LSB 1991 in einer Referentenbesprechung, entnommen aus dem Protokoll des Gesprächs von Vertretern des Sportbundes Pfalz mit Vertretern des Bildungswerkes am 26.1.2000 in Mainz, Hervorhebung durch Verf.). Die Entwicklung der Einnahmen im Bildungswerk zeigt im Vergleich mehrerer Perioden die immensen materiellen Anstrengungen des LSB in diesem Feld (s. die nachfolgende Übersicht über die Haushaltsansätze der Jahre 1992, 1994 und 1995 [Quelle: Haushaltspläne des LSB, s. Tabelle 3]).

*Tabelle 3: Einnahmen des Bildungswerks für 1992, 1994 und 1995 aus den unterschiedlichen Haushaltspositionen*

<b>Position</b>	<b>Einnahmen Bildungswerk</b>
<b>Ansatz 1992</b>	
- 226	Zuschüsse der Sportorganisation: DM 50.000
- 229	Landesmittel (ohne Personalkostenzuschuss) DM 220.000
- 281	Zuschüsse zu Personalkosten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• aus dem Haushalt des LSB in Titel 6-81 (O-Leiter) DM 97.500</li> <li>• aus dem Haushalt des LSB in Titel 7-81 (Ü-Leiter) DM 30.400</li> <li>• Personalkostenzuschuss des LSB laut Sondervereinbarung DM 60.000</li> </ul>
<b>Ansatz 1994</b>	
- 226	Zuschüsse der Sportorganisation DM 40.000
- 229	Landesmittel DM 450.000
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aus dem Haushalt des LSB in Titel 6-81 (O-Leiter) DM 163.000</li> <li>• aus dem Haushalt des LSB in Titel 7-81 (Ü-Leiter) DM 128.000</li> </ul>
<b>Ansatz 1995</b>	
- 226	Zuschüsse der Sportorganisation DM 40.000
- 229	Landesmittel DM 450.000
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aus dem Haushalt des LSB in Titel 6 (O-Leiter) DM 183.000</li> <li>• aus dem Haushalt des LSB in Titel 7 (Ü-Leiter) DM 128.000</li> </ul>

In einem Gesprächsvermerk [u.a. Teilnehmer von SB Pfalz und Bildungswerk] vom 26.1.2000 heißt es: „Für die Vereinsmanagerausbildung [...] erhält das Bildungswerk Zuwendungen vom LSB. Zu hinterfragen ist, wieso der LSB 1999 aus 3 Titeln insgesamt 139.500 DM überweist, welche nicht für den O-Leiter oder Ü-Leiter vorgesehen sind (4422, 44222, 4426). DM 559.000,- einschließlich Personalkosten (DM 296.000,-) werden seitens des LSB für den O-Leiter / Ü-Leiter-Bereich gezahlt. In diesen Summen sind die Zuschüsse an die Vereine nicht enthalten. Da nach statistischen Angaben des Bildungswerks nur rd. 400 Personen (1998) aus- und fortgebildet werden, darf man auf die Ausführungen hinsichtlich Kosten der Lehrgänge gespannt sein“ und weiter: „rein rechnerisch kostet somit 1 Teilnehmer durchschnittlich DM 1.727,72 beim Bildungswerk“.

Im Jahr 2000 ist der LSB mit seinem Bildungswerk angesichts einer allgemein zunehmenden Ressourcenknappheit in einer schwierigen Situation angekommen. Der Versuch, die „Sportbünde zu knacken“ wurde, so scheint es, ohne Rücksicht auf Kosten unternommen, gerät aber am Ende auch als Folge der nicht gewonnenen Machtprobe zur Dauerkrise für den LSB e.V.

#### **4.6 Vom Teilen und Herrschen in Phase 2**

Die vom LSB bezuschussten sportlichen Großprojekte (s. Tabelle 4) entstanden allesamt in Phase zwei und sind in Form der Europäischen Akademie des rheinland-pfälzischen Sports (in der auch eine mittlerweile ausgelaufene Ausbildung zum staatlich geprüften Sportlehrer stattfand) sowie der Conlog-Arena auf dem Gebiet des Sportbundes Rheinland angesiedelt, während die Sportschule Schifferstadt sich auf dem Gebiet des pfälzischen Sportbundes, das Berno Wischmann Haus auf dem des rheinhessischen Sportbundes befinden, womit die regionalen Interessen offensichtlich räumlich berücksichtigt werden. In allen Fällen handelt es sich um Organisationen, die erheblichen Zuschussbedarf für den laufenden Betrieb beanspruchen, der sich aus den Haushaltsunterlagen des LSB identifizieren lässt (s. Tabelle 4). Parallel zum Versuch, die Sportbünde durch hauptamtliche Außenstellen des Bildungswerks zu „knacken“, kommt es in Phase zwei neben regionalen Großprojekten auch zu einer erheblichen Expansion der LSB-Aufgaben, bei denen sich die Frage stellt, ob diese Ausweitung überhaupt satzungsmäßig gedeckt war. Exemplarisch wird dies an zwei vom LSB e.V. initiierten und auch als Gesellschafter mit betriebenen wirtschaftlich orientierten Organisationen verdeutlicht. Dass es sich dabei nicht nur um eine reine Expansionspolitik des LSB e.V. handelt, sondern damit gleichzeitig Solidarität produziert wurde, kann man der



Tatsache entnehmen, dass unter den Gesellschaftern auch die Sportbünde waren und personell in den Aufsichtsgremien vertreten waren.

*Tabelle 4: Jährliche Betriebskostenzuschüsse des LSB für bauliche Sportprojekte*

Bezugsjahr	Laufende Kosten Schifferstadt, gebaut: 1992	Europäische Akademie des rheinland-pfälzischen Sports, gebaut: 2003		Berno- Wischmann- Haus, gebaut: 1995	Conlog- Arena Koblenz, gebaut: 1992
		Betrieb	Darlehnskonto		
2011	220.000	85.000	21.000	165.000	ca. 65.000
2010	214.000	87.000	21.000	161.000	ca. 65.000
2009	238.000	88.000	21.000	166.000	ca. 65.000
2008	256.000	88.000	21.000	162.000	ca. 65.000
2007	212.000	87.000	99.000	154.000	ca. 65.000
2006	206.000	88.000	45.000	154.000	ca. 65.000
2005	214.000	90.000	45.000	157.000	ca. 65.000
2004	216.000	87.000	45.000	160.000	ca. 65.000
2003	200.000	87.000	45.000	123.000	ca. 65.000
2002	248.000	107.000	45.000		ca. 65.000
2001	185.000	107.000	53.000	118.000	ca. 65.000

Aus Tabelle 5 können die Zuschussbedarfe für diese vom LSB e.V. initiierten und bezuschussten, durchgängig wirtschaftlich defizitären Geschäftsbetriebe, soweit sie aus den Dokumenten ermittelbar waren, entnommen werden. Denkbar wäre, dass die Subventionierungspraxis des LSB e.V. indirekt den Vereinen und Verbänden in Rheinland-Pfalz Preisvorteile im Sinne einer Art von Klubgütern verschafft hätte. Dies ist nicht zu vermuten, denn dann hätte die Nachfrage höher ausfallen müssen. Es scheint eher so, dass man getreu dem Sayschen Theorem hoffte, die angebotenen Leistungen würden sich schon ihren Bedarf unter den Mitgliedern des organisierten Sports schaffen.

Eine in die gleiche Richtung gehende Entwicklung zeigt sich im Bereich der Finanzen. In der Relation der Landesmittel, die der LSB für seine Aufgaben verbraucht, zu den Landesmitteln, die an die Sportbünde weitergeleitet werden (s. Abbildung 4), sieht man deutlich

(Inflationsausgleich auf 2011 berechnet), dass zu Beginn ein Abstand zwischen LSB e.V. und summierten Mitteln der Sportbünde von etwa 2 Millionen besteht.

*Tabelle 5: Aspekte der LSB "Geschäftspolitik" - Aufgabenerweiterung durch Verlagerung in externe Unternehmen*

	<b>Sport und Medien</b>	<b>Sport und Reisen</b>
<b>Gründungsjahr</b>	April 1986	1983
<b>Gesellschafter</b>	Bei Auflösung insgesamt 67 Anteilseigner	Toto-Lotto GmbH, LSB, SB Pfalz, SB Rheinland, SB Rheinhessen
<b>Einstellung des Geschäftsbetriebs</b>	31.12.1997	Ausstieg LSB am 31. Oktober 1998
<b>Liquidationsjahr</b>	31.12.1998	Fortführung unter Sport Toto GmbH
<b>Zusätzlicher Finanzbedarf bei Liquidation</b>	DM 120.000	
<b>Jährlicher Zuschuss</b>	Bis 1991: DM 500.000 pro Jahr Ab 1991: DM 250.000 pro Jahr Plus verdeckte Zuwendung (EDV)	Seit 1997/98 defizitär
<b>Mitarbeiterzahl</b>	Vermutlich 5 2 Kündigungen Bei Liquidation wurden 2 gekündigt, 3 vom LSB übernommen	

Im Abstand relativ gleichbleibend steigen die Mittel von LSB e.V. und für die Sportbünde relativ steil bis etwa 1996 an, und gehen dann in einen Phase des horizontalen Verlaufs mit mäßigem Anstieg über, wobei etwa ab 2002 der Abstand zwischen beiden stark schrumpft und nach 2010 die Summe der Landesmittel für die Sportbünde erstmals die Summe der Landesmittel für den LSB klar unterschreitet (Quellen: Haushaltspläne des LSB). Dabei darf nicht vergessen werden, dass es sich im Fall der Landesmittel um Mittel der Sport-Toto GmbH Rheinland Pfalz handelt, deren Gesellschafter bis 2008 exklusiv die drei Sportbünde waren und deren Erträge in den Landeshaushalt überführt werden. Von dort werden sie an den organisierten Sport in einer vom Parlament aufgrund seines Budgetrechts bestimmten Höhe zugewiesen. Weiterhin ist anzumerken, dass es sich im Fall der Landesmittel, die vom LSB e.V. an die Sportbünde weitergereicht werden, weitestgehend um dort durchlaufende Posten handelt, die direkt an die Vereine weitergereicht werden (z.B. für die Bezuschussung der

Übungsleiterausbildung). Im Fall der Sportjugend ist zu bedenken, dass hier Aufgaben übernommen werden, die satzungsmäßig von jedem Sportverband ebenfalls bearbeitet werden.

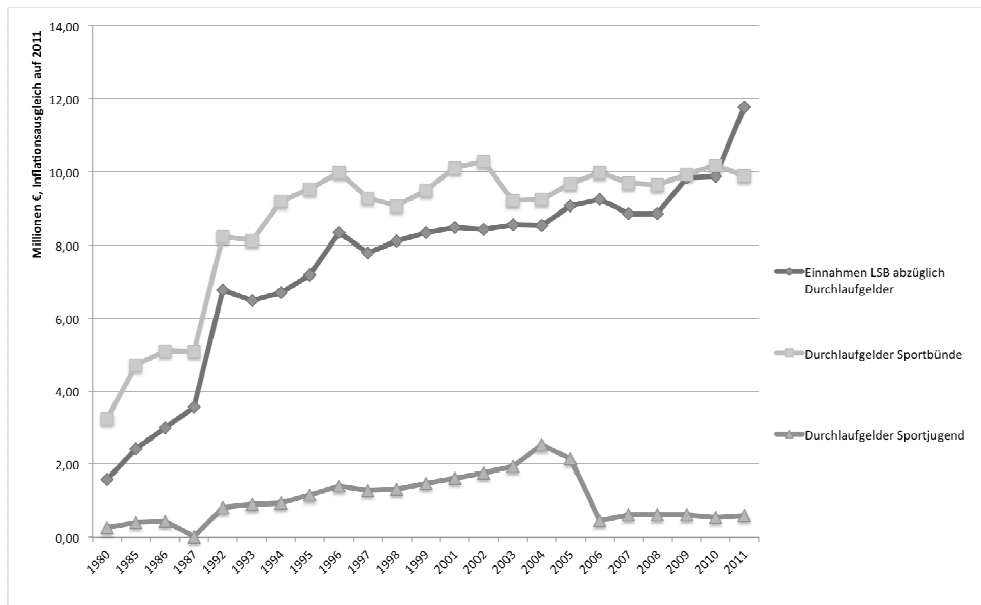


Abbildung 4: Landesmittel des Landessportbundes, der Sportjugend und der Sportbünde (inkl. Gelder für die Übungsleiterausbildung, Inflationsausgleich auf 2011 in Euro, 1 DM = 0,511292 €)<sup>11</sup>

## 5 Diskussion

Die Entwicklung der letzten rd. zehn Jahre im Verhältnis von Sport und Politik in Rheinland-Pfalz ist durch einige Auffälligkeiten gekennzeichnet, die sie von früheren Jahrzehnten unterscheidet. Insgesamt haben unter dem Deckmantel der Wirtschaftsförderung (vgl. Rheinpfalz vom 7.12.2002: „Drei Sportbünde in Zubers Sparschwein“) erhebliche Investitionen in den kommerziellen Profisport stattgefunden, die die Investitionen in den organisierten Sport um ein Vielfaches überschritten haben. Zwar wurden sie, wie Minister Zuber klarstellte, aus Mitteln der Wirtschaftsförderung genommen, was jedoch nichts daran ändert, dass sich hier die volkswirtschaftliche Effizienzfrage stellt, nämlich ob nicht die Reallokation eingesetzter Ressourcen in anderen Bereichen höheren Nutzen gestiftet hätte. Das Argument der wirtschaftlichen Effekte der Fußball-WM wird gleichzeitig überstrapaziert, da während der Weltmeisterschaft lediglich vielfach Konsum von WM-Touristen vorgezogen wurde und es sich um einen Einmaleffekt handelte.

Gleichzeitig bürdete man der Stadt und indirekt dem Fußballverein 1. FC Kaiserslautern hohe Folgekosten für ein neues Stadion auf, das auf die einmaligen Anforderungen der Fußball-

Weltmeisterschaft ausgerichtet war. Volkswirtschaftlich gesehen dürften sich übrigens auch die immer wieder bemühten wirtschaftlichen Effekte der Bundesligisten, die man als Argumentfigur nutzt, um die Stadionnutzung zu subventionieren, als Nullsummenspiel bezogen auf die Wirtschaft des gesamten Landes Rheinland-Pfalz erweisen, da sich die wirtschaftlichen Primärimpulse des 1. FC Kaiserslautern und von Mainz 05 dann an den entgangenen Investitionen in anderen Landesteilen von Rheinland-Pfalz und ihren Zweitrundeneffekten relativieren lassen müssen. Wer als Fußball-Fan aus Koblenz mit dem Auto nach Mainz reist, dort sein Auto betankt, eine Currywurst isst und anschließend eine Kneipe besucht, um ein Bier zu trinken, konsumiert an diesem Wochenende eben nicht in Koblenz und stattdessen in Mainz.

Insofern ist bei Erweiterung der Untersuchung dieser Form von Wirtschaftsförderung und in Anlehnung an die oben gestellte volkswirtschaftliche Effizienzfrage auf die gesamte rheinland-pfälzische Wirtschaft von wesentlich geringeren und bei Betrachtung der deutschen Volkswirtschaft im Prinzip nur noch von marginalen Effekten oder sogar negativen Effekten auszugehen, wie auch Preuß, Könecke und Schütte (2013, 44) bei ihrer Untersuchung des Primärimpulses des 1. FC Kaiserslautern feststellen müssen. Die Frage eventueller negativer Effekte betrifft dabei explizit die oben schon erwähnte volkswirtschaftliche Effizienzfrage, ob nicht die Reallokation eingesetzter Ressourcen an anderer Stelle erheblichen höheren Nutzen gestiftet hätte.<sup>12</sup>

So wurden für den Bau eines später vom 1. FC Kaiserslautern zu nutzenden Fußballstadion im Rahmen der Fußball-Weltmeisterschaft Fördersummen für Bauvorhaben von rd. 57 Mio Euro zur Verfügung gestellt<sup>13</sup> und der Profifußballclub Mainz 05 erhielt 12,5 Mio. Euro Zuschuss zum Bau seines neuen Fußball-Stadions (Kunz 2011). Systematisch müsste man auch noch die Investitionen am Nürburgring zumindest teilweise dem Profisport zurechnen, da dort sowohl Amateur- als auch automobiler Profirennsport betrieben wird. Eine entsprechende Kostenabgrenzung ist schwierig. Unstrittig ist hingegen, dass es um erhebliche Summen geht<sup>14</sup>.

Die Landesregierung in Rheinland Pfalz handelt hier im politökonomischen Sinn wie ein Nutzen maximierender Akteur im Stimmenmarkt, der klar abwägt, welche Investitionen in welchen Bereich des Sports die höchsten Wiederwahlchancen bieten. Er hat ohne Berücksichtigung der Vor- oder Nachteile einer alternativen Verwendung der Mittel außerhalb des Sports (z.B. in der Bildung, öffentliche Sicherheit usw.) sportbezogen zwei Verhaltensmöglichkeiten, indem er entweder in den organisierten, nicht kommerziellen Sport vermehrt Mittel gibt oder in den kommerziellen, ungleich öffentlichkeitswirksameren Sport

(vgl. Kiefer 2002). Rational und unter Inkaufnahme der Risiken verhält sich die politische Führung des Landes nicht grundsätzlich anders wie eine optimierende Diktatur, die sich zwecks Loyalität der Bevölkerung der Investitionen in spitzensportliche Erfolge bedient (vgl. Pierdzioch, Emrich & Klein 2014). Die Wiederwahlchancen werden dabei bestimmt durch die öffentliche Haltung und das durch sportliche Großereignisse wie etwa eine Fußball-WM zu erwartende Stimmungshoch in der Bevölkerung, dem einzig wirklich nachgewiesenen dauerhaften Effekt solcher sportlichen Großveranstaltungen (vgl. Kavetsos & Szymanski 2010). Völlig rational entscheidet sich die Landesregierung zur Subventionierung sportlicher Großereignisse und von kommerziellen Wirtschaftsunternehmen im Bereich des Sports<sup>15</sup>, während die Opposition im Landtag von „Sporttempeln“ spricht (Landtag Rheinland-Pfalz - 14. Wahlperiode - 19. Sitzung, 13. März 2002, 1151). Der organisierte Sport im Land Rheinland-Pfalz ist dabei nicht in der Lage oder willens, diese Entwicklung öffentlich in Frage zu stellen. Die über lange Jahre schwelende Debatte über die Effizienz seiner Strukturen hat ihn gegenüber der Landespolitik in eine Position gerückt, die es erschwert, öffentlich seine Stimme zu erheben und seinen Einfluss geltend zu machen.

Im Moment herrscht (trügerische) Ruhe, sowohl im Verhältnis zwischen Sportbünden und LSB e.V. als auch zwischen organisiertem Sport und Landesregierung, die man als Zurückhaltung auf Gegenseitigkeit (Plessner, 1924) und somit als stummen Handel (Herodot 490-424 v. Chr., 4. Buch, Kapitel 196) bezeichnen könnte. Dieses Gleichgewicht des gegenseitigen Stillhaltens ist nicht sehr stabil, da der über Jahrzehnte währende Konflikt im organisierten Sport strukturell nicht entschärft ist, sondern aller Voraussicht nach immer wieder aufflammen wird. Die Politik wird in diesem Konflikt, den sie übrigens selbst zuweilen anheizt oder einhegt, je nach Intention, immer wieder als Tertius Gaudens, Streitstifter oder Vermittler aktiv werden, um ihren diskretionären Spielraum auszuschöpfen, wobei die medialen Diskussionen um die gescheiterten Großprojekte und die desaströse Finanzlage des Landes im Moment eher zur Zurückhaltung auf Landesseite führen.

## **6 Ausblick**

Eine nach erster Prüfung effiziente Lösung wäre die allmähliche Rückführung des LSB e.V. in den Status eines personell gut ausgestatteten ständigen Büros des rheinland-pfälzischen Sports, das wie zu Beginn wechselnd von den Sportbünden geführt wird. Damit verbessert sich die Verhandlungsposition des Sports gegenüber der Landesregierung erheblich, da ein Defektieren einzelner Sportbünde bei gemeinsam getroffenen Beschlüssen aufgrund des Gesetzes des Widersehens mit enormen sozialen und materiellen Kosten in der nächsten

Zeitperiode belegt würde. Die Sportfachverbände, die landesweite Organisationsformen gegründet haben, wären im Übrigen problemlos rückführbar und könnten diesen Prozess nicht wirklich hindern. Es ist allerdings auch zu vermuten, dass die jeweilige politische Führung des Landes in dieser komplexen Machtbalance die Ressourcenausstattung des organisierten Sports stets so belassen wird, dass der Druck für eine solche Anpassung nicht das notwendige Maß erreicht, würde das doch ihre Verhandlungsposition gegenüber dem organisierten Sport entscheidend schwächen.

## 7 Literatur und Quellen

Erick Anthes, Strukturelle Entwicklungen von Sportvereinen : eine empirische Analyse im Sportbund Pfalz, Göttingen 2009.

Nils Brunsson, The organization of hypocrisy: talk, decisions, and actions in organizations, Oslo 2002.

James S. Coleman, Processes of concentration and dispersal of power in social systems. In: Social Science Information 13 (1974) S. 7–18.

Richard M. Cyert & James G. March, A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs 1963.

Paul J. DiMaggio & Walter W. Powell, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review 48(2) (1983) S. 147–160.

Eike Emrich, Sportverbände. In: Kurt Weis & Robert Gugutzer (Hrsg.), Handbuch Sportsoziologie, Schorndorf 2008, S. 122-132.

Eike Emrich, Vassilios Papathanassiou & Werner Pitsch, Klettertechnik für Aufsteiger - Seilschaften als soziales Phänomen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 1 (1996) S. 141-155.

Eike Emrich, Christian Pierdzioch & Jens Flatau, Common Agency und diskretionäre Handlungsspielräume im Umgang mit öffentlichen Finanzmitteln im bundesdeutschen Spitzensport - eine empirische Analyse. In: Eike Emrich, Christian Pierdzioch & Martin-Peter Büch (Hrsg.), Europäische Sportmodelle. Gemeinsamkeiten und Differenzen in international vergleichender Perspektive, Schorndorf 2011, S. 177-195.

Eike Emrich, Christian Pierdzioch & Christian Rullang, Zwischen Regelgebundenheit und diskretionären Spielräumen. Die Finanzierung des bundesdeutschen Spitzensports. In: Sport und Gesellschaft - Sport and Society 10(1) (2013) S. 3–26.

Eike Emrich & Michael Fröhlich, Universität in Deutschland zwischen Institution und Organisation. In: Reflexionen zur Idee der Universität und ihrer betrieblichen Ausgestaltung. In: sozialersinn 11 (1) (2010) S. 125-144.

Bruno S. Frey, Evaluierungen, Evaluierungen ... Evaluitis. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 8 (3) (2007) S. 207-220.

Arnold Gehlen, Urmensch und Spätkultur: philosophische Ergebnisse und Aussagen, Wiesbaden 1986.

- Friedrich A. von Hayek, Bemerkungen über die Entwicklung von Systemen von Verhaltensregeln. In: Friedrich A. von Hayek (Hrsg), Freiburger Studien. Gesammelte Aufsätze, S. 144–160. Tübingen 1969.
- Herodot, Buch 4 Dareios: Skythenfeldzug. Feldzug gegen Libyen, Beschreibung Libyens, Kapitel 196, 490-424 v. Chr.
- Albert O. Hirschman, Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states, Cambridge 1970.
- Georgios Kavetsos, & Stefan Szymanski, National well-being and international sports events. In: Journal of Economic Psychology 31(2) (2010) S. 158–171.
- Niklas Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisation, München 1964.
- Niklas Luhmann, Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart 2010.
- John W. Meyer & Brian Rowan, Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology 83(2) (1977) S. 340–363.
- Douglass C. North, Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen 1992.
- Rainer Paris, Stachel und Speer. Machtstudien, Frankfurt am Main 1998.
- Christian Pierdzioch, Eike Emrich & Markus Klein, Die optimierende Diktatur - Politische Stabilisierung durch staatlich verordnetes Doping am Beispiel der DDR, Erscheint in Vierteljahreshefte zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 1/2014.
- Helmuth Plessner, Zur Soziologie der modernen Forschung und ihrer Organisation in der deutschen Hochschule. In: Max Scheler & Justus Hashagen (Hrsg.), Versuche zu einer Soziologie des Wissens, München 1924, S. 407–425.
- Peter Preisendörfer, Organisationssoziologie: Grundlagen, Theorien und Problemstellungen, Wiesbaden <sup>3</sup>2011.
- Holger Preuß, Thomas Könecke & Norbert Schütte, Auch wirtschaftlich ein Gewinn für Stadt und Land? – Bestimmung des Primäripulses des 1. FC Kaiserslautern in der Zweitligasaison 2008/09. In: Sciamus - Sport und Management 4 (2013) S. 24-44.
- Rudolf Richter & Eirik G. Furubotn, Neue Institutionenökonomik eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen <sup>2</sup>1999.
- Marshall D. Sahlins, M. & Elman R. Service, Evolution and culture, Ann Arbor 1988.
- Uwe Schimank, Organisationsgesellschaft. In: Georg Kneer, Armin Nassehi, & Markus Schroer (Hrsg.), Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie, München 2001, S. 278–307.
- Georg Simmel, Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, München 1922.
- Viktor Vanberg, Markt und Organisation, Tübingen 1982.
- Zeit Online, Automobilclub: ADAC rechnete Zuschauerzahlen am Nürburgring schön. In: Die Zeit (19. Februar 2014), Zugriff am 28.02.2014 unter <http://www.zeit.de/mobilitaet/2014-02/adac-manipulation-zuschauerzahlen-veranstaltungen>

## **Internetquellen und andere Quellen:**

Innenministerium Rheinland-Pfalz, Pressemeldungen. Sportförderung. Vielfältige Gliederungsstruktur des rheinland-pfälzischen Sports birgt Einsparpotenziale. Mainz, (04.12.2002)

Landtag Rheinland-Pfalz - 14. Wahlperiode - 19. Sitzung, 13. März 2002. Online verfügbar unter: <http://www.landtag.rlp.de/icc/Internet-DE/med/9d5/9d55427a-6405-a01b-e592-6bf983c6eaca,11111111-1111-1111-1111-111111111111>, Zugriff am 01.03.2014.

Quelle zur IHK Koblenz:

[http://www.ihk-koblenz.de/servicemarken/ueber\\_uns/](http://www.ihk-koblenz.de/servicemarken/ueber_uns/), Zugriff am 24.2.2014.

Quelle zur IHK Pfalz:

[http://www.pfalz.ihk24.de/linkableblob/luihk24/servicemarken/ueber\\_uns/organisation/downloads/597108/.9./data/Orgaplan\\_IHK\\_Pfalz-data.pdf](http://www.pfalz.ihk24.de/linkableblob/luihk24/servicemarken/ueber_uns/organisation/downloads/597108/.9./data/Orgaplan_IHK_Pfalz-data.pdf), Zugriff am 24.2.2014.

Quelle zur IHK Rheinhessen:

[http://www.rheinhessen.ihk24.de/servicemarken/ueber\\_uns/dienstleistungszentren/](http://www.rheinhessen.ihk24.de/servicemarken/ueber_uns/dienstleistungszentren/), Zugriff am 24.2.2014.

Quelle zur Strukturierung der SPD in Rheinland-Pfalz: <http://spdnet.sozi.info/rlp/dl/satzung.pdf>, Zugriff am 06.02.2014

Rheinland-Pfalz, Ministerium der Finanzen, Beteiligungsbericht 2013.

[http://www.fm.rlp.de/fileadmin/fm/downloads/finanzen/beteiligungsbericht/Beteiligungsbericht\\_2013.pdf](http://www.fm.rlp.de/fileadmin/fm/downloads/finanzen/beteiligungsbericht/Beteiligungsbericht_2013.pdf), Zugriff am 24.02.2014

## **Zeitungsartikel und Medienberichte**

Beteiligungsbericht des Landes Rheinland-Pfalz 2013. Online verfügbar unter [http://www.fm.rlp.de/fileadmin/fm/downloads/finanzen/beteiligungsbericht/Beteiligungsbericht\\_2013.pdf](http://www.fm.rlp.de/fileadmin/fm/downloads/finanzen/beteiligungsbericht/Beteiligungsbericht_2013.pdf), Zugriff am 01.03.2014.

Andreas Erb, Das Fritz-Walter-Stadl. Über „Besserungsscheine, die ihr Papier nicht wert sind“, Verrechnungsmodelle und Steuergelder. In: Wochenblatt Kaiserslautern (1. August 2012).

Thomas Holl, „So eine Kuh lässt man nicht verhungern“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (09.06.2008).

Stefan Kiefer, Sportvereinen droht Abpiff und Kommentar: Steuergelder ins Millionengrab. In: Rheinzeitung (05.12.2002).

Anja Kunz, „Roter Tempel für Europa. In: Rheinpfalz am Sonntag (3. Juli 2011).

ohne Verfasser, Stefan Kuntz löst den gordischen Knoten. In: Die Rheinpfalz Nr. 47 (25.02.2014).

ohne Verfasser, FCK-Sanierung trotz Bedenken durchgesetzt? In: SWR-Druckversion (02.06.2008, 11.06 Uhr).

ohne Verfasser, Schreckgespenst Fritz-Walter-Stadion. Bund der Steuerzahler moniert drastische Fälle von Verschwendung von Steuermitteln in Rheinland-Pfalz. In: dpa-Meldung (10. Oktober 2008).

ohne Verfasser, (2014b). Die Pacht und der Erfolg. Die Rheinpfalz, Nr. 46, vom 24. Februar 2014.



Jan L. Stroczyk, Finanznot bei Großprojekten. Beck, der Bruchpilot. In: Spiegel online (29.08.2012), online verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/misstrauensvotum-beck-droht-nach-nuerburgring-auch-pleite-am-flughafen-hahn-a-852508.html>, Zugriff am 01.03.2014.

---

<sup>1</sup> Quelle: [http://www.ihk-koblenz.de/servicemarken/ueber\\_uns/](http://www.ihk-koblenz.de/servicemarken/ueber_uns/), Zugriff am 24.2.2014.

<sup>2</sup> Quelle:

[http://www.pfalz.ihk24.de/linkableblob/luihk24/servicemarken/ueber\\_uns/organisation/downloads/597108/9./data/Orgaplan\\_IHK\\_Pfalz-data.pdf](http://www.pfalz.ihk24.de/linkableblob/luihk24/servicemarken/ueber_uns/organisation/downloads/597108/9./data/Orgaplan_IHK_Pfalz-data.pdf), Zugriff am 24.2.2014.

<sup>3</sup> Quelle: [http://www.rheinessen.ihk24.de/servicemarken/ueber\\_uns/dienstleistungszentren/](http://www.rheinessen.ihk24.de/servicemarken/ueber_uns/dienstleistungszentren/), Zugriff am 24.2.2014.

<sup>4</sup> Ähnliches geschieht derzeit mit der Institution Universität (Emrich & Fröhlich, 2010).

<sup>5</sup> Hohe Exit-Kosten – keiner der drei Sportbünde könnte etwa ohne Umweltrauschen aus dem LSB austreten - stärken den Zwang zur Aufrechterhaltung der Mitgliedschaft für die Sportbünde, nicht jedoch die Loyalität. Ganz im Gegenteil, es entsteht so eine Art Zwang zur Mitgliedschaft, was sich in inneren Unmutsbekundungen äußert (vgl. zu Exit, Voice und Loyalty als Verhaltensoptionen Hirschmann, 1970). Umgekehrt gilt für die einzelnen Fachverbände (z.B. den Leichtathletikverband Pfalz), dass sie als Landesfachverband wohl den LSB verlassen könnten. Sie zerfielen dann in die regionalen Fachverbände, die wiederum Mitglieder der Sportbünde sind. Damit können sie am Wettbewerbsbetrieb in ihrer Sportart teilnehmen und selbstverständlich freiwillig in Arbeitsgemeinschaften landesweite Ligen und Wettbewerbe organisieren.

<sup>6</sup> Wird im Fall von Organisationen die Differenz zwischen Entscheiden, Reden und Handeln öffentlich sichtbar, wenn etwa ein Massenhersteller von Süßwaren in die Kritik gerät, weil seine Produkte Übergewicht fördern, muss er auf diese Krise reagieren und in seine Legitimation investieren, etwa dadurch, dass er eine Stiftung zur Erforschung und Bekämpfung der Adipositas gründet, finanziert und dies öffentlich kommuniziert.

<sup>7</sup> Quelle: <http://spdnet.sozi.info/rlp/dl/satzung.pdf>, Zugriff am 06.02.2014

<sup>8</sup> Das Stammkapital der Sport-Toto-GmbH Rheinland-Pfalz beträgt seit dem 29. Oktober 1998 5.100.000,- Millionen DM. Vorher betrug es eine Million DM. Das Stammkapital verteilte sich zu je 40 Prozent auf die Sportbünde Rheinland und Pfalz (je 1.640.000,- Millionen DM) und zu 20 Prozent (820.000,- DM) auf den Sportbund Rheinessen (Akteneinsicht am 24.2.2014 im Sportbund Pfalz in die beglaubigte Abschrift des Protokolls der Gesellschafterversammlung zur Kapitalerhöhung, s. auch Notarsurkunde vom 29. Oktober 1998).

<sup>9</sup> Quelle:

[http://www.fm.rlp.de/fileadmin/fm/downloads/finanzen/beteiligungsbericht/Beteiligungsbericht\\_2013.pdf](http://www.fm.rlp.de/fileadmin/fm/downloads/finanzen/beteiligungsbericht/Beteiligungsbericht_2013.pdf), Zugriff am 24.02.2014.

Mündlichen Berichten von Funktionsträgern des Sportbundes Pfalz nach, wurde die mehrheitliche Beteiligung des Landes im Rahmen der Diskussionen um das staatliche Sportwettenmonopol und seine gesetzlichen Regelungen notwendig. Eine Entschädigung dafür ist bis heute nicht erfolgt.

<sup>10</sup> In der oben genannten Rede heißt es: „Die Politik, und nicht zuletzt ich als Sportminister, haben sehr begrüßt, dass der Landessportbund über Optimierung und Effektivierung seiner gesamten Organisation nachgedacht und sich Expertenrat von außen geholt hat. Ich verhehle auch nicht, dass ich große Hoffnungen in die Organisationsanalyse ... und in die Ergebnisse der nachfolgenden Diskussionen über die Analyse und ihre Anregungen gesetzt hatte. Es ist einiges in Bewegung geraten, aber ich will ehrlich sein und nicht verbergen, dass innerhalb und außerhalb der Sportorganisationen viele vom Ergebnis enttäuscht sind“ (vgl. auch die nachfolgenden Passagen).

<sup>11</sup> Für den Landessportbund wurden die Gesamteinnahmen abzüglich der Ausgaben für die Sportbünde sowie die Sportjugend verwendet. Für die Sportbünde wurden bis 1999 die Haushaltstitel 4-01 1, -2 und -3 des LSB-Haushaltsnachweises berücksichtigt, die für „Allgemeine Maßnahmen des Vereins- Verbands- und Breitensports“ (aus Einnahme-Titel 1-10/11) und für die „Ausbildung und Vergütung von Übungsleitern“ (aus Titel 1-12) dienen. Ab 2000 wurden die Haushaltstitel 23-905, -910 und -915 (allgemeine Finanzwirtschaft) zusammen mit den Titeln 14-903, -906 und -909 (Aus- und Fortbildung) verwendet. Die Angaben zur Sportjugend stammen bis 1999 aus Titel 8 des LSB-Haushaltsnachweises und ab 2000 aus Titel 19.

<sup>12</sup> (vgl. o.V., 2014a, wo neben der nach Ligazugehörigkeit gestaffelten Miete für den 1. FC Kaiserslautern auch die Frage nach der Rechtmäßigkeit der Subventionen für den 1. FC Kaiserslautern die darin skizzierten Folgeprobleme der Stadionnutzung diskutiert werden, vgl. auch o.V. 2014b, wo die enormen finanziellen Risiken der Stadt Kaiserslautern für die Verbürgung eines Kredits für den Ankauf des Fritz Walter Stadions durch die Stadiongesellschaft zwecks Entschuldung des 1. FC Kaiserslautern angesprochen wird, zur Belastung des Steuerzahlers im Rahmen der Abschreibung bzw. dem Forderungsverzicht der Stadiongesellschaft gegenüber dem 1. FC Kaiserslautern s. Erb, 2012).

---

<sup>13</sup> (vgl. Rheinpfalz, Nr. 130 vom 6. Juni 2008: „Rechtsbeugung nach Gutsherrenart“; Rheinpfalz vom 16.12.2005: „Kein gutes Gefühl bei Baukosten“)

<sup>14</sup> Hinzu kommen die aktuell bekanntgewordenen Manipulationen der Besucherzahlen zu Motorveranstaltungen am Nürburgring durch den ADAC (Zeit Online vom 19.02.2014), wobei nicht klar ist, ob die Landesregierung hiervon Kenntnisse hatte oder dies sogar forcierte. Zur Beteiligung des Landes an der Nürburgring GmbH s. den Beteiligungsbericht des Landes Rheinland-Pfalz 2013 (s. auch Stroczyk 2012).

<sup>15</sup> Die heftige Kritik des Bundes der Steuerzahler, der von drastischen Fällen der Verschwendung von Steuermitteln spricht (dpa-Meldung vom Freitag, 10. Oktober 2008) ändert an dieser Strategie der Landesregierung nichts. Siehe auch Holl (2008), wo diese Sichtweise der Landesregierung, wonach ein Entzug der WM-Spiele in Rheinland-Pfalz unbedingt vermieden werden musste. Gleichzeitig wird dort die einseitige Sichtweise des Ministerpräsidenten bezogen auf Wirtschaftsförderung deutlich. So führt er aus, dass der 1. FC Kaiserslautern in den letzten 15 Jahren 150 Millionen an Steuern abgeführt habe. Bedeutet dies im Umkehrschluss, dass in Rheinland-Pfalz jedes Wirtschaftsunternehmen, das ähnliche Steuerbeträge gezahlt hat, künftig mit ähnlichen Subventionsbeträgen zu rechnen hat, oder doch nur eher jene, deren Scheitern mediales Umweltrauschen in hoher Intensität verursacht bzw. die emotionale Befindlichkeit vieler Menschen beeinflusst? Zudem ist nicht zu übersehen, dass gegen erhebliche Bedenken von Landesbehörden wie der ADD und verschiedener Gutachten die erheblichen Risiken des Stadionverkaufs zur Rettung des 1. FC Kaiserslautern politisch durch Innenminister Bruch offensichtlich ignoriert wurden (vgl. o.V. 2008).