

3.1.3.1	Hauptamtliche Informationsmacht versus ehrenamtliche Positionsmacht	45
3.1.3.2	Führungsformen und Vertretungsberechtigung	46
3.2	STRATEGISCHE PLANUNG	48
3.2.1	<i>Prozess- und inhaltsbezogene Ausgestaltung der Strategie- formulierung</i>	49
3.2.2	<i>Beteiligte im Planungsprozess</i>	52
3.2.3	<i>Einbindung der Anspruchsgruppen</i>	54
3.2.4	<i>Strategischer Durchgriff auf Mitgliedsinstitutionen</i>	54
3.3	OPERATIVE PLANUNG	56
3.3.1	<i>Funktion der operativen Planung</i>	56
3.3.2	<i>Prozessbezogene Ausprägungen</i>	58
3.3.3	<i>Inhaltliche Ausprägungen</i>	59
3.3.4	<i>Akteursbezogene Ausprägungen</i>	60
3.4	STEUERUNG UND KONTROLLE	62
3.4.1	<i>Anwendung von Instrumenten</i>	63
3.4.1.1	<i>Ausgestaltung der Kosten- und Erlösrechnung</i>	63
3.4.1.2	<i>Merkmale der Kennzahlennutzung</i>	64
3.4.1.3	<i>Merkmale der Anreizsetzung</i>	66
3.4.1.4	<i>Merkmale der Anwendung von Früherkennungs- und Risikomanagementsystemen im Verband</i>	68
3.4.2	<i>Kontrolle der Leistungserbringung</i>	70
3.4.2.1	<i>Organisatorische Ausgestaltung der Kontrolle</i>	71
3.4.2.2	<i>Inhaltliche Ausgestaltung der Kontrolle</i>	73
3.5	REPORTING	73
3.5.1	<i>Externes Reporting</i>	74
3.5.1.1	<i>Pflichtberichterstattung aufgrund rechtlicher Vorgaben</i>	74
3.5.1.2	<i>Berichterstattung an die Anspruchsgruppen</i>	76
3.5.2	<i>Internes Reporting</i>	78
3.5.2.1	<i>Inhaltliche und zeitliche Perspektive</i>	79
3.5.2.2	<i>Formale und organisatorisch-personelle Perspektive</i>	80
3.6	ZWISCHENFAZIT ZUR OPERATIONALISIERUNG DES FORSCHUNGS- GEGENSTANDS	82
4	GRUNDLAGEN DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	85
4.1	BEGRÜNDUNG DER AUSWAHL DER ANGEWANDTEN METHODIK	85
4.2	DATENERHEBUNG MITTELS EXPERTENINTERVIEWS	88
4.2.1	<i>Auswahlkriterien</i>	88
4.2.2	<i>Merkmale des Interviewleitfadens</i>	90

4.2.3	<i>Maßnahmen der Qualitätssicherung in der Datenerhebung</i>	93
4.3	DATENAUSWERTUNG MITTELS QUALITATIVER INHALTSANALYSE	95
4.3.1	<i>Merkmale der Inhaltsanalyse als Methodik zur Auswertung von Interviewdaten</i>	95
4.3.2	<i>Analyseschritte und Instrumenteneinsatz in der Datenauswertung</i> ...	96
4.3.3	<i>Maßnahmen der Qualitätssicherung in der Datenauswertung</i>	100
4.4	KLASSIFIKATION DER BEFRAGTEN PERSONEN UND INSTITUTIONEN	101
4.4.1	<i>Klassifikation nach unterschiedlichen Größenkriterien</i>	103
4.4.2	<i>Klassifikation nach Finanzierungsformen</i>	104
4.5	BEWERTUNG DER METHODOLOGISCHEN GÜTE	106
5	ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG ZUR AUSGESTALTUNG VON PLANUNG, STEUERUNG UND KONTROLLE ...	109
5.1	KENNZEICHEN FORMALER ORGANISATIONSSTRUKTUREN	109
5.1.1	<i>Konfiguration der Aufgabenbereiche</i>	109
5.1.2	<i>Zentrale Instanzen der Entscheidungsdelegation und Willensbildung in dualen Hierarchien</i>	111
5.1.2.1	<i>Kennzeichen der ehrenamtlichen Führung</i>	112
5.1.2.2	<i>Kennzeichen wesentlicher ehrenamtlicher Positionen</i>	115
5.1.2.3	<i>Merkmale der hauptamtlichen Geschäftsführung</i>	117
5.1.2.4	<i>Kennzeichen des Finanz- und Rechnungswesens</i>	119
5.1.3	<i>Machtverteilung zwischen ehrenamtlicher und hauptamtlicher Führung</i>	121
5.1.3.1	<i>Strukturen zur Gewährleistung des Informationsaustauschs zwischen Ehren- und Hauptamt</i>	121
5.1.3.2	<i>Entscheidungsdelegation zur Reduzierung langwieriger Abstimmungsprozesse</i>	124
5.1.3.3	<i>Führungsformen und Vertretungsberechtigung</i>	127
5.1.4	<i>Zwischenfazit zu den Kennzeichen formaler Organisationsstrukturen</i>	131
5.2	STRATEGISCHE PLANUNG	133
5.2.1	<i>Prozess- und Inhaltsbezogene Ausgestaltung</i>	133
5.2.2	<i>Beteiligte am Planungsprozess</i>	136
5.2.3	<i>Einbindung der Anspruchsgruppen</i>	138
5.2.4	<i>Strategischer Durchgriff auf Mitgliedsinstitutionen</i>	140
5.2.5	<i>Zwischenfazit zur strategischen Planung</i>	145
5.3	OPERATIVE PLANUNG	148
5.3.1	<i>Funktion der operativen Planung</i>	148
5.3.2	<i>Prozessbezogene Ausprägungen</i>	150

5.3.3	<i>Inhaltliche Ausprägungen</i>	152
5.3.4	<i>Akteursbezogene Ausprägungen</i>	154
5.3.5	<i>Zwischenfazit zur operativen Planung</i>	158
5.4	STEUERUNG UND KONTROLLE	160
5.4.1	<i>Anwendung von Instrumenten</i>	160
5.4.1.1	Ausgestaltung der Kosten- und Erlösrechnung	160
5.4.1.2	Merkmale der Kennzahlennutzung.....	162
5.4.1.3	Merkmale der Anreizsetzung.....	165
5.4.1.4	Merkmale der Anwendung von Früherkennungs- und Risikomanagementsystemen im Verband	168
5.4.2	<i>Kontrolle der Leistungserbringung</i>	172
5.4.2.1	Organisatorische Ausgestaltung der Kontrolle.....	174
5.4.2.2	Inhaltliche Ausgestaltung der Kontrolle	177
5.4.3	<i>Zwischenfazit zur Steuerung und Kontrolle in Sportverbänden</i>	179
5.5	REPORTING	182
5.5.1	<i>Externes Reporting</i>	182
5.5.1.1	Pflichtberichterstattung aufgrund rechtlicher Vorgaben	182
5.5.1.2	Berichterstattung an die Anspruchsgruppen.....	185
5.5.2	<i>Internes Reporting</i>	189
5.5.2.1	Zeitliche und inhaltliche Perspektive	189
5.5.2.2	Formale und organisatorisch-personelle Perspektive.....	193
5.5.3	<i>Zwischenfazit zum Reporting</i>	195
5.6	IDENTIFIZIERTE KONTINGENZFAKTOREN VON PLANUNG, STEUERUNG UND KONTROLLE	198
5.6.1	<i>Organisationsgröße und Finanzierung</i>	199
5.6.2	<i>Rechtliche Anforderungen</i>	201
5.6.3	<i>Föderalistische Strukturen im Verbandssystem</i>	204
5.6.4	<i>Charakteristika der Leistungserbringung</i>	206
5.6.5	<i>Eigenschaften der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter</i>	208
5.6.5.1	Fähigkeitsdifferenzen bei den Verantwortlichen und Betroffenen	208
5.6.5.2	Präferenzdifferenzen bei den Verantwortlichen und Betroffenen.	211
5.6.6	<i>Zwischenfazit zu den identifizierten Kontingenzfaktoren</i>	213
5.7	SCHLUSSFOLGERUNGEN UNTER BERÜCKSICHTIGUNG IDENTIFIZIERTER EINFLUSSFAKTOREN	215
6	ABLEITUNG SITUATIONSADÄQUATER HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR RATIONALITÄTS- UND LEGITIMITÄTSSICHERUNG	219
6.1	ORGANISATORISCH-STRUKTURELLE GESTALTUNGSANSÄTZE ZUR KOMPETENZVERTEILUNG.....	220

6.1.1	<i>Wahl der Führungsform in den Sportverbänden</i>	220
6.1.2	<i>Besetzung ehrenamtlicher Positionen</i>	223
6.1.3	<i>Funktion der hauptamtlichen Geschäftsführung und des Finanz- und Rechnungswesens bzw. Controllings</i>	224
6.2	NORMATIVE EMPFEHLUNGEN ZU DEN LANG- UND KURZFRISTIGEN PLANUNGSAKTIVITÄTEN	227
6.2.1	<i>Schaffung von Kongruenz zwischen den definierten Verantwortlichkeiten und den tatsächlichen Aktivitäten</i>	227
6.2.2	<i>Prozessuale und methodische Formalisierung der strategischen Planung</i>	228
6.2.3	<i>Einfluss der Sportverbände gegenüber den Mitgliedsinstitutionen</i> ..	231
6.3	NORMATIVE EMPFEHLUNGEN ZU DEN STEUERUNGS- UND KONTROLL- AKTIVITÄTEN	233
6.3.1	<i>Ansätze zur Bewertung der Formal- und Sachzielerfüllung</i>	233
6.3.1.1	<i>Aufbau einer projektbezogenen Kosten- und Erlösrechnung als Grundlage zur Messung der Formalzielerfüllung</i>	234
6.3.1.2	<i>Identifikation und Anwendung zweckadäquater Erfolgsmaßstäbe zur Messung der Sachzielerfüllung</i>	238
6.3.2	<i>Gestaltungsansätze zur Steuerung von Risiken und Interessenkonflikten</i>	243
6.4	GESTALTUNGSANSÄTZE ZUR ETABLIERUNG ADRESSATENGERECHTER REPORTINGKONZEPTE UND -SYSTEME.....	248
6.4.1	<i>Anspruchsgruppenorientierte Evaluation der Informationsnachfrage</i>	248
6.4.2	<i>Entwicklung eines adressatengerechten Reportings für die ehrenamtlichen Entscheidungsträger</i>	250
6.4.3	<i>Aufbau eines übergreifenden Berichtswesens mit den Mitgliedsinstitutionen</i>	254
7	FAZIT	257
7.1	ZUSAMMENFASSUNG	257
7.2	LIMITATIONEN UND IMPLIKATIONEN FÜR WEITERE FORSCHUNGSARBEITEN.....	262