

## **Sportvereinsmanagement 2025 - Utopie, Zukunftschance, Wahnsinn?**

Ein Exposé von Ronald Wadsack & Gabriele Wach

### **Der Ausgangsgedanke für dieses Exposé**

Die folgende Darstellung beruht auf verschiedenen Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Sportvereinen und -verbänden. Diese Erfahrungen ergeben sich aus Einblicken in die Sportvereins- und -verbandswelt, wie sie sich in Beratungs- und Beteiligungsprozessen ergeben haben. Ein Fazit ist die weitgehende Lücke zwischen dem Einsatz neuzeitlicher Technologien eben bei den Sportvereinen und -verbänden und alternativ dazu in der privaten Lebenswelt von Menschen und der Arbeitswelt.

Auf der anderen Seite gibt es vielfältige Klagen über den Zustand der Vereinsarbeit, teils verbunden mit dem Hinweis, keine unbezahlten/ehrenamtlichen Mitarbeiter mehr zu finden. Eine Nutzung neuzeitlicher Technologien kann möglicherweise dazu beitragen, die Vereinsarbeit zu vereinfachen bzw. zu erleichtern. Und sie gewinnt dadurch an Attraktivität, dass neuzeitliche Anwendungen auch in der Vereinsarbeit ihren Platz finden und damit diese Form der Arbeit für Menschen mit einem heutigen Lebensverständnis akzeptabler machen. Außerdem ist die Frage, inwieweit ein weiteres Verzögern von entsprechenden Entwicklungen die Zukunftsfähigkeit des Sportvereins insgesamt gefährdet.

Die folgende Darstellung ist ein Exposé, welches einzelne aktuell präsente Entwicklungen aufgreift und mit der Vereinsarbeit verbindet. Zudem werden einige Aspekte aufgenommen, die sich am Horizont der Digitalisierung der Gesellschaft abzeichnen. Dabei konzentriert sich der Beitrag auf die „normalen“ Sportvereine abseits eines Zuschauer-Sportbetriebes. Bei diesen ist der Umgang mit der Digitalisierung etwa für die Ansprache von Zuschauern und den Zuschauerservice lebensnotwendig, um in der heutigen Gesellschaft wirtschaftlich bestehen zu können. In anderer Form gilt dies auch für den Spitzensportbereich, in dem z. B. frühzeitig das Thema des Wearable Computing für die Optimierung des Trainingsbetriebes aufgegriffen wurde.

Es scheint außer Frage, dass solche Veränderungen der Arbeit und der Zusammenarbeit das Phänomen Sportverein in seinen sozialen Bezügen verändert, dies soll jedoch an dieser Stelle nur in Einzelfällen angesprochen werden. Vielmehr geht es darum aufzuzeigen, welche Konsequenzen für die Durchführung insbesondere der Vereinsführungsarbeit aus einer stärkeren Nutzung entsprechender Technologien erwachsen können.

Bewusst wurde hier nicht von „modernen“ Technologien gesprochen, um die damit möglicherweise verbundene Positivfärbung zu vermeiden. Es soll hier auch nicht der Ort sein, einzelne Formen der Digitalisierung einer kritischen Stellungnahme zu unterziehen.

*Kreutzer & Land* (2016, 1-2) sprechen in Bezug auf Unternehmen von digitalem Darwinismus als Phänomen, dass eine nicht erfolgende Anpassung über den Markt zu einem Aus-sortieren des entsprechenden Unternehmens führt. In vielen seiner Angebotsbereiche ist der Sportverein mittlerweile ein Anbieter unter mehreren, insbesondere in allen Belangen,

bei denen es nicht um Wettkampfsport geht. Welche Wechselwirkungen sich aus dem Zusammentreffen der sozialen Besonderheiten der Organisationsform Verein mit einem technologischen Anpassungsdruck ergeben, wird in weiteren Schritten zu diskutieren sein.

*Schöne neue Sportwelt? Das mag jeder selbst beurteilen, nur, der Taktgeber für den State of the Art in diesem Thema ist nicht der Sport.*

## **1. Wir sind im Jahr 2025**

### **Mittwoch, der 19. März**

Anita und ihre Nachbarin Babara kommen auf dem Parkplatz der Sporthalle an. Mit ihnen sind noch vier andere Frauen mit dem fahrerlosen E-Taxi zuverlässig abgeholt und vor der Sporthalle abgesetzt worden. Bei den ersten Fahrten war dies noch ein wenig ungewohnt, mittlerweile ist fahrerloses Fahren schon weit verbreitet. Die Fahrzeit war ausreichend, um sich plaudernd auf den neuesten Stand zu bringen. Auch wenn die Zusammensetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich ändert ist die Routenplanung für die Abholung perfekt. In gewünschten Zeitabständen vor dem Transport erfolgen Meldungen auf das Smartphone, damit keine Verzögerungen bei der Abholung entstehen. Die Teilnahme an der Tour kann zudem noch recht kurzfristig abgemeldet werden, wenn sich eine eigene Transportmöglichkeit ergibt. Klaus, der Mann von Anita, fährt z. B. relativ gerne mit dem Fahrrad zur Sporthalle, wenn das Wetter entsprechend ist.

Der Zugang zu der Sporthalle ist unproblematisch: mit dem Gesichtsscanner werden die ankommenden Teilnehmerinnen registriert und 15 Minuten vor Beginn des eigenen Angebotes wird der Zugang freigeschaltet. Wer keine Vereinsregistrierung hat, erhält keinen Einlass. Überlegungen über diese Kontrollmöglichkeit die Beitragszahlung an der Teilnahmemehäufigkeit festzumachen wurden nicht verwirklicht, da so der Gedanke der solidari-schen Vereinsorganisation ins Hintertreffen geriet.

Anita erinnert sich noch an die Anfangszeit zurück, als sie das Angebot für Mutter-Kind-Turnen im Internet entdeckt hatte. Über eine App, welche vom Landessportbund zur Verfügung gestellt wird, kann man sich bei jedem Verein anmelden. Es lassen sich nach verschiedenen Fragestellungen gute Vereinsinformationen finden. Die Zeiten der veralteten und schwachen Internetseiten, von denen ihre Eltern manchmal erzählen, sind inzwischen vergessen. In informativen Kurzfilmen und mit Sachinformationen ist schnell klar, dass der Kurs passt. Die Anmeldung lief genauso über diese App, welche mit dem zentralen Mitgliederregistrierungssystem beim LSB verbunden ist. Auch bei Besuchen in einer anderen Stadt oder bei einem Urlaub lassen sich so schnell passende Vereinsangebote finden. Mit der Auswahl eines Angebotes ist auch die Anreisnavigation gekoppelt, mit der die Sportstätte auch ohne E-Taxi problemlos gefunden werden kann.

In der Sporthalle ist der Übungsleiter schon vor Ort, er hat mittlerweile die angelieferten Sportgeräte überprüft. Vor allem bei modernen Kursangeboten gab es früher häufig das

Problem, dass spezielle Gerätschaften nicht verfügbar waren oder für viel Geld gekauft werden mussten. Dank der modernen Drohnentechnologie war es dem LSB möglich, regionale Materialzentren einzurichten, von denen aus die notwendigen Kleingeräte just-in-time für die jeweilige Trainingseinheit an- und abtransportiert werden. So rentieren sich die Investitionen durch eine rege Nutzung.

Die Stunde selbst verläuft in einer Mischung aus medialer Anleitung und persönlicher Betreuung. Die einzelnen Übungen werden im vorderen Bereich des Übungsraumes durch eine Hologramm-Projektion vorgeführt und erläutert. Diese Technik begann sich in den 2010er Jahren allmählich auszubreiten, mittlerweile hat die entsprechende Technik eine hohe Qualität erreicht. Der Übungsleiter kann den Ablauf beeinflussen, indem er Sequenzen wiederholt oder einzelne Teile auslässt. Seine Hauptaufgabe ist, die Ausführung der Übungen zu beobachten und individuelle Tipps zu geben. Die Versuche mit Kameras und zentralen Unterstützungsstudios mit Rückmeldungen für Teilnehmerinnen am Sportprogramm hat nicht recht gewirkt.

Nach der Übungseinheit, mit übrigens automatisch auf die persönliche Wunschtemperatur und -intensität voreingestellten Duschen und Umkleiden, wartet bereits das E-Taxi wieder vor der Tür. Die Daten über die Teilnahme an der Übungseinheit und deren Intensität und Inhalt sind schon bei der Krankenkasse. Mit einem entsprechenden Algorithmus werden diese Daten zusammengeführt, im Hinblick auf ihre Gesundheitswirkung bewertet und in die Berechnung der monatlichen Gesundheitszahlung eingearbeitet.

Anita hat vor einiger Zeit einmal an einem Yoga-Kurs teilgenommen, der mittels Virtual Reality in einem asiatischen Park erfolgte. Sie war begeistert, dass sie teils wirklich das Gefühl hatte, neben der plätschernden Quelle zu sitzen, die dort erscheint (vgl. dazu z. B. Kühl 2016).

### **Vereinsführung & -Vereinsverwaltung**

Die Vereinsarbeit hat sich verändert. Der Mitarbeiterereinsatz konzentriert sich weitgehend auf die Vereinsführung und die Anleitung der Übungsgruppen, wobei diese in der Regel bezahlt werden. Die ehrenamtliche Arbeit konzentriert sich auf die Vereinsführung, die Verwaltungsarbeit ist mittlerweile größtenteils auf Computer übertragen worden. Über lange Jahre wurde immer wieder bemängelt, dass sich für die Vereinsverwaltung so gut wie keine freiwilligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr finden lassen. So wurde der Antrieb immer stärker, diese Bereiche mit Computerprogrammen zu erledigen.

Die Arbeit der **Vereinsführung** konzentriert sich auf wenige Menschen, welche den Vorstand des Vereins bilden. Seit einigen Jahren ist Klaus, der Mann von Anita, mit dabei. Es ist eine spannende Aufgabe; im Mittelpunkt geht es darum, die strategische Ausrichtung des Vereins zu entwickeln. Für strategische Entscheidungen gibt es zwar technische Unterstützung, letztlich müssen diese Weichenstellungen aber immer noch von Menschen vorgenommen werden. Die Sitzungen finden nicht oft statt, vielleicht 3-4 Mal pro Jahr. Klaus

freut sich immer schon darauf, mit den vier Kolleginnen und Kollegen die Informationen des Datensystems auszuwerten und im Hinblick auf den eigenen Verein zu diskutieren.

Unterstützt wird die Führungsarbeit durch eine vereinspezifisch ausgelegte Balanced Scorecard, aus der sich verschiedene relevante Kennzahlen für die Ausrichtung der Vereinsarbeit ergeben. Dieses Managementinstrument, in den 1990er Jahren entstanden, war aber lange im Sportbereich nicht sonderlich aufgenommen worden. Mittlerweile ist es der Normalfall. Dadurch lassen sich verschiedene Leistungskennziffern schnell aufnehmen und bewerten. Allerdings bedurften alle Vorstandsmitglieder einer geeigneten Schulung, dies war per Online-Kurs gut mit dem Berufs- und Privatleben zu vereinbaren. Generell erfolgen die Ausbildungen, mit Ausnahme der Trainer- bzw. Übungsleiter-Schulungen, online. Gesteuert durch ein entsprechendes Bildungssystem werden individualisierte Lernkonzepte angeboten und nach dem jeweiligen Fortschritt und Leistungsstand aktualisiert. Seminare mit persönlicher Präsenz der Beteiligten werden nur noch als Premium-Produkt angeboten.

Für die Vorstandsarbeit existiert ein Micro-Blog. Klaus, wie jedes andere Vorstandsmitglied, trägt hier seine Aktivitäten ein und jeder andere aus dem Vorstand kann ohne großen Aufwand den Stand der Vorstandsarbeit nachvollziehen.

Die eigenen Vorstandssitzungen haben viel an ihrem Zeitaufwand verloren. Lediglich vier Mal im Jahr trifft man sich persönlich, da für eine solche Entscheidungsposition das persönliche Kennen das Fundament für die zwischenzeitlichen Videokonferenzen bildet. Dazu dienen auch die zweitägigen Teambesprechungen, die jeweils zu Beginn einer neuen Wahl- und Vorstandsperiode durchgeführt werden. Ansonsten erfolgen die Sitzungen über Internet-Konferenzen, zu der sich alle von zuhause oder ihrem jeweiligen Aufenthaltsort zuschalten. Die Ergebnisse der Konferenzen werden automatisch protokolliert, die Übertragung von Sprache in geschriebenen Text ist mittlerweile perfektioniert. Sollte einmal etwas nicht verständlich sein, fragt eine automatische Stimme nach der richtigen Formulierung.

Klaus ist immer richtig angetan von den gezielten und inhaltlich interessanten Themen, die zu bearbeiten sind. Kein Vergleich zu der Zeit, aus der ältere Kollegen manchmal berichten: in stundenlangen Sitzungen waren vor allem Verwaltungsaufgaben zu erledigen. Das Gefühl, inhaltlich etwas geschafft zu haben, kommt unter den jetzigen Bedingungen schon häufiger auf.

Die für den Verein als wichtig erachteten Fragestellungen, welche nicht sofort entschieden werden können, werden in der Folge in Projektgruppen gegeben. Diese bilden sich je nach Thema aus interessierten Vereinsmitgliedern oder auch auf Basis eines Internetaufrufs werden Interessierte zusammengeführt, die aus Interesse an der Sache dann als Netzwerk eine Problemlösung erarbeiten. Es hat sich eingebürgert, dass Aufgaben v. a. aus dem Bereich Internet und EDV an Crowdworker vergeben werden: Menschen die gegen Honorar gelegentliche Aufgaben zuverlässig übernehmen. Es haben sich in den letzten Jahren einzelne Plattformen entwickelt, welche speziell Menschen zusammenführen, die sich mit Vereinen und ihren Besonderheiten auskennen.

Diese Plattformen funktionieren auf verschiedenen Ebenen, in der kleinsten Form im Vereinsrahmen mit allen Menschen, die sich schon einmal aktiv in dem Verein betätigt haben. Die zweite Stufe ist regional geprägt und v. a. für Aufgaben wie Mithilfe bei Festen oder größeren Sportveranstaltungen, welche eine Anwesenheit am Vereins- bzw. Veranstaltungsort erforderlich machen. Und dann gibt es noch das Meta-Netzwerk, welches für Aufgaben angesprochen werden kann, die, wie z. B. die Pflege der Vereinshomepage, ortsunabhängig erledigt werden können.

Die als virtual volunteering 2015 (vgl. Craven 2015) in einem amerikanischen Buch angesprochene Form der Mitarbeit war durch das erreichte Ausmaß der Kommunikationstechniken für viele Bereiche zum Normalfall geworden. Sowohl die Hintergrundleistungen der Sportvereine ohne direkte Beteiligung der Mitglieder, als auch ein Teil der Vereinskontakte und Vereinsleistungen erfolgen mittlerweile auf technisch vermitteltem Wege.

Es gibt schon Modellprojekte in zwei Landessportbünden, die für spezielle Aufgaben Roboter zur Verfügung stellen. Übernommen werden können relativ einfache Service- und Kontrollaufgaben, wie z. B. der Bewirtungsservice bei einer Veranstaltung oder Kampf-richterdienste bei Leichtathletikwettbewerben.

Das Vereinsleben bietet neben den sportlichen Angeboten auch verschiedene Varianten außersportlicher Aktivitäten. Dies wird unterstützt durch die kooperative Verknüpfung z. B. mit Reiseanbietern oder Kulturorganisationen. Die kommunikative Verbindung der Vereinsangehörigen und –interessierten ermöglicht aber genauso spontane Aktionen, indem zu Grillveranstaltungen oder Schwimmausflügen eingeladen wird.

Die früher häufig als leidige Pflichtveranstaltung erlebte **Mitgliederversammlung** ist nun komplett netzbasiert. Alle Informationen zur Vereinsarbeit sind dort abgelegt und die Mitglieder, welche über spezielle Informations- und Serviceleistungen eingebunden werden, stimmen per Internet in einem Zeitkorridor über die Vereinsarbeit ab. Gleichfalls können auf diesem Wege auch eigene Anregungen für die Vereinsentwicklung zur Diskussion gestellt und der Vereinsführung mitgeteilt werden.

Die **Vereinsverwaltung** ist im Grunde komplett auf Computer verlagert worden. Grundlage ist die LSB-App, mit der Menschen sich im ganzen Bundesland in das Sportnetz einloggen können und sich bei Interesse z. B. für ihren ortsansässigen Verein eintragen können. Es ist selbstverständlich, dass in gefälligen Videos die einzelnen Sportangebote vorgestellt werden.

Alle notwendigen Fragen zur Mitgliedschaft werden durch Abfrage als Funktion der App auch als Spracheingabe geklärt. Damit wird auch die Beitragsabbuchung automatisch in die Wege geleitet. Da zudem alle Mitarbeiterabrechnungen und sonstigen Zahlungen über dieses Netzwerk laufen, ist es leicht, wesentliche Informationen für den Vereins-Vorstand in übersichtlicher Form zur Verfügung zu stellen. Für Notfälle steht rund um die Uhr eine LSB-Hotline zur Verfügung, welche in technischen Problemfällen kompetent unterstützt.

Die jährliche Buchprüfung erfolgt mittels eines Künstliche-Intelligenz-Systems (vgl. dazu auch den Hinweis in Schwab 2016, 205) der Finanzbehörde und wird durch direkten Da-

tenzugriff abgewickelt. Lediglich bei Unstimmigkeiten erfolgt eine weitergehende Kontaktaufnahme. Zudem wird das Ergebnis dem Vorstand mitgeteilt, damit u. a. die eventuell erforderliche Zahlung von Steuern freigegeben wird. Da alle Vereinssatzungen mittlerweile auf einer für die steuerlichen Fragen angepassten Basissatzung beruhen, vereinfacht dies die Prüfungsarbeit zusätzlich.

### **Sportbetrieb & Sportanlagen**

Die Koordination der Sportanlagennutzung, egal ob Sporthalle oder Gymnastikraum, erfolgt automatisch durch die Vernetzung mit der örtlichen Kommune bzw. dem Eigner der entsprechenden Sportstätte. eGovernment macht auch vor dieser Aufgabe nicht halt.

Die Einlasskontrolle erfolgt, wie schon angesprochen, über Gesichtserkennung. Es hat sich in den letzten Jahren herauskristallisiert, dass dies eine zuverlässige Form der Sicherheitsprüfung ist. Zudem werden auf diesem Wege verlässliche Daten zur Sportanlagennutzung generiert. Die Versuche mit einer Mitgliedschaftskarte, auch mit RFID-Chip, zeigten nicht den gewünschten Erfolg. Der Kartenverlust oder die Weitergabe der Karte an Nicht-Mitglieder führten immer wieder zu Problemen.

Es gibt weiterhin einen Wettkampfsport auf verschiedenen Leistungsebenen. Die Hintergrundaufgaben der Koordination von Wettkampfplänen, Schieds- oder Kampfrichteransetzungen sind per Computer mittlerweile eine leichte Übung. Lediglich bei sehr spezifischen Ausnahmefällen kann eine Clearingstelle eingeschaltet werden, um eine Änderung der ursprünglichen Planung zu erarbeiten.

Die Koordination der Übungsleiter erfolgt ebenfalls per App; bei kurzfristigen Ausfällen z. B. wegen Erkrankung gibt es ein Springer-System um das Sportangebot möglichst zuverlässig anzubieten. Auch hier hält die Robotik Einzug. Es werden schon erste Versuche mit „Roboter-Trainern“ durchgeführt. Spezielle Software und leichte Bedienung (eingebautes Mikrofon und Kamera) ermöglichen eine schnelle, sportartspezifische Anpassung. Leider ist die Energieversorgung noch ein Problem, wenn vergessen wird, den Roboter nach der Übungseinheit wieder an die Ladestation anzuschließen.

Die schnell aufkommenden Moden bei den Sportangeboten, teils mehr oder minder neu, teils unverhohlen „alter Wein in neuen Schläuchen“ führt, z. B. durch entsprechende Meldungen in sozialen Medien, zu einer schnell steigenden Nachfrage. Durch die etablierte Nutzung der LSB-App bei der Suche nach entsprechenden Angeboten können regionale Verdichtungen von Nachfrage zu bestimmten Angeboten schnell in spezifische Angebote umgesetzt werden. Wird die kritische Größe von Nachfragern überschritten, generiert das LSB-System ein Angebot unter Berücksichtigung verfügbarer Räumlichkeiten und mit Hinweis auf einen von der Qualifikation her passenden Übungsleiter. Dieses wird dem am besten passenden Sportverein vorgeschlagen und kann durch die Vereinsführung angenommen oder abgelehnt werden. Im letztgenannten Fall wandert die Anfrage weiter zu einem nächstbesten Verein oder zu einem kooperierenden Anbieter aus dem sozialen Bereich oder Fitnessbereich.

Um den Sportbetrieb auch in strukturschwachen Regionen adäquat zu ermöglichen, wurden durch den Dachverband Onlineangebote geschaffen, welche durch die Projektion in regionalen Sportstätten eine gute Anleitung bieten. Die Unterstützung mit Fitness-Tracker-Armbändern und die Kontrolle per Kamera, die in einer zentralen Sportservicestelle aufläuft, ermöglicht punktuell Rückmeldung zu den einzelnen Übungen. Die regionale Vor-Ort-Organisation erfolgt dann nicht mehr durch Vereine sondern durch Sportgenossenschaften, die sich mit der Zeit etabliert und sich als Ort der sozialen Vernetzung entwickelt haben.

### **Anschlussfähig sein**

Die Verknüpfung zum Landessportbund ist aufgrund der entsprechenden LSB-App und des zentralen EDV-Betriebes für die Vereine per se gegeben. Zu den regionalen Servicestellen und ggf. den vorhandenen Sportgenossenschaften (vgl. Wadsack & Wach 2016) in den strukturschwachen Regionen bestehen ebenfalls dauerhafte Netzwerkverbindungen.

Die Ausweitung des eGovernment insbesondere in den Kommunen erfordert eine Anschlussfähigkeit der Sportvereine. Zuschuss- und Genehmigungssysteme sind automatisiert, sodass alle Beteiligten schnell Klarheit über die finanziellen Eckdaten und den Ressourcenzugang haben.

## **2. Digitalisierung – das Einschleichen in die heutige Lebenswelt**

Digitalisierung ist heute ein gesellschaftliches Phänomen. Es gibt mehr Handys in Deutschland als Einwohner<sup>1</sup>, im Sommer 2016 brachte das Spiel „Pokemon go“ zeitweise junge Menschen zuhauf vor die Tür. Die Nutzung verschiedenster Formen der Vernetzung hat sich etabliert. Online-Banking, Ticketing über das Internet sind nur zwei alltägliche Beispiele.

Durch die Einführung und Weiterentwicklung des Internets mit allen Nutzverhalten, sowie der Aufbau neuer Kommunikationsstrukturen kommunizieren Menschen weltweit interaktiv und aktuell (siehe Abbildung 1). Schätzungen gehen davon aus, dass bis Ende 2016 etwa 50% aller Menschen miteinander vernetzt sind.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Laut Bundesnetzagentur entfallen auf jede Einwohnerin bzw. jeden Einwohner 1,4 SIM-Karten, auch wenn nicht alle im Dauerbetrieb eingesetzt sind. Vgl. Bundesnetzagentur 2016, 58.

<sup>2</sup> Internet Live Stats 2016, o. S.

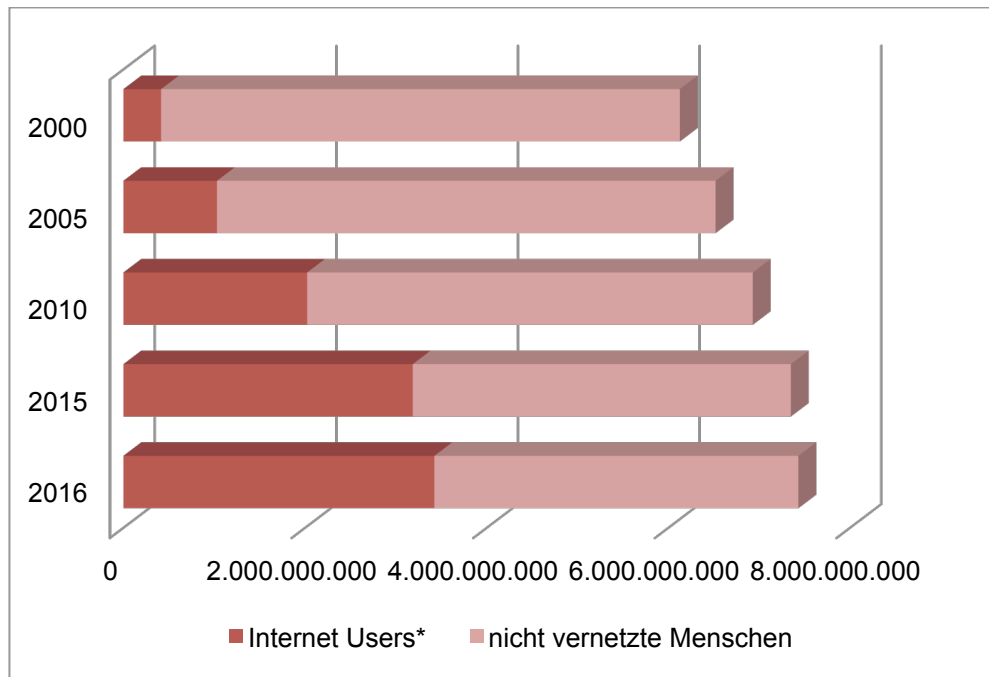


Abbildung 1: Vernetzte Menschen (Quelle: Internet Live Stats 2016)

Ohne hier eine breite historische Abhandlung zu starten, war zumindest in Deutschland ein Punkt der Aufmerksamkeit die Einrichtung der Halle 54 bei Volkswagen in Wolfsburg im Jahr 1983. Ein Experiment zur Automatisierung der weitgehend ohne Menscheneinsatz erfolgenden Produktion begann. Das papierlose Büro wurde in den 1970er Jahren als Zukunftsmodell ausgerufen. Schon in den 1950er Jahren skizzierte der renommierte Management-Forscher *Peter F. Drucker*, dass in Zukunft „Infoworker“ eine wesentliche Rolle für die Wertschöpfung von Unternehmen spielen würden (vgl. den Hinweis in Kreuzer & Land 2016, 119).

### Fünf Grundbegriffe

- „Digitalisierung bezeichnet den Wandel der privaten und der Arbeitswelt durch den vermehrten Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien.“ (Franken 2016, 4; Fettschreibung nicht übernommen)
- Internet der Dinge: „Die Digitalisierung von Gegenständen wird als Internet der Dinge (Internet of Things) bezeichnet. Dabei entstehen intelligente (smarte) Produkte.“ (Franken 2016, 4)
- Big Data: „Als Big Data werden die Sammlung und Auswertung immer größerer Datenmengen bezeichnet, die durch technische Fortschritte sowohl bei Prozessoren und in der Sensorik als auch in den Analysemethoden ermöglicht werden.“ (Franken 2016, 5)
- „Cloud Computing ermöglicht die dezentrale und bedarfsgerechte Bereitstellung von Daten und Services über das Internet und kann dazu genutzt werden, eine



Plattform für das Speichern von Daten sowie zur Ausführung von Software-Diensten (z. B. Apps) zu bilden.“ (Franken 2016, 5)

- „Industrie 4.0 ist ein umfassender Einzug von Informations- und Kommunikationstechnologie in die Produktion mit der Folge ihrer Vernetzung zu einem Internet der Dinge, Dienste und Daten.“ (Franken 2016, 5)

Zusätzlich fällt der Begriff „Künstliche Intelligenz“ als Technikthema immer häufiger. Eine eher unerwartete Entwicklung greift immer schneller um sich. Wobei der Begriff in seiner einfachsten Form nicht Bewusstsein, sondern die Simulation von intelligentem Verhalten bedeutet. „Maschinen, die lernen, ableiten, die Entscheidungen treffen, die nicht explizit vorgegeben sind. Die zwar nicht wie ein Mensch denken, aber besser Schach und Go spielen.“ (Schulz 2016, 76)

In der Arbeitswelt haben verschiedene Formen ihren Niederschlag gefunden:

- Social Media Präsenz (u. a. Facebook, Instagram) ist ein Muss für die heutige Marketingarbeit.
- Arbeiten in der Cloud als Möglichkeit des gemeinsamen Zugriffs auf Dateien ist vielerorts ein Standard.
- Videokonferenzen, früher noch in Telekom-Zentren abgehalten, erreichen ihre Teilnehmer an allen Orten mit Netzzugang.
- Die zentrale Verwaltung von Terminkalendern ist ein weiteres Beispiel.
- ...

Damit verändert sich die Kommunikations- und Arbeitskultur. Die **Gleichzeitigkeit der Handlungsmöglichkeiten** ergibt sich aus der kurzfristigen und begrenzt ortsunabhängigen Datenverfügbarkeit, **Kompression** ist das Resultat aus der Veränderung von Kommunikationsformen hin zu kurzer, technisch vermittelter Kommunikation. Persönliche Telefonate und Gespräche beruhen zunehmend auf speziellen Terminabstimmungen. **Transparenz** wird durch den Datenzugang zumindest ermöglicht. Letztlich sei die **Entgrenzung** im Sinne der Aufhebung der klassischen Grenze zwischen Arbeit und Freizeit anzuführen. Heutige Technologie ermöglicht selbst die Arbeit aus dem Stadtpark oder während der Bahnfahrt. (vgl. Hanisch 2013, 65-66)

Jedoch fördert die Digitalisierung durch eine Entkopplung von Zeittaktungen das Einbringen von Kreativität in Problemlösungsprozesse. Die Freiheiten bei der Arbeitszeitgestaltung spielen auch in das gelungene Work-Life-Blending hinein, berufliche Anforderungen mit den individuellen Freiheiten in eine Balance mit den anderen persönlichen Lebensbereichen zu bringen. (vgl. Hanisch 2013, 68-70)

In unserer privaten Lebenswelt gibt es ebenfalls viele Beispiele für die Einflüsse der Digitalisierung:

- Der Übergang vom persönlichen Bankgeschäft in der Filiale vor Ort zum Online-Banking.
- Der Kauf von Bahnfahrkarten an Automaten.
- Die Steuererklärung mittels Elster als Online-Anwendung.

- Die Nutzung von Smartphone-App's für alle möglichen Bereiche: Nachrichten, Staumeldungen, Informationen zu Sonderangeboten.
- Die Versendung von Fotos kurz nach der Entstehung über eine Community oder per Mail.
- Die Nutzung von Online-Sportangeboten, bei der Übungsanweisungen über das Internet ins Haus geliefert werden.
- Fitness-Tracker oder -Armbänder erfassen Daten zum individuellen Verhalten und bewerten dies ggf. mit Unterstützung entsprechender Apps im Hinblick auf die Gesundheit.
- ...

Und dies ist nur eine kleine Auswahl. Der Umgang der Menschen mit der Digitalisierung und neueren Technologien ist noch nicht durchgängig in der Gesellschaft vorzufinden. Zur Charakterisierung wird gerne auf Generationenmodelle zurück gegriffen, welche bestimmte Alterskohorten mit bestimmten Einstellungen und Verhaltensweisen in Verbindung bringen.

Die Einteilung von Menschen in Generationen mit spezifischen Einstellungen und Orientierungen ist nicht unumstritten (vgl. Hanisch 2013, 49), dennoch lässt das Großwerden in einem bestimmten Umfeld auch die Qualität von Selbstverständlichkeiten und Erwartungen an (Arbeits-)Beziehungen und Partnerschaften wachsen. V. a. die 1980 bis 2000 geborene Generation Y hat eine hohe Affinität zu technologischen Nutzungen in verschiedenen Lebensbereichen. Sie werden auch als „Digital Natives“ bezeichnet. „Digital Natives kennen keine Berührungängste im Umgang mit Computern, Internet, Smartphones und Pads. ... Komplementäres und synchrones Benutzen mehrerer miteinander vernetzter Geräte (...) liegt im Trend. Smartphones, Tablets und Pad sind nicht mehr bloß Arbeitsgeräte, sondern zu alltäglichen Gebrauchsgegenständen geworden, die man einfach hat und die für alle erdenklichen Zwecke eingesetzt werden und alle Lebensbereiche durchdringen.“ (Hanisch 2013, 7)

„Wenn ich meine Kinder sehe, sehe ich die Zukunft. Sie vernetzen sich einfach, während wir noch versuchen, uns zu vernetzen.“ (With 2016, 21)

Die Überlegungen und Zukunftsvisionen reichen aber schon viel weiter. Mittels der 3D-Drucker-Technologie wird schon an druckbare menschliche Organe für Transplantationen gedacht (vgl. Schwab 2016, 218-220).

Aus heutiger Sicht beschreibt *Schwab* digitale Megatrends (vgl. Schwab 2016, 33-36):

- Internet der Dinge als Vernetzung von Menschen, Produkten und Leistungen wie es mit den verschiedentlich beworbenen Smart-home-Ansätzen als Fernsteuerung häuslicher Technik schon erste Formen zeigt.
- Der Einsatz von Sensoren wird, da diese immer kleiner, preiswerter und intelligenter werden, sich zunehmend verbreiten. Bis hin zu dem Gedanken, dass jeder Mensch, bei allen Bedenken zum Missbrauch entsprechender Möglichkeiten, z. B.

über einen Chip oder ein digitales Tattoo verfügt und damit z. B. Zugangskontrollen durchgeführt werden.

- Ausweitung des Blockchain-Einsatzes führt zu einer technischen Kontrollmöglichkeit von Transaktionen und ist technisch durch die Vernetzung verschiedener nicht von einer Person zu dominierenden Computer in der Lage Transaktionen zu bewerten und zu steuern. Basis ist Vertrauen in die Unabhängigkeit des Systems von individuellen Einflüssen. Heute praktizierte Form ist das Bitcoin-System als Internet-Zahlungstechnologie.
- On-Demand-Economy als Ausweitung des Handels über das Internet, indem dies kurzfristig Angebot und Nachfrage zusammenbringt. Heutiges Beispiel ist Uber als Transportservice, wo registrierte Privatpersonen über ein Internetportal für Fahrdienste angefordert werden können.

### **Zum Abschluss: Risiken dürfen nicht übergangen werden**

Die Entscheidungen für oder gegen eine Digitalisierung ist in wirtschaftlich geprägten Organisationen zunächst einmal eine Kostenfrage. Die Investition wird den Vorteilen und der Ersparnis gegenübergestellt.

Entsprechende Infrastruktur bedarf der Modernisierung und Aktualisierung, um einigermaßen auf dem Stand der technologischen Zeit zu sein. Entsprechend sind neben der unbedingt erforderlichen Virensoftware wiederkehrend Investitionen in Soft- und Hardware erforderlich.

Der Ausfall von Netzwerken und Datenbanken haben schon an vielen Stellen zu Störungen und der Verhinderung von Transaktionen und Geschäftsbetrieb geführt. Ursachen können der profane Stromausfall, ein technischer Defekt oder ein eingeschleuster Computervirus sein.

Vielfach angesprochen ist das Thema Datenschutz, wo Organisationen in der Pflicht sind, hier Sorgfalt walten zu lassen. Dennoch sind das Hacking von Datenbeständen und Cyberkriminalität immer wieder ein Thema in der Realität und in den Medien.

Neben diesen eher investiven bzw. technischen Aspekten sind die eingangs kurz angerissenen Wirkungen auf den Menschen und die Gesellschaft insgesamt nicht aus dem Blick zu verlieren.

### **3. Einige Empfehlungen zur weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema**

Entsprechend gilt es, diese Entwicklungen kritisch zu begleiten. Eine eindrückliche Auseinandersetzung in Romanform bietet z. B. *David Eggers*, der den Weg in die volle Kontrolle des individuellen Lebens beschreibt. Bekanntheit hat auch das Buch von *Welzer* (2016) erlangt, der sich mit den gesellschaftlichen Auswirkungen der Digitalisierung beschäftigt. *Marc Elsberg* (2013) beschreibt eindringlich die Auswirkungen bei kriminellem Missbrauch

der digitalen Möglichkeiten. Ein Klassiker ist und bleibt die Veröffentlichung von *George Orwell* „1984“.

Wissenschaftlich gibt es selbstverständlich auch entsprechende Diskussionen. Z. B. enthält die Veröffentlichung von *Funken & Schulz-Schaeffer* mehrere Beiträge zu kommunikativen Wirkungen der Digitalisierung. *Turkle* betrachtet aus soziologischer Sicht die Wirkungen auf das Zusammenleben der Menschen (vgl. z. B. *Turkle* 2012). *Staab & Nachtwey* (2012) greifen speziell die Digitalisierung im Dienstleistungsbereich auf, u. a. mit einer Diskussion des Crowdsourcing in Bezug auf Projektarbeiten.

## Quellen

**Bundesnetzagentur** (Hrsg.): Jahresbericht der Bundesnetzagentur 2015, Bonn; - In: [http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/Allgemeines/Bundesnetzagentur/Publikationen/Berichte/2016/Jahresbericht2015.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Downloads/DE/Allgemeines/Bundesnetzagentur/Publikationen/Berichte/2016/Jahresbericht2015.pdf?__blob=publicationFile&v=2); 01.10.2016

**Craven, Jayne** (2015): Virtual Volunteering: Are We Finally Ready to Talk about Direct Service? – In: Robert J. Rosenthal (Hrsg.): *Volunteer Engagement 2.0*. Hoboken/NJ: Wiley, 169-181

**Eggers, David** (2015): *Der Circle*. Köln: KiWi

**Elsberg, Marc** (2013): *Blackout – Morgen ist es zu spät*, 9. Auflage; München: Blanvalet Verlag

**Franken, Swetlana** (2016): *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler

**Funken, Christiane & Schulz-Schaeffer, Ingo** (2008): *Digitalisierung der Arbeitswelt*. Wiesbaden: VS

**Hanisch, Ronald** (2013): *Das Ende des Projektmanagements*. Wien: Linde

**Heßler, Martina** (2014): Die Halle 54 bei Volkswagen und die Grenzen der Automatisierung. – In: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History* 11 (2014), S. 56-76; hier: <http://www.zeithistorische-forschungen.de/1-2014/id%3D4996>; 15.08.2016

**Internet Live Stats** (2016): *Internet Users*, <http://www.internetlivestats.com/internet-users/> (Zugriff: 26.08.2016)

**Kreutzer, Ralf T. & Land, Karl-Heinz** (2016): *Digitaler Darwinismus*, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler

**Kühl, Eike** (2016): Auf dem Heimtrainer durchs schwarze Loch. – In: <http://www.zeit.de/digital/internet/2016-08/virtual-reality-fitness-radfahren-google-street-view>; 12.08.2016

**Orwell, George** (1950): *1984*. Rastatt & Zürich: Diana (deutsche Erstausgabe)

**Schwab, Klaus** (2016): Die Vierte Industrielle Revolution. München: Pantheon

**Schulz, Thomas** (2016): Menschlicher Computer. – In: Der Spiegel Wissen: Kopf hoch; Ausgabe 4/2016, 76-78

**Staab, Philipp & Nachtwey, Oliver** (2016): Die Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit. – In: Aus Politik und Zeitgeschichte 18-19/2016, 24-31

**Turkle, Sherry** (2012): Verloren unter 100 Freunden: Wie wir in der digitalen Welt seelisch verkümmern. München: Riemann

**Wadsack, Ronald & Wach, Gabriele** (2016): Sport-Genossenschaft - Zukunftsperspektive für strukturschwache Regionen. – In: Ronald Wadsack & Gabriele Wach (Hrsg.). Sport & Kommune. Frankfurt a. M.: Peter Lang (im Erscheinen)

**Welzer, Harald** (2016): Die smarte Diktatur – Der Angriff auf unsere Freiheit, 3. Auflage. Frankfurt a. M.: S. Fischer

**With, Dirk Jan de** (2016): CPO-Gipfel: Einkauf am Scheideweg. – In: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik: BIP Best in Procurement – Das Magazin für Manager in Einkauf und Logistik, 5/2016, 7. Jahrgang, Frankfurt, BME

Zitierweise: Wadsack, Ronald & Wach, Gabriele: Sportvereinsmanagement 2025 - Utopie, Zukunftschance, Wahnsinn?, veröffentlicht in: <http://sportundzukunft.de/pdf/Spuz-Expose01-Sportvereinsmanagement-2025.pdf>