

ULRIKE RÖGER

Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Sportwissenschaft und Sport

Organisationstheoretische Bewertung eines Seniorensportprogramms – ein explorativer Ansatz

1 Einleitung und Problemstellung

Durch verstärkte Forschungsbemühungen im Bereich der Sportwissenschaft in den vergangenen Jahren gilt es als gesichert, dass durch körperliche Aktivität – unter Einhaltung definierter Bedingungen – Wirkungen sowohl auf die Gesundheit, als auch auf die Bindung von Teilnehmern erzielt werden können (vgl. BÖS & BREHM, 1999). Vor dem Hintergrund dieser Forschungslage und nicht zuletzt in Verbindung mit der Zielsetzung der Ottawa Charta der WHO von 1986, „Gesundheit für Alle“ zu ermöglichen und zu fördern, beschäftigt sich die aktuelle sportwissenschaftliche Forschung nicht mehr nur mit der Evaluation des *outcome* sportlicher Aktivität, sondern stellt immer mehr die Bewertung der Bewegungsverhältnisse – des *input* in den Blickpunkt (vgl. KOLB, 1995; RÜTTEN, 2000; BÖS & BREHM, 1999; BREHM & SYGUSCH, 2003). Dabei geht es u. a. um Möglichkeiten der Institutionalisierung geeigneter Programme¹ zur sportlichen Aktivierung für ein möglichst breites Zielgruppenspektrum – beispielsweise in Kooperation von Sportvereinen und -verbänden, Krankenkassen, Kommunen oder privaten Trägern. Damit eng verbunden sind Fragen der Zusammenarbeit, Vernetzung bzw. Kooperation (vgl. RÜTTEN, 2000, S. 36 f.; BREHM et al., 2002).

Solche Aspekte der Bewertung bzw. Evaluation des *input* von Programmen wurden z. B. in der Soziologie bereits häufiger thematisiert. Beispielsweise entwickelte STOCKMANN (1996) ein Konzept zur Evaluation des *input* von Programmen in der Entwicklungshilfe, indem er Ansätze und Indikatoren aus der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie (u. a. von KIESER & KUBICEK, 1992) in sein Evaluationskonzept integrierte. In der sportwissenschaftlichen Forschung sind jedoch Aspekte des *input* bzw. der Verhältniswirkungen bislang nur selten thematisiert worden. Demzufolge existieren kaum geeignete Untersuchungskonzepte, die entsprechenden Forschungsfragen gerecht werden.

¹ Der Begriff Programm wird hier nicht wie im klassischen Verständnis eines „Gesundheits-sportprogramms“ definiert als die vor Ort vom Kursleiter durchzuführende bewegungsbezogene Intervention für Individuen oder Gruppen (vgl. BREHM & SYGUSCH, 2003). Vielmehr geht der Programmbegriff im vorliegenden Zusammenhang über diese Definition hinaus und zieht auch den *input* mit ein. In Anlehnung an WORTHEN, SANDERS und FITZPATRICK (1997, S. 57) wird der Begriff Programm wie folgt definiert: „a complex of people, organization, management, and resources that collectively make a[n] [...] endeavor to reach some particular educational, social, or commercial goal“.

Vor diesem Hintergrund werden im vorliegenden Beitrag Theorieansätze und Erkenntnisse aus der betriebswirtschaftlichen Managementlehre auf Programme zur sportlichen Aktivierung übertragen. Der Ansatz wird exemplarisch auf das Programm „Fit und vital älter werden“ angewendet. Dabei wird das Ziel verfolgt, dieses mit Hilfe einer qualitativen Studie aus organisations- bzw. managementtheoretischer Sicht zu evaluieren.

2 Managementtheoretische Aspekte für Programme zur sportlichen Aktivierung

GRIFFIN (1999, S. 7) definiert den Begriff „Management“ wie folgt: „Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization's resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner“. Demnach bezeichnet der Begriff „Management“ verschiedene Aktivitäten bzw. Funktionen, die von anderen Autoren als der „klassische Fünferkanon“ bezeichnet werden: Planen, Organisieren, Führen, Personalisieren und Kontrollieren² (vgl. u. a. STEINMANN & SCHREYÖGG, 1997, S. 8f.). Diese Managementfunktionen werden eingesetzt, um Ziele zu erreichen; und zwar nicht die Ziele eines einzelnen Individuums, sondern vielmehr einer speziellen Gruppierung von Individuen: von Organisationen.

Unter Organisationen versteht SCOTT (1986, S. 13) soziale Strukturen, „geschaffen von einzelnen in der Absicht, gemeinsam mit anderen bestimmte Ziele zu erreichen“. Aus dieser Begriffsbestimmung ergeben sich folgende Charakteristika von Organisationen, deren Vorhandensein im Folgenden auch für Programme zur sportlichen Aktivierung vorausgesetzt werden: Ziele, Strukturen und Instrumente (vgl. ENDRUWEIT, 1981; SCOTT, 1986; KIESER & KUBICEK, 1992). Diese Charakteristika stellen gleichzeitig wesentliche Indikatoren für die Untersuchung der Organisation dar.

Unter *Zielen* versteht MAYNTZ (1967, S. 58) „etwas, das angestrebt wird und das vielleicht eines Tages erreicht sein wird“. Ein Ziel eines Programms zur sportlichen Aktivierung von Senioren könnte sein, Sport- und Bewegungsprogramme für diese Zielgruppe zu implementieren, um damit Senioren zum Sporttreiben zu bewegen. Zur Erreichung dieses Ziels werden nicht nur personelle (z. B. Programmleiter, Programmmitarbeiter) und finanzielle Mittel, d. h. *Instrumente* benötigt. Vielmehr gilt es, die Tätigkeit der am Programm mitarbeitenden Personen zu koordinieren. Zu diesem Zweck besitzt das Programm zur sportlichen Aktivierung eine *Organisationsstruktur*. Der Begriff *Struktur* umfasst nach ENDRUWEIT (1981, S. 91) neben den Elementen, aus denen die Organisation aufgebaut ist (d. h. z. B. Positionen verschiedener Mitarbeiter wie u. a. derjenigen des Programmleiters oder der Programmmitarbeiter), „die Art und Weise, in der sie zusammenhängen“, d. h. die mehr oder weniger ausgeprägte Über- bzw. Unterordnung dieser Elemente.

² Eine ähnliche Aufstellung von Managementfunktionen ist bereits bei FAYOL (1916) bzw. bei GULICK & URWICK (1937) zu finden.

Im Folgenden werden die Managementfunktionen Planen und Organisieren in Bezug auf Programme zur sportlichen Aktivierung näher thematisiert. Ausführungen zu den anderen drei aufgeführten Managementfunktionen können RÖGER (2005) entnommen werden.

2.1 Planen

KOONTZ und WEHRICH (1988, S. 16) definieren die Managementfunktion „Planung“ folgendermaßen: „Planning involves selecting missions and objectives and the actions to achieve them“. Im Rahmen der Planung sind demnach die *Ziele* eines Programms zur sportlichen Aktivierung festzulegen. Auf dieser Grundlage werden Handlungen bzw. Aktivitäten bestimmt, mit deren Hilfe diese Ziele erreicht werden sollen.

In der Management- bzw. Organisationsforschung besteht ein wesentlicher Streitpunkt in der Frage, ob Organisationen an sich überhaupt Ziele haben können. Vertreter der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie gehen davon aus, dass *Individuen Ziele aufweisen, Organisationen jedoch grundsätzlich keine Ziele besitzen* (vgl. SIMON, 1981; CYERT & MARCH, 1992). Unter dieser Voraussetzung besteht ein Programm zur sportlichen Aktivierung aus verschiedenen Beteiligten mit vielfältigen und oft konkurrierenden Zielvorstellungen und Erwartungen (vgl. BERGER & BERNHARD-MELICH, 1999, S. 145). In diesem Zusammenhang geht es im Rahmen der Managementfunktion „Planung“ darum, aus diesen unterschiedlichen Beteiligenzielen klare, eindeutige bzw. spezifische Ziele des Programms zur sportlichen Aktivierung zu entwickeln.

Zwei klassische Managementmodelle für die Festlegung bzw. Entstehung von Organisationszielen stellen der „Top-down-“ bzw. der „Bottom-up-Ansatz“ dar. Im ersten werden die Ziele der Organisation durch das Top-Management festgelegt und daraufhin in Form von Subzielen an die Träger der einzelnen Positionen in der Organisation delegiert. Durch Löhne oder andere Anreizsysteme wie Status oder Arbeitsbedingungen wird die Zustimmung der Mitarbeiter zu diesen Zielen gesichert. Ein internes Kontrollsystem dient der Überprüfung der tatsächlichen Umsetzung (vgl. CYERT et al., 1992, S. 32). Im zweiten Ansatz sind die jeweiligen Mitarbeiter selbst für die Formulierung von Zielen für ihre Position zuständig. Koordiniert wird dieser Zielbildungsprozess durch Vorgesetzte, die mit den Mitarbeitern diese Ziele besprechen und abstimmen. In beiden Fällen entsteht letztlich eine Zielhierarchie bestehend aus Ober- und Unterzielen, die laut MARCH und SIMON (1958) die Identifikation der Mitglieder der Organisation mit ihrer Arbeit fördert.

Der Vorteil des „Top-down-Ansatzes“ wird in der einheitlichen Zielformulierung gesehen, wodurch die richtungweisende Funktion der Ziele (kognitive Funktion) verstärkt wird. Beispielsweise wäre denkbar, dass die Programmleitung des Programms zur sportlichen Aktivierung das „Oberziel“ formuliert, mehr ältere Menschen zum Sporttreiben zu aktivieren. Dieses Ziel soll durch die „Subziele“ der Konzeptualisierung und Implementierung von Sport- und Bewegungsgruppen für diese Zielgruppe erreicht werden, die an die Programmmitarbeiter weitergegeben werden und von diesen verfolgt werden sollen. Den Programmmitarbeitern ist damit eine recht eindeutige Richtung ihrer Handlungen vorgegeben. Im Gegensatz dazu gehen Vertreter des „Bottom-up-Ansatzes“ davon aus, dass es dem Top-

Management nicht möglich ist, adäquate Subziele für jede einzelne Position in der Organisation festzulegen. Vielmehr werden dazu die Informationen der jeweiligen Mitarbeiter benötigt. Z. B. wäre denkbar, dass es nicht jeder Mitarbeiter eines sportlichen Aktivierungsprogramms als sinnvoll erachtet, in seinem Bereich Sport- und Bewegungsgruppen einzurichten, um damit mehr Senioren zum Sporttreiben zu aktivieren, sondern eher Werbung für bereits bestehende Angebote machen möchte. Diese Autoren heben weniger die richtungweisende Funktion der Organisationsziele hervor. Vielmehr wird durch die Berücksichtigung jedes einzelnen Mitarbeiters bei der Zielformulierung des Programms zur sportlichen Aktivierung unter Umständen die Motivation zu deren Umsetzung erhöht (vgl. KOONTZ et al., 1988, S. 83).

2.2 Organisieren

Der Begriff Organisieren („Organizing“) wird von GRIFFIN (1999, S. 324) definiert als „deciding the best way to group organizational elements“. In Zusammenhang mit der Managementfunktion Organisieren geht es darum, die Elemente, aus denen die Organisation aufgebaut ist, auf effektive und effiziente Art und Weise anzuordnen; mit anderen Worten: es geht um die Festlegung der *Organisationsstruktur*. Ein wesentlicher Teilbereich der Organisationsstruktur stellt die Rollenstruktur dar (vgl. ENDRUWEIT, 1981, S. 91 f.; ESSER, 2000, S. 143). Unter dem Begriff „Rollen“ werden Erwartungen verstanden, die sich an das Verhalten der Träger einer Position – beispielsweise an den Programmleiter eines Programms zur sportlichen Aktivierung – knüpfen (vgl. DAHRENDORF, 1961, S. 71 f.; ESSER, 2000, S. 141). Erwartungen sind Vorstellungen darüber, was dieser Positionsträger im Rahmen seiner Tätigkeit im Programm tun sollte (vgl. WISWEDE, 1977, S. 18). Solche Erwartungen werden von verschiedenen Bezugsgruppen an den Träger einer Position gerichtet. Beispielsweise sieht sich der Programmleiter eines Programms zur sportlichen Aktivierung im Rahmen seiner Position u. a. den Erwartungen seiner Mitarbeiter einerseits sowie denjenigen seiner Vorgesetzten (z. B. der Geldgeber des Programms) andererseits gegenübergestellt. Darüber hinaus hat auch er selbst bestimmte Erwartungen an sein Verhalten.

Die Erwartungen verschiedener Bezugsgruppen an den Träger einer Position sind häufig sehr unterschiedlich und können sich z. T. sogar widersprechen – eine wesentliche Ursache für die Entstehung eines Rollenkonflikts. Ein Rollenkonflikt bezeichnet einen Tatbestand, bei dem widersprüchliche Erwartungen an den Träger einer Position – z. B. der Leitung eines sportlichen Aktivierungsprogramms – gerichtet sind (vgl. WISWEDE, 1977, S. 115; ESSER, 2000, S. 166 f.). In der Rollentheorie werden zwei Formen des Rollenkonflikts unterschieden: der Intra- sowie der Inter-Rollenkonflikt. Von einem *Intra-Rollenkonflikt* wird gesprochen, wenn widersprüchliche Erwartungen innerhalb ein und derselben Rolle bestehen. Beispielsweise kann ein Intra-Rollenkonflikt des Programmleiters eines Programms zur sportlichen Aktivierung entstehen, wenn dieser – laut Anweisung seines Vorgesetzten – Sport- und Bewegungsgruppen für Senioren implementieren soll, die einen hohen zeitlichen Aufwand seiner Mitarbeiter beanspruchen. Während der Programmleiter diese Gruppen gerne implementieren möchte, gerät er in Widerspruch zu seinen Mitarbeitern, die den erforderlichen Zeitaufwand nicht aufbrin-

gen können bzw. wollen. Hingegen basiert der *Inter-Rollenkonflikt* auf widersprüchlichen Erwartungen, die durch verschiedene Rollen an ein Individuum herangetragen werden. Beispielsweise kann der Programmleiter in einen solchen Konflikt geraten, wenn er einerseits im Rahmen des Programms zeitlich stark eingebunden ist, jedoch andererseits verschiedene ebenso zeitaufwendige (ehrenamtliche) Funktionen einnimmt – z. B. die Position eines Referenten in einem Sportverband o. Ä. – und durch die starke zeitliche Belastung beiden Rollen nicht gerecht werden kann.

Laut WISWEDE (1977, S. 123 f.) lösen Rollenträger solche auftretenden Rollenkonflikte im Allgemeinen dadurch, dass sie bestimmte Rollenerwartungen anderen vorziehen. Beispielsweise könnte sich der bereits erwähnte Programmleiter den Erwartungen seiner Vorgesetzten zuwenden, um seinen Intra-Rollenkonflikt zu lösen. Welchen Erwartungen der Vorzug gegeben wird, wird nach Ansicht von WISWEDE (ebd.) von zwei Faktoren bestimmt: auf der einen Seite von der Bedürfnisstruktur des Rollenträgers und auf der anderen Seite von der Legitimität der Erwartungen, die an ihn gerichtet sind. Der Faktor Bedürfnisstruktur meint, dass ein Individuum denjenigen Rollenerwartungen den Vorzug geben wird, die mit seiner individuellen Bedürfnissen am ehesten übereinstimmen. Unter dem Faktor Legitimität wird verstanden, dass ein Rollenträger sich den Rollenerwartungen zuwenden wird, von denen er glaubt, dass sie legitim sind und dass deren Nichterfüllung negative Sanktionen nach sich ziehen werden (vgl. ESSER, 2000, S. 169 f.).

Eine Möglichkeit, dem Auftreten von Rollenkonflikten entgegenzuwirken, stellt die formale bzw. vertragliche Festlegung von Rollenerwartungen in Form von Positionsrichtlinien bzw. Stellenbeschreibungen dar. Positionen sind laut STROMBERGER und TEICHERT (1986, S. 141) im Allgemeinen Regelsysteme, die das Verhalten in bestimmten Bereichen – beispielsweise im Rahmen der Tätigkeit in einem Programm zur sportlichen Aktivierung – längerfristig festlegen und regeln. An jede Position in einer Organisation (z. B. an die Position des Programmleiters oder der Programmmitarbeiter) werden somit üblicherweise formale Verhaltensrichtlinien bzw. -vorschriften geknüpft, die vom jeweiligen Positionsinhaber zu beachten sind und die unabhängig von der Person, die diese Position bekleidet, existieren. Daraus ergibt sich eine formale Rollenstruktur im Rahmen eines Programms zur sportlichen Aktivierung. Die Formalisierung dient dazu, die Kontakte und Handlungsabläufe zwischen verschiedenen Positionsinhabern zu regeln: zwischen Positionsinhabern auf der gleichen Ebene (z. B. Programmmitarbeiter untereinander) wie auch auf unterschiedlichen Ebenen (z. B. Programmleiter und Vorgesetzter des Programmleiters). Solche Vorgaben schränken den Entscheidungsspielraum eines Positionsinhabers ein. Laut KLOSE (1971, S. 82) muss dieser folglich weniger selbst entscheiden, welchen Erwartungen, die von verschiedenen Bezugsgruppen an ihn gerichtet werden, er entsprechen will und es besteht weniger die Notwendigkeit, unklare Rollenerwartungen zu interpretieren.

3 Forschungsgegenstand

Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist das Seniorensportprogramm „Fit und vital älter werden“. Dieses Programm war eine Kooperationsmaßnahme des Ministeriums für Frauen, Arbeit, Gesundheit und Soziales im Saarland (MIFAGS),

aller saarländischen Landkreise sowie des Landessportverbands für das Saarland, das von Mai 1998 bis Mai 2001 durchgeführt wurde. Die Kooperationspartner hatten sich mit dieser Maßnahme zum Ziel gesetzt, den Seniorensport im Saarland zu fördern. Durchgeführt wurde die Maßnahme durch eine Programmleiterin sowie sechs Programmmitarbeiter – in jedem saarländischen Landkreis einen. Zur Zielumsetzung wurden von der Aus- und Durchführungsebene des Programms während der Programmlaufzeit verschiedene Maßnahmen durchgeführt: U. a. Sport- und Bewegungsgruppen für Neu- und Wiedereinsteiger in den Sport im Alter ab 60 Jahren, die von den Programmmitarbeitern implementiert wurden (zur Erläuterung und Evaluation dieser Gruppen vgl. RÖGER, 2004).

4 Fragestellungen der Untersuchung

Folgende Fragestellungen liegen der Evaluation des Programms „Fit und vital älter werden“ aus organisations- bzw. managementtheoretischer Sicht zugrunde:

- 1 a) Wie erfolgt die Festlegung der Ziele im Programm „Fit und vital älter werden“? Werden die Programmmitarbeiter an der Zielfestlegung beteiligt?
 - b) Welche Konsequenzen hat die Form der Zielfestlegung für die Aus- und Durchführung des Programms?
- 2 a) Inwiefern sind die Rollen im Programm „Fit und vital älter werden“ formal festgelegt?
 - b) Entstehen im Zuge der Programmimplementierung Rollenkonflikte?

5 Methodik

In diesem Beitrag wird die Programmorganisation des Programms „Fit und vital älter werden“ mit Hilfe einer qualitativen Studie evaluiert.³ Evaluation wird dabei verstanden als „a systematic investigation of the merit and/or worth of a program, project, service, or other object of interest“ (vgl. STUFFLEBEAM, 2000).

Nach SCOTT (1986, S. 13) werden unter dem Begriff „Organisation“ soziale Strukturen verstanden, „geschaffen von einzelnen in der Absicht, gemeinsam mit anderen bestimmte Ziele zu erreichen“: Es werden die bereits in Kap. 2 definierten Organisationsbestandteile als Indikatoren für die Untersuchung der Programmorganisation verwendet: Ziele, Strukturen und Instrumente.

Die Bewertung der *Ziele* des Programms „Fit und vital älter werden“ wird differenziert in die formalen Programmziele auf der einen Seite, d. h. diejenigen Ziele,

³ In der aktuellen Debatte um die Verwendung von quantitativen oder qualitativen Methoden in der Programmevaluation wird die Ansicht von CHELIMSKY (1995, S. 6) vertreten, die beide als gleichwertig betrachtet: „We think less today about the absolute merits of one method versus another, and more about whether and how using them in concert could result in more conclusive findings“. Aufgrund der Neuartigkeit der Fragestellungen hat die vorliegende Evaluationsstudie zunächst einen stark explorativen Charakter und sollte – um allgemeingültige Aussagen zu rechtfertigen – in der Folge durch eine groß angelegte quantitative Studie ergänzt werden (vgl. auch Kap. 8).

die bewusst geplant und niedergeschrieben wurden (vgl. LITERER, 1963, S. 10). In diesem Zusammenhang ist von Interesse, wie diese Ziele festgelegt wurden. Wie in Kap. 2 dargestellt wurde, kann die Festlegung von Zielen durch die Leitung des Programms zur sportlichen Aktivierung in „Top-down-Form“ bzw. durch die Programmmitarbeiter in „Bottom-up-Form“ erfolgen. Auf der anderen Seite werden die informalen Ziele des Programms betrachtet, d. h. es geht um die Ziele, die die Programmbeteiligten im Verlauf der Programmdurchführung äußern. Dabei wird untersucht, ob während der Programmlaufzeit tatsächlich die formal vorgegebenen Ziele im Zentrum stehen oder ob von den Programmbeteiligten real auch andere Ziele geäußert und verfolgt werden.

Auch im Zusammenhang mit der *Struktur* des Programms „Fit und vital älter werden“ interessiert einerseits dessen formale Rollenstruktur, d. h. diejenige, die sich „aus planvollen organisatorischen Festlegungen“ (vgl. ENDRUWEIT, 1981, S. 92) ergibt. Unter dem Begriff „Rollen“ werden Erwartungen verstanden, die sich an das Verhalten der Träger von Positionen – beispielsweise der Position der Programmleitung – knüpfen (vgl. DAHRENDORF, 1961, S. 71 f.). Erwartungen sind Vorstellungen darüber, was dieser Positionsträger im Rahmen seiner Programmtätigkeit tun sollte (vgl. WISWEDE, 1977, S. 18). Die Betrachtung konzentriert sich auf die Positionen der Aus- und Durchführungsebene des Programms – d. h. des Vorgesetzten der Programmleitung, der Programmleitung und der Mitarbeiter in den Landkreisen. Andererseits interessiert die informale Rollenstruktur des Programms. Dabei geht es nicht nur um Erwartungen verschiedener Programmbeteiligter an Positionen im Programm. Vielmehr stehen auch möglicherweise während der Programmlaufzeit auftretende Rollenkonflikte im Blickpunkt. Ein Rollenkonflikt bezeichnet einen Tatbestand, bei dem widersprüchliche Erwartungen an das Verhalten von Positionsträgern bestehen (vgl. WISWEDE, 1977, S. 115).

Für die Beantwortung der Forschungsfragen kamen die Dokumentenanalyse sowie die Methode des qualitativen leitfadengestützten Intensivinterviews zur Anwendung (vgl. MAYRING, 1999).

Für die Dokumentenanalyse wurden die Programmdokumente verwendet, die vor bzw. zu Programmbeginn offiziell formuliert wurden. Die qualitativen Intensivinterviews erfolgten mit der Aus- und Durchführungsebene des Programms. Zu dieser Ebene wurden die Beteiligten gezählt, die aktiv an der Programmimplementierung mitwirkten: die Programmleitung, der Vorgesetzte der Programmleitung sowie die Mitarbeiter in den saarländischen Landkreisen. Nicht einbezogen wurden die Träger des Programms, die lediglich Finanzierungs-, Kontroll- und Beratungsfunktion hatten. Somit ergab sich eine Untersuchungsstichprobe von $n=8$.

Für die qualitativen Intensivinterviews wurde ein Interviewleitfaden erstellt, der als Orientierungsrichtlinie für die Befragung diente und u. a. die in Kap. 2 erläuterten Charakteristika von Organisationen enthielt: Biographische Aspekte, Programmbiographische Aspekte, Ziele, Rollen, Leitungsstruktur und Führungsstil. Die Auswahl der Fragen erfolgte u. a. in Anlehnung an einen Interviewleitfaden, den EMRICH (1996) für die Befragung von Olympiastützpunktleitern verwendete. Außerdem wurde eine teilnehmende Beobachtung bei verschiedenen Sitzungen des Programms vorgenommen, um Fragen zu generieren.

Für die Auswertung der Programmdokumente sowie der Interviews kam die Methode der qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING (2000) zur Anwendung.

6 Ergebnisse

6.1 Ziele

Die *formalen Ziele* des Programms wurden in zwei Dokumenten festgelegt, die vor bzw. zu Programmbeginn erstellt wurden: Zum einen eine „Vereinbarung vor Programmbeginn“, verfasst vom Vorgesetzten der Programmleitung und zum anderen ein „Bericht zur Programmkonzeption“, niedergeschrieben durch die Programmleitung selbst. Die Landkreise und das MIFAGS waren an der formalen Zielfestlegung nicht beteiligt. Die Ziele wurden auch nicht im Rahmen von Sitzungen zu Programmbeginn zur Diskussion gestellt. Demzufolge erfolgte die Festlegung der formalen Programmziele zwar durch mehrere Personen - durch die Programmleitung und ihren Vorgesetzten; jedoch wurden die Ziele in „Top-down-Form“ festgelegt, d. h. die Mitarbeiter in den Landkreisen waren daran nicht beteiligt.

Einen Überblick über die formalen Programmziele gibt Tab. 1. Im Laufe der Auswertung wurden Zielbereiche gebildet. Insgesamt betrachtet ergeben sich acht Zielbereiche: z. B. LSVS-spezifische Ziele, Netzwerk Seniorensport. Die Ziele aus den beiden Programmdokumenten wurden einander gegenübergestellt: Auf der linken Seite diejenigen aus der „Vereinbarung vor Programmbeginn“, auf der rechten Seite aus dem „Bericht zur Programmkonzeption“: Die Bereiche, in denen die Ziele aus den beiden Dokumenten weitgehend übereinstimmen, wurden jeweils als einheitlicher Bereich zusammengefasst. Somit ergeben sich in drei Bereichen Unterschiede zwischen den beiden Programmdokumenten. Z. B. werden bei den *Angeboten im Seniorensport* im Bericht zur Programmkonzeption die Zielgruppen der Angebote genannt, die im anderen Dokument nicht erwähnt werden. Auch wird die *Programmfortführung* ausschließlich in der Vereinbarung zu Programmbeginn erwähnt. Konkreter wird darunter verstanden, dass die Maßnahmen des Seniorensports, die innerhalb der Programmlaufzeit von drei Jahren eingerichtet wurden, anschließend in den saarländischen Landkreisen bzw. im Stadtverband ohne das Programm weiterlaufen sollen - entweder mit ehren- oder hauptamtlichen Kräften.

Im Zusammenhang mit der folgenden Darstellung der *informalen Ziele* des Programms steht die Frage im Vordergrund, ob im Laufe des Programms beim Programmpersonal ausschließlich die sieben aufgeführten formalen Ziele im Mittelpunkt standen oder ob auch andere Zielsetzungen geäußert wurden. Zur Bearbeitung dieser Fragestellung wurden die qualitativen Intensivinterviews mit Hilfe der formalen Zielkategorien ausgewertet. Wenn möglich, wurden die identifizierten Ziele den formalen Zielkategorien zugeteilt. Außerdem wurden neue Zielkategorien gebildet. In Tab. 2 ist ein Überblick über die informalen Programmziele dargestellt.

Bei der Betrachtung von Tab. 2 fällt auf, dass alle formalen Zielbereiche in den Interviews angesprochen werden. Am häufigsten werden die Zielbereiche Programmfortführung, Netzwerk Seniorensport, Angebote Seniorensport und Senioren-spezifisch genannt. Darüber hinaus nennt die Programmleitung ausschließlich Ziele, die in die Bereiche LSVS-spezifisch, Netzwerk Seniorensport und Programmfortführung eingeteilt werden können.

Tab. 1: Katalogisierende Übersicht über die formalen Programmziele ohne Präferenz (LSVS = Landessportverband für das Saarland, Arbeitskreis Handlungspartner = Sitzung der Durchführungsebene des Programms)

| Vereinbarung vor Programmbeginn | Bericht zur Programmkonzeption |
|---|---|
| LSVS-spezifisch <ul style="list-style-type: none"> ● Einbindung Fachverbände LSVS ● Intensivierung der Seniorenarbeit im LSVS ● Motivierung Fachverbände zu Angeboten ● Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Breitensportarbeit LSVS | LSVS-spezifisch <ul style="list-style-type: none"> ● Einbindung Fachverbände LSVS |
| Netzwerk Seniorensport <ul style="list-style-type: none"> ● Entwicklung eines kommunalen Netzwerkes Seniorensport (z. B. Verknüpfung bestehender Strukturen in Sport- und Altenarbeit, Zusammenarbeit mit Ärzten) | |
| Öffentlichkeitsarbeit <ul style="list-style-type: none"> ● Gewinnung von Werbepartnern | |
| Wissenschaftliche Begleitung <ul style="list-style-type: none"> ● Durchführung Bestandsanalyse ● Gewährleistung Qualitätssicherung durch Arbeitskreis Handlungspartner | |
| Angebote im Seniorensport <ul style="list-style-type: none"> ● Angebot einfacher und leicht umsetzbarer Freizeitangebote ● Erprobung geeigneter Angebote | Angebote im Seniorensport <ul style="list-style-type: none"> ● Angebote für Neu- und Wiedereinsteiger und Lebenszeitsportler ● Flächendeckende Angebotspalette an Bewegung, Spiel und Sport |
| Aus- und Fortbildung <ul style="list-style-type: none"> ● Erarbeitung und Angebot von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen | |
| Senioren-spezifisch <ul style="list-style-type: none"> ● Älteren Menschen ermöglichen, Sport zu treiben ● Gesundheit, Alltagsbezug, Spaß, Lebensfreude für Senioren ● Neu- und Wiedereinsteiger zum Sport motivieren ● Verbesserung Gesundheitszustand, Beweglichkeit, Mobilität der Senioren ● Verbesserung Lebensqualität der Senioren | |
| Programmfortführung <ul style="list-style-type: none"> ● Fortführung der in den Landkreisen errichteten Maßnahmen mit ehren- oder hauptamtlichen Kräften | |

LSVS-spezifische Ziele werden lediglich von der Programmleitung und dem Vorgesetzten der Programmleitung geäußert. Die Programmleitung will über das Programm „Fit und vital älter werden im Saarland“ erreichen, dass sich „mehr Verbände im Landessportverband für das Saarland für das Thema Seniorensport interessieren und in diesem Bereich Veranstaltungen anbieten“ (Interview 1). Der Vorgesetzte der Programmleitung will die Mitgliederzahl im LSVS erhöhen (Interview 2). Die Zielsetzung, ein kommunales Netzwerk für den Seniorensport im Saarland zu errichten, wird von fast allen Interviewten angesprochen. Die Programmleitung hat beispielsweise die Erwartung

Tab. 2: Informale Programmziele, dargestellt nach Zielbereichen (11 = Interview Programmleitung, 12 = Interview Vorgesetzter Programmleitung, 13, 14, 15, 16, 17, 18 = Interviews Mitarbeiter in den Landkreisen; LSVS = Landessportverband für das Saarland)

| | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
|------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| LSVS-spezifisch | X | X | | | | | | |
| Netzwerk Seniorensport | X | X | X | X | X | X | | X |
| Öffentlichkeitsarbeit | | X | X | | | X | | X |
| Wissenschaftliche Begleitung | | | X | | | X | | |
| Angebote Seniorensport | | X | X | X | X | X | X | X |
| Aus- und Fortbildung | | X | | | | | | X |
| Senioren-spezifisch | | X | X | X | X | X | | |
| Programmfortführung | X | X | X | X | X | X | X | X |

„... dass es auch landesweit gelingt, Synergieeffekte zu erzielen, zwischen Altenarbeit und Sport und Bewegung, dass es ein gemeinsames Feld gibt, ein gemeinsames Interesse, dass die Altenarbeit erkennt, dass die Bewegung ein lohnendes Ziel ist im Alter, für Älterwerdende und dass es lohnt, das auch etwas weiter zu beackern von Seiten der Altenarbeit“ (Interview 1).

Die Mitarbeiter in den Landkreisen wollen über das Programm Kontakt zu Sportvereinen aufnehmen. Außerdem wird die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen – beispielsweise dem Deutschen Roten Kreuz oder der Kreisvolkshochschule – angestrebt, um gemeinsam Angebote für Senioren zu errichten; der Kontakt der Landkreismitarbeiter untereinander ist ebenfalls eine Zielstellung.

Auch das Ziel der *Öffentlichkeitsarbeit* wird in einigen Interviews erwähnt. Es soll beispielsweise durch Seniorensportführer in den Landkreisen und im Stadtverband Saarbrücken auf Möglichkeiten der Aktivität im Alter aufmerksam gemacht werden (vgl. Interview 3 und 8). Während die *wissenschaftliche Begleitung* in nur zwei Interviews angesprochen wird, wird der Bereich *Angebote Seniorensport* in fast allen Interviews thematisiert. Die Mitarbeiter in den Landkreisen wollen jedoch keine Angebote für eine bestimmte Zielgruppe von Senioren einrichten – beispielsweise Neu- und Wiedereinsteiger in den Sport oder Lebenszeitsportler. Vielmehr wird angestrebt, Angebote – z. B. Sport- und Bewegungsgruppen oder auch Inline-Skating – für Senioren im Allgemeinen zu organisieren.

Die Zielsetzung *Aus- und Fortbildung* von Übungsleitern im Seniorensport wird nur vom Vorgesetzten der Programmleiterin sowie von einer Landkreis-Mitarbeiterin angesprochen. *Senioren-spezifisch* soll beispielsweise ausprobiert werden, was älteren Menschen Freude macht (Interview 3). Auch der Gesundheitsaspekt wird thematisiert.

Die Kategorie *Programmfortführung* wird von allen Interviewpartnern angesprochen, jedoch in unterschiedlicher Form. Lediglich die Programmleiterin und ein Landkreismitarbeiter streben an, dass das Programm „Fit und vital älter werden im Saarland“ über die Förderlaufzeit von drei Jahren hinaus weiter finanziell gefördert wird. Zu diesem Zweck will die Programmleiterin versuchen,

„... dass alle Handlungspartner irgendwie auf ihre Kosten kommen. Was es mit Sicherheit nicht einfacher macht, weil allen recht machen, kann man's sehr schwierig, aber das ist durchaus 'ne Erwartung, die ich hab, allen einsichtig zu machen, dass sie sich an diesem Programm unterstützen. Also quasi einsichtig zu machen, dass was sie geben an finanzieller Unterstützung auch irgendwo durch meine Leistungen rechtfertigen können“ (Interview 1).

Die Programmleiterin will somit die Bedürfnisse der Kooperationspartner befriedigen, um deutlich zu machen, das es sich lohnt, sich am Programm zu beteiligen. Denn,

„... im Prinzip müssen sie [die Kooperationspartner, die Autorin] oder sollen sie den Kreistag davon überzeugen, oder Stadtverbandstag, dass er auch noch mal ein bissl genehmigt für die nächsten Jahre und von daher muss auch irgendwo erkennbar sein, was für den einzelnen Landkreis oder den Stadtverband das Programm jetzt auch bringt“ (Interview 1).

Der Vorgesetzte der Programmleiterin verfolgte das Ziel, dass die Maßnahmen, die im Laufe des Programms begonnen wurden – z. B. die Sport- und Bewegungsgruppen für Neu- und Wiedereinsteiger in den Sport im Alter ab 60 Jahren –, ohne das Programm weiterlaufen, im Idealfall durch je einen hauptamtlichen Mitarbeiter in den Landkreisen. Der LSVS sollte lediglich noch beratend zur Verfügung stehen (Interview 2). Auch die meisten Programmmitarbeiter wollen Maßnahmen, die im Laufe des Programms gestartet wurden – beispielsweise die soeben erwähnten Sport- und Bewegungsgruppen – fortführen. Die Gruppen sollen zu diesem Zweck an verschiedene Träger übergehen, wobei nicht bei allen Mitarbeitern – wie vom LSVS geplant – Sportvereine im Mittelpunkt stehen. Vielmehr kommen auch andere Einrichtungen, wie z. B. das Rote Kreuz, als Träger dieser Gruppen in Frage (vgl. z. B. Interview 4).

6.2 Struktur

Laut „Vereinbarung vor Programmbeginn“ wird der Position der Programmleitung *formal* die Rolle zugeschrieben, „Nahtstellen und Gemeinsamkeiten von Verbänden, Abteilungen und Vereinen im LSVS, aber auch von anderen Gremien (Ministerien, Träger regionaler und kommunaler Altenarbeit)“ zu ermitteln. Der Positionsträger soll ein kommunales Netzwerk für den Seniorensport im Saarland entwickeln. Die Position der Mitarbeiter in den Landkreisen wird in den Programmdokumenten nicht direkt angesprochen. Es wird jedoch von den beteiligten Kooperationspartnern – den saarländischen Landkreisen und dem Ministerium für Frauen, Arbeit, Gesundheit und Soziales – erwartet, dass sie an der Entwicklung des kommunalen Netzwerkes für den Seniorensport im Saarland mitarbeiten. An die Position des Vorgesetzten der Programmleiterin wird die Erwartung geknüpft, die „Fachaufsicht“ über die Stelle der Programmleitung zu übernehmen.

Bei der *informalen Rollenstruktur* steht im Folgenden die Rolle der Programmleitung im Mittelpunkt, die aus verschiedenen Perspektiven – ihrer eigenen, der ihres Vorgesetzten sowie derjenigen der Programmmitarbeiter – beleuchtet wird.

Durch die vielen Kooperationspartner sah sich die *Programmleitung* selbst in der Rolle, sich anpassen und flexibel sein zu müssen. Dennoch wollte sie versuchen, eine grobe Linie durchzuhalten und trotz der Unterschiedlichkeit der Kooperationspartner allen Erwartungen und Bedürfnissen gerecht zu werden.

„... im Prinzip die Erwartung ist, dass man's irgendwie schafft, allen Erwartungen und Bedürfnissen gerecht zu werden, ohne eigene Erwartungen und Bedürfnisse zu sehr aufgeben zu müssen“ (Interview 1).

Dabei entstand bei ihr folgender Eindruck:

„... was ich mache, lässt sich vergleichen mit einem mittleren Management. Teilweise auch Krisenmanagement, weil es verschiedene Dinge sind. [...] Also Arbeitsalltag auch ganz gut zu beschreiben, sag ich mal, mit Multi-Tasking, d. h. also man hat viele verschiedene Fenster auf dem PC und arbeitet mehr oder weniger an vielen gleichzeitig und muss immer wieder umschwenken auch mit der Aufmerksamkeit“ (Interview 1).

In Bezug auf die Programmmitarbeiter sah sie sich in der Rolle, als Fachkraft zur Verfügung zu stehen. Sie wollte Impulse geben, Ideen liefern. Die Arbeit mit den jeweiligen Landkreismitarbeitern konnte dabei nicht identisch sein, vielmehr war die Form der Zusammenarbeit auf den jeweiligen Landkreis abzustimmen.

„Ja, dass ich versuche, möglichst mit allen so gleichberechtigt wie möglich und vor allem so wie sie's einfordern, das ist halt das was ich gelernt hab, dass es wirklich nicht nach Prozenten aufzuteilen ist, sondern, dass es sehr wohl so sein muss, wie es in den Arbeitskontext der Handlungspartner reinpasst“ (Interview 1).

Es wird jedoch deutlich, dass die Programmleiterin zu Programmbeginn durch andere Erwartungen an ihre eigene Rolle im Programm hatte.

„... wenn man mit viel Energie und Enthusiasmus an Sachen rangeht, wird man zunächst mal gebremst dadurch, dass die Handlungspartner zeitweise überhaupt keine Kapazitäten haben in ihrem Arbeitsumfang, um auch noch in dem Bereich (d. h. im Programm „Fit und vital älter werden im Saarland“) mitzuarbeiten“ (Interview 1).

Der *Vorgesetzte der Programmleitung* hatte an sie die Erwartung, dass sie das Programm selbstständig steuert und führt - und zwar nach den Vorgaben des LSVS. Diese Erwartung wurde von der Programmleitung nicht ganz erfüllt, wie im folgenden Zitat ihres Vorgesetzten deutlich wird.

„Aber das ist nicht das Ziel, dass ich permanent dort auftauche, sondern als Vertreterin des Landessportverbandes soll die Programmleiterin die Sachen führen und gestalten. Das gelingt nicht immer. Woran auch immer das liegt“ (Interview 2).

Er selbst wollte sich weniger in das Programm einbringen, als er es tatsächlich tat. Vielmehr hätte er sich gewünscht, über die Programmleiterin indirekte Einwirkungsmöglichkeiten auf das Programm zu haben.

„Also über die Programmleiterin würde ich mir mehr Einwirkungsmöglichkeiten auf das Programm wünschen. Dass wir die Ziele, die wir haben, vielleicht ein bisschen effektiver umsetzen können, durch weniger Gespräche, weniger Treffen vielleicht und es wird ein bisschen Zeit vergeudet“ (Interview 2).

Hingegen hatten die *Mitarbeiter in den saarländischen Landkreisen und im Stadtverband Saarbrücken* an die Programmleitung die Erwartung, dass sie bei der Umsetzung der eigenen Ideen behilflich ist.

„Dass sie einfach behilflich ist, das umzusetzen, was wir an Ideen haben und oft nicht wissen, wie's gehen kann“ (Interview 6).

„Und auch die Fachkompetenz von ihr ist für mich wichtig, das ist ja nicht mein Feld. Bei ihr vermischt sich ja auch diese Seniorenarbeit und der Sport ganz gut, weil sie schon lange Jahre wie wir auch gearbeitet hat oder arbeitet“ (Interview 4).

Auch ein anderer Landkreismitarbeiter verdeutlichte die Vorstellung von der Rolle der Programmleitung als Ratgeberin für die Förderung des Seniorensports nach den Vorstellungen des eigenen Landkreises.

„Also dass wir den Seniorensport neben unserer üblichen Arbeit in der Form profilieren, da sehe ich eigentlich keine Chance drin, wenn es nicht eben die Begleitung durch die Stelle von der (Name Programmleitung) geben würde. [...] Und ich bin eigentlich froh, dass ich die Aufgabe entsprechend unterstützt bekomme. Also ich hätte es ohnehin für wichtig befunden, auch zu Sportvereinen und Sport Kontakt aufzunehmen. Nur ohne diese Hilfe jetzt von außen wäre ich wahrscheinlich nie so weit gekommen“ (Interview 3).

In Bezug auf ihre eigene Rolle ergaben sich aus der Sicht der *Programmleitung* verschiedene *Rollenkonflikte*. Die Kooperationspartner des Programms hatten nach ihrer Meinung zu Programmbeginn zu hohe Erwartungen an ihre Position.

„Auch von Seiten der Handlungspartner zunächst zu hohe Erwartungen an meine Person, die ja für 6 Landkreise und Ministerium und Landessportverband arbeiten muss, also die auch irgendwo gemerkt haben, dass meine Zeit irgendwo begrenzt ist und jetzt das irgendwo besser einschätzen kann“ (Interview 1).

Aus der Perspektive der Programmleiterin griff ihr Vorgesetzter insbesondere in der Anfangsphase des Programms zu viel ein.

„Wenn diese Handlungspartner dann immer auch noch die zwei Ansprechpartner haben, sowohl (Name Vorgesetzter Programmleitung) als auch ich, wo die Abstimmung dann auch noch mal erfolgen muss, sind Missverständnisse sehr viel eher vorprogrammiert, als wenn das dann nur über eine zentrale Person läuft“ (Interview 1).

Die Unzufriedenheit der Programmleitung mit der aktiven Beteiligung ihres Vorgesetzten zu Programmbeginn wird auch an anderer Stelle im Interview deutlich.

„... er bringt Ideen ein, beispielsweise die Idee der Modellgruppen (Sport- und Bewegungsgruppen für Neu- und Wiedereinsteiger in den Sport im Alter ab 60 Jahren). Die in Ordnung sind, sag ich mal, die aber – sag ich mal, da sehe ich durchaus einen Prozess. Die Erfahrung mit vielen Handlungspartnern war ihm so nicht gegeben. Und von daher, denke ich, waren manche Ideen nicht so umsetzbar, wie er sich das vielleicht vorgestellt hat“ (Interview 1).

7 Diskussion

Im vorliegenden Beitrag wurden Theorieansätze und Erkenntnisse aus dem Bereich der betriebswirtschaftlichen Managementlehre auf Programme zur sportlichen Aktivierung übertragen. Im Anschluss wurde das Ziel verfolgt, den entwickelten Ansatz exemplarisch auf das Programm „Fit und vital älter werden“ anzuwenden und diese Interventionsmaßnahme aus management- bzw. organisations-theoretischer Sicht zu evaluieren. Es galt zu prüfen, ob dem Programm möglicherweise eine geeignete Vorgehensweise zugrunde liegt, die auch auf andere sportliche Aktivierungsprogramme übertragbar ist.

Bei der Konzeptualisierung der Organisation des Programms „Fit und vital älter werden“ wurden die formalen Ziele in Anlehnung an den „Top-down-Ansatz“ (vgl. Kap. 2) festgelegt: Die Zielfestlegung erfolgte lediglich durch einen Kooperations-

partner, den LSVS, wohingegen die Mitarbeiter in den Landkreisen daran nicht beteiligt waren. Der sich dadurch normalerweise ergebende Vorteil einer recht einheitlichen, richtungweisenden Zielformulierung (vgl. KOONTZ et al., 1988, S. 83) wurde im vorliegenden Zusammenhang durch die mangelnde Spezifizierung der formulierten Ziele verringert (vgl. RÖGER, 2005). Es erfolgte keine monetäre oder sonstige (z. B. ideelle) Entlohnung der Mitarbeiter in den Landkreisen. Vielmehr bestand der Anreiz zur Mitarbeit letztlich darin, hinsichtlich ihrer Seniorenarbeit in ihrem Landkreis vom Programm zu profitieren und nicht zuletzt in der Tatsache, dass sie von ihren Vorgesetzten zur Mitarbeit angehalten wurden (vgl. RÖGER, 2005). Demzufolge erscheint die bei der Programmbewertung geäußerte Unzufriedenheit der Mitarbeiter in den Landkreisen mit ihrer Nichtbeteiligung an der Konzeptualisierung des Programms nicht verwunderlich. Dieser Unmut wurde insbesondere zu Beginn des Programms in verschiedenen Programmgesprächen deutlich, u. a. in Form einer dem Programm gegenüber teilweise recht ablehnenden Haltung.

Vor diesem Hintergrund erstaunt, dass die formalen Programmziele bei den Mitarbeitern in den Landkreisen im Laufe der Programmimplementierung weitgehend präsent waren und zu großen Teilen während der Programmlaufzeit umgesetzt wurden. Offensichtlich haben sich die Befragten doch eingehend mit dem Konzept des Programms – oder zumindest mit dessen formalen Zielen – auseinandergesetzt und dieses angenommen. Jedoch waren den Programmmitarbeitern in den saarländischen Landkreisen insbesondere die formalen Zielbereiche präsent, die konkreteren Bezug zu ihrer Arbeit aufwiesen, wohingegen beispielsweise Ziele, die den Landessportverband für das Saarland betrafen (LSVS-spezifische Ziele) nicht geäußert wurden. Darüber hinaus zeigten sich hinsichtlich einiger Zielbereiche Ungereimtheiten bei den Befragten, die sich auch bei der Implementierung des Programms niederschlugen. Beispielsweise wollte der Vorgesetzte der Programmleiterin Angebote für Neu- und Wiedereinsteiger einrichten, während die Mitarbeiter in den Landkreisen durchweg die Zielgruppe der Senioren im Allgemeinen mit den Programmangeboten ansprechen wollten. Letztendlich wurden die vom Programm durchgeführten Sport- und Bewegungsgruppen zwar für Neu- und Wiedereinsteiger in den Sport geplant, jedoch wurden bei deren Umsetzung auch bereits Sporttreibende zugelassen (vgl. RÖGER, 2004).

Die Nichtbeteiligung der Programmmitarbeiter bei der Konzeptualisierung des Programms „Fit und vital älter werden im Saarland“ ist demzufolge eher als negativ für die Programmimplementierung zu bewerten. Zwar waren formale Ziele bei den Programmmitarbeitern im Zuge der Umsetzung des Programms präsent, jedoch nur jene Ziele, die sie konkret betrafen. Außerdem zeigten sich Ungereimtheiten zwischen den Zielen der Programmteiligten. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Landkreisen in die Konzeptualisierung des Programms hätte vermutlich die Übereinstimmung zwischen den Programmteiligten hinsichtlich der Programmziele erhöht sowie die Motivation der Programmmitarbeiter für die Umsetzung der Programmziele gesteigert.

Bei der Darstellung der informellen Rollen- und Leitungsstruktur des Programms wurde ein Rollenkonflikt der Programmleiterin deutlich. Als Ursache für diesen Konflikt sind insbesondere widersprüchliche Erwartungen zu betrachten, die von verschiedenen Programmteiligten – den Mitarbeitern in den Landkrei-

sen und dem Vorgesetzten der Programmleiterin – an diese Position herangetragen wurden (vgl. Kap. 2). Im Rahmen der soziologischen Rollentheorie wird ein solcher Konflikt auch als Intra-Rollenkonflikt bezeichnet (vgl. ESSER, 2000, S. 167). Die Programmleiterin selbst löst diesen Konflikt, indem sie sich, zum Ärger ihres Vorgesetzten, den Erwartungen einer Personengruppe zuwendet – den Mitarbeitern in den Landkreisen – und die eher autoritäre Führungsrolle, die ihr von ihrem Vorgesetzten zugeschrieben wird, vermeidet. Im Rahmen der Rollentheorie wird dies als eine gängige Lösung für einen solchen Konflikt gesehen (vgl. WISWEDE, 1977, S. 123 f.; ESSER, 2000, S. 169 f.).

Für die Programmumsetzung bedeutete dieses Verhalten der Programmleiterin, dass das Programm nahezu ohne richtungweisende Führung auskommen musste. In Anlehnung an die „Situative Führungstheorie“ (vgl. HERSEY, BLANCHARD & DEWEY, 1996) war dies, auch in Verbindung mit einer geringen Qualifikation der Mitarbeiter in den Landkreisen für den Bereich des Seniorensports sowie der recht geringen Bedeutung, die einige Landkreismitarbeiter dem Programm insbesondere zu dessen Beginn bei verschiedenen Programmgesprächen zubilligten (vgl. RÖGER, 2005), eine eher ungünstige Situation. Vielmehr wäre in diesem Fall ein eher autoritärer bzw. integrierender Führungsstil angebracht gewesen (vgl. HERSEY et al., 1996), bei dem den Mitarbeitern Tätigkeiten sowie Zeitpunkte für deren Erfüllung weitgehend vorgegeben werden.

Eine Möglichkeit, den Rollenkonflikt der Programmleiterin zu vermeiden, besteht in der spezifischeren Festlegung bzw. Formalisierung der Rollen- und Leitungsstruktur des Programms vor Programmbeginn (vgl. Kap. 2) – insbesondere hinsichtlich der Rollen der Mitarbeiter in den Landkreisen und der Weisungsbeziehung zur Programmleitung im Zuge der Programmdurchführung. So konnte beispielsweise BALES (1953) bei der Untersuchung von Kleingruppen zeigen, dass Statuskämpfe und Spannungen zwischen den beteiligten Individuen sich reduzierten, wenn Rollenerwartungen vor der Zusammenkunft dieser Gruppen festgelegt wurden. Verschiedene andere Studien unterstrichen die Bedeutung der Festlegung von Rollen- und Leitungsstruktur für Reduktion des Rollenkonflikts (vgl. PODSAKOFF, WILLIAMS & TODOR, 1986; MICHAELS, CRON, DUBINSKY & JOACHIMSTHALER, 1988). Jedoch resultiert aus einer konkreteren Festlegung der Programmstruktur auch eine Einschränkung verschiedener Freiräume. Beispielsweise wird von der Programmleiterin als positiv für die Programmumsetzung betrachtet, dass sie sich ihr Stundenkontingent hinsichtlich der Programmmitarbeiter in Anlehnung an deren jeweilige Ansprüche frei einteilen konnte.

Um zu verhindern, dass sich die Programmleiterin den Rollenerwartungen der Mitarbeiter in den Landkreisen zuwendet und ihre Führungsposition im Programm vernachlässigt bzw. verliert, wären die folgenden beiden Lösungsmöglichkeiten denkbar gewesen: Eine erste Lösung hätte in der Absicherung der Stelle der Programmleiterin bestanden. Die Stelle der Programmleiterin war über die Dauer des Programms hinaus nicht garantiert. Die Programmleiterin selbst machte jedoch deutlich, dass sie an einer Weiterführung des Programms und auch ihrer eigenen Position nach Ablauf der dreijährigen Modellphase interessiert war – ganz im Gegensatz zu den meisten Mitarbeitern in den Landkreisen. Wie bereits erwähnt, verdeutlichten einige Landkreismitarbeiter in verschiedenen Programmgesprächen insbesondere zu Programmbeginn, dass sie dem Programm nicht be-

sonders viel Bedeutung beimaßen. Nach Ansicht der Programmleiterin bedurfte es jedoch insbesondere der Zustimmung der Mitarbeiter in den Landkreisen für eine Programmfortführung, da diese die Geldgeber von dessen Bedeutsamkeit überzeugen mussten. Demzufolge wendete sie sich den Rollenerwartungen zu, von denen sie glaubte, dass sie bei Nichterfüllung ihrerseits negative Sanktionen – nämlich die Nichtweiterführung des Programms nach Ende der Modellphase – nach sich ziehen würden (vgl. Kap. 2): den Erwartungen und Wünschen der Mitarbeiter in den Landkreisen. Durch die Absicherung der Stelle der Programmleiterin über die Dauer des Programms hinaus hätte diese Situation vermutlich vermieden werden können. Damit wäre eine weitere Voraussetzung für die Einnahme der Führungsposition durch die Programmleiterin im Programm geschaffen worden. Einschränkend ist jedoch anzumerken, dass die Programmleitung selbst bereits vor Programmbeginn ihre eigene Rolle weniger als eine das Programm autoritär führende Rolle betrachtete und somit letztlich – indem sie sich den Erwartungen der Mitarbeiter zuwendete – auch eher ihre eigenen Vorstellungen realisierte.

Eine zweite Lösungsmöglichkeit hätte in einer vertraglichen Bindung der Mitarbeiter in den Landkreisen gelegen. Die Programmleiterin sollte zwar – zumindest nach Ansicht ihres Vorgesetzten – eine eher autoritäre Führungsposition im Programm einnehmen, hatte jedoch durch die fehlende vertragliche und auch monetäre Bindung der Mitarbeiter in den Landkreisen keinerlei Weisungsbefugnis oder formal festgelegte Sanktionsmöglichkeiten gegenüber den Programmmitarbeitern. Wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, besaßen diese vielmehr – wenn auch informale – Sanktionsmöglichkeiten gegenüber der Programmleiterin, wodurch sie sich den Erwartungen dieser Mitarbeiter zuwandte. Die Möglichkeit, gegenüber anderen Sanktionen zu verhängen, wird als eine wesentliche Grundlage für die Entstehung von Macht und Autorität betrachtet (vgl. SCOTT, 2003, S. 311).

Einschränkend sind in Bezug auf die aufgeführten Lösungsmöglichkeiten des Rollenkonflikts der Projektleitung mögliche organisatorische Pathologien aufzuführen, die – trotz der Einführung dieser Maßnahmen – dessen Lösung verhindern könnten. Beispielsweise werden in der Theorie zum organisatorischen Lernen so genannte „organizational defenses“ beschrieben – Lernblockaden wie z. B. die geschickte Unfähigkeit („skilled incompetence“) bei der eine Erklärung gesucht wird, warum man das Problem nicht lösen kann (vgl. ARGYRIS, 1990).

Durch die geringe Festlegung der Rollen- und Leitungsstruktur des Programms ergeben sich Vor- und Nachteile für dessen Implementierung. Einerseits ist davon auszugehen, dass durch eine spezifischere Festlegung der Programmstruktur der im Zuge der Programmimplementierung auftretende Rollenkonflikt der Programmleitung verhindert bzw. abgeschwächt worden wäre. Gleichzeitig wäre damit eine Basis für die Einnahme der von ihrem Vorgesetzten erwarteten Führungsposition sowie für die konsistentere Umsetzung verschiedener Programmmaßnahmen geschaffen worden. Andererseits bedeutet die Konkretisierung der Rollen- und Leitungsstruktur die Einschränkung verschiedener Freiräume hinsichtlich der Zusammenarbeit der verschiedenen Programmteiligten – z. B. eine weniger flexible Zeiteinteilung. Im vorliegenden Programm ist jedoch – in Verbindung mit der nur geringen seniorensportspezifischen Qualifikation der Programmmitarbeiter – der Forderung einer eher autoritären bzw. integrierenden Führungsposition der Programmleitung den Vorzug zu geben.

8 Schlussfolgerungen

Aspekte der Organisation bzw. des Managements von Programmen zur sportlichen Aktivierung wurden im Bereich der Sportwissenschaft bislang kaum thematisiert, werden jedoch mit der Zielsetzung der Institutionalisierung von geeigneten Programmen zur sportlichen Aktivierung für ein möglichst breites Zielgruppenspektrum immer bedeutsamer. Die im Rahmen dieser Studie entwickelte Vorgehensweise stellt einen ersten Ansatzpunkt zur Beantwortung damit verbundener Forschungsfragen in Bezug auf den Input bzw. die Verhältnismäßigkeiten von Programmen zur sportlichen Aktivierung (vgl. u. a. BREHM & SYGUSCH, 2003) dar.

Aus den Ergebnissen dieser Untersuchung lassen sich folgende Erkenntnisse für das Management bzw. die Organisation von Programmen zur sportlichen Aktivierung ableiten:

Die Einbeziehung aller Mitarbeitenden in die Programmkonzeptualisierung fördert aller Voraussicht nach die Übereinstimmung aller Beteiligten hinsichtlich der Programmziele und trägt damit vermutlich zu deren verbesserter Implementierung bei. Die spezifische Festlegung der Rollen- und Leitungsstruktur eines Programms zur sportlichen Aktivierung birgt Vor- und Nachteile. Bei geringer Vorerfahrung und zugleich mangelnder aufgabenspezifischer Qualifikation von Mitarbeitern ist davon auszugehen, dass die Zielspezifizierung ein bedeutsamer richtungweisender Faktor für die Entscheidung zwischen verschiedenen Alternativen darstellt und dazu beiträgt, dass geplante Maßnahmen und Zielsetzungen konsistenter umgesetzt werden. Die vertragliche Bindung des Programmpersonals trägt ebenfalls zur Zielerreichung bei. Außerdem scheint die aufgabenspezifische Qualifikation der Programmmitarbeiter sehr wesentlich für die adäquate Aus- und Durchführung des Programms zu sein.

Einschränkend gilt zu beachten, dass aufgrund der Verwendung qualitativer Forschungsmethodik die vorliegenden Ergebnisse stark explorativen Charakter haben und dementsprechend kein Anspruch auf Verallgemeinerbarkeit besteht. Außerdem wurde mit dem „klassischen Fünferkanon“ ein theoretischer Bezugsrahmen aus dem Bereich der Betriebswirtschaftlichen Managementlehre herangezogen, der in erster Linie im Zusammenhang mit dem Management von profitorientierten Betrieben bzw. Unternehmen entwickelt wurde. Damit stellt sich die Frage der Übertragbarkeit auf Programme zur sportlichen Aktivierung, die, wie das Programm „Fit und vital älter werden“, häufig im Rahmen von non-profit-Organisationen wie Vereinen oder Verbänden angeboten werden und darüber hinaus zeitlich befristet sind. Jedoch stellt dieser theoretische Bezugsrahmen einen ersten Ansatzpunkt für die sportwissenschaftlichen Forschung dar, um Aspekte des Managements und der Organisation von Programmen zur sportlichen Aktivierung zu evaluieren.

Vor diesem Hintergrund sollte Ziel zukünftiger Forschungsbemühungen sein, die Anwendbarkeit eines aus dem Bereich der Betriebswissenschaften entlehnten Bezugsrahmens auf Programme zur sportlichen Aktivierung zu klären; z. B. in Form einer groß angelegten quantitativen Befragung von Organisatoren, Übungsleitern und Teilnehmern von Programmen zur sportlichen Aktivierung. Auf dieser Basis sind die im Rahmen der vorliegenden Studie gewonnenen Erkenntnisse auf deren Verallgemeinerbarkeit hin zu überprüfen.

Literatur

- ARGYRIS, C. (1990). *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- BALES, R. F. (1953). The equilibrium problem in small groups. In T. PARSONS, R. F. BALES & E. A. SHILS (Hrsg.), *Working Papers in the Theory of Action* (pp. 111–161). Glencoe: Free Press.
- BERGER, U. & BERNHARD-MELICH, I. (1999). Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In A. KIESER (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 133–168). Stuttgart: Kohlhammer.
- BÖS, K. & BREHM, W. (1999). Gesundheitssport – Abgrenzung und Ziele [Elektronische Version]. *DVS-Informationen*, 14 (2), 9–18.
- BREHM, W. & SYGUSCH, R. (2003). Prävention in Sportvereinen. In M. JERUSALEM & H. WEBER (Hrsg.), *Psychologische Gesundheitsförderung* (S. 479–499). Göttingen: Hogrefe.
- CHELIMSKY, E. (1995). New Dimensions in evaluation. In OED (Hrsg.), *Evaluation and Development* (S. 3–11). Eigenverlag.
- CYERT, R. M. & MARCH, J. G. (1992). *A behavioral theory of the firm* (2. Aufl.). Massachusetts: Blackwell.
- DAHRENDORF, R. (1961). *Gesellschaft und Freiheit: Zur soziologischen Analyse der Gegenwart*. München: Piper.
- EMRICH, E. (1996). *Zur Soziologie der Olympiastützpunkte: Eine Untersuchung zur Entstehung, Struktur und Leistungsfähigkeit einer Spitzensportfördereinrichtung*. Niederrhausen/Taunus: Schors.
- ENDRUWEIT, G. (1981). *Organisationssoziologie*. Berlin: de Gruyter.
- ENDRUWEIT, G. & TROMMSDORF, G. (1989). *Wörterbuch der Soziologie*. Stuttgart: Enke.
- ESSER, H. (2000). *Soziologie. Spezielle Grundlagen*. Band 5: *Institutionen*. Frankfurt/Main: Campus.
- FAYOL, H. (1916). *Administration industrielle et generale*. Paris: Dunod.
- GRIFFIN, R. W. (1999). *Management* (6. Aufl.). Boston: Houghton.
- GULICK, L. & URWICK, L. (1937). *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. & DEWEY, E. J. (1996). *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- KIESER, A. & KUBICEK, H. (1992). *Organisation* (3. Aufl.). Berlin: de Gruyter.
- KLOSE, P. (1971). Das Rollenkonzept als Untersuchungsansatz für die Berufssituation des Lehrers. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 23, 78–97.
- KOLB, M. (1995). Gesundheitsförderung im Sport. *Sportwissenschaft*, 25, 335–359.
- KOONTZ, H. & WEHRICH, H. (1988). *Management* (9. Aufl.). New York: McGraw-Hill.
- LITTERER, J. A. (1963). *Organizations: structure and behavior*. New York: Wiley.
- MARCH, J. G. & SIMON, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- MAYNTZ, R. (1967). *Soziologie der Organisation*. Reinbeck: Rowohlt.
- MAYRING, P. (1999). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- MAYRING, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse* (7. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- MICHAELS, R. E., CRON, W.L., DUBINSKY, A. J. & JOACHIMSTHALER, E. A. (1988). Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 25 (4), 376–383.
- PODSAKOFF, P. M., WILLIAMS, L. J. & TODOR, W. D. (1986). Effects of organizational formalization on alienation among professionals and nonprofessionals. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 820–831.

- RÖGER, U. (2004). „Fit und vital älter werden“ - Evaluation eines Interventionsprogramms im Saarland. In A. WOLL, W. BREHM & K. PFEIFER (Hrsg.), *Intervention und Evaluation im Gesundheitssport und in der Sporttherapie* (S. 300–308). Hamburg: Czwalina.
- RÖGER, U. (2005). *Fit und vital älter werden. Eine empirische Untersuchung zur Entstehung, Realisierung und Wirkung eines Seniorensportprojekts aus Organisations- und Teilnehmersicht*. Hofmann: Schorndorf.
- RÜTTEN, A. (2000). *Investition in Gesundheit. Kompendium zur Gesunden Region in Westsachsen*. Stuttgart: Nagelschmid.
- SCOTT, W. R. (1986). *Grundlagen der Organisationstheorie*. Campus: Frankfurt.
- SCOTT, W. R. (2003). *Organizations. Rational, natural, and open systems* (5. Aufl.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- SIMON, H. A. (1981). *Entscheidungsverhalten in Organisationen* (3. Aufl.). Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- STEINMANN, H. & SCHREYÖGG, G. (1997). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- STOCKMANN, R. (1996). *Die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe: Eine Evaluation der Nachhaltigkeit von Programmen und Programmen der Berufsbildung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- STROMBERGER, P. & TEICHERT, W. (1986). *Einführung in soziologisches Denken* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- STUFFLEBEAM, D. L. (2000). The CIPP model for evaluation. In D. L. STUFFLEBEAM, G. F. MADAUS, T. KELLAGHAN (Hrsg.), *Evaluation models* (S. 279–317). Boston: Kluwer.
- WISWEDE, G. (1977). *Rollentheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- WORTHEN, B. R., SANDERS, J. R. & FITZPATRICK, J. L. (1997). *Program Evaluation. Alternative Approaches and Practical Guidelines* (2. Aufl.). New York: Longman.