

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Vorwort</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>1 Einleitung</b> .....  | <b>10</b> |
| 1.1 Forschungsfragen.....  | 10        |
| 1.2 Relevanz.....  | 10        |
| 1.3 Einordnung des Themas: Forschungsstand – Forschungskontext – Forschungsfeld .....              | 11        |
| 1.3.1 Forschungsstand .....  | 12        |
| 1.3.2 Forschungskontext.....   | 12        |
| 1.3.3 Forschungsfeld .....   | 13        |
| 1.3.3.1 Deutsche Studien zur Professionalisierung von Sportvereinen und Sportverbänden.....        | 13        |
| 1.3.3.2 Internationale Beiträge zur Professionalisierung von Sportvereinen und Sportverbänden..... | 17        |
| 1.3.3.2 Übergeordnete und benachbarte Felder .....   | 18        |
| 1.4 Vorgehen.....  | 20        |
| <b>2 Begriffe, Theoreme, Theorien und Hypothesen</b> .....   | <b>21</b> |
| 2.1 Begriffe.....  | 21        |
| 2.1.1 Nonprofit-Organisation .....   | 21        |
| 2.1.2 Verein und Verband .....   | 24        |
| 2.1.3 Leistungssport und Breitensport.....   | 26        |
| 2.1.4 Management, Manager und Sportmanager.....  | 28        |
| 2.1.5 Professionalisierung.....  | 29        |
| 2.1.5.1 Professionalisierung von Berufen .....   | 30        |
| 2.1.5.2 Professionalisierung von Organisationen .....  | 32        |
| 2.1.5.3 Professionalisierung von Handlungen .....  | 33        |
| 2.1.5.4 Professionalisierung und Ideologie .....   | 33        |
| 2.2 Theoreme .....   | 35        |
| 2.2.1 Michels: Das eiserne Gesetz der „Hauptamtlichkeit“ .....                                     | 36        |
| 2.2.2 Weber's Überlegenheitstheorem der Hauptamtlichkeit .....                                     | 36        |
| 2.2.3 Heinemann's Professionalisierungsdruck und -grenzen Ansatz .....                             | 39        |
| 2.3 Theorien .....   | 41        |
| 2.3.1 Die kontingenztheoretische Schule .....  | 44        |
| 2.3.2 Die institutionenökonomische Theorie .....   | 46        |
| 2.3.3 Die Ertrags-Erwartungstheorie .....  | 47        |
| 2.3.4 Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie .....                                   | 48        |
| 2.3.5 Die Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie .....   | 50        |
| 2.3.6 Der neue Institutionalismus in der Organisationstheorie.....                                 | 51        |
| 2.4 Hypothesen.....  | 51        |
| 2.4.1 Organisationserfolg .....  | 51        |
| 2.4.2 Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt .....   | 52        |
| 2.4.3 Rekrutierung von Hauptamtlichen .....  | 52        |
| 2.4.4 Erklärung des Verberuflichungsgrades .....   | 53        |
| 2.4.5 Stärke von Verberuflichungs- und Bildungsdruck .....   | 54        |
| 2.4.6 Zusammenhang von Verberuflichungs- und Bildungsdruck .....                                   | 55        |
| 2.4.7 Erklärung des Verberuflichungsbedarfs.....   | 55        |
| <b>3 Methode</b> .....   | <b>62</b> |
| 3.1 Untersuchungsdesign.....   | 62        |
| 3.2 Untersuchungsinstrumente.....  | 63        |
| 3.2.1 Expertengespräch.....  | 63        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.2.2 Dokumentenanalyse.....   | 64         |
| 3.2.3 Intensivinterview.....   | 65         |
| 3.2.3.1 Konstruktion und Erprobung des Interviewleitfadens.....  | 66         |
| 3.2.3.2 Auswahl der Untersuchungspersonen.....   | 67         |
| 3.2.3.3 Datenbearbeitung.....  | 68         |
| 3.2.3.4 Datenauswertung.....   | 68         |
| 3.2.3.5 Qualitative Inhaltsanalyse.....  | 69         |
| 3.2.4 Schriftliche Befragung.....  | 70         |
| 3.2.4.1 Konstruktion und Erprobung des Fragebogens.....  | 70         |
| 3.2.4.2 Auswahl der Untersuchungspersonen und Organisationen.....  | 71         |
| 3.2.4.3 Datenbearbeitung.....  | 73         |
| 3.2.4.4 Datenauswertung.....   | 73         |
| 3.2.4.5 Sekundäranalyse.....   | 77         |
| <b>4 Profildaten.....</b>  | <b>79</b>  |
| 4.1 Profil der Interviewpartner.....   | 79         |
| 4.1.3 Position.....  | 79         |
| 4.1.2 Geschlecht.....  | 80         |
| 4.1.3 Alter.....   | 81         |
| 4.2 Profil der untersuchten Organisationen.....  | 82         |
| 4.2.1 Typen.....   | 82         |
| 4.2.2 Alter.....   | 85         |
| 4.2.3 Größe.....   | 86         |
| 4.2.4 Umwelt.....  | 87         |
| 4.2.5 Finanzen.....  | 90         |
| 4.2.6 Erfolg.....  | 91         |
| 4.2.7 Probleme.....  | 94         |
| 4.2.8 Verberuflichungsgrad und Organisationserfolg.....  | 95         |
| 4.2.9 Kultur.....  | 96         |
| 4.3 Profil der Beziehung von Hauptamt und Ehrenamt.....  | 99         |
| 4.3.1 Zusammenarbeit.....  | 99         |
| 4.3.2 Einstellungen zu Haupt- und Ehrenamt.....  | 102        |
| 4.3.3 Hauptamtliche und Führungsaufgaben.....  | 107        |
| 4.4 Zusammenfassung.....   | 114        |
| <b>5 Professionalisierungsgrad der untersuchten Organisationen und des selbstverwalteten Sports.....</b> | <b>116</b> |
| 5.1 Verberuflichungsgrad.....  | 116        |
| 5.1.1 Sportvereine.....  | 117        |
| 5.1.2 Sportverbände.....   | 120        |
| 5.2 Bildungsgrad.....  | 122        |
| 5.2.1 Vorhandene Bildungsgrad.....   | 123        |
| 5.2.2 Rekrutierung und Sportbezug.....   | 124        |
| 5.2.3 Rekrutierung bezahlter Manager.....  | 126        |
| 5.2.3 Fort- und Weiterbildung.....   | 132        |
| 5.2.5 Fazit.....   | 134        |
| 5.3 Zusammenfassung.....   | 135        |
| <b>6 Ansätze zur Erklärung des Verberuflichungsgrades.....</b>   | <b>136</b> |
| 6.1 Der klassische Ansatz nach Weber und Heinemann / Schubert.....                                       | 136        |
| 6.1.1 Mitgliederzahl.....  | 136        |
| 6.1.2 Mitglieder-Homogenität / -Heterogenität.....   | 137        |
| 6.1.3 Dimension Zeit.....  | 138        |
| 6.1.4 Dimension Raum.....  | 139        |

|  |            |
|--|------------|
| 6.2 Die Finanzvariablen nach Heinemann / Horch .....                                 | 140        |
| 6.3 Gesamtmodell .....   | 142        |
| 6.4 Fazit .....  | 143        |
| <b>7 Der wahrgenommene Professionalisierungsdruck .....</b>                          | <b>144</b> |
| 7.1 Verberuflichungsdruck.....   | 144        |
| 7.2 Begründungen für den Bedarf nach bezahlten Kräften .....                         | 146        |
| 7.2.1 Krise des Ehrenamts.....   | 146        |
| 7.2.2 Arbeitszeitproblem der Ehrenamtlichen.....                                     | 151        |
| 7.2.3 Neue Aufgaben .....  | 152        |
| 7.2.4 Steigerung der Ansprüche der Mitglieder .....                                  | 153        |
| 7.2.5 Steigerung der Ansprüche der Aufgaben .....                                    | 155        |
| 7.2.6 Ökonomischer Umgang mit den knappen Finanzen .....                             | 156        |
| 7.2.7 Wachstum der Mitgliederzahlen .....  | 156        |
| 7.2.8 Wachstum der Kooperationen .....   | 157        |
| 7.2.9 Wachstum vorhandener Aufgaben .....  | 159        |
| 7.2.10 Verstärkte kommerzielle Konkurrenz .....                                      | 159        |
| 7.2.11 Kooperation mit dem Staat.....  | 161        |
| 7.3 Hindernisse der Verberuflichung .....  | 162        |
| 7.3.1 Finanzierbarkeit.....  | 163        |
| 7.3.2 Kostenakzeptanz der Mitglieder .....   | 164        |
| 7.3.3 Rekrutierungsprobleme.....   | 164        |
| 7.3.4 Platzprobleme in der Geschäftsstelle.....                                      | 165        |
| 7.3.5 Erosion ehrenamtlicher Motivation .....  | 166        |
| 7.3.6 Keine Wirtschaftlichkeit.....  | 167        |
| 7.3.7 Einflussverluste von Ehrenamtlichen .....                                      | 167        |
| 7.3.8 Grenzen der Delegierbarkeit .....  | 168        |
| 7.4 Bildungsdruck.....   | 168        |
| 7.5 Zusammenhang von Verberuflichungsbedarf und Bildungsbedarf .....                 | 171        |
| 7.6 Fazit.....   | 172        |
| <b>8 Konstruktive Kritik am Professionalisierungsdruck- und -grenzenansatz...173</b> | <b>173</b> |
| 8.1 Würdigung des Ansatzes.....  | 173        |
| 8.2 Präzisierung und Ergänzung des Ansatzes.....                                     | 174        |
| 8.2.1 Alternativstrategien zur Verberuflichung.....                                  | 175        |
| 8.2.1.1 Alternative Professionalisierungsstrategie.....                              | 175        |
| 8.2.1.2 Alternative Anti-Professionalisierungsstrategien.....                        | 175        |
| 8.2.1.3 Stagnation oder Downsizing des Arbeitsprogramms.....                         | 176        |
| 8.2.1.4 Outsourcing .....  | 177        |
| 8.2.1.5 Übernahme von Managementfunktionen durch Trainer .....                       | 177        |
| 8.2.1.6 Allgemeine Rationalisierungsmaßnahmen.....                                   | 177        |
| 8.2.2 Druck- oder Chance-Situation.....  | 178        |
| <b>9 Erklärung des Verberuflichungsbedarfs .....</b>                                 | <b>186</b> |
| 9.1 Verberuflichungsgrad.....  | 186        |
| 9.2 Einstellungen zum Hauptamt .....   | 187        |
| 9.3 Zufriedenheit mit dem Erfolg.....  | 188        |
| 9.4 Wahrgenommener Nutzen.....   | 189        |
| 9.5 Wahrgenommene Kosten.....  | 190        |
| 9.6 Finanzierung.....  | 191        |
| 9.7 Alternativen zum Hauptamt .....  | 192        |
| 9.8 Interne und externe Situation .....  | 192        |
| 9.8.1 Stakeholder .....  | 193        |

|   |            |
|---|------------|
| 9.8.2 Leistungsprogramm .....                                     | 195        |
| 9.8.3 Organisationsalter .....                                    | 196        |
| 9.8.4 Organisationsgröße .....                                    | 196        |
| 9.8.4 Heterogenität der Interessen .....                          | 197        |
| 9.8.4 Fachwissen .....  | 197        |
| 9.9 Coercive, mimetische und normative Einflüsse .....            | 198        |
| 9.9.1 coercive Faktoren .....                                     | 198        |
| 9.9.2 mimetische Faktoren .....                                   | 198        |
| 9.9.3 normative Faktoren .....                                    | 199        |
| 9.10 Gesamtmodell .....   | 201        |
| 9.11 Fazit .....  | 202        |
| <b>10 Fazit .....</b>   | <b>204</b> |
| <b>Abbildungsverzeichnis.....</b>                                 | <b>208</b> |
| <b>Tabellenverzeichnis .....</b>                                  | <b>209</b> |
| <b>Literaturverzeichnis.....</b>                                  | <b>213</b> |
| <b>Anhang 1: Anschreiben für die Intensivinterviews.....</b>      | <b>236</b> |
| <b>Anhang 2: Leitfäden für die Intensivinterviews.....</b>        | <b>237</b> |
| <b>Anhang 3: Liste der interviewten Personen.....</b>             | <b>244</b> |
| <b>Anhang 4: Anschreiben für die schriftliche Befragung .....</b> | <b>245</b> |
| <b>Anhang 5: Fragebogen .....</b>                                 | <b>246</b> |
| <b>Anhang 6: Antwortpostkarte .....</b>                           | <b>262</b> |