

Daniela Saalfrank

**Perspektiven eines Zusammenschlusses
vom Nationalen Olympischen Komitee für
Deutschland und Deutschem Sportbund**

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2005 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832491918

Daniela Saalfrank

Perspektiven eines Zusammenschlusses vom Nationalen Olympischen Komitee für Deutschland und Deutschem Sportbund

Daniela Saalfrank

Perspektiven eines Zusammenschlusses vom Nationalen Olympischen Komitee für Deutschland und Deutschem Sportbund

Diplomarbeit
Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel
Studiengang Sportmanagement an der Karl-Scharfenberg-Fakultät
Institut für Verkehr, Sport, Tourismus und Medien
Abgabe April 2005



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____
Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____
agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 9191

Saalfrank, Daniela: Perspektiven eines Zusammenschlusses vom Nationalen Olympischen Komitee für Deutschland und Deutschem Sportbund

Hamburg: Diplomica GmbH, 2006

Zugl.: Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, Diplomarbeit, 2005

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2006

Printed in Germany

Autorenprofil

Zur Person

Daniela Inge Saalfrank
* 29.12.1975 in Hof

Alte Helmbrechtser Str. 63
95030 Hof

Tel. 09281/63351
Email: d.saalfrank@web.de



Studium

09/2000 – 04/2005

Sportmanagement

an der FH Braunschweig/Wolfenbüttel

Studienschwerpunkte: Sportvermarktung, Finanzmanagement

Diplomarbeit: Perspektiven eines Zusammenschlusses vom Nationalen Olympischen Komitees für Deutschland und Deutschem Sportbund

Abschluss: Diplom-Kauffrau (FH)

09/2002 – 02/2003

Praktikum bei der emsp GmbH in Stuttgart

Vermarktungsaktivitäten für die Hockenheimring GmbH:
Eventorganisation, Entwicklung von Sponsorships, Direktmarketing,
Erstellung von Werbeunterlagen, Mediaplanung, Budgetierung

02/2004 – 07/2004

Praktikum bei der Regional Sportstrust Sport North Harbour in Auckland/Neuseeland

Organisation/Durchführung von Sportprogrammen für Jugendliche
und Erwachsene, Eventorganisation, Erstellung von Infobroschüren

Schul- und Berufsausbildung

09/1988 – 07/1992

Staatliche **Realschule** Hof

Abschluss: Mittlere Reife, Fachrichtung: Wirtschaft

09/1992 – 07/1994

Ausbildung zur Industriekauffrau bei der Sandler GmbH & Co. KG

in Schwarzenbach, Branche: Textil, Abschluss: Gehilfenbrief

Abteilungen: Verkauf, Einkauf, Export, Arbeitsvorbereitung

Buchhaltung, Kostenrechnung, Versand

09/1994 – 07/1995

Staatliche **Fachoberschule** Hof

Abschluss: Fachhochschulreife, Fachrichtung: Wirtschaft

01/1996 – 09/1996

Ausbildung zur militärischen Führungskraft im Sanitätswesen
der Luftwaffe in Roth und München

10/1996 – 03/1998

Berufstätigkeit

Rettungsanitäter in der Luftwaffe in Kaufbeuren
Tätigkeiten: Ärztliches Berichtswesen, Beratung, Ausbildung

03/1998 – 08/2000

Management einer medizinischen Praxis im NATO-Hauptquartier
in Brüssel/Belgien
Tätigkeiten: Alleinige sanitätsdienstliche Betreuung der vor Ort stationierten deutschen Soldaten

08/1995 – 12/1995

Aushilfe im elterlichen **Speditionsbetrieb** in Hof

02/2001 – 01/2004

Servicekraft in einer **Racketsportanlage** in Braunschweig

07/2002 – 08/2002

Teamorganisation bei der **Militärweltmeisterschaft im Schwimmen**
in Warendorf

03/2003 – 07/2003

Studentische Hilfskraft
Projekt: Kostenstrukturanalyse der **Olympiastützpunkte**

09/2004 – 10/2004

Teamorganisation bei der **Militärweltmeisterschaft in Tae-kwon-do**
in Warendorf

08/2005 – 09/2005

Flugmedizinischerassistent des **deutschen NATO-Kontingents** in
Siauliai/Litauen

Sprachkenntnisse

sehr gutes Englisch, Grundkenntnisse Französisch

EDV-Kenntnisse

Microsoft Office, InDesign, Filemaker, SQL, HTML

sonstige Qualifikationen

- Internationales Teamleadership-Seminar, Atlanta/USA
- Trainer C-Lizenz: Rehabilitationssport
- Ausbildereignungsprüfung
- Führerscheinklassen A, B, C und E

Freizeitaktivitäten

- Sport: Rugby, Fitness, Skifahren, Schwimmen
- Lesen und Programmkin

Angestrebte Tätigkeitsbereiche

Sportorganisationen, Sportagenturen, Sportpolitik, Sportmedien

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Hinführung zum Thema.....	1
1.1 Ziel der Arbeit.....	2
1.2 Aufbau der Arbeit	3
2 Theoretische Grundlagen zu Nonprofit-Organisationen	4
2.1 Definition und Zuordnung.....	4
2.2 Merkmale von Nonprofit-Organisationen	4
3 Struktur des Sports in Deutschland	10
3.1 Selbstverwaltung des Sports	11
3.1.1 Organisatorischer Aufbau der deutschen Sportbewegung	11
3.1.2 Deutscher Sportbund.....	13
3.1.2.1 Geschichte.....	14
3.1.2.2 Organe und Struktur	15
3.1.2.3 Ziele, Mission, Vision	22
3.1.2.4 Aufgaben und Tätigkeitsfelder	25
3.1.2.5 Finanzierung	29
3.1.3 Nationales Olympisches Komitee	31
3.1.3.1 Geschichte.....	32
3.1.3.2 Organe und Struktur	33
3.1.3.3 Ziele, Mission, Vision	38
3.1.3.4 Aufgaben und Tätigkeitsfelder	42
3.1.3.5 Finanzierung	45
3.2 Öffentliche Sportverwaltung.....	46
4 Theoretische Grundlagen zu Unternehmenszusammenschlüssen.....	49
4.1 Begriff des Unternehmenszusammenschlusses	49
4.2 Formen von Unternehmenszusammenschlüssen	50
4.2.1 Systematisierung nach der Richtungsart	50
4.2.2 Systematisierung nach der Bindungsintensität.....	50
4.2.2.1 Unternehmensvereinigungen.....	51
4.2.2.2 Unternehmenskooperationen.....	52
4.3 Synergie und Zusammenschlusserfolg.....	53
4.3.1 Synergiebegriff.....	53
4.3.2 Bedeutung für Unternehmenszusammenschlüsse	54
4.4 Chancen bei Unternehmenszusammenschlüssen	55
4.4.1 Externe Chancen	56
4.4.1.1 Ausbau des Marktanteils.....	56
4.4.1.2 Erschließung neuer Märkte.....	57
4.4.1.3 Reduzierung des Wettbewerbdruks	58
4.4.2 Interne Chancen	59

4.4.2.1 Kostensenkung	59
4.4.2.2 Vermeidung von Doppelarbeit	62
4.4.2.3 Aufbau und Weiterentwicklung von Ressourcen	62
4.4.2.4 Erarbeitung von Zeitvorteilen	67
4.4.2.5 Risikoverringering bzw. -streuung	68
4.4.2.6 Restrukturierung	69
4.5 Risiken bei Unternehmenszusammenschlüssen	70
4.5.1 Externe Risiken.....	71
4.5.2 Interne Risiken	72
4.5.2.1 In strategischer Hinsicht.....	72
4.5.2.2 In personeller Hinsicht	74
4.5.2.3 In kultureller Hinsicht.....	75
4.5.2.4 In organisatorischer Hinsicht.....	78
4.5.2.5 In struktureller Hinsicht	80
5 Perspektiven eines Zusammenschlusses von NOK und DSB	82
5.1 Chancen.....	82
5.1.1 externe Chancen	82
5.1.1.1 Ausbau des Marktanteils.....	83
5.1.1.2 Erschließung neuer Märkte.....	88
5.1.1.3 Reduzierung des Wettbewerbdruks	91
5.1.2 Interne Chancen	93
5.1.2.1 Kostensenkung	94
5.1.2.2 Vermeidung von Doppelarbeit	98
5.1.2.3 Aufbau und Weiterentwicklung von Ressourcen	100
5.1.2.4 Erarbeitung von Zeitvorteilen	107
5.1.2.5 Risikoverringering bzw. -streuung	108
5.1.2.6 Restrukturierung	108
5.2 Risiken	111
5.2.1 Externe Risiken.....	111
5.2.2 Interne Risiken	113
5.2.2.1 In strategischer Hinsicht.....	114
5.2.2.2 In personeller Hinsicht	115
5.2.2.3 In kultureller Hinsicht.....	117
5.2.2.4 In organisatorischer Hinsicht.....	119
5.2.2.5 In struktureller Hinsicht	120
6 Fazit.....	122
Literaturverzeichnis.....	124
Eidesstattliche Erklärung.....	130
Anhang.....	131

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Doppelpyramide.....	5
Abbildung 2: Struktur Bereich Leistungssport.....	19
Abbildung 3: Vertikale Gliederung des DSB	21
Abbildung 4: Struktur der Olympischen Bewegung	34
Abbildung 5: Struktur des NOK Deutschland.....	36
Abbildung 6: Die öffentliche Sportverwaltung der Bundesrepublik Deutschland .	48
Abbildung 7: Post-Merger-Integration: Welche Phase birgt das größte Risiko?..	71

Abkürzungsverzeichnis

ANOC	Association National Olympic Committees
BA	Bundesausschuss
BMI	Bundesministerium des Inneren
DOG	Deutsche Olympische Gesellschaft
DOI	Deutsche Olympisches Institut
DSB	Deutscher Sportbund
dsj	Deutsche Sportjugend
DSH	Stiftung Deutsche Sporthilfe
DSM	Deutsche Sport-Marketing GmbH
DSP	Deutsche Sport Partner GmbH
EDV	elektronische Datenverarbeitung
ENGSO	European Non-Governmental Sports Organisation
EOC	Europäisches Olympisches Komitee
ESC	Europäischen Sportkonferenz
EU	Europäische Union
FES	Institut für Forschung und Entwicklung von Sportgeräten
F&E	Forschung und Entwicklung
IAO	Internationale Olympische Akademie
IAT	Institut für Angewandte Trainingswissenschaft
IOC	Internationalen Olympisches Komitee
LSB	Landessportbund
NADA	Nationale-Anti-Doping-Agentur
NOK	Nationales Olympisches Komitee
NPO	Nonprofit-Organisation
OB	Olympische Bewegung
OI	Olympische Idee
OK	Organisationskomitee
OS	Olympische Spiele
OSP	Olympiastützpunkt
PO	Profit-Organisation
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

1 Hinführung zum Thema

Schon während der Olympischen Spiele (OS) in Athen wurden die Stimmen für eine Kurskorrektur im deutschen Spitzensport laut. Das eher mäßige Abschneiden der deutschen Olympia-Mannschaft, vor allem in den Kernsportarten Schwimmen und Leichtathletik, zwingt die Funktionäre des deutschen Sports, Konsequenzen daraus zu ziehen.¹ Der von der deutschen Sportführung als Ziel angegebene und von den Leistungssport-Experten prognostizierte Platz Drei im Medaillenspiegel wurde nicht erreicht. Seit den ersten Spielen nach der Wiedervereinigung in Barcelona 1992 nimmt die Medaillenausbeute des deutschen Teams stetig ab.² Als künftige Zielsetzung für den Olympischen Sport forderte DSB-Präsident Manfred von Richthofen „Nummer eins auf dem europäischen Kontinent“³ zu sein. Doch um dieses Ziel zu erreichen, stehen nicht allein die olympischen Sportfachverbände in der Verantwortung, Kursänderungen im Leistungssport vorzunehmen. Vielmehr müssen grundsätzliche Überlegungen bezüglich des Spitzensportsystems und Strukturänderungen in den nichtstaatlichen Sportorganisationen vorgenommen werden.

In diesem Zusammenhang stößt die von Herrn von Richthofen bereits 1995 geforderte Zusammenführung vom Deutschen Sportbund (DSB) und dem Nationalen Olympischen Komitee (NOK) nun auf große Zustimmung in den Sportverbänden und in der Politik. So hatte sich als erster der Vorsitzende der Deutschen Sporthilfe Hans-Ludwig Gruschow für die Bildung eines Dachverbandes ausgesprochen, um alle Möglichkeiten und Mittel des deutschen Sports zu bündeln und vor allem den Spitzensport neu zu organisieren.⁴ Nachdem sowohl die DSB-Führung als auch der ehemalige Vizepräsident des Internationalen Olympischen Komitees (IOC), Thomas Bach, und der Bundesinnenminister Otto Schily besonderes Interesse an einem einzigen Zuständigkeitsbereich für den Leistungssport bekundet haben, ist diese sportpolitische Diskussion in aller Munde.⁵ Der Präsident des NOK, Klaus Steinbach, schaltete sich erst Tage nach den Spielen in die vom DSB ins Rollen gebrachte Diskussion ein. Dabei bezog er gegenüber den Journalisten die Position: „Die Fusion darf nicht schon am Anfang der Diskussion stehen, sie kann aber zum Schluss die beste Lösung sein.“⁶ Nachdem das NOK erst zögerlich in die Fusionsdebatte eintrat, wurde mittlerweile eine Strukturkom-

¹ Vgl. www.sueddeutsche.de/sport/weitere/special, Kurskorrektur im deutschen Spitzensport, 29.08.04.

² Vgl. www.sueddeutsche.de/sport/weitere/special, Kurskorrektur im deutschen Spitzensport, 29.08.04.

³ Vgl. www.sportgate.de/sportpolitik, Auch DSB-Präsident Richthofen will Sport-Dachverband, 27.08.04.

⁴ Vgl. www.sportgate.de/sportpolitik, Auch DSB-Präsident Richthofen will Sport-Dachverband, 27.08.04.

⁵ Vgl. www.sportgate.de/sportpolitik, Weichen für Dachorganisation werden gestellt, 02.09.04.

⁶ Waldbröl, H.-J., Steinbachs Vision, Richthofens Vision, in: FAZ, 11.09.04.

mission mit Vertretern des DSB und des NOK gegründet, die sich über das Konstrukt der neuen Dachorganisation beratschlagen. Die ersten Ergebnisse sollen Juni 2005 auf den Tisch kommen.⁷ Herr von Richthofen hofft, dass Ende 2005 eine Verschmelzung durch eine Satzungsänderung besiegelt wird und 2006 mit der Umsetzung der Fusion begonnen werden kann.⁸

1.1 Ziel der Arbeit

Der NOK-Präsident wünschte sich eine „ergebnisoffene“ Diskussion, zu der es jedoch nicht kam. Allerdings sollte die Frage, ob ein Zusammenschluss von DSB und NOK Vorteile mit sich bringt und eventuell zur Lösung der Probleme im Spitzensport beiträgt, durchaus „ergebnisoffen“, objektiv und ohne Berücksichtigung der Machtspiele diskutiert werden. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Chancen und Risiken, die durch eine neue Dachorganisation des deutschen Sports entstehen können. Dabei stützt sich die Argumentation nicht nur auf sportpolitische Gesichtspunkte, sondern auch auf strukturelle, organisatorische und kulturelle. Da die vom DSB und NOK eingerichtete Strukturkommission nun offiziell unter dem Arbeitstitel Fusion berät, bezieht sich auch die vorliegende Arbeit auf die Aspekte einer Fusion.

Das „Wie“, sprich die Gestaltung der geplanten Dachorganisation, ist nicht Gegenstand dieser Arbeit. Erste Ergebnisse der Kommission über die zukünftige Zusammenarbeit und Struktur werden nicht vor Ende Juni 2005 veröffentlicht.⁹ Bis dahin besteht Unklarheit über die Intensität der Zusammenarbeit in den verschiedenen Teilbereichen (Leistungssport, Breitensport, Bildung, Marketing usw.). Je nach Gestaltung und Zusammenschlusszielen der neuen Dachorganisation können unterschiedliche Synergieeffekte erzielt werden. Das Anliegen dieser Arbeit ist das Aufzeigen von Synergiepotentialen unabhängig vom neuen Konstrukt. Neben den Chancen sollen auch die Risiken dargestellt werden. Risiken bei Unternehmenszusammenschlüssen entstehen jedoch mehr aus einer fehlerhaften Planung und Umsetzung als aus den negativen Reaktionen des Umfelds. Ziel dieses Teils der Arbeit ist vor allem das Aufzeigen von Risikoquellen bzw. Stolpersteinen, die speziell auf Sportverbände zutreffen.

⁷ Vgl. www.sportgate.de, Strukturkommission von DSB und NOK stellt Weichen, 13.12.04.

⁸ Vgl. www.sportgate.de, Strukturkommission für Fusion nahezu komplett, 13.12.04.

⁹ Vgl. www.sportgate.de, DSB und NOK gehen in Klausur, 02.02.05.

1.2 Aufbau der Arbeit

Der zweite Teil beschäftigt sich mit dem Charakterbild der Nonprofit-Organisationen. Danach werden DSB und NOK, als klassische Vertreter von Nonprofit-Organisationen, in ihrer Struktur, Geschichte, Finanzierung sowie in ihren Zielen und Aufgabenfeldern vorgestellt. Zusätzlich wird ein kurzer Abriss über den Aufbau des Sports in Deutschland zum besseren Verständnis der Verflechtungen zwischen DSB und NOK und deren gemeinsamen Partnern wie beispielsweise dem Staat und die Deutsche Sporthilfe, gegeben. Die Betrachtung beider Organisationen soll im Hauptteil gemeinsame Schnittstellen und/oder Diskrepanzen aufzeigen, um zum einen die generelle Eignung als gegenseitige Partner zum Zusammenschluss abzuleiten. Zum anderen wird dargelegt, inwiefern die Vorteile, die aus Verflechtungen zwischen zwei Unternehmen mit Profitgedanken entstehen, für Zusammenschlüsse zwischen Nonprofit-Organisationen gelten. Als Grundlage dafür dient der Theorieteil (vgl. Teil 4) über Unternehmenszusammenschlüsse, in dem sowohl die allgemeinen Beweggründe für Zusammenschlüsse als auch die damit verbundenen Risiken aufgelistet werden.

2 Theoretische Grundlagen zu Nonprofit-Organisationen

DSB und NOK sind zwei traditionelle Vertreter der Nonprofit-Organisationen (NPO). Da der nicht leicht zu fassende Charakter der NPO mit seinen strukturellen Eigenheiten das Management dieser Organisationen ganz besonders fordert, sollen in diesem Teil die grundlegenden Merkmale der NPO dargelegt werden, um später die Unterschiede bei Zusammenschlüssen zwischen Profit-Organisationen und zwischen NPO ableiten zu können.

2.1 Definition und Zuordnung

Der Begriff Nonprofit-Organisationen sagt lediglich aus, was sie nicht sind. Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie nicht Profit-Unternehmungen (PO) sind, deren Sinn und Zweck erwerbswirtschaftlich ausgerichtet ist. Profit-Unternehmungen werden somit aus Gründen der Einkommenserzielung (Gewinn, Rendite, Profit) der Eigentümer und Kapitalgeber gegründet. Indem sie Güter und Leistungen auf Märkten, meist unter Konkurrenzbedingungen, gegen Preise verkaufen, erzielen sie Erträge, die sich nach Abzug der Kosten in Gewinn äußern sollen. Nonprofit-Organisationen hingegen haben den Zweck, durch die Erbringung von Leistungen spezifische Bedürfnisse bestimmter Personenkreise zu befriedigen. Die Leistungen drücken sich meist in der Interessenvertretung ihrer Mitglieder, Verfügungsstellung von Einrichtungen und Angeboten für die Bürger oder Unterstützungsleistungen für Bedürftige aus. Deshalb nennt man sie auch bedarfswirtschaftliche Organisationen. NPO stellen ein wichtiges Verbindungsglied zwischen Staat und Privatwirtschaft dar, deren Brückenfunktion immer wichtiger für das moderne Gesellschaftsleben wird.¹⁰ Dabei präsentieren sich die Nonprofit-Organisationen in einer außergewöhnlichen Vielfalt, die dem Anhang zu entnehmen ist. Sowohl der DSB als auch das NOK sind primär in die Kategorie soziokulturelle NPO einzuordnen. Allerdings ist eine saubere und präzise Abtrennung, wie in der Anlage vorgenommen, nicht möglich. Da sie beide sportpolitische Aufgaben verfolgen, sind sie demnach auch politische NPO.

2.2 Merkmale von Nonprofit-Organisationen

Mitglieder als Träger

NPO werden getragen von ihren Mitgliedern, die der Organisation in der Regel freiwillig beitreten und sich mit deren Zweck anfreunden oder sogar identifizieren

¹⁰ Vgl. Eschenbach, R., Führungsinstrumente für NPO, 1998, S. 3.

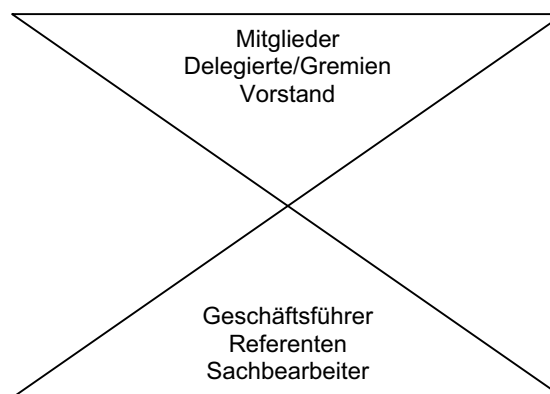
können. Die Mitglieder erhoffen für sich oder für andere einen Nutzen aus den Bestrebungen der NPO.¹¹

Struktur

Die Mitglieder als Träger der NPO bilden das oberste Macht- und Entscheidungszentrum (Legislative). Die Mitgliederversammlung entscheidet über grundsätzliche Fragestellungen und wählt aus ihren Reihen einen ehrenamtlichen Vorstand, der für die Umsetzung der Beschlüsse verantwortlich ist. Diesen Vorständen müssen gewisse Kompetenzen abgetreten werden, damit die Organisation handlungsfähig bleibt. Durch die direkte Mitbestimmung der Mitglieder kann die Herrschaft einzelner Amtsinhaber minimiert werden, womit eine demokratische Grundauffassung zu Grunde liegt.¹²

Sobald die Aufgaben der NPO ein gewisses Ausmaß annehmen, bedarf es neben den Ehrenamtlichen hauptamtlichen Funktionären, die in einem Angestelltenverhältnis stehen und für das operative Tagesgeschäft zuständig sind.¹³ Dabei unterliegt der hauptamtliche Sektor, im Gegensatz zum ehrenamtlichen, einer hierarchischen Struktur, in der die Anordnungen von oben nach unten weitergegeben werden. Der demokratisch strukturierte, ehrenamtliche Bereich und der hauptamtlich, hierarchisch strukturierte lassen sich modellhaft in einer sich an den Spitzen treffenden Doppelpyramide darstellen.¹⁴

Abbildung 1: Doppelpyramide



Quelle: Winkler/Karhausen, Verbände im Sport, 1985, S. 36.

¹¹ Vgl. Schwarz, P., Management für NPO, 2001, S. 19ff.

¹² Vgl. Schwarz, P., Management für NPO, 2001, S. 22.

¹³ Vgl. Schwarz, P., Management für NPO, 2001, S. 23.

¹⁴ Vgl. Winkler/Karhausen, Verbände im Sport, 1985, S. 36.